



UNIFACS

MESTRADO EM DIREITO, GOVERNANÇA E POLÍTICAS PÚBLICAS

MARIANA COSTA DOS SANTOS

**COMPLIANCE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA BAHIA:
UMA ANÁLISE PROPOSITIVA SOBRE A APLICABILIDADE NA ESFERA
PÚBLICA**

Salvador
2022

MARIANA COSTA DOS SANTOS

**COMPLIANCE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA BAHIA:
UMA ANÁLISE PROPOSITIVA SOBRE A APLICABILIDADE NA ESFERA
PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito, Governança e Políticas Públicas da UNIFACS – Universidade Salvador, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Direito, Governança e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Vaner José do Prado.

Salvador
2022

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador
UNIFACS.

Santos, Mariana Costa dos

Compliance no Tribunal de Justiça da Bahia: uma análise propositiva sobre a aplicabilidade na esfera pública. / Mariana Costa dos Santos. - Salvador, 2022.

132 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação, Mestrado em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Vaner José do Prado.

1. Direito. 2. *Compliance*. 3. Administração Pública. 4. *Compliance* Público. I. Prado, Vaner José do, orient. II. Título.

CDD: 340

MARIANA COSTA DOS SANTOS

COMPLIANCE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA BAHIA:
UMA ANÁLISE PROPOSITIVA SOBRE A APLICABILIDADE NA ESFERA PÚBLICA

Dissertação apresentada no Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito, Governança e Políticas Públicas da UNIFACS – Universidade Salvador, para obtenção do título de Mestre em Direito, Governança e Políticas Públicas.

Vaner José do Prado – Orientador _____
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela UNIFACS – Universidade Salvador
UNIFACS – Universidade Salvador

José Gileá de Souza – _____
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela UNIFACS – Universidade Salvador
UNIFACS – Universidade Salvador

Lívia da Silva Modesto Rodrigues _____
Doutora em Geologia pela Universidade federal da Bahia - UFBA
Universidade federal da Bahia - UFBA

Salvador, _____ de _____ de 2022.

AGRADECIMENTOS

A construção deste trabalho é mais um capítulo da minha vida, que é atravessada pelo desejo de contribuir com a mudança do mundo e da sociedade para melhorar a vida humana. Não seria possível desenvolver esta pesquisa sem a presença de Deus em meu coração, que abençoa meus dias com amor e misericórdia, concedendo-me força e inspiração para cumprir a missão dada por Ele neste mundo. Obrigada!

À minha mãe, Luciene, minha primeira e mais amada professora, incentivadora e o farol que ilumina os caminhos mais difíceis na minha vida: obrigada por construir junto comigo esta dissertação e me ajudar a trilhar o lindo caminho do conhecimento. Vencemos!

Ao meu pai e meu melhor amigo, Adeilson, obrigada por ser o porto mais seguro de amor em que ancoo o barco da minha vida.

À minha irmã, Juliana, meu agradecimento por estar ao meu lado, ofertando-me amor, colo e compreensão. Você é a melhor companheira que Deus poderia ter me concedido.

Ao meu amor, Zezo, por compreender minhas ausências, caminhar ao meu lado e sonhar em mudar o mundo junto comigo!

Aos meus pets queridos, Chico e Katara, obrigada pelo carinho e companhia nos momentos solitários de escrita. Vocês fizeram esta jornada ser mais leve.

Aos meus colegas e amigos, Nati e Gabriel, que desde o início da faculdade compartilharam comigo as angústias e alegrias da vida acadêmica e hoje assistem ao meu sucesso, que é, também, o deles.

Obrigada ao meu amigo Rogério, que sempre revisou meus textos e me ensinou que o racismo não deve definir os nossos temas de pesquisa. Podemos falar sobre o que quisermos! Ao meu primo Lucas, que compartilhou comigo a experiência do mestrado e me ouviu sempre que precisei desabafar sobre as dúvidas da vida acadêmica.

Aos meus mestres, em especial, Ilana Martins, que desde a graduação acreditou em mim e até depois do encerramento do nosso vínculo institucional me ajudou e incentivou disponibilizando artigos e apoio para a construção deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador querido, Professor Vaner, que sempre acreditou,

apoiou e permitiu que este trabalho fosse construído com pesquisa, técnica e coração!
Obrigada, professor.

Obrigada aos meus professores do mestrado: Gustavo, pela amizade de sempre, e Mônica, por revelar que as mulheres podem tudo e incentivar a nossa vontade de mudar o mundo. Ao professor coordenador Gileá, que não deixou o brilho dos olhos dos alunos se apagar diante das dificuldades da vida acadêmica, e a todos os outros mestres que acreditaram, avaliaram e contribuíram para a construção do nosso conhecimento.

Aos meus colegas de turma, que me abraçaram e ouviram as alegrias e tristezas encontradas nesta trajetória.

Por fim, à UNIFACS, por ser a casa que me acolheu e contribuiu para a minha formação desde a graduação até este momento.

“deixa eu te mostrar
que a mulher preta
não é feita
só de dor”

(LEÃO, 2019)

RESUMO

Esta dissertação destina-se a apresentar, a partir da análise realizada, as repercussões da aplicação dos programas de *compliance* nas esferas pública e privada do Brasil por meio da avaliação do programa idealizado para o Tribunal de Justiça da Bahia em 2018. O problema de pesquisa que norteou a construção deste trabalho foi: quais são os desafios, limites ou barreiras para que a implantação de medidas de *compliance* possa ser aplicada à Administração Pública? Ao aprofundar os estudos para responder à pergunta, delimitou-se como objetivo geral analisar o programa de *compliance* formulado para o TJBA no ano de 2018, visando a compreender os motivos de sua não implantação, no sentido de identificar os elementos, a dinâmica e as barreiras que impediram sua continuidade. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi o método indutivo e o estudo de caso. Além disso, a pesquisa foi dividida em duas etapas: a etapa conceitual, em que foram analisados os conceitos e o estudo de direito comparado, e a etapa documental, em que foram analisados os documentos do TJBA. Os principais resultados obtidos com a pesquisa demonstraram que o empecilho à aplicação das medidas de *compliance* no setor público consiste em primeiro lugar na inobservância dos princípios constitucionais da administração pública que regem toda e qualquer política à esta aplicada bem como o seu objetivo principal que é o alcance do bem-estar social e a efetivação dos direitos fundamentais.

Palavras-chave: *Compliance*. Administração Pública. *Compliance* Público.

ABSTRACT

This dissertation is intended to present, from the analysis carried out, the repercussions of the application of compliance programs in the public and private spheres of Brazil through the evaluation of the program conceived for the Bahia Court of Justice in 2018. The research problem that guided the construction of this work was: what are the challenges, limits or barriers for the implementation of compliance measures to be applied to the Public Administration? Deepening the studies to answer the question, it was decided as a general objective to analyze the compliance program formulated for the TJBA in 2018, aiming to understand the reasons for its non-implementation, in order to identify the elements, the dynamics and barriers that prevented its continuity. The methodology used for the development of this research was the inductive method and the case study. In addition, the research was divided into two sections: the conceptual stage, in which the concepts and the study of comparative law were analyzed, and the documentary stage, in which the TJBA documents were analyzed. The main results obtained with the research showed that the obstacle to the implementation of compliance measures in the public sector is in the first place the non-compliance with the constitutional principles of the public administration that govern any and all policies applied to it as well as its main objective which is the reach of the well-social welfare and the realisation of fundamental rights.

Keywords: Compliance. Public Administration. Public Compliance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparação entre <i>Compliance</i> Privado e <i>Compliance</i> Público	43
Figura 2 – Quadro comparativo: Brasil, Portugal e México	63
Figura 3 – Ramificações do Programa de <i>Compliance</i> do TJBA.....	74
Figura 4 – Fluxograma dos instrumentos de pesquisa.....	77
Figura 5 – Fluxograma dos métodos utilizados na pesquisa.....	77

LISTA DE SIGLAS

ART	Artigo
CGU	Controladoria Geral da União
CIG	Comitê Interministerial de Governança
CMVM	Comissão de Mercado de Valores Mobiliários
CNUCC	Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CPC	Conselho de Prevenção da Corrupção
IAUCI	Índice de aderência da Unidade de Controle Interno
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDVE	Índice de Divulgação de Valores Éticos e Morais
IES	Instituto Ética e Saúde
IPCG	Instituto Português de <i>Corporate Governance</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEC	<i>Securities Exchange Commission</i>
SEPLAN	Secretaria de Planejamento e Orçamento
SNA	Sistema Nacional Anticorrupção
SOX	<i>Sarbanes-Oxley</i>
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TJBA	Tribunal de Justiça da Bahia
TJMG	Tribunal de Justiça de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 COMPLIANCE NOS ÂMBITOS PÚBLICO E PRIVADO	21
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS	21
2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O QUE É <i>COMPLIANCE</i>	25
2.3 <i>COMPLIANCE</i> NO ÂMBITO PRIVADO.....	27
2.3.1 Estrutura e Características Fundamentais	28
2.4 <i>COMPLIANCE</i> NO ÂMBITO PÚBLICO	33
2.4.1 Estrutura e Características fundamentais	35
2.5 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS DO COMPLIANCE NOS ÂMBITOS PÚBLICO E PRIVADO	38
3 O COMPLIANCE EM PORTUGAL, NO MÉXICO E NO BRASIL	45
3.1 <i>COMPLIANCE</i> NO BRASIL	45
3.1.1 Análise normativa	47
3.1.2 Surgimento da Lei das Estatais (n.º 13.303/16) e suas repercussões na relação <i>Compliance-Administração Pública</i>	49
3.1.3 O Decreto n.º 9.203/2017	51
3.2 OUTROS PAÍSES.....	52
3.2.1 Portugal	53
3.2.2 México	57
3.2.3 Uma Análise Comparativa do <i>Compliance</i> – Brasil, Portugal e México	62
3.3 ANÁLISE SOBRE A IMPORTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE <i>COMPLIANCE</i> NO BRASIL E A INTEGRIDADE DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19	63
4 ESTUDO DO CASO: <i>COMPLIANCE</i> NO TJBA	67
4.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A CORRUPÇÃO NO JUDICIÁRIO BAIANO	67
4.2 EXPOSIÇÃO DO CASO.....	69
4.3 PERCURSO METODOLÓGICO	75
4.3.1 Etapa conceitual	78
4.3.2 Etapa documental	78
4.4 ANÁLISE SOBRE OS DADOS COLETADOS SOBRE O <i>COMPLIANCE</i> NO TJBA	79
5 IMPRESSÕES A PARTIR DOS DADOS COLETADOS E APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO PROPOSITIVO	84
5.1 IMPRESSÕES A PARTIR DOS DADOS COLETADOS	84

5.2 (IN)ADEQUAÇÃO DO COMPLIANCE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: É POSSÍVEL?	86
5.3 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO PROPOSITIVO	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A – E-BOOK.....	103

1 INTRODUÇÃO

O contexto socioeconômico, histórico e político do Brasil contribuiu para a transformação da cultura nas instituições públicas e privadas do país. Estas mudanças incluem a implantação de programas de compliance nas instituições e culminaram na necessidade deste estudo sobre os fatores que levaram o programa de compliance formulado para o Tribunal de Justiça da Bahia em 2018 a não ser implementado.

Neste sentido, a linha em que se inseriu a presente pesquisa do programa de mestrado profissional de Direito, Governança e Políticas Públicas da UNIFACS é a que aborda questões sobre Direito, Democracia, Transparência e Avaliação (avaliação de políticas públicas), porque compreende o programa de *compliance* referido como política pública regulatória do Poder Judiciário e investigou a sua aplicabilidade no setor público brasileiro. Diante disto, faz-se necessário apresentar o contexto em que se insere o problema de pesquisa a partir dos fatos a seguir expostos.

