



IMPLEMENTAÇÃO E EFETIVIDADE DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO ÂMBITO DAS SOCIEDADES EMPRESÁRIAS PRIVADAS

IMPLEMENTATION AND EFFECTIVENESS OF INTEGRITY
PROGRAMS IN PRIVATE CORPORATIONS

Letícia Vilen Amorim

Mestranda em Direito da Empresa e Atividades Econômicas pela (UERJ).

Graduada em Direito pela Faculdade (CESUSC).

E-mail: leticiavilen@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5824-0670>

Leonardo da Silva Sant'Anna

Doutor em Ciências pela Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca pela (ENSP).

Mestre em Direito das Relações Econômicas pela Universidade Gama Filho pela (UGF).

Professor do Programa de Pós-Graduação de Direito pela (UERJ).

Graduado em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro pela (UERJ).

E-mail: lsantanna44@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5192-2844>

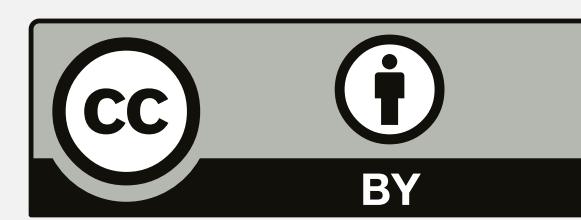
Como citar: AMORIM, Letícia Vilen e SANT'ANNA, Leonardo da Silva. Implementação e efetividade de programas de integridade no âmbito das sociedades empresárias privadas. *Scientia Iuris*, Londrina, v.29, n. 3, p. 106-121, nov. 2025. DOI: 10.5433/2178-8189.2018v29n3.p 106-121. ISSN: 2178-8189.

Resumo: A Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, inovou ao prever a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas, no âmbito civil e administrativo, pela prática de atos de corrupção. Restou determinado, no artigo 7º da referida legislação, que a existência de programas de integridade será levada em consideração no momento de aplicação das sanções. Tais programas, também conhecidos como *compliance* anticorrupção, ganharam importância e passaram a ser adotados por muitas organizações. Entretanto, para que o programa de integridade sirva de atenuante na fixação da pena, deverá restar comprovado que as medidas possuem capacidade de prevenir, detectar e sanar atos ilícitos. A metodologia foi a pesquisa documental. No presente trabalho, pretende-se demonstrar quais pontos devem ser observados pelas sociedades empresárias privadas na criação e na implementação de programas de integridade que sejam dotados de efetividade. Conclui-se que a efetividade dos programas de integridade será aferida pela combinação de parâmetros objetivos e métricas qualitativas que permitam a detecção, prevenção e remediação da prática de atos ilícitos.

Palavras-chave: Lei anticorrupção. Organizações privadas. *Compliance* anticorrupção.

Abstract: Law No. 12,846/2013, known as the Brazilian Anti-Corruption Law, introduced an innovation by establishing the strict liability of legal entities, in both civil and administrative spheres, for acts of corruption. Article 7 of the legislation provides that the existence of integrity programs will be considered when applying sanctions. Such programs, also referred to as anti-corruption compliance programs, have gained relevance and have been adopted by many companies. However, for an integrity program to be considered a mitigating factor in the imposition of penalties, the organization must prove that the measures adopted are capable of preventing, detecting, and remedying illicit acts. The methodology used was documentary research. This study aims to identify the key elements that private business entities must observe when creating and implementing integrity programs that are truly effective. The conclusion is that the effectiveness of integrity programs will be assessed through a combination of objective parameters and qualitative metrics that enable the organization to detect, prevent, and remediate unlawful acts.

Keywords: Anti-corruption law. Private companies. Anti-corruption compliance.



INTRODUÇÃO

A Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, representa um avanço em termos de combate à corrupção no ordenamento jurídico brasileiro e teve como precursora, segundo Pinheiro (2017, p. 23-24), a Convenção de Paris sobre o combate à corrupção de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais, editada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), da qual o Brasil é signatário.

Uma inovação trazida pela legislação brasileira que merece especial atenção é a previsão de responsabilidade objetiva da pessoa jurídica pela prática de atos corruptos, tanto na esfera civil quanto na administrativa. Nesse sentido, a Lei nº 12.846/2013 prevê uma série de fatores a serem considerados para fins de aplicação das sanções, entre eles a existência de programa de integridade, o qual passou a ganhar importância por servir como circunstância atenuante no cálculo da multa imposta à pessoa jurídica. A adoção de programas de integridade por parte de sociedades empresárias, mais do que uma simples faculdade, tornou-se uma necessidade, de acordo com Gonçalves e Sant'Anna (2024, p. 18).

O programa de integridade, também conhecido como *compliance* anticorrupção, é definido pelo artigo 7º da Lei Anticorrupção como um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades. Esses mecanismos são uma ferramenta potente no combate à corrupção e, além de se aterem aos âmbitos regulatório e legal, devem abranger, de acordo com Simonsen (2018, p. 110), a padronização de procedimentos, o fomento de comportamentos éticos e a adoção das melhores práticas de mercado para a pessoa jurídica, com o objetivo de evitar a ocorrência de atos ilícitos e, consequentemente, o risco de responsabilização da organização.

Contudo, para que um programa de integridade seja considerado efetivo, não basta a criação de códigos e políticas internas genéricas e abstratas, que, além de não se mostrarem medidas eficazes no combate à corrupção, não são suficientes para atenuar a multa aplicável às empresas que venham a ser responsabilizadas. Como pontua Zanon (2023, p. 53), as medidas implementadas devem ser capazes de prevenir, detectar e sanar a prática de atos ilícitos,

Nesse sentido, o presente artigo busca responder como implementar programas de integridade, no âmbito das sociedades empresárias privadas (doravante denominadas “empresas”, para fins de simplificação) que sejam efetivos e capazes de evitar a prática de atos de corrupção, servindo, em consequência, como vantagem competitiva e atenuante no caso de eventual responsabilização da pessoa jurídica. Para isso, a primeira parte deste trabalho se dedica a apresentar o conceito de corrupção e suas consequências, bem como a importância do combate à corrupção. A seguir, será apresentada a origem da legislação anticorrupção no Brasil, suas bases legais e as inovações trazidas pela Lei nº 12.846/2013, conforme alterada e regulamentada. A segunda parte tem como foco os programas de integridade, mais especificamente no que se refere à sua conceituação, importância e pilares fundamentais sobre os quais devem ser estruturados, no âmbito das empresas privadas. Na sequência, pretende-se demonstrar de que forma um programa de integridade pode ser efetivamente implementado, servindo de atenuante na aplicação de sanção administrativa em face da organização e de vantagem competitiva de mercado. Por fim, serão apresentados parâmetros utilizados para aferição da efetividade dos programas de integridade implementados pelas empresas. A metodologia utilizada foi a pesquisa documental Severino (2007, p. 122-123).

