

**ESTUDOS SOBRE O COMPLIANCE PARA  
PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO NOS  
NEGÓCIOS PÚBLICOS: ÉTICA, CIÊNCIA DA  
ADMINISTRAÇÃO E DIREITO**

STUDIES REGARDING COMPLIANCE AS A  
MEANS TO PREVENT CORRUPTION IN PUBLIC  
ENTITIES: ETHICS, ADMINISTRATION SCIENCE  
AND LAW

**Marlene Kempfer\***  
**Beatriz Miranda Batisti\*\***

**Como citar:** KEMPFER, Marlene. BATISTI, Beatriz Miranda. Estudos sobre o *compliance* para a prevenção da corrupção nos negócios públicos: ética, ciência da administração e direito. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 12, n. 2, p. 273-307, ago. 2017. DOI: 10.5433/1980-511X.2017v12n2p273

\* Possui graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba, mestrado em Direito do Estado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e doutorado em Direito do Estado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Atualmente é professora na Universidade Estadual de Londrina, atuando na graduação, especialização e no Mestrado em Direito Negocial. Atua na área de Direito Público, com ênfase em Direito Tributário, Administrativo e Constitucional. mkempferb@hotmail.com

\*\* Mestre em Direito Negocial. Advogada. Graduada em Direito pela Universidade Estadual de Londrina e em Administração de Empresas pela PUCPR. biabatisti@hotmail.com

**Resumo:** A presente pesquisa objetiva ressaltar a importância do conhecimento interdisciplinar entre Ética, Ciência da Administração e o Direito, para enaltecer o *compliance* diante do tema da corrupção nos negócios públicos. Limitada a pesquisa, neste momento, a apresentação de categorias dos campos da ética, administração de empresa e direito, em face da adoção de programas de integridade na gestão empresarial conforme previsão nas leis 12.846/13 (lei anticorrupção) e 13.303/16 (Lei das Estatais). O programa de integridade é instrumento importante para controle interno e espera-

se que estimule a formação de uma cultura organizacional ética. Em face da constatação, na atualidade, de inúmeras condutas de corrupção na administração pública e nas empresas estatais, as leis supra citadas preveem, o caminho jurídico tradicional sancionatório e norma jurídica de encorajamento, uma vez que as primeiras nem sempre alcançam o objetivo de coibir ou desestimular tais práticas. Neste sentido as leis introduziram no ordenamento jurídico brasileiro normas que incentivam: i) as empresas privadas que negociam com o poder público a implementarem instrumentos de integridade empresarial; e ii) impõem esta forma de gestão para as empresas estatais. Assim, defende-se que os estudos destas três áreas do saber podem contribuir para ações preventivas, tanto na esfera privada quanto pública, em prol do combate a corrupção nos negócios públicos.

**Palavras-chave:** Ética empresarial. Estudos interdisciplinares. Ciência da Administração e Direito. Lei anticorrupção.

**Abstract:** This research emphasizes the importance of interdisciplinary knowledge within Ethics, Administration Science, and Law, with the objective of magnifying the importance of the subject of compliance in face of the many corruption scandals of state-owned companies. This research is limited, at this moment, to the presentation of categories in the field of ethics, business management, and law in relation to the

adoption of integrity programs in corporate management as outlined by laws 12.846/13 (anticorruption law) and 13.303/16 (law for state-owned enterprises). Integrity programs are important tools for a company's internal control as it stimulates the formation of an ethical organizational culture. Considering the scope, in present-day society, of the innumerable acts of corruption in government and state-owned companies, these laws work to trace not only a traditionally and legally sanctioning path but also establishes positive norms, which help to reinforce positive actions since the former does not always achieve the objective of inhibiting or discouraging such malign practices. Nevertheless, these laws introduced norms in the Brazilian legal system that incentivize (i) the implementation of compliance programs by private companies who negotiate with public authorities; and the (ii) adoption of this style of management by state-owned companies. In conclusion, this research sustains that the previously mentioned areas can and should interconnect because they contribute in preventing corruption by public and private entities.

**Keywords:** Business ethics; Interdisciplinary studies, Administration Science and Law; Anti-corruption law.

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa, de natureza bibliográfica, foi desenvolvida no Programa de Mestrado de Direito Negocial da UEL/PR, entre os anos de 2014 a 2016, e culminou com a dissertação sobre “*Compliance* e Análise de Risco Parametrizada para Prevenir a Corrupção nas Empresas em face de Negócios Públicos”, escrita pela segunda autora sob orientação da primeira autora.

Em face destes estudos, avaliou-se o quanto são importantes os estudos interdisciplinares para alcançar as conclusões da dissertação referida. Entre elas, a importância dos programas de integridade, bem estruturados, para prevenir e combater a corrupção nas empresas.

Este artigo tem por objetivo analisar aspectos da corrupção, gestão empresarial ética (Ética e Ciência da Administração) e jurídicos (Direito), para a prevenção e o combate da corrupção nos negócios públicos, considerando a inovação do *compliance* trazido pelas leis 12.846/13 (lei anticorrupção) e 13.303/16 (Lei das Estatais). Na primeira lei, estão as normas de incentivos de redução da sanção multa, para as empresas infratoras que mantêm programa de integridade em conformidade com o decreto federal 8.420/2015. Na segunda lei, está a exigência de implantação de tais programas para a gestão das empresas estatais sob regime de empresa pública ou sociedade de economia mista.

O estudo tem relevância, especialmente, porque o Brasil vive momento de muita preocupação com altos níveis de corrupção que envolvem a gestão e os negócios públicos e que foram identificados por meio dos órgãos de controle do Estado. Assim, compreender e apontar caminhos para enfrentar tal realidade é um desafio para os estudiosos da Ética, da Ciência da Administração e do Direito. Aproximar estes

saberes, certamente, trará contribuição importante para fundamentar as ações das empresas privadas e do Estado.

## 1 A CORRUPÇÃO

A corrupção, cuja raiz etimológica remete aos vocábulos “pútrido” e “apodrecido”, nos dias atuais é concebida popularmente como a prática de atos degenerados, depravados, devassos e desmoralizados, levando o indivíduo corrompido a afastar-se da retidão, conforme definição dada pela autora Daniela Martins Madrid. A etimologia do termo, que antes se referia somente à matéria e passou a ser extensiva a moral e a ética, ajudam a traçar a compreensão do fenômeno em questão (MADRID, 2012, p. 9).