As discussões sobre *compliance* no Brasil surgiram após o “escândalo do Mensalão”, título dado aos atos de corrupção política e econômica ocorridos e tornados públicos no país nos anos 2000, e fatos decorrentes da operação Lava-Jato, que foi um conjunto de ações da Polícia Federal e Ministério Público Federal que investigou a atuação de políticos e grandes empresas em atos criminosos de corrupção e lavagem de dinheiro. Importante destacar que estes fatos despertaram a sociedade brasileira para reflexões necessárias acerca da ética e do respeito ao patrimônio nacional, às leis e às instituições.

Não obstante algumas controvérsias existentes a respeito das referidas operações e a relativização dos princípios constitucionais e do devido processo legal, a divulgação dos fatos pela imprensa fomentou discussões sobre os crimes cometidos contra a Administração Pública e o envolvimento de organizações do setor privado em atos criminosos. Diante deste cenário, movimentos legislativos e institucionais de combate às práticas ilícitas, como as dez medidas contra a corrupção, elaboradas e propostas pelo Ministério Público Federal (BRASIL, 2015), demonstraram que atitudes, ao menos com o objetivo de incentivar o debate sobre corrupção no poder público, foram tomadas.

Nesse sentido, a Lei Anticorrupção n.º 12.846, publicada em 2013, institucionalizou de maneira definitiva o conceito dos programas de *compliance* para o empresariado brasileiro (BRASIL, 2013), cuja finalidade, em simples palavras, deriva

do verbo em inglês “*to comply*”, que significa agir de acordo com as regras determinadas (EL KALAY, 2019). Da tradução também é possível extrair a própria função dos programas que adotam o verbo como título.

Originados nos Estados Unidos, os “programas de *compliance*” foram idealizados para, dentre outras funções, evitar a ocorrência de ilícitos no âmbito interno da empresa (SAAD-DINIZ; SILVEIRA, 2015). O combate americano à corrupção – após a crise financeira de 2008 –, atrelado à responsabilização penal de pessoas jurídicas, fortaleceu o instituto (CASTRO; ANTONIETTO, 2014).

Diante do cenário acima exposto e dos desafios emergentes das legislações e “operações anticorrupção” ocorridas no Brasil, a Lei Anticorrupção n.º 12.846 disciplinou o benefício de reduzir sanções civil-administrativas imputadas às pessoas jurídicas, em razão de possuírem programas de integridade com controle interno, análise de riscos, canais de denúncia, códigos de conduta para funcionários e outras ações bem estruturadas, com o objetivo de evitar os riscos e prevenir a prática de atos de corrupção (BRASIL, 2013). Tal vantagem legal fomentou a procura crescente do setor privado para adequar suas atividades aos regulamentos e cumprimento de regras determinadas por resoluções, códigos de ética e leis.

Não obstante a isso, como assinala Martinez (2016), a cultura de ética, controle empresarial, cumprimento de normas de conduta e denúncia de irregularidades não chegou ao Brasil apenas após a Lei Anticorrupção. Desde 2000, instituições financeiras privadas já possuíam mecanismos de controle, códigos de ética, controle interno e outros objetivos contidos no conceito do que se entende como *compliance*.

Com as ações do setor empresarial pela implementação de programas de *compliance*, a Administração Pública brasileira procurou acompanhar o movimento da esfera privada, objetivando incorporar à sua estrutura estes modelos de gestão, como maneira de efetivar os princípios que a regem determinados pela Constituição Federal de 1988. Um reflexo disto foi a promulgação da Lei n.º 13.303, em 2016, regulamentadora das empresas públicas e sociedades de economia mista que, em seu artigo 9º, exige das instituições diretamente ligadas ao setor público a implantação de programa de integridade que funcione como um instrumento de combate à corrupção e meio de alcançar uma melhor prestação de serviço (BRASIL, 2016). O referido dispositivo apresenta o programa de *compliance* como elemento importante da governança corporativa, que visa a fomentar cultura ética nas instituições (BRASIL, 2017).

O Poder Judiciário, como elemento fundamental do Estado Democrático de Direito, buscou, a partir do panorama apresentado, efetivar, também, seus princípios regentes e funcionar a partir da ética na esfera pública para cumprir sua função primordial de realizar a justiça e construir uma sociedade livre, justa e solidária, conforme estabelece a Resolução 198/2014 do Conselho Nacional de Justiça, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional (BRASIL, 2014). Com base neste objetivo, o Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA), em seu plano estratégico de 2015-2020, traçou medidas para cumprir o objetivo de melhoria da prestação jurisdicional e de garantia dos direitos de cidadania aos jurisdicionados (BAHIA, 2015).

Dentre outras finalidades, no plano estratégico do TJBA, foram elencados planos de combate à corrupção e improbidade administrativa, celeridade e produtividade da prestação jurisdicional, melhoria da gestão de pessoas, instituição da governança judiciária e conformidade do órgão com as regras e princípios da Administração Pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A partir deste compromisso, o TJBA, em 2017, se propôs a implantar um programa de *Compliance*.

Este programa foi organizado e coordenado pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), e consistia em um conjunto de medidas e ações que visava a fomentar a cultura de *compliance*, ética, evitar atos de corrupção e, conseqüentemente, melhorar a prestação do serviço público e efetivação do Direito Fundamental de acesso à justiça, conforme é possível constatar pelas disposições encontradas no plano estratégico, disponibilizado no portal eletrônico do referido órgão (BAHIA, 2015).

Entretanto, ao final de 2018, logo após mudanças na gestão da referida secretaria, observou-se que não houve continuidade na implementação do escopo desenvolvido para o programa de *compliance* do TJBA. Os reais motivos ainda são desconhecidos em sua totalidade e especificidades, porém ventila-se uma possibilidade da não implantação pela não adequação do programa às peculiaridades do setor público.

Assim, diante da não implantação do programa pelo Tribunal após o esforço da gestão para elaborar e tentar executar um sistema de *compliance* em sua estrutura, nasceu a necessidade de investigar a aplicabilidade do referido programa em um órgão público de prestação jurisdicional que é regido pelos princípios e regras da administração pública frente às divergências e peculiaridades próprias do setor

privado.

Pretendeu-se, portanto, por meio desta pesquisa, analisar a estratégia, o programa de *compliance* e os motivos que levaram o TJBA ao cancelamento (temporário ou definitivo) da implantação do programa planejado. Fundamentado na problematização supracitada, foi delineado o Problema de pesquisa que norteou esta dissertação: quais são os desafios, limites ou barreiras para que a implantação de medidas de *compliance* possa ser aplicada à Administração Pública?

Traçou-se o objetivo geral: analisar o programa de *compliance* formulado pelo TJBA no ano de 2018 para identificar os elementos, a dinâmica e as barreiras que impediram sua continuidade.

Os objetivos específicos que servem como caminho para atender ao objetivo geral são os seguintes:

- a) identificar conceitos, origem, modelo e estrutura dos programas de *compliance* nos âmbitos público e privado e suas principais características;
- b) comparar os modelos de governança e *compliance* nos setores público e privado do Brasil com outros países e a importação desses programas de *compliance* para a realidade brasileira;
- c) analisar o Programa de *Compliance* no TJBA, visando a identificar as causas da sua não implementação;
- d) construir instrumento propositivo em formato de e-book com os resultados da pesquisa para auxiliar gestores públicos na compreensão do que é *compliance* aplicado na administração pública.

A investigação do problema acima proposto tem relevância social, acadêmica e institucional porque a partir desta questão foi possível aprofundar os estudos sobre a governança pública, privada e suas interfaces. Neste sentido, é importante apresentar a origem da necessidade da pesquisa sobre o referido tema e a sua importância para a sociedade.

O interesse pelo tema surgiu desde a graduação ao participar, no ano de 2016, de grupo de pesquisa sobre Direito Penal Econômico, pela Universidade Federal da Bahia – UFBA, e, logo em seguida, ter realizado um projeto de Iniciação Científica (IC) financiado com bolsa de pesquisa pelo PIBIC/FAPESB (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia) realizado na Universidade Salvador – UNIFACS nos anos de 2016 e 2017. O

tema pesquisado na iniciação científica estava relacionado ao Direito Penal Econômico cujo título foi “Concurso de Pessoas nos Crimes Econômicos e Responsabilidade Penal do *Compliance Officer*”.

Durante o desenvolvimento do projeto foi possível aprofundar os estudos sobre *criminal compliance* e responsabilidade criminal do *compliance officer*, tendo como base a legislação brasileira sobre o tema e a jurisprudência do Supremo Tribunal Federal. O trabalho de IC culminou na elaboração e apresentações do Trabalho de Conclusão de Curso de Direito sendo, também, apresentado sob a forma de poster no XVII CONPEDI, com o tema: “O Enigma do Papel do Garantidor do *Compliance Officer* no Brasil: uma análise a partir da Lei de Lavagem de Dinheiro e da Jurisprudência do Supremo Tribunal Federal”. Além disso, houve apresentação de material em anais e a conquista do prêmio de 3º lugar da melhor apresentação oral do seminário da 14ª Jornada UNIFACS de Iniciação Científica (JUIC) UNIFACS em 2017, cujo tema foi “Concurso de Pessoas nos Crimes Econômicos e a Responsabilidade penal do *Compliance Officer*”.

Outra experiência vivida que contribuiu para o surgimento da problemática aqui exposta foi o estágio realizado na 9ª Vara de Relações de Consumo do Tribunal de Justiça da Bahia, pelo período de um ano, durante o curso de graduação em Direito. Nessa oportunidade, as atividades cartorárias, auxílio aos juízes na elaboração de despachos, sentenças, realização de audiências e gestão da unidade jurisdicional, contribuíram muito para uma reflexão mais profunda acerca de ações e possibilidades práticas que favorecessem a melhoria do serviço prestado pelo Tribunal.

É importante observar que, a partir da referida experiência, foi possível entrar em contato com questões emblemáticas sobre a prestação jurisdicional, como a morosidade de processos, o atendimento aos jurisdicionados, a gestão das atividades na unidade jurisdicional, a gestão de pessoas e outros aspectos que levaram à reflexão das possibilidades de melhoria por meio de implementação de programas ou projetos com esse objetivo. Além disso, desembargadores do Tribunal de Justiça da Bahia, em 2020, foram alvos de investigação criminal por suspeita de lavagem de dinheiro e corrupção, conforme noticiado amplamente por sites jurídicos e imprensa tradicional (CONJUR, 2020).

Destaque-se que as denúncias de corrupção no Tribunal relacionam-se diretamente com a relevância da discussão sobre a implantação de mecanismos de identificação e combate à criminalidade, aspectos que os programas de *compliance*

se comprometem a fazer.

Diante deste panorama, após a inclusão no planejamento do TJBA de um programa de *compliance* e o seu cancelamento posterior sem a implementação, verificou-se a necessidade de investigar as razões tanto da tentativa de implementação quanto do cancelamento da proposta inicial no Poder Judiciário da Bahia. Neste sentido, a pesquisa é importante para a comunidade acadêmica à medida que buscou estudar a origem dos programas de *compliance*, seus objetivos, estrutura e, principalmente, as potencialidades e fragilidades frente à realidade da administração pública brasileira.