1 A ANTICORRUPÇÃO E SUAS BASES LEGAIS

A corrupção é caracterizada por um ato ilícito voluntário praticado com a finalidade de auferir vantagem econômica e a essência de tal prática, segundo Brei (1996, p. 70), reside na ameaça à solidariedade coletiva e na sobreposição dos interesses particulares aos interesses gerais, o que, por ferir o senso de comunidade, coloca em risco a coesão social.

O fenômeno é explicado por Filgueiras (2009, p. 396) por meio de “uma teoria da ação informada pelo cálculo que agentes racionais fazem dos custos e dos benefícios de burlar uma regra institucional do sistema político, tendo em vista uma natural busca por vantagens”, ou seja, é quando um indivíduo, em detrimento do interesse coletivo e de recursos públicos ou privados, maximiza sua renda privada.

Nesse horizonte, Frazão e Carvalho (2018, p. 135) entendem a corrupção como consequência de um contexto institucional que possibilita aos agentes econômicos operarem de forma egoísta em busca da maximização de seus lucros, a partir do desrespeito às regras que estruturam o ambiente político-institucional.

Diante disso, é possível definir a corrupção como a quebra de um dever, praticado, de acordo com Madeira (2021, p. 12), por um agente corrompido, induzido por um corruptor, com o objetivo de obter uma vantagem indevida em favor dos agentes ou de terceiros que podem, ou não, ter participado da operação.

Apesar de, na maior parte das vezes, associarmos o termo corrupção às atividades realizadas em prejuízo aos interesses da administração pública, a corrupção também pode ocorrer no âmbito privado. Isso se dá, segundo Chaves (2014, p. 237), porque as empresas outorgam a terceiros, tais como empregados e administradores, o poder de atuar em seu nome, e esses terceiros deverão se pautar em normas de cunho interno, tais como regulamentos e políticas internas da empresa, e de cunho externo, caracterizada pela legislação positiva. Ao violar tais normas e se desviar de seus deveres funcionais ou legais em razão de ambições privadas, o agente pratica ato de corrupção, o qual pode ocorrer tanto na esfera pública quanto na esfera privada.

A corrupção, como afirma Tanzi (2000, p. 98), produz efeitos deletérios na economia e na democracia, tais como a redução da habilidade do governo para impor controles regulatórios e inspecionar falhas de mercado, a distorção de incentivos — na medida em que os agentes despendem energia para a prática de atos corruptos e não para suas atividades produtivas —, a aplicação de taxas arbitrárias ao custo das negociações com fins de suborno e a redução da legitimidade da democracia.

Entre as suas principais consequências, Tanzi (2000, p. 127) destaca a destruição da neutralidade do sistema tributário ao dar vantagem competitiva para algumas pessoas, o desencorajamento à persecução de carreiras específicas por indivíduos que sejam mais aptos, mas não sejam bem relacionados, e a distorção do papel redistributivo do governo, que terá seu custo de condução dilatado e sua arrecadação reduzida.

Seus efeitos não se limitam ao campo econômico e geram efeitos muito mais amplos, uma vez que, de acordo com Chaves (2014, p. 237-238), a prestação de bens e serviços pelas empresas interfere na vida dos consumidores, trabalhadores e fornecedores, além de ter potencial para gerar danos ao meio ambiente. Em decorrência disso, entende-se que as consequências da corrupção são coletivas e não se restringem aos agentes econômicos envolvidos na operação.

Numa tentativa de combater a corrupção e suas consequências, em 1977 foi promulgada, pelos Estados Unidos da América, a *Foreign Corrupt Practices Act*, conhecida como FCPA, uma das primeiras legislações anticorrupção do mundo, que, segundo Pinheiro (2017, p. 23), ainda serve de modelo para diversos outros países. O propósito da FCPA foi criminalizar o suborno de agentes públicos estrangeiros, o que fomentou o debate sobre o tema e, em 1977, inspirou a Convenção de Paris sobre o combate da corrupção de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais, editada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), da qual o Brasil é signatário.

A referida Convenção, promulgada no Brasil por meio do Decreto nº 3.678/2000 (Brasil, 2000), determinou, conforme consta no Artigo 2, que os Estados partes deveriam adotar medidas de responsabilização de pessoas jurídicas pela corrupção de funcionário público estrangeiro.

É neste contexto que surge a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, que representou um importante avanço nas medidas de combate à corrupção ao tratar de forma direta da conduta dos corruptores e prever, com o acordo de leniência, uma forma mais célere de ressarcimento dos danos sofridos. Pinheiro (2017, p. 82) evidencia que a Lei Anticorrupção inovou ao prever no ordenamento jurídico brasileiro a responsabilidade objetiva de pessoas jurídicas por atos corruptos praticados nas esferas civil e administrativa, visto que, até então, a regra era a responsabilidade subjetiva.

Conforme pontuado por Menezes (2017, p. 19), no sistema da responsabilidade subjetiva bastava ao agente econômico atuar com diligência para se eximir do pagamento de eventuais indenizações. A responsabilidade objetiva, por outro lado, força o agente a internalizar tais custos em sua atividade e a adotar procedimentos internos com o objetivo de mitigar a prática de atos corruptos que possam gerar danos, uma vez que, independentemente do grau de zelo empregado, a pessoa jurídica será obrigada a indenizar pelos danos causados.

Para Pinheiro (2017, p. 133), o legislador adotou um pressuposto de que não há obstáculos à sanção de pessoas jurídicas quando o assunto é a prática de ilícitos por seus administradores ou representantes, o que representa um avanço inegável no combate à corrupção e se mostra uma medida adequada ao cumprimento dos objetivos previstos pela Lei Anticorrupção, com a possibilidade de cumulação da responsabilidade da pessoa natural com a responsabilidade da pessoa jurídica.

Nesse sentido, o capítulo III da Lei nº 12.846/2013 prevê as sanções administrativas aplicáveis à pessoa jurídica, bem como os critérios a serem observados pelo julgador, conforme consta do artigo 7º:

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

- I - a gravidade da infração;
- II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;
- III - a consumação ou não da infração;
- IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;
- V - o efeito negativo produzido pela infração;
- VI - a situação econômica do infrator;
- VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;
- VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;**
- IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e
- X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal (Brasil, 2013, grifo nosso).