Zancanaro (1994, p. 33) indica que a origem do termo está no verbo latino *rumpere*, correspondendo a romper, fender, separar, quebrar, degradar e no substantivo *corruptio* traduzido como depravação, deterioração, prostituição, degradação.

A complexidade da temática da corrupção se mostra presente já em sua conceituação, havendo diversos enfoques, a partir da teoria adotada e da metodologia utilizada. Mas, a compreensão geral também perpassa pela ideia de que a corrupção representa um desequilíbrio que prejudica a esfera pública e favorece ao setor privado. Assim:

De uma perspectiva quase que de senso comum, a corrupção significa a sobreposição dos interesses privados ao interesse público. Essa é uma forma abrangente de se conceituar a corrupção, de maneira que esta asserção abarca um conjunto de práticas que podemos nomear como corrupção. Nepotismo, clientelismo, patronagem, desvio de recursos

públicos, fraudes e todo o tipo de desonestidade do homem público podem ser nomeados como corrupção. Dessa forma, o conceito de corrupção é impreciso no que diz respeito à sua realidade empírica. Múltiplas práticas sociais e políticas podem ser nomeadas como corrupção, de modo que o conceito se apresenta de forma árida aos instrumentais da ciência política e da sociologia (FILGUEIRAS, 2008, p. 78).

Observa-se que embora na denominação popular o termo “corrupção” possa designar qualquer conduta que desvie dos preceitos de retidão socialmente esperados, nos primeiros esforços conceituais a corrupção esteve sempre associada a práticas que envolvessem o Estado. A própria Organização das Nações Unidas<sup>1</sup>, define corrupção como “[...] o abuso da função pública para ganho pessoal direto ou indireto”, excluindo de seu conceito *lato sensu* a corrupção privada.

A corrupção pode assumir muitas formas e pode até ser incorporada em tradições culturais, mas sua análise geralmente enfoca a variável associada à atividade governamental. Estudos feitos por Krueger (*apud* Leite e Weidman, 2002, p. 165) ao investigar os efeitos das regulações na atividade econômica e comércio internacional demonstraram que restrições governamentais à atividade econômica tendem a provocar um parasitismo político e gerar comportamentos que favorecem a busca por vantagem indevida (fenômeno denominado *rent seeking behavior*)<sup>2</sup>.

1 Em trabalho publicado com o título Reflexões Sobre A Corrupção, assinado por Marcelo Stopanovski Ribeiro, a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, da Controladoria Geral da União-CGU, reúne uma diversidade de conceitos para o verbete corrupção inclusive o das Nações Unidas trazido no trabalho. Disponível em: <<http://www.esmal.tj.al.gov.br/cadastros/documentos/20071005%20PNLD%20MP%20AL.pdf>>. Acesso: 08/09/2016.

2 Os autores usam o termo “*rent-seeking behavior*” que pode ser traduzido como renda de favorecimento político. O termo popularizado pelo economista Gordon Tullock foi cunhado para designar a troca de

Em seus estudos, Brei (1996, p. 65) aponta ser difícil uma definição consensual de corrupção, visto que ela pode decorrer de uma diversidade de atos como fraude, suborno, peculato, extorsão, nepotismo, enriquecimento ilícito, desfalque, concussão, falsificação, entre outros. Portanto, a compreensão depende do enfoque analítico utilizado.

Ao traçar uma linha evolutiva da compreensão da corrupção enquanto fenômeno social, observa-se que foi apenas a partir de 1930, nos Estados Unidos, que estudos sistemáticos acerca do assunto começaram a ser publicados.

A mesma autora destacava “[...] não serem sempre ruins e importantes os resultados da corrupção. Eles são, muitas vezes, positivos, pois o próprio interesse público pode requerer algumas dessas práticas” (BREI, 1996, p. 106). A corrupção sob esta ótica, era vista como estímulo ao processo de desenvolvimento, pois permitiria corrigir assimetrias do sistema, possibilitando que indivíduos e grupos à margem do sistema pudessem com ele se relacionar e realmente dele participar.

Esta abordagem funcionalista, entretanto, até admite que a corrupção possa ser explicável e contribuir positivamente para a sociedade, em certo momento histórico:

Em algumas sociedades em fase de transição, determinadas práticas, como nepotismo, espoliação e suborno, podem mesmo contribuir para certos aspectos do desenvolvimento político, em termos de unificação e estabilidade, participação da população nos negócios públicos e desenvolvimento de partidos políticos viáveis. Tais práticas não constituem

---

favores entre políticos, latifundiários e empresários, que tem como objetivo se beneficiarem mutuamente de vantagens advindas de regulações de seu interesse, e da criação de tributos e taxas indevidas.

danos irreparáveis, podendo ser amplamente boas e aceitáveis, desempenhando funções importantes para uma sociedade em dado momento histórico. A corrupção pode assim ser vista mais como canal normal de atividade política do que como caso patológico ou desviante que requeira punição: é parte regular e integral da operação da maioria dos sistemas políticos. (BREI, 1996, p. 105)

A partir dos anos 1970 houve uma mudança de abordagem no estudo da corrupção, perdendo relevância a questão relacionada aos seus benefícios (ou à ausência deles) para ganhar força o enfoque da cultura política. Nesse viés, entendia-se a corrupção como valor negativo de determinada sociedade, prejudicial ao desenvolvimento integral da mesma.

Ao lado do sistema institucional e legal, o sistema de valores é fundamental para motivar ou coibir as práticas de corrupção no interior de uma sociedade. A modernização implica a mudança dos padrões de valores e de ação por parte dos atores sociais. A corrupção, nessa lógica, representa, antes de tudo, a permanência de elementos tradicionais que utilizam, especialmente, o nepotismo, a patronagem, o clientelismo e a penetração junto à autoridade política para obter vantagens e privilégios (FILGUEIRAS, 2009, p. 396).

A partir da década de 1980, cresceu o interesse da ciência econômica nos estudos da corrupção que antes estavam circunscritos aos campos da sociologia, ciência política, história, administração pública e criminologia.

Entretanto, na década de 90, como ensinam Abed e Gupta



(2003, p. 01), com a transformação das economias socialistas da antiga União Soviética, a conscientização acerca dos impactos financeiros da corrupção em mercados desenvolvidos e em desenvolvimento impulsionou uma série de estudos empíricos e a criação de indicadores sob a ótica econômica, tornando possível aferir os custos da corrupção para as economias de mercado.