Além disso, esta investigação é importante para a comunidade jurídica como um todo, ou seja, magistrados, advogados, membros do Ministério Público e Defensoria Pública, funcionários do próprio Tribunal, atores sociais e instituições diretamente afetados, uma vez que aprofundou a compreensão sobre as divergências existentes entre modelos de governança adotados pela gestão privada e aqueles propostos para a administração pública. A investigação é relevante, também, para os jurisdicionados que serão alcançados e beneficiados pelos resultados aqui encontrados, pois o presente estudo revelou aspectos que afetam diretamente a prestação jurisdicional fornecida pelo TJ-BA, além da oportunidade de propor reflexões acerca da participação, fiscalização e contribuições para possíveis mudanças necessárias para alcançar a efetiva prestação jurisdicional.

A pesquisa tem natureza descritiva exploratória, conforme Boaventura (2005) e Pádua (2016), para os quais este formato procura desvendar fenômenos ou, então, torná-los mais claros em sua dinâmica. A estratégia metodológica adotada para a realização da pesquisa foi desenvolvida a partir do estudo de caso, pela qual se pretendeu aprofundar no objeto principal, seguindo a proposta de Gil (2002, p. 35) de ser um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos”. Além disso, desenvolveu-se a partir do método indutivo, tendo em vista que analisa o caso particular do TJBA para tentar compreender o pressuposto de generalização, visando a entender o contexto geral do Brasil.

Quanto aos procedimentos operacionais, a coleta dos dados foi realizada em duas etapas que estão explicitadas no tópico específico 4.3 deste trabalho, no entanto, é importante apresentá-las no presente momento para situar o leitor. São elas: a etapa conceitual e a etapa documental.

Na etapa conceitual, foram sedimentados os principais conceitos que embasam

o tema. Realizou-se revisão bibliográfica sobre Governança Pública, Gestão Pública, *Compliance* e administração judiciária, sendo que o acesso à bibliografia foi por meio das ferramentas de busca Biblioteca Virtual e V-Lex, ambas especializadas em ciências sociais aplicadas e disponibilizadas digitalmente pela UNIFACS, além de outros materiais acadêmicos. Nesta etapa, também foi utilizado o programa digital Mendeley para organização dos textos, arquivos e referências da presente pesquisa, bem como para compartilhamento com outros pesquisadores ou grupos de pesquisa sobre o tema, tendo em vista a possibilidade do intercâmbio de informações do referido recurso digital.

A segunda etapa, a documental, tratou das análises legislativas, instruções normativas e outros instrumentos legais nacionais e estrangeiros sobre *Compliance* na Administração Pública e dos documentos disponibilizados pelo TJBA sobre o programa de *compliance* objeto desta pesquisa. Além disso, foram analisadas atas de reunião da SEPLAN que trataram sobre o programa de *compliance* e, conseqüentemente, a não continuidade da sua implantação.

Os dados levantados na pesquisa foram sistematizados e analisados a partir de sua organização, no formato de planilhas do Excel e de ferramentas de organização de dados. Como etapa empírica e propositiva, conforme já exposto no objetivo geral da presente pesquisa, ao final, foi construído um instrumento propositivo em formato de *e-book* contendo impressões relevantes sobre os resultados da pesquisa com a finalidade de contribuir para o debate acadêmico e social acerca do tema.

A estrutura da dissertação é composta por seis capítulos, sendo este a introdução que apresenta os elementos fundantes e contextuais do trabalho.

O segundo capítulo aborda os aspectos históricos principais sobre o que se entende por *compliance*, bem como o que define este modelo de gestão. Além disso, o capítulo busca traçar as principais características e elementos dos programas de *compliance* aplicados na esfera pública e na esfera privada.

O terceiro capítulo apresenta o panorama do *compliance* no Brasil, suas principais leis e aplicabilidade tanto na esfera pública quanto na esfera privada. Apresenta, também, análise comparativa com o contexto de combate à corrupção em Portugal e no México e, por fim, faz uma análise sobre a importação deste modelo de programa pelo Brasil.

O quarto capítulo traça um panorama da justiça baiana e sua relação com os

casos de corrupção ocorridos nos últimos anos, bem como apresenta o caso objeto do estudo e descreve a metodologia. Ao final do capítulo estão expostos os resultados principais da pesquisa.

O capítulo cinco apresenta as impressões sobre os resultados da pesquisa, avaliando a aplicabilidade e adequação do programa de *compliance* à administração pública após o tratamento dos elementos coletados a partir da investigação, e as características principais do instrumento propositivo. Por fim, o capítulo seis expõe as considerações finais da dissertação.

2 COMPLIANCE NOS ÂMBITOS PÚBLICO E PRIVADO

Este capítulo apresentará os principais aspectos históricos sobre os programas de *compliance*, bem como suas características elementares para que seja aplicado nas esferas pública e privada e, conseqüentemente, as principais divergências entre as estruturas e características fundamentais de cada uma das esferas mencionadas.

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS

Os programas de *compliance*, estão diretamente relacionados ao significado da palavra *compliance*, que, em sua origem inglesa, deriva do termo “*to comply*”, que quer dizer cumprir, agir de acordo com algo (LEAL, 2019). Antes de adentrar na origem dos programas propriamente dita, faz-se necessário apresentar o contexto econômico dos Estados Unidos na década de 1920. Na referida época, a economia norte-americana era regida pelos princípios liberais e intervenção mínima estatal. Deste modo, o único papel do Estado era garantir a liberdade econômica irrestrita do mercado e nenhuma ingerência na esfera privada dos indivíduos (VIDAL, 2019).

Acontece que, com o fim da primeira guerra mundial, os países europeus, que outrora não estavam produzindo, mas importando produtos estadunidenses, voltaram a produzir insumos e deixaram de comprar das empresas dos Estados Unidos. Assim, as instituições sofreram quedas das vendas dos seus produtos, que estavam sendo produzidos em quantidades maiores que as demandas e, conseqüentemente, interferiram nos lucros, deixando de remunerar investidores que injetaram subsídios em suas companhias (SILVA, 2020).

As vendas de ações das empresas por valores altos sem o retorno dos investimentos resultaram na crise econômica de 1929 na bolsa de valores de Nova York (SILVA, 2020). A quebra da bolsa gerou insegurança da sociedade perante à autorregulação do mercado sem qualquer regulamentação ou intervenção estatal. Vidal (2019, p.36) aponta que, naquele momento da história estadunidense, era necessário ressignificar a economia liberal a fim de buscar o mínimo de segurança nas relações comerciais e “ocupar um vácuo deixado pela falta de instituições de controle na busca pela preservação da liberdade e da segurança da sociedade frente às incertezas do mercado”.

Assim, com a finalidade de reagir ao caos econômico e recuperar a economia,

o *New Deal*, proposto por Roosevelt¹, reagiu às práticas de mercado da época ressignificando o que, até então, se compreendia como Estado Liberal, que pouco intervia na ordem econômica e na vida dos particulares, para um Estado que, na visão de Roosevelt, proporcionava a liberdade, mas tentava garantir o mínimo de oportunidades àqueles que não estavam no grupo que possuía a concentração das riquezas do país em suas mãos (VIDAL, 2019).

As políticas do *New Deal* abarcavam desde programas de promoção de empregos para a população desempregada, incentivo ao trabalho de jovens em áreas rurais e ajuda financeira até instituições filantrópicas que atendiam pessoas em necessidades e contratação de trabalhadores para construção de pontes e estradas no país. Além da preocupação de intervir nas relações de trabalho e incentivos à empregabilidade, o *New Deal* instituiu políticas econômicas importantes para a regulação das operações comerciais e que importam para a compreensão da origem dos programas de *compliance* (VIDAL, 2019).

O novo liberalismo americano comprometido com a busca pela segurança no mercado criou medidas importantes e legislações que regulamentavam operações econômicas, como a Lei *The Securities Act*, de 1933, que disciplinava a venda de ações de empresas para investidores, e a *The Securities Exchange Act*, de 1934, que regulamentava a venda de ações entre investidores (SILVA, 2020). Além da promulgação das referidas leis, foi criada a agência reguladora federal *Securities Exchange Commission (SEC)*, que definia regras para regular relatórios, contabilidade e divulgação de informações de empresas privadas do ramo imobiliário (ZEFF, 2007). Após o *New Deal* e a mudança ideológica substancial do liberalismo norte-americano, o Estado e a sociedade passaram a buscar medidas de segurança econômica mais enérgicas a fim de evitar crises tão danosas.

Flôres (2019) destaca que, a partir deste momento histórico em que as regras econômicas passaram a ser mais consistentes, surgiu a semente dos programas de *compliance*. As chamadas Leis de *Investment Advisers Act* e *Investment Company Act* de 1940 são apontadas pelo autor como importantes no movimento legislativo de proteção de investidores e agentes de mercado de operações financeiras

¹ O *New Deal* foi um programa econômico elaborado pelo presidente Franklin Delano Roosevelt dos Estados Unidos na década de 1930 que possibilitou a intervenção estatal em áreas sociais e econômicas, deu início ao Estado de Bem-estar Social, criou políticas regulamentadoras para amparar trabalhadores, artistas e demais camadas sociais prejudicadas com o liberalismo e a crise do mercado na época, inclusive, por meio da liberação de recursos para os mais necessitados (FRANCISCO, 2015).

fraudulentas. Estas leis determinavam que as empresas fossem registradas e exigiam cumprimento das regras estabelecidas pela agência reguladora (FLORES, 2019).

O final do século XX e início do século XXI foram marcados por grandes escândalos econômicos, mas também por medidas estatais e promulgações de leis que iniciaram a regulamentar práticas que são conhecidas atualmente como práticas de governança corporativa (LEAL, 2019).

No entanto, as décadas que sucederam os programas do *New Deal* não ficaram isentas de crises econômicas. Em 1980, os acionistas das empresas perderam o controle sobre as operações empresariais e tiveram prejuízos sérios em razão do abuso de poder dos executivos das empresas e seus conselheiros (LEAL, 2019). Leal (2019) destaca o caso *Texaco/Bass Brothers* de 1984, em que os executivos da *Texaco*, na Califórnia, não realizaram a venda da empresa para proteger seus funcionários, mas geraram grande prejuízos aos acionistas. Após este caso, o fundo de pensão dos funcionários públicos da Califórnia apresentou à agência reguladora da economia estadunidense recomendações para que em operações desta natureza houvesse mais transparência.

Então, a partir da década de 1980, diversas iniciativas do que se compreende por governança corporativa nos Estados Unidos foram tomadas numa tentativa de controlar as crises e escândalos econômicos que vinham acontecendo. Fraudes contábeis no mercado de ações, como o caso da empresa *Enron*, geraram perdas de postos de trabalho, prejuízos graves aos acionistas e perda da credibilidade do mercado de ações e da sociedade em operações daquela natureza (LUZ, 2018).

Era necessário, então, que fossem tomadas medidas para garantir mais transparência e segurança nas operações que movimentavam a economia dos EUA. A Lei *Sarbanes-Oxley*, de 2002, também chamada *SOX*, se destaca como instrumento legal que reformulou e sedimentou boas práticas de governança nos Estados Unidos com o objetivo de recuperar a credibilidade do mercado e das operações financeiras no país (LUZ, 2018).

Não há como desmembrar os fatos históricos que deram origem ao que se compreende hoje como governança corporativa dos fatos que deram origem ao *compliance*. Assim, a *SOX* sedimentou determinações e conceitos de governança e, conseqüentemente, estabeleceu que as empresas deveriam agir em conformidade com o quanto estabelecido, ou seja, praticar o cumprimento das normas e regras ali impostas (LUZ, 2018).

Nesse contexto, nascem as práticas de governança corporativa dentre as quais o *compliance* está inserido. Faz-se necessário, portanto, compreender o conceito do referido fenômeno, uma vez que as medidas de integridade ou *compliance* estão inseridas no que pretende alcançar o mundo corporativo quando busca incessantemente aplicar o seguinte modelo de funcionamento:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009, p. 20).