Observa-se que os mecanismos e procedimentos de integridade não são impostos pela lei, mas são incentivados, visto que, como sustentado por Frazão e Carvalho (2018, p. 141), sua instituição efetiva pode servir de atenuante no momento de fixação da pena; por outro lado, Fonseca (2018, p. 87) afirma que a não implementação do *compliance* anticorrupção pode pôr em xeque a responsabilidade do agente econômico perante a sociedade que, aos poucos, vem incorporando tais hábitos de conformidade, visto que, conforme Dutra e Medeiros Neto (2025, p. 18), o *compliance* representa um instrumento essencial para a proteção empresarial, na medida em que orienta a atuação dos agentes de governança em conformidade com a legalidade e com a ética corporativa, diante dos riscos relacionados à corrupção, ao suborno, à prática de ilícitos, a condutas irregulares e antiéticas, bem como a comportamentos viciados do cotidiano que comprometem o bom funcionamento da organização.

Nesse horizonte, é fundamental que as empresas possuam um regime interno de pesos e contrapesos aptos a incentivar o autocumprimento das normas legais por parte de seus administradores e representantes, tendo em vista que, segundo Alves e Silva (2022, p. 6), a existência de um sistema de prevenção de delitos será valorada como prova de que o agente cumpriu com seus deveres de vigilância e controle, desde que demonstrada sua efetividade.

Apesar disso, a Lei Anticorrupção não trouxe quaisquer diretrizes sobre os programas de integridade, lacuna esta que veio a ser sanada por meio do Decreto nº 8.420/2015, posteriormente revogado pelo Decreto nº 11.129/2022, que sistematizou a previsão sancionatória da Lei, conforme será apresentado a seguir.

2 PROGRAMA DE INTEGRIDADE E SEUS PILARES FUNDAMENTAIS

Com a promulgação do Decreto 8.420/2015, o qual, frisa-se, foi revogado pelo Decreto nº 11.129/2022, o programa de integridade ganhou um capítulo próprio e passou a ser definido da seguinte forma:

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, **programa de integridade** consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - **prevenir, detectar e sanar** desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - **fomentar e manter** uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Parágrafo único. **O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade** (Brasil, 2022, grifo nosso).

Esse conjunto de mecanismos e procedimentos internos, segundo o Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas da Corregedoria-Geral da União (Brasil, 2015, p. 6), tem “como foco medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública [...]”, e pode ser abarcado pela expressão *compliance*.

O conceito de *compliance*, nos termos apresentados acima, é possível de ser aplicado a outros setores de atuação da pessoa jurídica, tais como ambiental, concorrencial e trabalhista. Já o *compliance* anticorrupção, expressão utilizada como sinônimo de programa de integridade, emerge, segundo Frazão e Carvalho (2018, p. 138), com a finalidade específica de enfrentar a corrupção, tendo como foco os elementos institucionais que moldam o comportamento dos indivíduos, e representa o conjunto de controles internos de uma empresa, cujo objetivo é fazer com que a lei seja cumprida.

Nesse sentido, as empresas que já têm um programa de *compliance* devem buscar a integração de medidas anticorrupção ao programa existente, que devem ser elaboradas e implementadas com a pretensão de introjetar as normas e os procedimentos na cultura da empresa e incutir uma cultura corporativa nos indivíduos, “promovida não somente com o cumprimento da letra fria da lei, mas antes de tudo com um arcabouço de valores éticos que permite a verificação dinâmica do lícito e do ilícito, do moral e do imoral” (Frazão; Carvalho, 2018, p. 137).

Segundo Simonsen (2018, p. 111), o setor de *compliance* anticorrupção apresenta função econômica e social, visto que, além de buscar combater à corrupção, apoia a alocação eficiente de recursos pela empresa. Justamente por isso, sua atuação não deve se restringir à conformidade regulatória e legal, mas abranger ética, padrões e melhores práticas de mercado.

Os programas de integridade, como afirmam Alves e Silva (2022, p. 6), são mecanismos que têm como finalidade evitar a ocorrência de desvios, atos ilícitos, fraudes e irregularidades, e, quando estruturados de forma eficaz, são uma importante ferramenta no combate à corrupção.

Além de regulamentar a Lei Anticorrupção e definir o programa de integridade, o Decreto nº 11.129/2022 também estabeleceu alguns parâmetros de avaliação quanto à existência e aplicação de tais mecanismos:

Art. 57. Para fins do disposto no inciso VIII do caput do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

I - **comprometimento da alta direção da pessoa jurídica**, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados;

II - **padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente do cargo ou da função exercida;**

III - **padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;**

IV - **treinamentos e ações de comunicação** periódicos sobre o programa de integridade;

V - **gestão adequada de riscos**, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos;

[...]

IX - **independência, estrutura e autoridade da instância interna** responsável pela aplicação do programa de integridade e pela fiscalização de seu cumprimento;

X - **canais de denúncia** de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados ao tratamento das denúncias e à proteção de denunciantes de boa-fé;

XI - **medidas disciplinares** em caso de violação do programa de integridade (Brasil, 2022, grifo nosso).

Visando estruturar o *compliance* anticorrupção de acordo com os critérios de avaliação previstos na legislação, o Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas da CGU (Brasil, 2015, p. 10) orienta que o foco seja direcionado às medidas anticorrupção que busquem prevenir, detectar e remediar a prática de atos lesivos.

A prevenção, afirma Simonsen (2018, p. 114-115), compreende medidas educacionais e de comunicação, além de ações da alta administração e elaboração de documentos internos, tais como políticas, códigos de conduta e procedimentos. A detecção, por sua vez, se refere às ações de investigação, análise e monitoramento de riscos. Já a remediação é caracterizada pela resposta aos atos corruptos, que incluem aplicação de sanções e melhorias de modelos e práticas da empresa.

Apesar de não existir fórmula única para a implementação de programas de integridade, tendo em vista as especificidades de cada empresa e de seus respectivos setores, para adotar uma estratégia séria de combate à corrupção, é imprescindível que as empresas busquem o comprometimento de líderes e a instituição efetiva de controles e penalidade.

De forma similar, as Diretrizes para Empresas Privadas da CGU (Brasil, 2015, p. 6-7) sugerem que os programas de integridade sejam estruturados sob cinco pilares fundamentais, quais sejam: (1) comprometimento e apoio da alta gestão, (2) implementação de uma instância responsável pelo programa de integridade, (3) análise do perfil da empresa e dos riscos aos quais está exposta, (4) estruturação de normas e instrumentos internos adequados e (5) adoção de estratégias de monitoramento contínuo.