A concepção econômica da corrupção sugere a existência de uma figura estatal corrompida, apontando para a redução dos entraves burocráticos como forma de reduzir o incentivo a tais práticas. Todavia, tal enfoque tende a naturalizar a corrupção na órbita dos interesses materiais, na medida em que ignora os processos sociais envolvidos, especialmente o reconhecimento de normas formais e informais que definem e limitam a noção de interesse público.

Superando a concepção puramente econômica da corrupção, mostrou-se necessário pensá-la de modo sistêmico, aliando moralidade política (com base nos valores universalizados em determinada sociedade) e práticas sociais, pois somente desta forma é possível compreender questões relacionadas à motivação dos agentes e à tolerância socialmente estabelecida.

Pensar de modo sistêmico para prevenir e combater a corrupção pressupõe reunir as atuações dos governos, da sociedade civil e da empresas em nível nacional e internacional, especialmente, neste aspecto, em face do processo econômico da globalização.

Neste ponto a presente pesquisa converge para destacar que as empresas podem contribuir de modo decisivo para prevenir e combater a corrupção. Para tanto, é preciso destacar a importância da gestão ética

nas empresas.

## **2 Ética e Valores como orientação Permanente PARA AS EMPRESAS NO COMBATE A CORRUPÇÃO**

Em *Ética a Nicômaco*, Aristóteles (2007, p.49) afirma que “[...] a virtude é o resultado do hábito e da faculdade de escolha”. Apesar de antiga, a máxima permanece atual, sobretudo no mundo corporativo, em que as pressões e restrições são permanentes e decisões precisam ser tomadas o tempo todo.

Arruda et al. (2009, p.60) salientam que “[...] as virtudes são essencialmente bons hábitos que para florescer, devem ser praticados. As organizações têm a responsabilidade de promover, incentivar e encorajar o comportamento ético”. Adela Cortina (2007, p. 26) na mesma linha, afirma que “[...] as crenças, as convicções e os hábitos éticos são indispensáveis para o bom funcionamento do mundo empresarial”.

A ética empresarial foi gestada, justamente, por auxiliar as empresas a tomarem boas e justas decisões de forma que esse agir se torne um costume. Desta forma, com o desenvolvimento de tais hábitos, torna-se mais fácil a atuação segundo os valores éticos de justiça e outros valores relevantes para a sociedade.

Por muito tempo, essa resistência em falar de ética empresarial, partiu do próprio empresariado, que defendia que os negócios seriam regidos por regras próprias, de modo que a ética tradicional deveria ser deixada do lado de fora da empresa. Ademais, pregava-se a ideia de que a função da empresa era auferir lucro, sendo que para alcançar tal objetivo qualquer meio deveria ser considerado legítimo (CORTINA, 2005, p. 76).

A justificativa filosófica para a ética empresarial, de uma maneira singela, reside no fato que a atividade empresarial é nada mais que uma atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens e serviços. Constitui-se em uma profissão, e por esta natureza, deve ser praticada conforme normas éticas assim como existem para os advogados, juízes, médicos e outros.

É preciso delimitar os contornos da ética empresarial. Não se espera que a organização consiga ser capaz de ler a alma humana nos seus aspectos mais intrínsecos criando um filtro com condão de captar todas as nuances que compõe a dimensão moral do indivíduo. O que se espera é que tenha controles capazes de detectar desvios de conduta e que não seja condescendente com atos que não reflitam um agir ético.

O que está no nível subjetivo não diz respeito à empresa. Seu papel é muito mais restrito e factual. Envolve a adoção de códigos de conduta, que registrem e reforcem o que se espera dos indivíduos, principalmente em situações delicadas em que possam sentir-se pressionados ou tenham dúvidas sobre qual seria o posicionamento adequado. É preciso que a empresa tenha em sua filosofia e sua cultura que nenhum benefício financeiro será apreciado se não estiver em conformidade com o que se espera em termos de integridade. O agir em conformidade deve ser um hábito incorporado no dia-a-dia empresarial.

Uma cultura empresarial é ética por seus valores, pelas pessoas virtuosas que integram a organização e pelos produtos e serviços oferecidos à sociedade.” Os valores incorporados pelos executivos, gerentes e empregados devem ser vividos dentro das atribuições de cada um, e acabam tornando-se próprios destas pessoas, como sua segunda natureza. O hábito de agir conscientemente, em conformidade

com os valores cultura, indica a virtude de cada membro da empresa. (ARRUDA, WHITAKER, RAMOS, 2009, p. 61).

A visão de Adela Cortina é que ética e a responsabilidade social devem ser utilizadas como ferramentas de gestão, incorporando-a ao núcleo duro da empresa, transformando seu caráter interno.

Como ferramenta de gestão deve formar parte do núcleo duro da empresa, da sua gestão básica, não ser algo mais, não ser uma espécie de esmola adicional, que convive tranquilamente com baixos salários, má qualidade de produtos, empregos precários, exploração e violação dos direitos básicos. A boa reputação se conquista com boas práticas e não com um marketing social que funciona como maquiagem de um rosto pouco apresentável. E convém lembrar que tudo o que deve ser parte do núcleo duro da empresa afeta seu ethos, seu caráter, não é uma aquisição pontual que vale por um tempo, mas sim deve se transformar no caráter interno da empresa. Disso justamente trata boa parte da ética, do caráter que é preciso assumir dia a dia, que dura não apenas um instante, mas sim em médio e longo prazo. A responsabilidade social tem que formar parte indispensável da vida empresarial, porque há de incorporar-se a sua essência, transformando-a internamente. (CORTINA, 2009, p.121)

Para a autora é fundamental que as empresas entendam que internalizar a ética, ou “assumir, um *‘ethos’*, é mais que um dever, é uma necessidade para as empresas que pretendem sobreviver. Enfatiza a importância da cultura ética a ponto de afirmar que sem ética não deve haver negócios.

O agir ético deve sustentar a construção de um sistema de integridade empresarial e orientar todas as ações da companhia, em especial, as ações de prevenção e de combate à corrupção. Para alcançar este propósito espera-se que os administradores e colaboradores atuem como propagadores dessa mentalidade. Neste viés, destaque-se, que as empresas busquem inspiração nos ensinamentos de doutrinadores da Ciência da Administração que se propõe a apresentar diretrizes para uma gestão empresarial por valores. Neste sentido, destaque-se os estudos de Simon L. Dolan e Salvador García (2006), a seguir apresentados.