O conceito acima apresentado condensa os objetivos do sistema da governança corporativa atual, sendo possível vislumbrar como podem acontecer tais práticas e extrair os principais elementos. No momento oportuno, será apresentada a relação intrínseca entre as medidas de governança corporativa e os programas de *compliance* que, conforme já dito, estão contidos no sistema acima conceituado.

A fim de aprofundar o debate sobre a origem específica dos programas de *compliance*, cumpre destacar que, consoante ao que foi exposto, a necessidade da intervenção estatal levou a economia estadunidense e, conseqüentemente, influenciou a dinâmica de outros países capitalistas a desenvolverem políticas de direcionamento e orientação dos agentes sociais para a estabilização e constância de uma ordem econômica (LUZ, 2018). Nos anos 1970, o modelo econômico intervencionista até então estabelecido passou por instabilidades substanciais em razão do modo de heterorregulação – quando a entidade reguladora é diferente da entidade que deve cumprir as regras – (MOREIRA, 2014) e passou a causar crises por alta de inflação e estagnação econômica (LUZ, 2018).

Com a finalidade de, novamente, recuperar a economia, novas medidas foram tomadas para afastar o Estado da economia e este não mais estar como agente principal da ordem econômica, mas como um agente regulador das relações (LUZ, 2018). Surgiu, neste sentido, um modelo econômico em que o Estado regula políticas e normas diretivas para os setores privados de acordo com seus objetivos sem interferir diretamente. Além disso, a velocidade e o enredamento de tal contexto social, presentes, também, nas organizações e na alta especialização dessas, fez com que

as funções de fiscalização e regulação ficassem inviáveis para o Estado, de modo que seria necessário um grande gasto financeiro para que fossem realizadas de maneira satisfatória. Atreladas a isto, as complexas estruturas das organizações privadas e a necessidade de profissionalização para que a heterorregulação ocorresse tornaram inviável uma postura reguladora de caráter exclusivo do ente público (VILA, 2013).

O Estado, então, por não possuir mais condições de exercer algumas funções, passou a adotar um modelo de cooperação chamado autorregulação regulada, no qual, de maneira simplificada, em alguma medida, as entidades ficam vinculadas ao poder público em razão do Estado estabelecer diretrizes e possibilitar que, dentro do que está posto, as entidades autorreguladas desenvolvessem seus próprios métodos de conformidade com aquela ordem. Dentro do modelo de autorregulação regulada, estão inseridos como instrumentos de efetividade os programas de *compliance* (FEIJOO SÁNCHEZ; NIETO MARTÍN, 2008 apud LUZ, 2018).

É indispensável pontuar que os fatos históricos acima narrados, conforme já dito, apresentam pontos importantes dos acontecimentos econômicos que precederam mecanismos relevantes de administração das sociedades econômicas, como a governança corporativa e o *compliance*. As modificações estatais para controlar as oscilações econômicas deram origem às medidas de gestão que buscam, em maior ou menor grau, mitigar danos e evitar a ocorrência de ilícitos em operações financeiras. Observa-se, dessa maneira, que os primeiros programas de *compliance*, ou as primeiras medidas que buscavam determinar o cumprimento de regras a fim de preservar a ordem econômica, surgiram em meados dos anos 1930, quando do surgimento da SEC, que possuía o objetivo de regular de alguma maneira operações financeiras e proteger investidores e mercado de desvios de conduta de agentes sociais.

A partir de então, as medidas, legislações e modelos econômicos foram sendo aprimoradas no sentido de impor o cumprimento de regras às instituições privadas.

2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O QUE É COMPLIANCE

O conceito de *compliance*, conforme explicado no tópico acima, está relacionado com a tradução do termo “*to comply*”, que quer dizer estar de acordo, cumprir, estar em conformidade com algo. O percurso histórico da economia e a revisão bibliográfica revelam que os primeiros programas de *compliance* surgiram

nos Estados Unidos e foram idealizados para, dentre outras funções, evitar que ocorressem ilícitos no âmbito interno da empresa (SAAD-DINIZ; SILVEIRA, 2015).

Observa-se que medidas de *compliance* surgem na história da economia mundial e se fortalecem, primordialmente, em momentos de crise econômica. No momento da crise de 2008, não foi diferente. O presidente dos Estados Unidos à época, Barack Obama, aprovou a *Dodd-Frank*, Lei de Reforma Econômica e Defesa do Consumidor. A referida legislação estadunidense busca regular as operações financeiras, protegendo o mercado contra fraudes e buscando responsabilizar agentes que tenham cometido ilícitos neste contexto (CARVALHO, 2018).

É importante destacar que o conteúdo substancial de todas as legislações americanas que buscaram regulamentar o mercado financeiro após episódios de crises econômicas traduz a ideia principal do *compliance*: proteger a ordem econômica de fraudes e ilícitos por meio de mecanismos de cumprimento de regras. As medidas de conformidade (*compliance*) buscam direcionar instituições para o cumprimento de regras estabelecidas e, por tal motivo, guardam estreita relação com o combate direto à corrupção.

Leal (2019, p. 101), ao definir estas medidas, afirma que: “Um programa de *compliance* existe para que a empresa possa criar mecanismos capazes de coibir a prática de atos ilícitos como a corrupção e a fraude”. A afirmação apresentada, portanto, diz que, a partir de um programa de conformidade, empresas desenvolvem medidas aplicáveis em suas estruturas a fim de evitar atos ilícitos. Sobre isso, Carvalho (2018) esclarece que as medidas de *compliance* são adequáveis não apenas a situações diretamente ligadas a operações financeiras e fraudes, mas também podem estabelecer modelos de conduta em diversos âmbitos, como se vê a seguir:

Entretanto, este dispositivo não é necessariamente exclusivo dos setores bancários, sendo aplicável nos mais diversos setores como no direito do trabalho, na proteção de dados, nas normas de defesa do direito da concorrência, na área da saúde, no direito dos desportos, dentre outros, uma vez que tem como papel central proporcionar diretrizes eficazes de fazer cumprir regras, sejam estas impostas por lei, regulamentos, códigos de ética ou de conduta. (CARVALHO, 2018, p. 5).

A aplicabilidade de medidas de *compliance* a diversos setores, conforme explicitado acima, transcende a finalidade pretendida pelos idealizadores dos instrumentos de controle de operações financeiras atingidos pelas crises econômicas

do início do século XX. Essencialmente, as medidas de *compliance* estão comprometidas com a ética e a construção de relações empresariais não criminosas, transparentes, baseadas em princípios e regras contra desvios de conduta e geração de valor (OLIVEIRA, L., 2017).

Luz (2018) assinala que os programas de *compliance* estão diretamente relacionados ao fenômeno da governança corporativa, o qual foi conceituado acima, que são, em síntese, recomendações de práticas de gestão de organizações empresariais e negócios. As crises financeiras e o surgimento das legislações de regulação do mercado financeiro fortaleceram o *compliance* como elemento fundamental do mercado financeiro para “interferir na cultura de se fazer negócios, delimitando que a correta forma de atuar no mercado deve levar em consideração o cumprimento das leis.” (LUZ, 2018, p. 29).

Deste modo, a compreensão sobre *compliance* adotada está em consonância com o que define o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que o interpreta “em sentido amplo, como a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade.” (IBGC, 2017, p.8).

2.3 COMPLIANCE NO ÂMBITO PRIVADO

Os aspectos históricos e conceitos apresentados nos tópicos anteriores revelam a origem dos programas de *compliance* diretamente ligada a instituições de direito de privado. É importante destacar que os programas de *compliance* alcançaram destaque quando passaram a ter relação com o direito penal em legislações que mitigavam a responsabilidade de pessoas físicas e jurídicas que comprovassem possuir algum programa interno de conformidade (LUZ, 2018).

No capítulo 3 deste trabalho será aprofundada a discussão sobre a legislação que prevê o *compliance* como ferramenta de redução de pena de pessoas jurídicas e pessoas físicas envolvidas em crimes de corrupção e lavagem de dinheiro. Ainda assim, é possível compreender o porquê de, no mundo atual, o *compliance* ter se tornado necessário no mundo corporativo.

De acordo com o que já foi exposto, o *compliance* está contido na governança corporativa como um “conjunto de processos interdependentes que contribuem para a efetividade do sistema.” (IBGC, 2017, p. 11). Assim, para a compreensão do

funcionamento prático das referidas medidas no âmbito privado, serão adotadas neste trabalho as definições estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em razão de serem objetivas e apontarem o direcionamento efetivo de como deve acontecer a ação do *compliance* nas empresas e os requisitos para um programa eficaz, que serão expostos no tópico seguinte.

2.3.1 Estrutura e Características Fundamentais

O IBGC (2017) esclarece que o programa de *compliance* deve possuir como pilares estruturantes os princípios da governança corporativa. Luz (2018), em consonância com o IBGC, elenca e apresenta os referidos princípios da seguinte maneira: o primeiro deles é a transparência, em que se deve buscar a disponibilização de informações relevantes aos interessados não apenas sobre o desenvolvimento financeiro da instituição, mas qualquer outra que possa ser importante para preservá-la. O segundo princípio é o da prestação de contas ou *accountability*, que consiste na administração das contas da instituição de acordo com as práticas mais relevantes de auditoria e contabilidade, bem como a prestação dessas contas pelos agentes de modo claro com a assunção de responsabilidade por qualquer ato cometido em discordância com o estabelecido (LUZ, 2018). O terceiro princípio é o da justiça ou equidade, em que se trata de maneira isonômica as partes interessadas considerando as responsabilidades, interesses e contribuições de cada uma delas (LUZ, 2018). O quarto princípio é o da responsabilidade corporativa, que determina aos agentes corporativos a atuação em busca da viabilidade econômica e sustentabilidade da instituição, com consciência das suas atribuições e consequências dos atos (LUZ, 2018).

Diferente do que estabelece o IBGC (2017), Luz (2018) assinala que o *compliance* é princípio estruturante da governança corporativa como aqueles apresentados acima. A autora sinaliza que o *compliance* dentro do sistema, como princípio, cumpre a função de direcionar os agentes de governança a, necessariamente, observarem parâmetros legais para evitar riscos à organização (LUZ, 2018). Neste sentido, conforme já exposto em tópico anterior, em razão de compreender *compliance*, em sentido amplo, como a busca daquilo que se espera de uma organização, este estudo adota a posição da autora acima citada por não considerar que este é apenas um requisito da governança corporativa que deverá

cumprir metodologias objetivas e formalidades a serem impostas, mas sim um valor indispensável ao sistema a ser permanentemente buscado.

Em que pese o IBGC (2017, p. 15) não elencar *compliance* como princípio da governança corporativa, a instituição é contundente ao orientar que o programa deve “transcender as leis, as normas e os regulamentos internos e externos”, não buscando a organização “estar em *compliance*” mas “ser *compliant*”. Neste sentido, o programa de *compliance* em uma instituição privada deve estar comprometido em promover os princípios éticos e de identidade da organização, considerando aspectos sociais e ambientais (IBGC, 2017).

A estrutura de um sistema de *compliance* deverá estar comprometida em cumprir os seus três deveres fundamentais: “prevenir, detectar e responder” (IBGC, 2017, p. 31). Luz (2018, p. 116) destaca que não existe fórmula pronta para programa de *compliance*, não obstante a autora traçou uma “teoria geral dos elementos essenciais do programa de *compliance*” que elenca nove pilares com base em leis e diretrizes de órgãos supranacionais, em especial a *ISO 19600/2014* (instrumento internacional que agrega padrões internacionais para o aprimoramento de programas de *compliance*).