No mesmo sentido, Simonsen (2018, p. 112) entende o comprometimento da alta gestão como o primeiro pilar do programa de integridade, que pode ser demonstrado mediante incorporação do tema nos discursos, abordagem em reuniões com outros integrantes da organização e adesão imediata da alta administração, de modo a demonstrar aos funcionários, dirigentes e à comunidade externa a seriedade conferida ao tema. É por meio desse compromisso que os funcionários e as partes relacionadas criam confiança de que estão em um ambiente de segurança institucional, no qual as denúncias são devidamente analisadas.

O segundo pilar se refere à implementação de uma instância responsável pelo programa de integridade, o que depende diretamente do comprometimento da alta gestão, pois é esta quem deve adotar as medidas necessárias para definir e implementar o departamento que ficará incumbido de desenvolver, aplicar e monitorar o programa. As Diretrizes para Empresas Privadas da CGU (Brasil, 2015, p. 6) apontam para a necessidade de que a instância tenha independência, autonomia financeira e funcional, conhecimento dos processos e das áreas da empresa, e que as sanções e correções que venham a ser sugeridas sejam efetivamente adotadas pela empresa.

Como sugere Simonsen (2018, p. 113-114), a empresa pode adotar diversas formas de organização interna para acomodar a área de *compliance* anticorrupção, podendo o departamento responsável se reportar diretamente ao diretor-presidente da empresa, ao Conselho de Administração, ao diretor-financeiro, ao diretor jurídico ou ao chefe de *compliance* regional ou global. A estrutura a ser aplicada irá depender das características e particularidades de cada empresa, no entanto, independentemente da forma adotada, o órgão ao qual a instância responsável pelo programa de integridade irá se reportar deve ter suas responsabilidades bem claras e objetivas quanto aos procedimentos a serem adotados.

O terceiro pilar de um programa de integridade, segundo as Diretrizes para Empresas Privadas da CGU (Brasil, 2015, p. 10), consiste em uma análise aprofundada do perfil da empresa e dos riscos aos quais está exposta, que deve ter como suporte informações como o setor de atuação, a estrutura organizacional, o número de funcionários e colaboradores e o nível de interação com o setor público.

É com base nesses riscos que as regras e os procedimentos da organização devem ser desenvolvidos, com a finalidade de prevenir, detectar e remediar atos corruptos. Justamente por esse motivo, o Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas da CGU (Brasil, 2015, p. 11) alerta para a necessidade de que o mapeamento de riscos seja periódico, a fim de identificar novos riscos que possam vir a surgir, “sejam eles decorrentes de alteração nas leis vigentes ou de edição de novas regulamentações, ou de mudanças internas na própria empresa, como ingresso em novos mercados, áreas de negócios ou abertura de filiais, por exemplo”.

O Programa de *Compliance* da Petrobras ([2024]), por exemplo, classifica os riscos empresariais da companhia em financeiros, operacionais, de conformidade, legais e regulatórios, os quais são definidos pelo conselho de administração e avaliados de forma integrada. Nesse sentido, Simonsen (2018, p. 116-117) aponta para a importância de entender o nível de risco atual ao qual a empresa está exposta e estabelecer metas de médio e longo prazo.

Algumas situações consideradas de risco pelo Programa de Integridade da CGU (Brasil, 2015, p. 11) e que devem ser avaliadas de forma cautelosa são a participação em licitações, o contato com agente público em procedimentos fiscalizatórios, especialmente se estes acontecem com frequência, a obtenção de alvarás, a contratação de agentes públicos, a oferta de patrocínios e doações e as operações de reestruturação societária.

Somente após o mapeamento de riscos é que a empresa deve passar para a estruturação de suas regras e procedimentos internos, que são considerados o quarto pilar dos programas de integridade e, como destacado por Alves e Silva (2022, p. 6-7) são essenciais para o seu bom funcionamento, visto que assumem um papel fundamental na busca pelo autocumprimento de normas e na mitigação de riscos relacionados à prática de atos corruptos.

Os principais documentos elaborados pelas empresas são, de acordo com Simonsen (2018, p. 115), códigos de conduta, políticas e normas, regimento de *compliance*, cartilhas, guias e demais materiais de comunicação educativos, com a finalidade de disseminar os valores normativos e éticos do *compliance*.

As políticas internas da empresa devem observar as situações de risco daquele negócio e tratar, segundo Dias (2020, p. 4), do relacionamento com o setor público, do oferecimento de brindes e presentes a agentes públicos, dos registros e controles contábeis, da contratação de terceiros, dos procedimentos fiscalizatórios, da aprovação de compras, entre outros.

A CGU, no Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas (Brasil, 2015, p. 21), aponta para a importância da implementação de políticas relacionadas aos canais de denúncia e procedimentos correlatos, que devem garantir a transparência do processo, a proteção e confidencialidade do denunciante e o recebimento de denúncias anônimas, sendo que o canal de denúncias, apoiado pela valorização das ações éticas, é o que torna o *compliance* mais eficiente.

Nesse sentido, é importante que o canal de denúncias seja facilmente acessível para o público interno e externo da empresa, com forma de acesso amplamente divulgada, pois se trata de um instrumento importante para a efetividade e credibilidade do sistema de integridade. Sobre esse tema, Dias (2020, p. 5) afirma que o mau funcionamento dos canais pode levar os denunciantes a buscar meios externos para reportar eventuais irregularidades, o que amplia as chances de responsabilização da pessoa jurídica e os riscos reputacionais decorrentes.

A comunicação, como pontuado por Simonsen (2018, p. 118), é um instrumento de conscientização permanente do público interno e externo da empresa e é de grande importância para demonstrar o compromisso da organização com as práticas anticorrupção, motivo pelo qual as estratégias de comunicação devem ser claras e a difusão do programa de integridade deve ser feita por meio de diferentes canais e formatos, tais como cartilhas físicas e digitais, palestras e eventos de conscientização.

Além disso, a empresa deve implementar medidas educacionais, com a finalidade de treinar seus funcionários acerca do conteúdo e dos aspectos práticos das orientações contidas nas políticas internas. Segundo Pinheiro (2017, p. 250), “os programas de integridade não podem se limitar ao estabelecimento de princípios abstratos sem orientar minimamente o modo como esses devem ser concretizados”, razão pela qual sugere-se a realização de cursos de capacitação, com presença obrigatória dos setores pertinentes e com a apresentação de situações práticas, para que as pessoas aprendam a resolver, de forma efetiva, eventuais dilemas que venham a surgir.