### **3 Gestão por Valores, Cultura Organizacional e *COMPLIANCE***

Se a ética e valores constituem o substrato para prevenir e combater a corrupção empresarial, objetivo hoje cada vez mais exigido delas, os instrumentos para construí-los devem se traduzir na implantação de uma cultura organizacional, instrumentalizada numa Gestão por Valores. E para tanto, uma ferramenta essencial é o Código de Conduta ou de Ética. Ele é o pilar que norteia os deveres e obrigações e são um dos mais importantes instrumentos para de um programa de *compliance*.

O Código de Ética deve ser um documento vivo que promova a cultura organizacional e encoraje um agir alinhado, especialmente e não somente, com as diretrizes jurídicas do Estado em que estão instaladas. Neste sentido as lições da Controladoria Geral da União (CGU), acerca da promoção da integridade nas empresas:

Promover a integridade nas empresas, no entanto, não se resume a combater atos de corrupção

que, porventura, venham a acontecer. É preciso sobretudo construir valores de integridade de forma sustentável, o que pressupõe o desenvolvimento de um conjunto de regras e instituições que definam padrões éticos e comportamentais. Os valores éticos devem ser, portanto, um dos pilares da construção de um sistema de integridade empresarial. E não basta estarem presentes em todas as estratégias e atitudes dos funcionários da empresa. Devem também ser repassados aos fornecedores e clientes. (CGU, 2015, p. 24)

Simon L. Dolan e Salvador García (2006), em sua obra, *Gestão por Valores*, propõem uma ferramenta de gestão em que os valores passam a ser alavanca para a cultura organizacional. Por meio deles é possível harmonizar as crenças de proprietários e colaboradores no sentido de criar uma vantagem competitiva. A seleção de valores chave tem o condão de reformular as relações pessoais e implementar o sentido de responsabilidade nos objetivos organizacionais.

A Gestão por Valores (GPV) encontra-se alicerçada em três pilares fundamentais (DOLAN-GARCÍA, 2006, p. 24):

(i) Valores econômicos-pragmáticos, necessários para manter e unir vários sistemas organizacionais, que incluem aqueles relativos à eficácia, padrões de desempenho e disciplina. Estes valores orientam atividades como planejamento, garantia de qualidade e contabilidade.

(ii) Valores ético-sociais que orientam a forma como as pessoas se comportam em grupo. Emergem de pressupostos acerca de como as pessoas devem agir em público, no trabalho e nas relações. Associam-se a valores sociais como honestidade,

congruência, respeito, lealdade. Os valores ético-sociais irão influenciar o comportamento adequado da vivência dos valores pessoais econômico-pragmáticos e dos valores contemplados na dimensão “emocional-desenvolvimento”.

(iii) Valores “emocionais-desenvolvimento” são essenciais para criação de novas oportunidades de ação. Relacionam-se com a confiança, liberdade e felicidade.

A discrepância que emerge entre os valores formalmente declarados e a efetiva prática gera falta de compromisso, confusão e absenteísmo psicológico (DOLAN-GARCÍA, 2006, pg. 17). A mera declaração de treinamento realizado ou criação de um Código de Ética não tem o condão de, por si só, assegurar integridade. Quando uma sociedade empresarial não possui opções de valor claramente formuladas, diz-se que é anômica (Allport, 1924 apud Dolan-García). Atualmente, a anomia organizacional é capaz de explicar a falta de vitalidade, esforço, coerência e moral coletivas em muitas empresas.

É fundamental internalizar valores e condutas éticas e assim construir uma cultura organizacional. Para Edgar Schein, esta se caracteriza como:

Modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado aos demais novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir em relação a estes problemas. (SCHEIN, 2009, p.16).

Portanto, resulta de aprendizagens acumuladas e pode ser vista como “personalidade” da empresa. Em termos enfáticos, são “[...] estruturas de pensamento desenvolvidas e profundamente enraizadas ao longo dos anos, através da aprendizagem e experiência que servem para explicar e dar sentido à realidade.” (DOLAN-GARCÍA, 2006, p. 36)

Construir uma cultura empresarial de não-corrupção pressupõe não somente as referências internas de condutas éticas. É necessário que as condutas estejam conforme com os códigos da ética jurídica, representados por meio dos valores e normas que compõem um ordenamento jurídico. O andar conforme tais códigos mínimos promove o respeito e a confiança entre todos que com a empresa se relacionam.

Na atualidade crescem as relações negociais entre empresas privadas e o Estado e, nestes negócios públicos, há riscos de envolvimento das partes ou até de terceiros em atos de corrupção. Em face desta realidade, é cada vez mais importante que as empresas se conduzam conforme uma cultura de não-corrupção. Para prevenir e combater tais condutas enfatize-se a importância dos programas de *compliance*. Este vocábulo deriva do verbo “*to comply*” que significa “estar em conformidade”, exprimindo a ideia de adequação às normas e legislações existentes.

A criação de um programa robusto e eficiente de *compliance* passa, necessariamente, pela análise dos riscos envolvidos na atividade a ser desempenhada pela empresa. A análise de risco de corrupção é um procedimento baseado na verificação dos pontos críticos que possam apresentar não conformidade com as normas existentes no ordenamento jurídico e que ameaçam a atividade empresarial.

Alencar e Schmitz (2005, p. 19) definem fator de risco como sendo “[...] qualquer evento que possa prejudicar, total ou parcialmente, as chances de sucesso do projeto”. Já o risco seria a probabilidade de que



um fator de risco venha a assumir um valor que possa prejudicar total ou parcialmente as chances de sucesso de um projeto. Neste contexto, as ferramentas que compõem um programa de integridade poderão identificar e prevenir fatores de risco que envolvam a corrupção, quer sejam condutas qualificadas como infrações ou crimes.

Para manutenção da atividade empresarial as empresas devem superar as ameaças e riscos inerentes ao negócio, de maneira a assegurar sua competitividade e sustentabilidade. Ao tratar a corrupção como um fator de risco, é possível apropriar-se das lições da estatística e gestão de risco de maneira a minimizar a exposição da empresa a condutas ilegais ou não conformes que possam comprometer a sua permanência ou sucesso no mercado.

O agir conforme um Código de Ética construído para a empresa, a gestão por valores, as ferramentas do *compliance*, apesar de muito importantes, no Brasil, são alternativas para as empresas. Ou seja, as empresas privadas não tem obrigação jurídica de implementá-lo.

Com as leis 12.846/13 e 13.303/2016 a seguir analisadas, os programas de integridade passaram a ser prestigiados, em nível jurídico. Na primeira hipótese, se a empresa adotar *compliance* poderá pleitear redução da sanção administrativa multa caso seja condenada por corrupção. Tais normas incentivam a utilização de tais ferramentas pelas empresas que realizem negócios públicos. Nos termos da lei das estatais, a partir de 2016, tornou-se uma ferramenta obrigatória para as empresas públicas e sociedade de economia mista. Assim, aumentam as possibilidades de prevenir e combater a corrupção.