O primeiro elemento a ser considerado quando pretende-se implantar um programa de *compliance* é a análise do ambiente interno, momento em que é compreendido o contexto em que a organização funciona, seus valores, necessidade e cultura. Esta destaca, ainda, que a análise dos valores e possibilidades de riscos avaliadas neste momento são essenciais para a elaboração do escopo de um programa efetivo (LUZ, 2018).

O mapeamento de riscos, assinala Luz (2018), é fundamental para a efetividade de um programa que se propõe a cumprir o objetivo de evitar os riscos e seguir normas. A autora sinaliza que ao mapear riscos é importante que a organização analise as leis e recomendações pertinentes aos negócios para que o programa possa avaliar, prevenir e gerir os riscos, realizando de maneira periódica o mapeamento e atualização de situações arriscadas. Dentre os principais riscos a serem geridos pelo programa de *compliance*, o IBGC (2017, p. 33) destaca:

corrupção e suborno; práticas anticoncorrenciais; assédio (moral, sexual e abuso de autoridade); discriminação; vulnerabilidades cibernéticas; desrespeito a direitos humanos e trabalhistas; conflito de interesses; roubos e desfalques; fraudes contábeis; lavagem de dinheiro; impactos socioambientais; e evasão fiscal e tributária.

Neste aspecto, durante a formulação do programa de *compliance* é importante que a análise e a valoração dos riscos sejam uns dos primeiros passos a ser tomado (ENGELHART, 2012 apud SANTANA, 2020). O exame de ameaças e valoração destas é fundamental para a segunda etapa, que é a definição das medidas preventivas, detecção, comunicação e designação dos valores da empresa.

Santana (2020) salienta, ainda, a importância do *due diligence*, que é a análise das pessoas jurídicas e físicas que se relacionam com a organização, intercorrências, movimentações financeiras, situação econômica, capacidades de manter contratos e outros elementos para aumentar a proteção do sistema de *compliance*. O autor sinaliza que apenas as conclusões da análise do *due diligence* não são suficientes para determinar contratações, embora sejam essenciais para que a organização tenha ciência dos riscos e possibilidades de eliminar a ocorrência de futuros atos ilícitos (SANTANA, 2020). Além disso, este destaca que é importante não apenas a detecção dos riscos, mas também a classificação destes para identificar quais podem causar mais ou menos impacto à organização para formular melhor as medidas de prevenção e combate (SANTANA, 2020).

O terceiro elemento imprescindível é o comprometimento da alta cúpula da organização com o programa de *compliance*. Embora seja destinado a todos os membros da sociedade, o programa deve ser apoiado irrestritamente pela alta administração da empresa, que deverá dar exemplo de comprometimento com as normas, engajamento na comunicação dos princípios e intolerância aos desvios de conduta por meio de ações concretas (LUZ, 2018).

Depois do momento de análise do ambiente empresarial, mapeamento de riscos da empresa e comprometimento concreto da alta administração da empresa, o próximo passo estrutural de um programa de *compliance* é a elaboração de documentos escritos. No rol de documentos a serem elaborados merece destaque o Código de Conduta, que é o direcionador do programa de *compliance*, estabelecendo valores éticos, propósito empresarial, recomendação e vetos de comportamentos, mecanismos para tratamento dos riscos e dos procedimentos e prevenções.

O IBGC (2017) aponta que é importante a ampla participação de todos os agentes da organização para possibilitar maior engajamento daquela comunidade ao que está proposto. Santana (2020) defende que o Código de Conduta deve ser o primeiro elemento a ser desenvolvido em um programa de *compliance* e este precisa ser amplamente divulgado e publicado para todos os membros da organização.

Elaborado o Código de Conduta, é necessária a realização de treinamentos com todas as camadas hierárquicas da organização. Para que o programa de *compliance* seja efetivo, é determinante que toda a comunidade esteja comprometida e consciente das diretrizes a serem seguidas, além de desejarem colaborar com o funcionamento do sistema (LUZ, 2018).

Para que o programa exista, é necessário, também, segundo Luz (2018), a nomeação de um responsável pelo *compliance*. Este responsável poderá ser um grupo de funcionários ou um funcionário apenas que possua autonomia e livre trânsito à administração com a finalidade de reportar as condutas irregulares apuradas, falhas do programa, sugestões de melhorias e outros aspectos importantes. A autora citada observa que a autonomia do responsável pelo *compliance* deve abarcar, também, a autonomia técnica e financeira, para que possa executar livremente suas atividades (LUZ, 2018).

Os programas de *compliance* precisam, também, de canais de denúncia internos e externos. Conforme já exposto, o programa de *compliance* deverá ser objeto de comprometimento de toda a comunidade empresarial. Sendo assim, Luz (2018) afirma que, mesmo dotado da melhor estrutura e competência, o responsável pelo *compliance* não terá como observar todos os setores da empresa ao mesmo tempo, assim, é necessário que haja um canal interno de denúncias que garanta o anonimato dos denunciantes e nenhuma represália àquele que informou. Além disso, sinaliza a autora que o responsável pelo *compliance* deve administrar este canal e sempre se dedicar a apurar as denúncias (LUZ, 2018).

Santana (2020) sinaliza que o canal de denúncias é o segundo elemento fundamental de um programa de *compliance* e deve estar comprometido com a eficiência da coleta das denúncias. Ressalta o autor que de nada adianta um canal de denúncias que não possibilita acesso facilitado aos responsáveis pelo tratamento destas (SANTANA, 2020). Santana (2020, p. 32) ainda sinaliza a importância do “absoluto anonimato do denunciante e do denunciado”, afirmando que a efetividade do canal depende diretamente do sigilo proporcionado por este. O canal pode ser um e-mail corporativo, uma linha de telefone especial, algum formulário online ou qualquer outro meio que seja acessível e amplamente utilizado pela comunidade da organização (SANTANA, 2020).

Dentro da função de responder, os programas de *compliance*, ao identificarem condutas irregulares, devem instituir procedimentos sancionatórios. É imprescindível

que a organização não deixe de apurar e aplicar a sanção do agente envolvido, mesmo que seja da alta administração, garantindo, durante o procedimento, a defesa do acusado e a proporcionalidade da sanção ao dano causado (LUZ, 2018). Santana (2020) ressalta que o acusado deve ter à sua disposição todos os meios legais de defesa e tratamento respeitoso. O autor afirma que o maior bem de uma organização são as pessoas que trabalham nela e, por isso, estas devem ser tratadas com o máximo de respeito possível (SANTANA, 2020).

Santana (2020) sinaliza, ainda, que um programa de *compliance* efetivo deve conter um sistema de gestão de crises. Para ele, a instituição que analisa riscos deve estar preparada para gerir as crises decorrentes do impacto de algum ato que não chegou a ser evitado (SANTANA, 2020). O autor argumenta que a gestão de crises deve estar empenhada em preservar a integridade dos nomes das pessoas, do direito de defesa, da presunção de inocência e reputação dos envolvidos (SANTANA, 2020).

Luz (2018) conclui a “teoria geral dos programas de *compliance*” afirmando que a eficácia do programa depende do monitoramento, análise e revisão do programa. Sobre este elemento, a autora esclarece que é preferencial que seja realizado por auditorias externas (LUZ, 2018). Este momento de avaliação é importante para que o programa possa ser adequado e sempre melhorado, tendo em vista ser um processo dinâmico e conduzido por pessoas, ou seja, sujeito a falhas humanas, mas também ao aprimoramento identificável após a realização do trabalho correto.

Santana (2020, p. 24) defende que o programa de *compliance* deve fomentar a cultura de integridade e desenvolver recursos para combater as fraudes e mitigar riscos, sinalizando que os elementos fundamentais do *compliance* não são “prevenir, detectar e responder”, mas a “repetição, fiscalização e sanção”.

É possível observar a semelhança entre os elementos “sanção” (SANTANA, 2020, p. 24) e “responder” aos atos ilícitos que são detectados nas organizações. No entanto, para Santana (2020), a cultura de integridade deve ser debatida, reforçada e lembrada ininterruptamente. Apesar de não possuir o mesmo sentido de “prevenir”, repetir os conceitos e a cultura de *compliance* na organização é uma maneira de contribuir com a prevenção de atos ilícitos. A fiscalização defendida pelo autor está, também, relacionada ao elemento “detectar”, porque só é possível identificar atos ilícitos caso exista fiscalização.

O sistema de *compliance*, portanto, precisa ser “gerido, administrado, monitorado e, quando necessário, corrigido.” (SANTANA, 2020, p. 34). Isto, porque o

sistema de *compliance* é “algo vivo” (SANTANA, 2020, p. 34), que se movimenta e deve sempre ser auditado por profissionais externos que não possuem os vícios e costumes da organização.

2.4 COMPLIANCE NO ÂMBITO PÚBLICO

Os programas de *compliance* surgiram após a necessidade de regulação de operações financeiras e identificação das lesões ao patrimônio de investidores estadunidenses na década de 1920, conforme já apresentado neste trabalho. Após os avanços das legislações de combate aos ilícitos financeiros e ao surgimento da *Foreign Corrupt Acts*, em 1977, nos Estados Unidos também surgiu a *Ethics in Government Act*, normativa que disciplinou diretrizes para a administração pública com direcionamentos e princípios éticos (NIETO MARTIN; MORENO, 2014).

No entanto, ao contrário das medidas e programas de *compliance* desenvolvidos para o mundo corporativo que se globalizaram, as noções de fomento à ética na administração pública não acompanharam o mesmo movimento. Em razão disso, Nieto Martin e Moreno (2014) destacam que, como ente regulador e disciplinador de regras que exige programas de *compliance* de empresas e cumprimento de normas, o Estado não possuir mecanismos próprios efetivos para fomentar a ética em sua própria estrutura é incoerente.

Conforme já dito, medidas de *compliance* possuem o objetivo de combater a corrupção e fomentar a cultura ética. Segundo Arley Oliveira, Santos e Narazeth Oliveira (2019), no âmbito da administração pública, as medidas de *compliance* eram consideradas incompatíveis com o sistema em razão de serem direcionadas principalmente ao alcance da conformidade das companhias com a legislação antifraude e anticorrupção. Com o passar do tempo, a perspectiva se modificou, como pode ser observado no entendimento abaixo:

diante da mácula provocada por diversas irregularidades administrativas, no que diz respeito à Administração Pública, o *compliance* passou a ser uma espécie de instrumento essencial e responsável por reavivar a identidade ética das instituições públicas, personificada principalmente na atuação dos agentes públicos. (OLIVEIRA; SANTOS; OLIVEIRA, 2019, p. 102).

Os autores sinalizam que as medidas de *compliance* aplicadas à administração pública, embora guardem semelhanças no que tange à essência do método que é

aplicado na esfera corporativa, possuem o objetivo de incentivar os agentes públicos a agir de maneira ética com o fim de evitar condutas ilícitas (OLIVEIRA; SANTOS; OLIVEIRA, 2019). Santana (2020) sinaliza que as compras públicas possuem a única função de satisfazer as necessidades do Estado, que, por sua vez, apenas avança e prossegue para executar o interesse Público. No entanto, ao refletir sobre a doutrina do Direito Administrativo brasileiro, este ressalta que os autores principais, ao conceituarem e definirem o princípio da legalidade, não consideraram que a administração pública é gerida por seres humanos que, infelizmente, estão sujeitos a vícios e corrupções (SANTANA, 2020).

Mesquita (2019) afirma que, diante da mácula dos atos ilícitos e fraudes corruptivas, a preocupação de instituições internacionais com a corrupção e a necessidade de medidas efetivas aumentaram, inclusive na esfera pública, o que levou as Nações Unidas a convocar a Assembleia Geral das Nações Unidas para instituir a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (CNUCC), em 2003. Esta convenção fomentava os Estado-Parte a aplicar códigos e normas de conduta para o cumprimento dos deveres das funções públicas.