Dias (2020, p. 6) reforça que os treinamentos devem ser realizados de forma sistemática e contínua, com linguagem e complexidade adequados ao nível de qualificação do público, e pontua para a necessidade de que a empresa registre detalhadamente todos os treinamentos realizados, com o fim de comprovar os esforços empregados na implementação do programa de integridade, caso se faça necessário.

Para assegurar a aderência e a eficácia das normas e procedimentos, as políticas internas da empresa devem prever medidas disciplinares aplicáveis em caso de violação às regras de integridade, o que reflete a importância e seriedade do programa. Sobre este ponto, consta do Programa de Integridade da CGU (Brasil, 2015, p. 22) que “Normas disciplinares devem prever qual é a área ou pessoa responsável por decidir pela aplicação de sanções e descrever procedimentos formais a serem seguidos”.

Sobre este tema, Pinheiro (2017, p. 89) entende que a inexistência de medidas sancionatórias pode ser um fator de enfraquecimento do programa de integridade, pois minimiza o potencial das condutas éticas que a empresa diz promover e aponta para a existência de medidas genéricas e abstratas, que não possuem qualquer repercussão na cultura corporativa.

As punições devem ser proporcionais à violação incorrida, bem como ao nível de responsabilidade dos agentes envolvidos, observadas as garantias e os direitos previstos no ordenamento jurídico, tais como o contraditório e a ampla defesa, a fim de que, segundo Dias (2020, p. 7), as medidas disciplinares não sejam vistas como injustas e não coloquem em risco o conceito de integridade.

Adicionalmente, as políticas internas da empresa também devem tratar das ações de remediação. Conforme o Programa de Integridade da CGU (Brasil, 2015, p. 23):

Uma vez que a investigação confirme a ocorrência de ato lesivo envolvendo a empresa, devem ser tomadas providências para assegurar a imediata interrupção das irregularidades, providenciar soluções e reparar efeitos causados. A empresa pode, por exemplo, aprimorar o programa, de forma a evitar a reincidência do problema e ocorrência de novas falhas. Pode, ainda, aplicar sanções disciplinares aos envolvidos. É interessante que a adoção dessas medidas seja divulgada para funcionários e terceiros, a fim de reforçar publicamente a não tolerância da empresa com a prática de ilícitos. A empresa deve também utilizar os dados obtidos na investigação interna para subsidiar uma cooperação efetiva com a administração pública. A comunicação às autoridades

competentes sobre a ocorrência do ato lesivo, o fornecimento de informações e o esclarecimento de dúvidas podem beneficiar a empresa em eventual processo administrativo de responsabilização.

É desejável, portanto, que a empresa identifique previamente os órgãos que tenham a competência de investigar e de punir os eventuais ilícitos, de acordo com a esfera e o poder envolvido, e que o Programa de Integridade tenha previsão dos trâmites a serem seguidos para subsidiar a decisão de cooperar com investigações em curso em órgãos governamentais. Em alguns casos, a atuação da empresa pode estar concentrada em determinado município; em outros, essa atuação pode ter relação, simultaneamente, com governos locais e com o governo federal; em outros, ainda, pode ter repercussão em outros países, dada a abrangência da jurisdição de algumas legislações estrangeiras.

Portanto, conforme corroborado por Simonsen (2018, p. 125), se faz necessária a existência de um sistema investigativo permanente dentro da organização, que deve ter seu papel constantemente reforçado e cuja finalidade principal é disciplinar e induzir o público a agir em conformidade, aplicando sanções quando for necessário.

Posto isso, entende-se que a estruturação de regras e procedimentos internos, considerada pelo Programa de Integridade da CGU (Brasil, 2015, p. 7) como o quarto pilar fundamental de um programa de integridade, possui o condão de introjetar os valores da anticorrupção na cultura da empresa, desde que os documentos sejam elaborados de forma clara e objetiva, amplamente divulgados por diversos meios de comunicação, acessíveis ao público interno e externo da empresa e implementados por meio de treinamentos periódicos.

Por fim, o quinto pilar fundamental dos programas de integridade é composto pelas estratégias de monitoramento contínuo. É por meio da elaboração de um plano de monitoramento que a organização será capaz de verificar a efetividade do programa e os eventuais pontos falhos que necessitem de correção. Neste ponto, Simonsen (2018, p. 116) aponta para a importância de serem definidas métricas corretas para a gestão do *compliance* anticorrupção, mediante relatórios periódicos direcionados à alta direção, que devem ser elaborados a partir de uma análise de riscos aos quais a empresa está exposta.

O monitoramento é definido por Barreto e Vieira (2020, p. 445) como “um sistema que permita o aprendizado e a adaptação de instrumentos, processos e estruturas em face dos objetivos da organização”, que pode ser implementado por meio de instância de integridade formalmente instituída, com funcionários dedicados exclusivamente a tal área e elaboração periódica de relatórios de ações de monitoramento.

O Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas da CGU (Brasil, 2015, p. 18) recomenda que, a depender das características da organização, além do monitoramento contínuo de suas atividades, seja realizado um processo de auditoria sobre as políticas e medidas implementadas, a fim de assegurar a efetividade do programa e a adequação às necessidades e particularidades da empresa.

Dentre as ferramentas de monitoramento que podem ser adotadas, Dias (2020, p. 6) destaca as entrevistas com funcionários e colaboradores, auditorias de avaliação, análise de desempenho e de seus indicadores, entre outros. A empresa deve buscar o constante aperfeiçoamento de seu programa de integridade, com a implementação contínua de novas correções, o que só é possível com o monitoramento permanente da atividade empresarial e das estratégias de integridade adotadas.

É com base na boa estruturação dos cinco pilares fundamentais elucidados acima que o programa de integridade será avaliado quanto à sua existência e aplicação. No entanto, é importante levar em conta que não existe uma fórmula única que possa ser utilizada em empresas de diferentes setores, motivo pelo qual, segundo Frazão e Carvalho (2018, p. 147), é preciso que a estruturação do programa seja informada por elementos individuais que tornem tais mecanismos efetivos, como será visto a seguir.