#### 4 MICROSSISTEMA JURÍDICO BRASILEIRO

## ANTICORRUPÇÃO: NORMAS DE REPRESSÃO E NORMAS DE ENCORAJAMENTO

Segundo Pilagallo (2013, p. 83) há duas formas de olhar a evolução da corrupção, uma ao afirmar que os casos de corrupção têm aumentado e outra, que o que tem aumentado é em realidade, a transparência. As duas perspectivas não se excluem o que encaminha a uma terceira possibilidade, que é o aumento tanto da corrupção em si quanto da percepção da corrupção.

Independente da hipótese que se queira aceitar é fato que se verificou nas últimas décadas, um aumento dos esforços direcionados ao combate da corrupção, perceptíveis nos novos instrumentos jurídicos adotados.

As normas anticorrupção descrevem condutas e prescrevem sanções que irão compor um microsistema no ordenamento jurídico. Micro no sentido de integrar o sistema total que é o ordenamento jurídico. Lourival Vilanova (1984, p.23), jusfilósofo brasileiro, afirmou que todo fato jurídico, todo fato ligado a efeitos, sejam eventos, sejam condutas “inserir-se num sistema de normas jurídicas. E não há norma jurídica que não pertença a um determinado sistema”. Neste sentido a corrupção compreende condutas antijurídicas e cabe a ordem jurídica imprimir um regime a tais condutas, ou seja, podem ser penais, administrativas, civis, políticas.

Por materializar um fato social indesejado, é papel do Estado, por meio do processo da positivação, atuar de maneira a impor a(s) sanção(ões) aos comportamentos indesejados, por meio da coação.

Porém, a visão que restringe o direito ao seu aspecto repressivo, defende-se, na atualidade, é insuficiente. É possível trazer ao sistema jurídico normas de incentivo ou de encorajamento que tem por finalidade estimular condutas conforme os fins desejados pelo Direito. Ambas convivem no ordenamento jurídico e podem prevenir e combater condutas juridicamente indesejadas.

A utilização de normas de encorajamento, em acréscimo ou substituição as normas de desencorajamento, é fortemente defendida por Norberto Bobbio (2007), em sua obra “Da Estrutura a Função”. A análise do Direito sob este prisma se faz relevante para entender os esforços legislativos sob aspecto da prevenção da corrupção por meio da adoção de mecanismos de *compliance*, uma vez que a sua natureza jurídica é de norma de incentivo.

Bobbio procura romper com a concepção dominante que estabelece um vínculo indissolúvel entre direito e coação. Para o autor, em um sistema normativo, os atos humanos podem distinguir-se entre atos conformes e atos desviantes. Em atos conformes, a técnica de desencorajamento visa proteger seu exercício, tutelando a possibilidade fazer ou não fazer, caso se trate de atos permitidos, a possibilidade de fazer, caso se trate de atos obrigatórios e a possibilidade de não fazer, caso se trate de atos proibidos. (BOBBIO, 2007, p. 14).

A técnica do encorajamento tem por escopo, de acordo com os ensinamentos do jurista, não apenas tutelar, mas também provocar o exercício dos atos conformes, desequilibrando, no caso de atos permitidos, a possibilidade de fazer e a possibilidade não fazer. Diante desta estratégia, os atos obrigatórios tornam-se muito mais atraentes e

os atos proibidos ainda mais repugnantes. (Bobbio, 2007, p. 15).

Trata-se, pois, de uma mudança na forma em que se exerce o controle social, cuja preocupação reside mais em favorecer as ações vantajosas do que desfavorecer as nocivas. Há uma migração no enfoque dos comportamentos socialmente indesejáveis para reforçar aqueles que são socialmente desejáveis.

Em um ordenamento eminentemente repressivo para impedir uma ação indesejada é possível torná-la: difícil, impossível ou desvantajosa. Simetricamente, em um ordenamento promocional busca-se tornar a ação desejada necessária, fácil e vantajosa. A esta técnica denomina-se encorajamento, que nada mais é que procurar influenciar um comportamento desejado (não importando se comissivo ou omissivo) facilitando-o ou atribuindo-lhe consequências agradáveis.

A sanção negativa seria representada pela pena ou castigo e a sanção positiva pelo prêmio ou estímulo. Substitui-se a ameaça por uma promessa.

Tal como o mal do castigo pode constituir tanto na atribuição de uma desvantagem quanto na privação de uma vantagem, o bem do prêmio pode consistir tanto na atribuição de uma vantagem quanto na privação de uma desvantagem. (BOBBIO, 2007, p. 24).

Em face do exposto é possível defender que o Brasil, conforme a Lei 12.846/13, tem um microsistema de normas jurídicas que são repressivas das condutas de corrupção e outras que são normas que encorajam condutas de prevenção da corrupção, por exemplo, ao prestigiar com redução do valor da multa para as empresas que estejam envolvidas em atos de corrupção, mas que mantenham *compliance* em

sua gestão.

Para a presente pesquisa, dentre estas normas foram destacadas somente as que encorajam as empresas privadas que negociem com o Estado a construir mecanismo de *compliance* (Lei 12.846/13), e aquelas que exigem instrumentos de *compliance* para as empresas estatais (Lei 13.303/16). É o reconhecimento jurídico de que os instrumentos de integridade empresarial permitem ações de controles preventivos da corrupção em face dos negócios que envolvem interesses públicos.

#### 4.1 COMBATE A CORRUPÇÃO E A LEI 12.846/13

Esta lei é peça chave no microsistema brasileiro anticorrupção pois dispõe de ferramentas de proteção ao patrimônio e interesse público em duas esferas: (i) a repressiva e (ii) a preventiva.

Dentre as principais inovações da Lei Anticorrupção na esfera repressiva, merecem destaque: a) A responsabilização objetiva das pessoas jurídicas na esfera administrativa e civil pela prática de atos lesivos em face da administração pública nacional e estrangeira; b) As sanções patrimoniais e restritivas de direitos aplicáveis às pessoas jurídicas.

Já quanto as ferramentas preventivas e capazes de mitigar as sanções existentes na Lei, ressalta-se: a) os programas de integridade empresarial (*compliance*); b) os acordos de leniência.