O Congresso Nacional brasileiro aprovou o texto da CNUCC em 2006 com força de lei aplicando seus principais princípios de: i) promover e fortalecer as medidas para prevenir e combater mais eficaz e eficientemente a corrupção; ii) promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, incluída a recuperação de ativos; e iii) promover a integridade, a obrigação de render contas e a devida gestão dos assuntos e dos bens públicos; (BRASIL, 2006). A Controladoria Geral da União (CGU) editou a Portaria de n.º 1.089, de 25 de abril de 2018, aplicando os princípios acima mencionados, consolidando, sob a perspectiva de Camila Mesquita (2019), uma regulação interna do governo, inclusive extensiva às políticas públicas.

A Portaria da CGU ultrapassou as diretrizes da valorização de um programa de integridade público com diretivas bem elaboradas, mas solidificou um pacto entre sociedade, Estado, instituições públicas e privadas para a efetivação de medidas aplicáveis e eficazes em políticas públicas (MESQUITA, 2019). Assim, o conceito de *compliance* público ressalta os objetivos principais que devem apresentar as medidas, a seguir:

o *compliance* público poderia ser conceituado como sendo o programa

normativo de integridade ou conformidade elaborado pelos órgãos e entidades da Administração Pública que, abarcando um conjunto de mecanismos e procedimentos setoriais, se destinaria a promover uma eficaz, eficiente e efetiva análise e gestão de riscos decorrentes da implementação, monitoramento e execução das políticas públicas, procuraria promover um fortalecimento tanto da comunicação interna, como da interação entre os órgãos e entidades da Administração Pública na gestão das políticas públicas, traria uma maior segurança e transparência das informações e, por essa razão, promoveria um incentivo à denúncia de irregularidades e controle da corrupção, focado no resultado eficiente, ou seja, na maximização do bem-estar social e na realização dos direitos fundamentais, sobretudo os de natureza social. (MESQUITA, 2019, p. 150).

Em consonância com o conceito acima exposto, este trabalho adota a ideia de que o *compliance* público deve promover, aplicando adequadamente as ferramentas e práticas que surgiram no modelo privado, a ética e combate à corrupção na administração pública. A partir da compreensão sobre o aspecto deontológico do *compliance* público, ou seja, parte-se do que deve ser um programa elaborado para a administração pública com base no conceito acima exposto, serão apresentados os principais aspectos estruturais do *compliance* público e suas características. Para isso, utiliza-se como base, principalmente, o que dispõe o Referencial de Combate à Fraude e Corrupção, publicado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2016), o Decreto n.º 9.203/2017, que dispõe sobre a Política de Governança na administração pública (BRASIL, 2017), e a Portaria da CGU n.º 1.089/2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade.

A análise sobre a estrutura e características fundamentais do *compliance* público realizada neste trabalho não esgota as discussões sobre o tema nem adota todos os instrumentos normativos brasileiros sobre integridade pública, mas permite que sejam apresentados a ideia geral e os pilares essenciais de um programa elaborado para a administração pública, compreensão similar ao que foi possível extrair em tópico referente ao *compliance* privado no qual foi adotada a “teoria geral dos programas de *compliance*” apresentada por Luz (2018).

2.4.1 Estrutura e Características fundamentais

Mesquita (2019) indica que o *compliance* público possui a função principal de promover, juntamente com outras ferramentas, diretrizes internas de cunho

autorregulatório ou regulatório setorial, tendo como principal objetivo ser canal de comunicação entre os setores político, econômico, jurídico e social com o objetivo de efetivar a integridade das instituições.

O *compliance* é classificado em duas vertentes (MESQUITA, 2019). A primeira delas é o chamado *compliance* público ordenatório, que, segundo a autora, é a vertente que segue aquilo determinado pelo artigo 6º e incisos da Portaria n.º 1.089/2018 (BRASIL, 2018), que estabelece as diretrizes principais da conformidade pública, quais sejam: ser elaborado por órgãos e entidades da administração pública buscando promover análise e gestão de riscos decorrentes da implantação de políticas públicas; estabelecer comunicação interna na administração pública; fomentar a ética no trabalho dos servidores; transparência e acesso à informação; tratamento de conflito de interesses e nepotismo; tratamento de denúncias; verificação de controle interno e auditorias; e implementação de procedimentos de responsabilização.

A segunda vertente, de acordo com Mesquita (2019), estabelece como *compliance* público político aquele expandido dos ambientes internos da administração para as políticas públicas implementadas pelo poder público, conforme previsto no artigo 7º da Portaria n.º 1.089/2018 (BRASIL, 2018).

O Referencial de Combate à Fraude e a Corrupção Aplicável à Órgãos e Entidades da Administração Pública (BRASIL, 2018) estabelece algumas orientações a gestores e servidores públicos para o combate à fraude e à corrupção, e a partir deste documento foi possível extrair características importantes que o programa de conformidade pública deve possuir. O programa de *compliance*, em qualquer organização, de acordo com o referencial do TCU, precisa estar comprometido com a gestão dos riscos da organização (BRASIL, 2018).

A referida gestão abarca a identificação, análise, avaliação e o tratamento dos riscos ali existentes. Além disso, em consonância com o que foi possível observar na estrutura do programa de *compliance* privado, o documento do Tribunal de Contas da União estabelece como necessários a gestão da ética na organização, como forma de prevenir ilícitos, e o comprometimento da alta administração, que deverá instituir comissão ética para funcionar como canal de esclarecimento de dúvidas, divulgação dos valores éticos estabelecidos e atividades relacionadas (BRASIL, 2018).

O Manual de Gestão de Riscos do TCU apresenta a gestão de riscos como instrumentalização do princípio da administração pública da eficiência. A entidade, em

2017, aprovou a sua própria política de gestão de riscos a fim de, além de servir como exemplo para administração pública geral, melhorar a qualidade do serviço prestado (BRASIL, 2020). É importante sinalizar que a política de gestão de riscos do TCU possui princípios e objetivos próprios e pretende contribuir para capacitar o gestor sobre a forma de agir diante de qualquer ação a ser implementada com atenção voltada para o que pode afetar de forma negativa a instituição.

O manual revelou, ainda, que a etapa da gestão dos riscos como medida de *compliance* é complexa e demanda organização própria. Ou seja, será necessário que o gestor estabeleça metas, monitore e busque melhorar as ações, estabeleça canais de comunicação, identifique os profissionais que estarão trabalhando nas ações, realize oficinas com a participação dos envolvidos para construção de *brainstorm* (chuva de ideias) com o objetivo de prever algum tipo de problema na ação a ser realizada, analise o grau dos impactos dos riscos, trate os riscos e monitore as atividades.

Em complementação ao modelo de gestão de riscos acima citado, o Referencial do TCU (BRASIL, 2018) estabelece, também, como prioridade o acompanhamento da variação de patrimônio de servidores, a regulamentação do recebimento de presentes e participação em eventos dos seus agentes. A análise dos documentos citados, portanto, permitiu que fosse extraída a percepção de que, em essência, as medidas a serem tomadas pela administração pública contra a corrupção e a fraude partem dos elementos de um programa de *compliance*, conforme apresentado no tópico anterior.

São necessários documentos escritos, comprometimento da alta administração, canal de denúncias, detecção, monitoramento, gestão de riscos, investigação e correção dos atos ilícitos por meio de sindicância, processo administrativo, procedimento administrativo de responsabilização, ação civil de improbidade administrativa e responsabilização penal e, por fim, o monitoramento contínuo do programa, verificando a atualização dos códigos de conduta, capacitação constante dos servidores, apuração dos casos e quantidade de denúncias recebidas.

Santana (2020), ao refletir sobre os primeiros atos quando da formulação de um programa de *compliance*, sinaliza ser necessária a análise dos riscos e ressalta que, no âmbito público, a técnica e o caminho devem ser os mesmos utilizados na esfera privada no momento da elaboração de um programa de integridade para a administração. O autor ressalta que os riscos do âmbito privado não são

necessariamente os mesmos do âmbito público, principalmente porque os resultados buscados não são os mesmos, no entanto, ao compreender riscos como fatos que “prejudicam o desenvolvimento normal e assertivo de certa corporação” (SANTANA, 2020, p. 116), tanto empresas privadas quanto a administração pública estão sujeitas a situações que gerem crises de reputação e confiança, acusações, problemas financeiros, dentre outras.

O Decreto n.º 9.203, de 2017 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece como um dos pilares da governança a integridade, compreendida, também, como *compliance* (MESQUITA, 2019). O referido decreto, assim como os outros documentos públicos analisados, prevê que a administração pública deve aplicar mecanismos de gestão de riscos, prestação de contas, comprometimento da alta administração, extensão das medidas de governança para as políticas públicas e monitoramento dos controles internos, bem como cria o Comitê Interministerial de Governança (CIG) com o objetivo de auxiliar o Presidente da República na aplicação e monitoramento das medidas (BRASIL, 2017).

2.5 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS DO COMPLIANCE NOS ÂMBITOS PÚBLICO E PRIVADO

Após a identificação dos aspectos estruturais das medidas de *compliance* aplicadas em empresas privadas e entidades públicas é fundamental tecer algumas considerações sobre os âmbitos em que estão inseridas tais práticas e o que, essencialmente, as movem. Em primeiro lugar, é necessário compreender que as divergências de tais medidas aparecem em razão de a administração pública e a iniciativa privada não buscarem os mesmos objetivos.

Mello (2008) esclarece que o Direito possui duas grandes bifurcações: o público e o privado. O Direito privado regulamenta as relações particulares e regidas pela vontade das partes envolvidas. De outro modo, o Direito Público regulamenta os interesses da sociedade como um todo. Neste caso, existe um dever de atender ao interesse público e não uma regulação submetida à vontade de particulares. Portanto, o Estado Democrático de Direito possui o “dever de alcançar o interesse público, mediante uso dos poderes instrumentalmente necessários conferidos pela ordem

jurídica.” (MELLO, 2008, p. 27).

A busca do interesse público pelo Estado por meio da administração pública, portanto, é direcionada por um conjunto de leis, regras e princípios previstos na Constituição Federal da República que representam, essencialmente, a diferença fundamental de qualquer política ou medida de governança que seja aplicada em instituições privadas. Estas, apesar de serem reguladas pelo Direito, não possuem o dever de busca pelo interesse público nem necessitam atender aos princípios constitucionais que condicionam a existência da sociedade em si, conforme a seguir apresentado: “O princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado é o princípio geral de Direito inerente a qualquer sociedade. É a própria condição de sua existência.” (MELLO, 2008, p. 96).

O artigo 37 da Constituição Federal elenca, dentre outros, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Ao contrário das instituições públicas, as relações privadas, comerciais e regidas pela autonomia da vontade não estão fundamentadas nos pilares acima elencados. Nesse sentido, para compreender de maneira mais profunda a governança pública e como executar essa medida, é necessário refletir sobre os princípios da administração pública que são os pilares do Estado Democrático de Direito.

O princípio da legalidade determina que a administração pública apenas pode ser exercida em conformidade com a lei, assim como todos os seus órgãos, regimes, servidores e atos. O princípio da impessoalidade determina que a administração pública deve administrar todos sem discriminações, ou seja, não existe a vontade da administração para agir de uma determinada maneira, mas esta deve agir sempre em busca do interesse público independente de quem será beneficiado ou punido. O princípio da moralidade administrativa determina que todos os agentes públicos devem agir de acordo com princípios éticos, lealdade e boa fé que reforçam o princípio da legalidade (MELLO, 2008).