3 EFETIVIDADE DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O Apesar de haver uma base comum sobre a qual o *compliance* anticorrupção deve ser estruturado, isto é, os parâmetros previstos no artigo 57 do Decreto nº 11.129/2022 e traduzidos pelos cinco pilares fundamentais descritos acima, a estruturação e implementação do programa de integridade irá depender das condições específicas de cada empresa, tais como tamanho, orçamento, organização interna, entre outros. Conforme prevê o § 1º do mencionado artigo:

§ 1º Na avaliação dos parâmetros de que trata o caput, serão considerados o porte e as especificidades da pessoa jurídica, por meio de aspectos como:
 I - a quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;
 II - o faturamento, levando ainda em consideração o fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte;
 III - a estrutura de governança corporativa e a complexidade de unidades internas, tais como departamentos, diretorias ou setores, ou da estruturação de grupo econômico;
 IV - a utilização de agentes intermediários, como consultores ou representantes comerciais;
 V - o setor do mercado em que atua;
 VI - os países em que atua, direta ou indiretamente;
 VII - o grau de interação com o setor público e a importância de contratações, investimentos e subsídios públicos, autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações; e
 VIII - a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico (Brasil, 2022, grifo nosso).

Por meio desses parâmetros, será avaliada a efetividade do programa de integridade, que além de cumprir os requisitos do Decreto acima, deve demonstrar, segundo Zanon (2023, p. 49), plena capacidade de prevenir, detectar e sanar atos ilícitos. Logo, o esforço das empresas deve estar direcionado à implementação de um *compliance* anticorrupção adequado às suas necessidades e características, evitando-se a criação de programas e de políticas internas genéricas, que tenham finalidade meramente protocolar.

Entretanto, Frazão e Carvalho (2018, p. 140) pontuam que a eficiência do programa de integridade não pode comprometer a eficiência da organização, mediante, por exemplo, a implementação de procedimentos burocráticos que suprimam a autonomia dos gestores da empresa. O sistema de conformidade deve ser intrinsecamente orientado pela lei, de forma a inculcar preceitos éticos em seu público e torná-los mais inclinados a rejeitar práticas corruptas, sem que isso limite a autonomia de seus membros ou impossibilite a consecução de suas atividades.

Assim, a construção de um programa de integridade adequado às particularidades da empresa se mostra um processo trabalhoso e sistemático, cujo principal desafio, de acordo com Simonsen (2018, p. 126), consiste em produzir instrumentos com características próprias, cujos preceitos sejam introjetados na cultura da empresa e direcionem a condução de seus negócios.

Visando à avaliação positiva do programa de integridade, é recomendável que a empresa siga os parâmetros da ISO 37301, norma internacional que apresenta requisitos e orientações para a correta implementação de programas de *compliance*, segundo a qual a organização deverá determinar os métodos de monitoramento para assegurar resultados válidos à aplicabilidade do programa, bem como a periodicidade das medições.

A referida normativa prevê, ainda, que a organização estabeleça, implemente e mantenha indicadores objetivos de avaliação que permitam a retroalimentação do desempenho do programa de integridade por várias fontes, tais como canais de denúncia e caixa de sugestões, e que monitorem o percentual das pessoas treinadas e a frequência de contato por órgãos reguladores. A avaliação é uma etapa complexa, que deve levar em consideração o ambiente organizacional da empresa, a aplicabilidade das políticas internas e sua capacidade de, efetivamente, prevenir os atos lesivos, e a conduta da empresa em relação ao ilícito praticado.

Diante disso, o Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade da CGU sugere que:

Para que um Programa de Integridade possa existir é preciso que a pessoa jurídica possua uma estrutura organizacional mínima, com clareza sobre quem são os responsáveis pela tomada das principais decisões. Isso é importante até para que o avaliador consiga identificar quem são os membros da alta direção.

De igual modo, a transparência constitui um importante princípio da boa governança, que contribui para formação de um ambiente de integridade, na medida em que favorece o controle e a precisão das informações produzidas pela pessoa jurídica (Brasil, 2018, p. 33).

Nesse sentido, para a adequada avaliação dos programas de *compliance* anti-corrupção, Soltes (2018 *apud* Zanon, 2023) afirma que as métricas devem estar associadas aos objetivos do programa e à qualidade do conteúdo apresentado nos treinamentos feitos pela organização. Esse tema é de extrema relevância para as empresas privadas, já que, caso estas venham a ser penalizadas, a existência de um programa de integridade efetivo pode reduzir a multa aplicada em até cinco por cento, conforme previsto no artigo 23, inciso V do Decreto nº 11.129/2022.

O artigo 22 do mencionado Decreto prevê os critérios utilizados para o cálculo da multa a ser aplicada, que pode chegar a vinte por cento do faturamento bruto da empresa, calculado sobre o último exercício anterior ao da instauração do Processo Administrativo de Responsabilidade (PAR).

A existência efetiva de um programa de integridade pode trazer vantagem financeira significativa para a empresa responsabilizada, visto que, conforme Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em Processo Administrativo de Responsabilidade (PAR) elaborado pela CGU (2018, p. 11) o programa de integridade poderá “reduzir o percentual a ser aplicado sobre o faturamento bruto entre 1,0% e 4,0%, dependendo do resultado de sua avaliação”.

Apesar dos inúmeros desafios à implementação efetiva dos programas de integridade, tais como a alocação suficiente de recursos humanos e financeiros, o mapeamento correto dos riscos e a capacitação adequada dos funcionários da organização, Simonsen (2018, p. 119) conclui que a conformidade é essencial para evitar potenciais perdas para as empresas.

Posto isso, o programa de integridade passa a ser um grande aliado das empresas e deve ser visto, segundo Simonsen (2018, p. 106), como um instrumento de proteção e de geração de valor, uma vez que, além de ser um fator que vem sendo incorporado socialmente e é cada vez mais exigido pelo mercado, é estimulado pela legislação e representa verdadeira vantagem financeira e competitiva.

Portanto, para que um programa de integridade seja dotado de efetividade, além de ser estruturado sob os cinco pilares fundamentais explanados anteriormente, é necessário que a organização implemente métodos de monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento contínuos, visto que, conforme Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em Processo Administrativo de Responsabilidade elaborado pela CGU (2018, p. 23), a conformidade tem a capacidade de gerar impacto financeiro e social relevantes para as empresas, que, de acordo com a legislação em vigor, podem vir a ser responsabilizadas objetivamente.

4 CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DA EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

O Para aferir a efetividade dos programas de integridade se faz necessário combinar indicadores objetivos, que correspondem a parâmetros mensuráveis e verificáveis que permitem avaliar resultados concretos do programa, e métricas qualitativas, as quais se referem a aspectos interpretativos que ajudam a compreender o contexto dos dados coletados, a fim de reduzir riscos, prevenir ilícitos e assegurar resposta adequada quando irregularidades ocorrerem, com o objetivo de distinguir a mera existência de um programa de sua concreta efetividade.