O bem jurídico que se pretende tutelar na Lei Anticorrupção é o interesse público, que nas palavras de Bandeira de Mello (2015, p.66) é “o interesse do todo, do próprio conjunto social, o plexo dos interesses dos indivíduos enquanto partícipes da sociedade, não existindo coincidência necessária entre interesse público primário e interesse do

Estado e demais pessoas de Direito Público”.

Esta lei tem como principal propósito a proteção da administração pública no âmbito nacional, embora a ele não está restrita. A administração pública estrangeira será objeto de proteção quando sofrer atos lesivos no Brasil, em razão dos compromissos internacionais pactuados pelo Brasil para combater a corrupção. Este elemento de extraterritorialidade encontra-se alinhado com vários outros Estados para enfrentar estes desvios de conduta.

Os ilícitos arrolados ao longo dos incisos do artigo 5º da Lei 12.846/13 e que podem configurar atos de corrupção são: obtenção de vantagem indevidas (incisos I, II, III) e a prática de condutas antijurídicas em licitações (incisos IV) e obstrução das investigações (V). Tais condutas são infrações administrativas, ou seja, o descumprimento voluntário de uma norma para a qual se prevê sanção não restritiva de liberdade, cuja imposição cabe a uma autoridade no exercício de uma função administrativa.

Constata-se a semelhança das condutas tipificadas na Lei Anticorrupção, com infrações da Lei de Improbidade e da Lei de Licitações, e ainda com crimes do Código Penal. A coincidência de condutas entretanto, não gera *bis in idem*, uma vez que os destinatários são diferentes. Enquanto a Lei Anticorrupção objetiva punir independentemente da existência de dolo as pessoas jurídicas, os demais diplomas têm por destinatário as pessoas naturais, exigindo a intenção traduzida no dolo.

A responsabilização objetiva das empresas pelas infrações descritas no artigo 5º é o aspecto inovador e controverso da Lei 12.846/2013. Isto porque, a responsabilidade objetiva independe de dolo ou culpa. Assim, na Lei Anticorrupção, a causalidade decorrente

do dolo é superada, e o nexo causal se dá a partir da relação de conduta e benefício procurado ou obtido pela pessoa jurídica. De acordo com Carvalhosa (2015, p. 37) “julga-se pelo dano que a conduta corruptiva ativa ou omissiva da pessoa jurídica produziu ao bem jurídico, ou seja, ao Estado”.

Para compreender a questão da responsabilidade objetiva, é preciso enxergá-la como produto da evolução normativa, resultante de uma necessidade social que abriu brechas no ordenamento jurídico para afastar a imperiosidade da culpabilidade diante do dever de reparação do dano, como expressão de justiça.

Nas lições de Fábio Ulhoa Coelho:

Ao longo do século XX, a indispensabilidade do pressuposto subjetivo para imputação de responsabilidade por danos foi paulatinamente questionada. De um lado, agredia cada vez mais o senso geral de justiça o desamparo a que o princípio “nenhuma responsabilidade sem culpa” relegava as vítimas dos acidentes inevitáveis. De outro lado, o acúmulo de capitais já era suficiente à implantação de aprimorados mecanismos jurídicos de socialização dos custos. Surge e amadurece a responsabilidade objetiva, em que o devedor é obrigado a indenizar os danos do credor, mesmo não tendo nenhuma culpa por eles. (COELHO, 2004, p. 260)

Para promover a equidade, em razão do flagrante desequilíbrio entre criadores de risco (detentores dos meios de produção) e suas vítimas e, ainda, diante da insuficiência da teoria da culpabilidade, houve necessidade de novos fundamentos para a responsabilidade extracontratual, dando origem à responsabilização objetiva.

Raymond Saleilles e Louis Josserand, (apud Alvinio Lima,

1999, p. 187) ao buscar um fundamento para a responsabilidade objetiva, desenvolvem a teoria do risco. Advogam que a responsabilidade é questão de reparação dos danos, de proteção do direito lesado e de equilíbrio social e deve ser resolvida ao seguinte critério objetivo: “[...] quem guarda os benefícios que o acaso da sua atividade lhe proporciona deve inversamente, suportar os males decorrentes desta mesma atividade”.

Tomando por base a teoria do risco, ao fazer a exegese do artigo 2º da Lei Anticorrupção, o qual dispõe que “as pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não”, defende-se a necessidade de que a empresa tenha sido beneficiada ou tentado obter proveito econômico para formar o nexos causal.

De acordo com a teoria do risco-proveito, o responsável pelos prejuízos individuais ou transindividuais é quem se beneficia das atividades de risco. No caso da Lei Anticorrupção, ainda que um funcionário haja individualmente, contra a vontade dos demais membros da empresa, em última análise é a pessoa jurídica que irá se beneficiar dos atos lesivos praticados. Por tal entendimento, acredita-se que a teoria do risco proveito é a que melhor fundamenta a responsabilização objetiva da Lei 12.846/13. Admissível que a pessoa jurídica que obteve resultados favoráveis, repare os danos causados a outrem, no caso à Administração Pública.

No aspecto quantitativo da sanção, a multa pode chegar até 20% do faturamento bruto do último exercício antecedente ao processo administrativo de responsabilização (PAR), o que revela sua natureza de direito administrativo sancionador, onde se exige o devido processo



legal, ampla defesa e o direito ao contraditório. No aspecto qualitativo da sanção pode gerar dano na reputação da empresa, já que construção da imagem de uma empresa é um ativo intangível e extremamente importante para sustentabilidade dos negócios.

Há duas hipóteses na Lei, que podem contribuir para reduzir a sanção das empresas que praticam condutas antijurídicas. São estas: o acordo de leniência e a adoção de Programas de Integridade Empresarial.

Thiago Marrara ao tratar sobre o acordo de leniência assim se refere:

O chamado acordo de leniência designa um ajuste entre certo ente estatal e um infrator confesso pelo qual o primeiro recebe a colaboração probatória do segundo em troca da suavização da punição ou mesmo da sua extinção. (MARRARA, 2015, p.512)

Por meio de tal mecanismo o Estado busca dar maior efetividade a sua investigação e apurar as infrações cometidas em face da Administração Pública. Na realização de tal acordo o Estado atinge seus objetivos e premia o particular colaborador com a redução das penas.

Para que o acordo de leniência se consuma, é preciso que as partes envolvidas percebam vantagens nas tratativas. Para o Estado, indispensável que sejam alcançados alguns resultados como a descoberta dos demais envolvidos na infração, quando couber; obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração. Já para a empresa, os benefícios consistem basicamente na redução das sanções.