O princípio da publicidade determina que a administração pública deve manter a transparência de todos os seus atos relacionados ao patrimônio público e qualquer informação sobre os jurisdicionados (MELLO, 2008). A eficiência, por fim, é o princípio que direciona a administração pública para o “alcance dos objetivos institucionais” (BRASIL, 2020, p. 5) da forma mais eficiente e assertiva possível. Os referidos princípios devem nortear, portanto, qualquer política ou medida aplicável à administração pública. Nesse sentido, a governança pública, também, deve ser regida

pelos pilares da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência com o objetivo de melhorar a interação e comunicação dos atores sociais bem como garantir a transparência da administração pública e a *accountability* que é a prestação de contas do governo (BRASIL, 2014).

A partir do que foi refletido, conclui-se que, antes de serem estabelecidas as diferenças entre os aspectos estruturais e de implementação das medidas do compliance público e privado, é preciso lançar o olhar, primordialmente, para a principal busca e função do Estado Democrático de Direito e da administração pública que é o interesse público e o bem-estar social.

Assim, toda e qualquer política ou medida que esteja inserida neste contexto deve seguir este objetivo e estes princípios. De outro modo, medidas e políticas adotadas em ambientes privados, regidos pela autonomia da vontade, podem buscar o alcance de interesses que não são públicos, desde que não sejam criminosos, como o lucro, por exemplo.

Estabelecida a premissa acima e após serem identificados os elementos estruturantes e fundamentais dos programas de *compliance* adotados nas esferas pública e privada, fez-se necessário comparar os elementos estruturantes e identificar, sintetizando por meio de gráfico, os principais elementos que divergem na elaboração, implantação, execução e avaliação dos programas de *compliance*.

Os primeiros elementos em que é possível observar a divergência entre os programas, segundo Nieto Martin e Moreno (2014), são: 1) o marco jurídico que regula a administração pública não é o mesmo que regula as companhias privadas; e 2) a natureza jurídica do vínculo de um servidor público é distinta do regime de um trabalhador privado. Mesquita (2019) ratifica o referido entendimento, ressaltando que as realidades dos programas de *compliance* elaborados para a esfera pública são distintos da realidade da esfera privada, e leva em consideração que o regime jurídico por trás das instituições é o que deve nortear a construção do programa, ou seja, uma organização privada deve elaborar seu programa de conformidade com base no direito empresarial privado, enquanto a administração pública deve possuir como base o direito público.

No que se refere a semelhança, Nieto Martin e Moreno (2014) pontuam que a lei italiana Anticorrupção concebe, para efeitos de combate à corrupção, que a administração pública pode adotar a ideia de que é uma grande empresa e que não existem grandes distâncias entre o cumprimento de normativas públicas e privadas,

logo, os autores acreditam que, a partir do ponto de vista do controle dos riscos, as dinâmicas geradas são similares.

Não obstante a isso, ao contrário do que é possível extrair da compreensão de autores europeus supracitados, no Brasil, tanto as normativas jurídicas quanto a própria legislação que combate a corrupção diferencia as esferas pública e privada. Observe-se que a legislação pátria não criminaliza condutas corruptivas que ocorrem na esfera estritamente privada, mas apenas responsabiliza penalmente condutas que lesam o erário público, conforme descrito no artigo primeiro da Lei Anticorrupção brasileira: “Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.” (BRASIL, 2013).

Neste sentido, é possível observar que a necessidade que conduz as organizações privadas a adotarem programas de *compliance* estão diretamente ligadas à punibilidade, impedimento de contratação com a própria administração pública, perda do valor de mercado e risco de finalização das atividades. No caso da administração pública, é difícil vislumbrar a responsabilização do ente público o impedindo de contratar ou cumprir suas atividades. Na realidade, medidas de combate à corrupção precisam ser tomadas na esfera pública para garantia do seu funcionamento sem riscos à administração, e não o risco de punibilidade e responsabilização da pessoa jurídica de direito público restringindo suas possibilidades de atuação.

Sobre os aspectos estruturais de programas de *compliance* idealizados para a esfera pública, Nieto Martin e Moreno (2014) acreditam que deve existir código de conduta que exponha os valores e deveres da instituição. Conforme foi apresentado em tópico próprio, a existência de documentos escritos diretivos é essencial para a implantação de um programa de *compliance* privado efetivo, estabelecendo as condutas a serem seguidas, princípios e valores éticos da instituição e procedimentos em caso de detecção de conduta irregular.

É importante observar que, diferentemente da esfera privada, a administração pública brasileira possui estabelecidos em leis específicas e na própria Constituição Federal seus princípios, regras e procedimentos em caso de desvios de condutas de seus agentes. Este panorama permite à pesquisa adotar o entendimento de que a metodologia de cumprimento ou combate à corrupção na administração pública deve implicar esforços para efetivação do que está estabelecido em lei, ou seja, tomá-la

como seu Código de Conduta principal ou a primeira inspiração para a elaboração de qualquer documento escrito.

Ao contrário do que os autores espanhóis, Nieto Martin e Moreno (2014), afirmam sobre a realidade hispânica, no Brasil, as leis que regulam regimes de servidores públicos não contêm apenas direcionamentos gerais de princípios, mas regulam procedimento, descrevem condutas e preveem responsabilização dos agentes que cometem condutas irregulares.

A análise dos riscos é um dos aspectos necessários para implantação do programa de *compliance*, privado conforme foi apresentado no tópico sobre sua estrutura. Em consonância com esta ideia, Nieto Martin e Moreno (2014) sinalizam que é essencial, também, para a administração pública que os seus entes realizem esta atividade periodicamente. Conforme observado por Santana (2020) no tópico anterior, tanto a administração pública quanto o setor privado, apesar de diferentes, estão sujeitos a acontecimentos que prejudiquem sua reputação, sistema financeiro e sua organização.

Sobre a necessidade do responsável pelo programa de cumprimento, a administração pública, segundo Nieto Martin e Moreno (2014), precisa garantir que autoridades independentes coordenem políticas nacionais de anticorrupção. Neste aspecto, vale salientar que, no âmbito público, a garantia da independência do agente responsável por políticas de cumprimento é maior que nas organizações privadas em razão de que é necessário o comprometimento da alta administração com o programa. No caso dos entes públicos, o dirigente que não se compromete com a integridade e comete os ilícitos não será alertado apenas pelo setor responsável, mas diretamente responsabilizado por descumprir a lei.

Sobre os canais de denúncia, Nieto Martin e Moreno (2014) assinalam que, nas organizações públicas, o funcionário possui o dever de alertar a administração e o cidadão possui o direito de denunciar. Nas empresas privadas, não há a relação direta entre o vínculo e a obrigatoriedade de denúncia. Este aspecto ressalta que o funcionamento das organizações públicas é regido sob a cultura do cumprimento.

Os autores concluem a análise sobre os programas de *compliance* da administração pública destacando que a lei principal deve estabelecer que cada órgão possua um código de ética baseado na análise de riscos específica daquelas atividades. Em consonância com a teoria geral dos programas de *compliance* (LUZ, 2018) já apresentada anteriormente, Nieto Martin e Moreno (2014) sinalizam que cada

órgão deve designar um agente responsável pela prevenção à corrupção e promover incentivos aos dirigentes para que estes se empenhem na aplicação dos programas.

O objetivo deste capítulo é identificar por meio da análise documental e bibliográfica os principais elementos e características dos programas de *compliance* elaborados para as esferas pública e privada e, a partir da pesquisa, traçar parâmetros de diferenciação dos programas. Assim, elaborou-se a Figura 1, que apresenta a síntese do que cada esfera aqui analisada possui como estrutura de programa de *compliance* ou, pelo menos, deve buscar aplicar:

Figura 1 - Comparação entre *Compliance Privado* e *Compliance Público*

COMPLIANCE PRIVADO	COMPLIANCE PÚBLICO
Autonomia das partes	Interesse público e bem-estar social
Objetivos empresariais – Lucro, desenvolvimento econômico	Garantia e efetivação dos direitos e garantias previstos em lei.
Lucro e interesses de particulares	Princípios constitucionais
Código de Conduta	Legislação
Responsabilização penal, civil administrativa das PJ. Análise de riscos - atos de corrupção, lesão à ordem econômica, ilícitos fiscais.	Evitação a prática corruptiva em si, fortalecimento as instituições. Aprimoramento da prática de análise dos riscos de condutas corruptivas.
Canal de denúncias - membros internos.	Canais de Denúncia - Fiscalização externa: cidadãos.
Direito privado.	Direito Público.

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A finalidade dos programas de *compliance* nas esferas pública e privada está muito relacionada à prevenção de atos corruptivos nas instituições. Não obstante a isso, o *compliance* existe, também, como instrumento de efetivação de direitos fundamentais. A evolução social exige que os comportamentos de proteção e comprometimento com a garantia de direitos não advenha apenas do ente público, mas que, além dos instrumentos legislativos, o mercado, as empresas e organizações estejam comprometidas com a garantia da integridade humana e respeito aos direitos elencados na Constituição Federal (ISHIKAWA; MARTARELLI FERNANDES; ZABALA, 2021).

Assim, é possível extrair da análise das funções dos programas de *compliance* que, nos dias atuais, em qualquer instituição, as medidas busquem alcançar objetivos que ultrapassem o combate à corrupção, mas atinjam comportamentos sociais e provoquem mudanças no sentido de respeito à diversidade, respeito à natureza, aos direitos humanos, das mulheres, das pessoas negras, pessoas com deficiência e de

todas as minorias que estão presentes nas instituições, como funcionários ou consumidores que necessitam dos serviços prestados, sejam eles públicos ou privados.

Nesse sentido, Ishikawa, Martarelli Fernandes e Zabala (2021, p. 18) apontam que o programa de *compliance* deve promover “ações preventivas e monitoramentos reais, a fim de evitar no ambiente corporativo o racismo e combater a exclusão étnico/racial, buscando enfraquecer ou mitigar riscos da corrupção revelada por meio dessas práticas”.

Após a identificação das principais características do *compliance* público e privado, acredita-se ter sido alcançada a compreensão sobre os aspectos gerais para melhor investigação do problema de pesquisa proposto.

3 O COMPLIANCE EM PORTUGAL, NO MÉXICO E NO BRASIL

O presente capítulo aborda a realidade dos programas de *compliance* no Brasil e em outros lugares do mundo. Além disso, faz uma análise das leis que preveem a adoção de programas de *compliance*, sobre a Lei n.º 13.303/2016, que prevê a adoção de programas de *compliance* nas empresas estatais, *compliance* em tempos de COVID-19 e análise sobre a importação das medidas de *compliance* para o Brasil.

3.1 COMPLIANCE NO BRASIL

Historicamente, o Brasil paira no imaginário do seu povo como país que possui a corrupção intrínseca a quem nasce e vive em seu território. Paira sobre o pensamento dos brasileiros que existe uma tolerância considerável da sociedade, inclusive das instituições, com o “jeitinho brasileiro”, a maneira de conseguir vantagens burlando regras consolidada como traço da personalidade do brasileiro.

Rodriguez (2012) defende que, desde os anos da ditadura, a legislação penal do Brasil revelava certa tolerância a delitos contra a administração. Segundo o autor, a partir da abertura democrática e algumas reformas legislativas, o regime adotado para servidores públicos que agissem de maneira criminoso foi modificado, passando a permitir a perda do cargo (RODRIGUEZ, 2012).