Nesse sentido, organismos reguladores e parâmetros internacionais, tais como a norma ISO 37301 (ABNT, 2021, p. 17), indicam a necessidade de utilização de indicadores objetivos de efetividade que permitam avaliar resultados concretos do programa, e não apenas sua estrutura, além de, conforme destacado por Silva

(2023, p. 92) identificar em que estágio a organização está situada (inicial, intermediário ou avançado) com base em critérios como autonomia, gestão de riscos, governança e recursos alocados. Segundo Guimarães (2020, p. 88), um dos principais indicadores utilizados é a taxa de conclusão de treinamentos, que revela o alcance e a capilaridade das ações educativas, sendo que treinamentos pouco frequentados ou restritos a níveis hierárquicos específicos indicam baixa disseminação da cultura de integridade.

Da mesma forma, o canal de denúncias pode apontar indicadores relevantes relacionados, por exemplo, ao tempo médio de resposta a denúncias, pois prazos excessivamente longos podem sugerir insuficiência de recursos, falta de prioridade ou eventual fragilidade da instância responsável pela apuração. O monitoramento, portanto, deve ocorrer do recebimento da denúncia até o retorno ao denunciante, para que se verifique se a rapidez e a qualidade investigativa estão coexistindo. O número de investigações internas, por sua vez, também se mostra um indicador importante que deve estar de acordo com o porte e o risco da operação: números muito baixos ou quedas abruptas podem indicar desconfiança nos canais ou subnotificação, enquanto, como afirma Guimarães (2020, p. 88) picos de denúncias e respectivas investigações podem estar correlacionados com mudanças de controles ou campanhas de comunicação. Isso significa que tanto a ausência completa de investigações quanto números exorbitantes podem indicar distorções, tais como subdetecção ou excesso de controles pouco eficazes.

Além disso, a reincidência de condutas, a ser aferida em períodos previamente definidos pela organização, constitui um indicador valioso da capacidade de resposta e de aprendizado institucional. A redução desses episódios tende a revelar que as sanções aplicadas foram proporcionais e dissuasórias, e que os planos corretivos implementados geraram mudanças efetivas no comportamento organizacional. Em sentido contrário, o aumento da reincidência pode sinalizar fragilidades nos mecanismos disciplinares, insuficiência dos controles preventivos implementados ou até mesmo problemas mais profundos de cultura organizacional, como tolerância implícita a desvios ou ausência de clareza quanto às normas internas.

Em relação aos parâmetros objetivos, outro indicador importante destacado pela ISO 37301 (ABNT, 2021, p. 20) são as auditorias independentes, que podem ser internas ou externas e buscam verificar a operação de controles da empresa. Para que tal medida contribua para a credibilidade e robustez do programa de integridade, é necessário que as auditorias sejam tratadas com seriedade, mediante designação de pessoas responsáveis, fixação de prazos e validação de seus efeitos.

Além dos parâmetros objetivos mencionados, capazes de fornecer dados concretos sobre o desempenho e as práticas da organização, a aferição da efetividade dos programas de integridade deve incluir, igualmente, métricas qualitativas que auxiliem na interpretação desses indicadores. Nesse sentido, a ISSO 37301 (ABNT, 2021, p. 42) indica diversos métodos de coleta de informação, dentre eles amostragens e testes de integridade e pesquisas de percepção, que podem capturar a percepção do programa pelos funcionários e apontar para dimensões como confiança no canal e percepção de retaliação, o que servirá para compreender as variações nas taxas de reporte interno e na qualidade das denúncias. Nos termos da ISO 37301 (ABNT, 2021, p. 19), avaliações externas, incluindo auditorias e certificações de integridade, também funcionam como uma verificação das práticas, realizada de forma independente, cujo valor reside na transparência metodológica e na vinculação a planos de ação monitoráveis.

Por fim, o Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas da CGU (Brasil, 2015, p. 11) afirma ser essencial manter o mapeamento dinâmico dos riscos existentes para a organização, a fim de conectar os dados de desempenho com revisões periódicas da matriz de risco, atualização de indicadores, priorização de controles e reorientação de treinamentos segundo mudanças do negócio, do ambiente regulatório e da dinâmica organizacional. Haverá efetividade quando houver convergência entre esses planos, ou seja, quando o reporte interno estiver combinado com tempos de resposta adequados, quando houver queda de reinci-



dência após remediação e os resultados das auditorias decrescerem em gravidade, demonstrando evolução na maturidade do programa e melhorias observáveis na organização. A interpretação, contudo, deve considerar limites e contextos como oscilações territoriais, vieses de divulgação e ausência de causalidade estrita.

Em síntese, aferir a efetividade de um programa de integridade exige combinação de indicadores objetivos e métricas qualitativas, de modo a capturar resultados mensuráveis, aspectos culturais e comportamentais. Tal aferição, segundo Silva (2023, p. 94) deve integrar desempenho, percepção e nível de maturidade do programa em um ciclo de prevenção, detecção, resposta e aprendizado que seja auditável, proporcional ao risco do negócio exercido pela organização e orientado a resultados, de modo a tornar as falhas identificáveis, permitir o aperfeiçoamento dos controles internos e demonstrar, de forma concreta, o comprometimento com a conformidade e com a prevenção de atos ilícitos. Essa abordagem amplia a credibilidade do programa e fortalece sua capacidade de atuar como atenuante em eventuais processos de responsabilização, além de gerar impacto positivo no ambiente de negócios e na reputação institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi exposto, é possível concluir que, apesar de não ser imposta pela legislação, a implementação de programa de integridade pelas empresas traz uma série de benefícios e, se mostra uma verdadeira vantagem competitiva, tendo em vista o olhar crítico dos consumidores e dos contratantes, a confiança pública nacional e internacional, a busca de valores e comportamentos sustentáveis e a mitigação de eventuais danos reputacionais.

Os benefícios de um programa de integridade superam em muito os seus custos de implementação, uma vez que resultam na redução de eventual multa que venha a ser aplicada à pessoa jurídica, bem como na proteção da marca e da sustentabilidade da empresa, na alocação eficiente de recursos, na manutenção de contratos públicos e no ganho de imagem, credibilidade e reputação, além de sinalizar para os *stakeholders* a preocupação da organização em agir de acordo com os critérios de sustentabilidade socioeconômica.