Nos termos da Lei, os efeitos da celebração do acordo de

leniência são sintetizados em (i) Redução de multa até 2/3, (ii) isenção da publicação extraordinária da decisão condenatória; (iii) Isenção de proibição de receber incentivos subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos.

Já os Programas de Integridade são fundamentais, pois tem dupla finalidade. Além de reduzirem a multa sofrida pela empresa, simbolizam um grande diferencial no aspecto preventivo à corrupção e na formação de uma ética empresarial. Em 2015, em razão da publicação do Decreto que regulamentou a Lei Anticorrupção algumas incertezas quanto a tais programas foram sanadas, entre elas a indicação de quais parâmetros que o Direito considerará para o *compliance*.

Nos termos do art. 41 do Decreto 8420/15:

[...] programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (Brasil, 2015, grifo nosso)

Na hipótese de incorrer em condutas antijurídicas que se subsumam às condutas previstas na lei anticorrupção e a empresa tiver adotado gestão orientada pelo *compliance*, pode-se pleitear a redução das sanções previstas na lei. Estas normas, defende-se, encorajam a adoção de ferramentas que trazem benefícios para a empresa, Estado e

sociedade. São as normas de encorajamento já apresentadas neste artigo, nos termos apresentados por Norberto Bobbio(2007) e contribuem para construir cultura da organização ética.

#### 4.2 REGIME JURÍDICO DA LEI 13.303/2016 (LEI DAS ESTATAIS)

A Lei 13.303/2016 institui o Estatuto Jurídico da Empresa Pública, da Sociedade de Economia Mista e de suas subsidiárias, que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços. As duas espécies de companhias, e por extensão suas subsidiárias têm perfil similar, submetendo-se a um regime híbrido, público em face do submissão a controle pelo Estado e privado na forma de organização e dos negócios (CARVALHO FILHO, 2016, p. 524).

O Estatuto ora em estudo conforma-se com a CF/88, que nos termos do Art. 173, permite que a exploração de atividade econômica por meio do Estado ocorra quando for necessário à segurança nacional ou a relevante interesse coletivo e, também, prescreve que a lei ao tratar sobre a criação de tais empresas estatais disponha sobre a função social, formas de fiscalização, licitação, contratação, constituição e funcionamento dos conselhos de administração e fiscal sobre mandatos dos membros dos corpos da administração, assim como avaliação de desempenho e responsabilidade dos administradores.

Assim, tendo a Lei das Estatais em foco, e destacando os mecanismo de controle para evitar a corrupção, sugere-se, que estão assentados em três balizas: a) estabelecimento de estruturas de direção com fixação de condições para exercê-las; b) fixação de um conjunto de normas para transparência e controle incluindo Gestão de Riscos,

Código de Conduta e *compliance*, inclusive na área contábil; c) transparência e controle específicos para a área de licitação e contratos.

Quanto a primeira baliza destaca-se, a título exemplificativo, que lei exige que o acionista controlador (União, Estado, Municípios) cumpra do dever de: (i) Obrigação de fazer constar no Código de Conduta e Integridade da empresa a vedação de divulgação de informação que possa causar impacto na cotação dos títulos, notadamente ações; ii) Obrigação de preservar a independência da Diretoria e do Conselho de Administração, devendo para tanto observar a política de indicação na escolha dos administradores e do Conselho Fiscal.

Esta regra (ii) tem por finalidade reduzir a intromissão de caráter político na gestão das empresas, uma vez que estabelece requisitos e vedações para a escolha de seus integrantes, dentre elas, destaque-se: reputação ilibada e notório conhecimento; experiência na área de atuação da respectiva empresa ou em área conexas para a qual forem indicados; empregado da empresa pública ou sociedade de economia mista que tenha nela ingressado por meio de concurso público, ou quando tenha experiência na empresa; proíbe a indicação de representante do órgão regulador, Ministro de Estado, Secretário de Estado, Secretário Municipal, de titular de cargo sem vínculo permanente com o serviço público; de titular de mandato do Poder Legislativo, mesmo que licenciado (cuja vedação se estende aos parentes até o 3º grau); participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado à organização, estruturação e realização de campanha eleitoral; de pessoa que exerça cargo em organização sindical.

A segunda baliza trata da fixação de um conjunto de normas para transparência e controle incluindo Gestão de Riscos, Código de Conduta e *compliance*, inclusive na área contábil. Além de administrar

as empresas com todos estes instrumentos, os diretores estarão submetidos a avaliação quanto à licitude, eficácia da ação administrativa, a contribuição para o resultado, consecução dos objetivos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo.

Dentre os instrumentos dirigidos à organização interna da companhia destaca-se a exigência do Código de Conduta e Integridade, que é o ponto de partida para indicação dos princípios, valores e missão da empresa, conforme acima exposto.

Outro aspecto importante é o setor de controle interno, que deve ser vinculado ao Conselho de Administração ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário. A este órgão se atribui a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo das demonstrações financeiras.

A área de *compliance* deve estar prevista no Estatuto. A priori, deveria estar na área administrativa, talvez mais adequadamente próxima da área de controle interno, vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutária. Mas, a própria Lei prevê que se reporte diretamente ao Conselho de Administração quando haja suspeita do envolvimento do diretor-presidente nas irregularidades, ou mesmo quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias.

Uma derivação da área de *compliance* é o comitê estatutário, previsto no art. 10 da Lei 13.303/2016, criado para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal, com atribuição de auxiliar o acionista controlador na indicação desses membros.

A área de auditoria, é responsável por verificar o cumprimento dos processos, conferindo e validando os documentos e controles existentes. Já a área de *compliance* é responsável por implementar as estratégias de prevenção a corrupção, receber, apurar e investigar denúncias.

A terceira baliza da Lei das Estatais é composta pelo dever de transparência e controle específicos para a área de licitação e contratos. Quanto as normas de transparência e controle tem como ponto de partida o dever de serem criadas por lei específica, cadastro para identificação jurídica das companhias, divulgação de dados e explicações de demonstrações financeiras, da remuneração dos administradores, entre outras obrigações.

O fato de a empresa estatal ter patrimônio público, impõe-se a exigência de licitação para compras e outros contratos, exceto quando a lei indicar a possibilidade de dispensa para a contratação direta. O processo de licitação preferencial para aquisição de bens e serviços comuns deve ser o de pregão (Lei 10.520/2002). Na forma eletrônica, o pregão deve ser realizado exclusivamente em portais de compras de acesso público na internet.

Os contratos formalizados devem ser disponibilizados para conhecimento a qualquer interessado, facultando-se inclusive a obtenção de cópia autenticada de seu inteiro teor ou de qualquer de suas partes. A execução dos contratos também pode ser fiscalizada pela sociedade porque a companhia deve disponibilizar, por meio eletrônico, mensalmente, informação atualizada sobre execução dos contratos.

A política de transparência impõe publicidade, preferencialmente por meio eletrônico, dos atos e procedimentos das

várias fases de licitação, além da publicação prévia no Diário Oficial e na internet dos avisos com resumos dos editais de licitação e contrato.

Todas estas balizas, a criação e fortalecimento de órgãos de controle interno, por meio de regras de governança corporativa e práticas de gestão de riscos traduzem esforços para a transparência e controle nos aspectos mais importantes e sensíveis da estrutura corporativa das empresas públicas e sociedades de economia mista. Representam um avanço jurídico para prevenção e combate da corrupção. A experiência da iniciativa privada que prestigia a ética foi incorporada às empresas estatais. É o Direito dialogando. Constata-se, por estes caminhos, a aproximação entre os interesses públicos e privados.

## CONCLUSÃO

As leis 12.846/13 (anticorrupção) e 13.303/2016 (das estatais) trazem ao ordenamento jurídico a experiência da gestão empresarial ética. Elas positivam instrumentos de controle e da cultura de gestão por valores, objeto de estudo e da vivência no âmbito da Ciência da Administração e da Ética Empresarial. Neste sentido estudos interdisciplinares podem contribuir para a eficácia social de tais leis.

As normas jurídicas destacadas nesta pesquisa foram: i) aquelas que incentivam a adoção de *compliance* com a promessa de reduzir a sanção administrativa patrimonial para a empresa que incorrer em corrupção quando realiza negócios públicos. Estas são as normas de encorajamento que tem finalidade de prestigiar aquelas empresas que adotam gestão por valores, comportam-se conforme Código de Ética interno e os códigos ético-jurídicos em vigor; ii) aquelas que obrigam as empresas estatais a seguir a experiência dos programas de

integridade utilizados pelas empresas privadas. Assim, as empresas pública e sociedades de economia mista estarão submetidas ao dever de autotutela e dos controles externos próprios do regime público, aprimorados pelo *compliance*.

Buscar na Ética Empresarial e na Ciência da Administração caminhos para interpretar as normas jurídicas é ir à raiz dos graves problemas que representam a corrupção para o desenvolvimento sustentável nas acepções econômicas, sociais e culturais. É reconhecer que é um fator de risco real e de difícil controle. Neste contexto juristas, filósofos e pensadores da administração de empresas, certamente, irão contribuir com a finalidade de combater a corrupção, especialmente, por meio de controles preventivos.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, A. J., SCHMITZ, E. A. **Análise de Risco em Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro, Editora Brasport, 2006.

ARISTOTELES. **Ética a Nicômaco**. 2.ed. Tradução, textos adicionais e notas Edson Bini. Bauru, SP: Edipro, 2007.

ABED, George T; Gupta, Sanjeev. In: ABED, George; GUPTA, Sanjeev (editors). **Governance, Corruption and Economic Performance**. Washington, DC. International Monetary Fund, 2002.

BOBBIO, Noberto. **Da Estrutura à Função: novos estudos de teoria do Direito**. Tradução de Daniela Beccaria Versiane. São Paulo: Editora Manole, 2007.

BREI, Zani Andrade. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista de administração pública**. Rio de



Janeiro, v. 30, n. 130, jan./fev. 1996. p. 64-77. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8128>. Acesso em 10 fev. 2015.

CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei anticorrupção das pessoas jurídicas: Lei n. 12.846 de 2013**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativa**. 3ª ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2016, p. 524

COELHO, Fabio Ulhoa. **Curso de direito comercial. Direito de empresa**. Vol.1. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CORTINA, Adela. Ética de la Empresa: No sólo Responsabilidad Social. **Revista Portuguesa de Filosofia**. T. 65, Fasc. 1/4, A Civilizacao da Economia e as Respostas de Filosofia: Sobre a Pertinencia e a Praxis do Saber / Philosophy and the Sphere of Economics: Arguments for a Theoretical Praxis (Janeiro-Dezembro 2009), pp. 113-127

\_\_\_\_\_. **As três idades da ética empresarial in Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. Coord. Adela Cortina. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 19-38.

\_\_\_\_\_. **Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial**. Madrid: Trotta, 2005.

CGU, **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas**. Equipe Técnica: Diretoria de Promoção da Integridade, Acordos e Cooperação Internacional. Brasília, setembro de 2015.

DOLAN, Simon L. GARCIA, Salvador. **Gestão por Valores**. Porto: Biorumo, 2006.

FILGUEIRAS, Fernando. Comunicação política e corrupção. **Revista de Estudos da Comunicação**, Curitiba, v. 9, n. 19, maio/ago. 2008, p. 77-87. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/op/v15n2/05.pdf>. Acesso em 12 fev. 2015.

LEITE, Carlos; WEIDMANN, Jens. Does Mother Nature corrupt? In: ABED, George; GUPTA, Sanjeev (editors). **Governance, Corruption and Economic Performance**. Washington, DC. International Monetary Fund, 2002.

MADRID, Daniela Martins. **Corrupção: do patrimonialismo à “banalização do mal” por meio da violação dos direitos fundamentais**. *IN*: Publicação do XXI Encontro Nacional do CONPEDI, 2012. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=41f1f19176d38348>. Acesso em 15 fev. 2015.

MARRARA, Thiago. Acordos de leniência no processo administrativo brasileiro. modalidades, regime jurídico e problemas emergentes. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 2, n. 2, p. 509-527, 2015. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rdda/>. Acesso em: 04.ago.2015

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

PILAGALLO, Oscar. **Corrupção: Entrave ao desenvolvimento do Brasil**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2013.

VILANOVA, Lourival. **Causalidade e Relação no Direito**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1984.

ZANCANARO, Antônio Frederico. **A corrupção político-administrativa no Brasil**. Guarulhos, São Paulo – Editora Acadêmica, 1994, p. 52-53.

**Como citar:** KEMPFER, Marlene. BATISTI, Beatriz Miranda. Estudos sobre o *compliance* para a prevenção da corrupção nos negócios públicos: ética, ciência da administração e direito. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 12, n. 2, p. 273-307, ago. 2017. DOI: 10.5433/1980-511X.2017v12n2p273

Recebido em: 20/07/2017

Aprovado em: 06/08/2017