Logo, torna-se cada vez mais evidente a importância de que as empresas implementem mecanismos internos de controle, estruturados de acordo com as particularidades de cada setor e de cada empresa, para permitir a detecção antecipada de atos ilícitos e sua remediação tempestiva. Não basta replicar fórmulas prontas e repetidas que não guardem qualquer relação com a realidade das empresas.

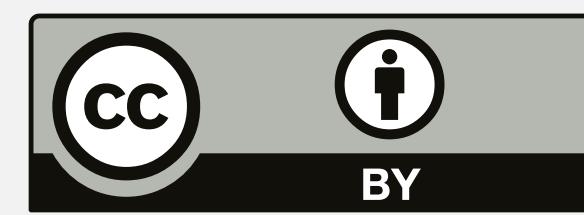
Nesse sentido, a presente pesquisa demonstra que para se beneficiar das vantagens previstas na legislação, as empresas devem adotar programas de integridade que sejam efetivos, com medidas e estratégias implementadas de acordo com os riscos e com as características de cada organização, estruturadas com base nos cinco pilares apresentados neste artigo, com foco no monitoramento, avaliação e melhoria contínuos do programa.

Diante do que foi exposto, é possível concluir que a efetividade dos programas de integridade será aferida por parâmetros objetivos combinados com métricas qualitativas, os quais possibilitam atestar a real capacidade do programa de detectar, prevenir e remediar a prática de atos ilícitos na organização.

REFERÊNCIAS

ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 37301:** Sistemas de gestão de compliance – Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

ALVES, Alexandre F. A.; SILVA, Ricardo V. M. A. Efetividade dos mecanismos internos de controle da companhia e a responsabilidade dos administradores. In: PINHEIRO, Caroline da Rosa *et al.* **Compliance entre a teoria e a prática:** reflexões contemporâneas e análise dos programas de integridade das



companhias listadas no novo mercado. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2022. p. 3-19.

BARRETO, Rodrigo T. S.; VIEIRA, James B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EbApE. BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade**: diretrizes para empresas privadas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000**. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3678.htm. Acesso em: 28 jul. 2024.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 29 jul. 2024.

BREI, Zani A. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista De Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p- 64-77, 1996 Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8128>. Acesso em: 29 jul. 2024.

CHAVES, Anna Cecília Santos. A corrupção privada no Brasil. **Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo**, São Paulo, v. 4, p. 231-259, 2014.

DIAS, José A. de Freitas. Programa de integridade: o que é, seus elementos constitutivos e caracterização. **Boletim Economia Empírica**, Brasília, DF, v. 1, n. 6, 2020, online. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/download/5538/2228>. Acesso em: 2 set. 2024.

DUTRA, Jair Henrique Kley; MEDEIROS NETO, Elias Marques de. ESG e compliance: a sociedade anônima de futebol como mecanismo. **Scientia Iuris**, Londrina, v. 29, n. 1, p. 8-25, 2025. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/50737/51937>. Acesso em: 6 jul. 2025.

FILGUEIRAS, Fernando. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. **Opinião Pública**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 386-421, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/8vW5w5whd-MLRD3sqWPV6fgg/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 30 jul. 2024.

FONSECA, Antonio. Programa de compliance ou programa de integridade: o que isso importa para o direito brasileiro. **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, Brasília, DF, v. 30, n. 1/2, p. 77-94, jan./fev. 2018. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/bitstreams/1de51ac5-f1a4-49bf-a3b6-8aa58cbfd945/download>. Acesso em: 2 set. 2024.

FRAZÃO, Ana; CARVALHO, Angelo G. Prata de. Corrupção, cultura e compliance: o papel das normas jurídicas na construção de uma cultura de respeito ao ordenamento. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 129-150.

GONÇALVES, V. G. M.; SANT'ANNA, L. S. Aspectos legais da investigação interna por análise de dados nos programas de compliance. **Revista Brasileira de Direito Civil**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 1, p. 17–50, 2024. Disponível em: <https://rbdcivil.ibdcivil.org.br/rbdc/article/view/691>. Acesso em: 29 mar. 2025.

GUIMARÃES, Fernando Gustavo Ferro. **Por que programas de integridade falham?** Um diagnóstico da eficácia de programas de integridade. 2020. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito, Justiça e Desenvolvimento) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2021. Disponível em: <http://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3376>. Acesso em: 2 dez. 2025.

MADEIRA, Patricia Queiroz. **Corrupção privada uma análise do bem jurídico tutelado à luz da intervenção mínima**. 2021. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito, Justiça e Desenvolvimento) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2021. Disponível em: <http://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3404>. Acesso em: 18 jul. 2025.

MENEZES, Mauricio Moreira Mendonça de. **Corrupção, anticorrupção e empresa**. 2017. 349 f. Tese (Concurso Público) – Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

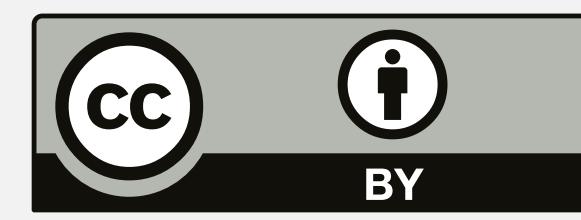
PETROBRAS. **Programa de compliance da Petrobras**. Brasília, DF: Petrobras, [2024]. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/25fdf-098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/40f5099d-2444-66d7-24a9-e7c16515ed57?origin=2>. Acesso em: 17 ago. 2024.

PINHEIRO, Caroline da Rosa. **Os impactos dos programas de integridade (compliance) sobre os deveres e responsabilidades dos acionistas controladores e administradores de companhia**. 2017. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Helton Júnio da. **Cultura de integridade**: contribuições da gestão do conhecimento na efetividade dos programas de integridade e compliance. 2023. Tese (Doutorado). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/987>. Acesso em: 2 dez. 2025.

SIMONSEN, Ricardo. Os requisitos de um bom programa de compliance. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance: perspec-**



tivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 129-150.

TANZI, Vito. **Policies, institutions and the dark side of economics**. Tallinn, Estonia: Edward Elgar Publishing, 2000.

ZANON, Patricie Barricelli. **Responsabilidade penal, metodologia de avaliação e certificação**: aprimoramento legal para estímulo de programas de compliance anticorrupção efetivos. Tese (Doutorado em Direito Político e Econômico) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/cbebcd60-380d-4330-a0db-0c99d1ff1a4d>. Acesso em: 2 set. 2024.

Recebido em: 06/12/2025.

Aprovado em: 12/12/2025.