Acontece que, a partir da década de 1980 em diante, a imprensa brasileira passou a divulgar com mais frequência casos de corrupção envolvendo agentes públicos, levando a sociedade brasileira a refletir sobre essa forma de criminalidade e as consequências de tais condutas para a administração pública do país (BECHARA, 2014). No governo do PT, em 2003, a pena mínima para corrupção passiva foi dobrada (RODRIGUEZ, 2012).

Bechara (2014) destaca que, nas últimas três décadas, o Brasil tem buscado aplicar medidas mais efetivas de combate à corrupção, tornando tais condutas corruptivas objeto de legislações e também condutas criminosas. Entre 2008 e 2012 houve um crescimento de 133% na condenação de pessoas por corrupção no país (EL KALAY, 2018). O Código Penal, desde 2002, prevê, em seu artigo 337-B, a corrupção ativa como crime (BRASIL, 2002) e, atualmente, o Brasil possui diversas leis que buscam combater a corrupção e utilizam como ferramenta auxiliar os programas de *compliance*.

Importa destacar que o julgamento da ação penal 470 (mensalão) foi considerado até meados da segunda década dos anos 2000 como o julgamento do século por ser o primeiro grande processo envolvendo corrupção de políticos e empresários, seus personagens, pelo volume do processo e a grande divulgação em mídia nacional (SILVEIRA, 2012).

Depois do mensalão, o Brasil enfrentou outros escândalos de corrupção e grandes julgamentos que interferiram diretamente na política do país e nas alterações legislativas sobre corrupção. Dentre estas situações, possui destaque a chamada “Operação Lava-Jato”, cujos processos tramitam, em parte, na 13ª Vara Criminal da Justiça Federal de Curitiba, na vara especializada em crimes contra o Sistema Financeiro Nacional, presidida até 2019 pelo ex-juiz federal Sérgio Moro (FONTAINHA; LIMA, 2019). Almeida e Horita (2017) sinalizam que a operação acima referida é a maior em número de processos e acusados de crimes ligados à corrupção e contra a ordem econômica e administração pública, conforme adiante visto:

A operação lava lato em números é o maior processo da história do Brasil, com a pretensão de investigar e julgar o mais alto escalão social, entre políticos (presidente, ex-presidentes, ministros de Estado, governadores, senadores, deputados, etc.) donos de grandes grupos financeiros, em outras palavras, os oligarcas do país. (ALMEIDA; HORITA, 2017, p. 1649).

É importante destacar que, em que pese a Operação Lava-Jato possuir destaque por investigar e julgar casos de corrupção, lavagem de dinheiro e fraudes econômicas envolvendo políticos, grandes empresas e importantes agentes do cenário econômico e social do país, pelo ponto de vista do Direito, existem muitos vícios e violações a direitos fundamentais na condução dos atos processuais. O ex-Juiz Sérgio Moro, quando era titular da 13ª Vara Federal de Curitiba, violou diretamente a Constituição Federal ao interceptar ligação da então Presidenta da República, Dilma Roussef, por não possuir competência para tal ato, além de determinar condução coercitiva do acusado e a utilização de prova ilícita nos processos (MOREIRA, 2016).

Todos estes escândalos (jurídicos e políticos) foram essenciais para o aumento do debate acerca da corrupção no Brasil e das melhores formas de combatê-la atrelado ao destaque dado pelos meios de comunicação, que aqui merece especial sinalização, a seguir apresentada:

Assim, deve-se enfatizar o papel da grande mídia no caso lava jato, e com

sua estruturação publicitária bem definida, criou até uma propaganda à parte, com a frase, “passar o país a limpo”, tentando gerar um conforto na sociedade, de que se terá um novo Brasil após esse processo e, excluindo totalmente desse debate, o fator primordial para a causa da corrupção, que é o aparelho ideológico do capitalismo, gerador de individualismo e consumismo, principal fator para desigualdade social existente. Deste modo, a intenção superficial da grande mídia é que todos investigados sejam condenados socialmente, para dar “exemplo”, com a publicidade jurídica de que no Brasil não se pode cometer corrupção, acabando com a impunidade de outrora. (ALMEIDA; HORITA, 2017, p. 23).

Todo este contexto contribuiu para que as discussões sobre legislação e normativas anticorrupção, bem como mecanismos de combate, crescessem no país de maneira significativa, dentre estas, o *compliance*. Assim, nos tópicos seguintes será realizada breve análise das principais leis que preveem a adoção de programas de *compliance* com o objetivo de combater a corrupção no país, a fim de compreender melhor como os programas foram recepcionados pelo ordenamento jurídico brasileiro e pela sociedade, além de possibilitar análise a partir da comparação com medidas tomadas por outros países.

3.1.1 Análise normativa

Inicialmente, destaque-se que a análise a que se propõe este trabalho não esgota o arcabouço normativo brasileiro sobre *compliance*. A pretensão desta pesquisa é debruçar-se sobre as principais leis que preveem a adoção de programas de *compliance* e que revelam aspectos sobre a sua origem e recepção pelo contexto brasileiro. Após estabelecida esta premissa, passa-se à análise proposta.

A principal lei no que tange ao conhecimento popular e divulgação em massa que disciplina sanções a atos de corrupção e prevê formas de combate é a lei n.º 12.846/2013. Conhecida como Lei Anticorrupção, a norma surgiu após o Brasil ter ratificado acordos e convenções internacionais contra a corrupção, especialmente a Convenção Anticorrupção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que, ao avaliar a lei brasileira anticorrupção, detectou ausência de sanções às pessoas jurídicas. Então, o resultado foi a promulgação da Lei Anticorrupção, que responsabiliza administrativamente e civilmente pessoas jurídicas por atos lesivos à administração pública brasileira e estrangeira (LUZ, 2018).

A Lei n.º 12.846/2013 prevê em seu artigo 5º como atos lesivos e sujeitos à responsabilização civil administrativa das pessoas jurídicas, os seguintes:

1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos: I – prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada; II – comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei; III – comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados; IV – no tocante a licitações e contratos: a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público; b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público; c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo; d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente; e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo; f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública; V – dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional. (BRASIL, 2013).

Esclarece Luz (2018) que o rol de condutas ilícitas descritas é taxativo e restritivo, ou seja, para ser responsabilizada administrativamente e civilmente, a pessoa jurídica necessitará ter realizado condutas previstas no artigo 5º da Lei Anticorrupção. A partir desta legislação, em seu artigo 7º, os programas de *compliance* passam a ter protagonismo no combate à corrupção e um papel fundamental para que empresários mitiguem seus riscos de responsabilização (BRASIL, 2013). O referido dispositivo legal prevê requisitos que devem ser levados em consideração durante o procedimento administrativo, como a gravidade da infração, as vantagens auferidas, a consumação da conduta, a situação econômica do infrator, a cooperação da pessoa jurídica, a existência de programa de *compliance*, dentre outros (BRASIL, 2013).

Em que pese haja avanços no combate à corrupção no Brasil a partir da Lei n.º 12.846/2013, inclusive a partir do estímulo à implantação de programas de *compliance*, existem aperfeiçoamentos a serem feitos principalmente em relação à responsabilidade objetiva, ou seja, independente de culpa, atribuída à pessoa jurídica (LUZ, 2018). A autora observa que a imputação de responsabilidade objetiva às empresas pode gerar desestímulo à implantação dos programas de *compliance* em razão destes não possuírem tanta relevância quando da aplicação da penalidade frente à responsabilização objetiva das organizações (LUZ, 2018).

Importa destacar que a implantação, manutenção e aperfeiçoamento de

programas de *compliance* geram custos altos para os empresários e, em alguns casos, em razão da previsão legal determinar multa de baixo valor, até menores que o custo da implantação de um programa de cumprimento, os empresários não vislumbram benefícios em realizar investimento em integridade (LUZ, 2018).

A Lei n.º 12.846/2013 não é a única que prevê atos de corrupção, mas está acompanhada pelo Código Penal e Lei de Improbidade Administrativa, no entanto, traz, pela primeira vez, a sanção de pessoas jurídicas e exigência de programas de *compliance* como requisito para mitigar a sanção aplicada (BRASIL, 2013). Até 2018, após a promulgação da Lei, havia 153 processos iniciados e 30 aplicações de sanção administrativa (EL KALAY, 2018).

3.1.2 Surgimento da Lei das Estatais (n.º 13.303/16) e suas repercussões na relação *Compliance*-Administração Pública

A partir de 2013, com a promulgação da Lei Anticorrupção e dos julgamentos como o Mensalão e a Operação Lava-Jato, conforme já explicitado no tópico anterior, a sociedade brasileira passou a refletir sobre a corrupção e as maneiras de combatê-la, bem como as instituições do país, após diversas recomendações internacionais e modificações internas passaram a adotar medidas com estes objetivos.

A participação do Brasil nas discussões da OCDE e a ratificação de acordos contra a corrupção não produziram apenas a Lei Anticorrupção no ordenamento pátrio. O Brasil colaborou com as discussões da organização sobre aspectos da governança corporativa em empresas estatais em 2016 que discutiram pontos importantes, como a posição das empresas públicas no mercado, responsabilidade social, transparência e responsabilidade dos conselhos (LEAL, 2019). As diretrizes da organização inspiraram e direcionaram a elaboração da Lei n.º 13.303/2016, chamada Lei das Estatais (BRASIL, 2016).

A referida legislação surgiu com o objetivo de restaurar a confiabilidade e credibilidade das empresas estatais que foram mitigadas com os escândalos de corrupção ocorridos no país e já destacados neste trabalho (BRASIL, 2016). Leal (2019) afirma que a legislação, além de restaurar a credibilidade das empresas estatais, regulamentou o artigo 173 da Constituição Federal, depois de quase 20 anos, bem como trouxe à esfera das empresas estatais novos paradigmas de administração, governança, eficiência e governabilidade.

O artigo 9º da Lei expressa taxativamente medidas de controle e gestão de riscos que são, essencialmente, medidas de *compliance*, conforme se vê a seguir:

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam: I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno; II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos; III - auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário. § 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre: I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude; II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade; III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais; IV - mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias; V - sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade; VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores. § 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente. § 3º A auditoria interna deverá: I - ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário; II - ser responsável por aferir a adequação do controle interno, 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 de demonstrações financeiras. § 4º O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de compliance se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada. (BRASIL, 2016).

A Lei das Estatais foi o primeiro instrumento normativo brasileiro a prever, no âmbito da administração pública, a adoção de medidas de integridade e/ou *compliance* como mecanismos de governança corporativa na esfera pública e, em razão disso, surgiu como ponto de partida para as reflexões propostas para este trabalho. Leal (2019, p. 122) destaca que a inovação da lei foi disciplinar a transparência, gestão dos riscos e conformidade das empresas estatais com a legislação e boas práticas, mas, principalmente, revelou uma “concretização dos princípios administrativos”.

3.1.3 O Decreto n.º 9.203/2017

O movimento de combate à corrupção no Brasil continuou gerando reações das instituições, como promulgação de leis, decretos, normativas e orientações com a finalidade de aprimorar os mecanismos pátrios de governança corporativa e gestão do problema da corrupção. Neste movimento, o governo federal publicou o Decreto n.º 9.203, de 2017, que regulamenta a política de governança no âmbito da administração pública federal direta, autarquias e fundações (BRASIL, 2017). Girardi (2019) observa que o decreto pretende fortalecer os princípios e diretrizes da governança pública no âmbito federal, bem como recuperar a credibilidade das instituições brasileiras após os reiterados casos de corrupção.

O Decreto n.º 9.203/2017 é um importante marco legislativo brasileiro no que se refere à implantação de medidas de *compliance* no âmbito público. Marçal (2017) destaca que o referido decreto busca alcançar o que a doutrina denomina de “valor público”, que seriam os chamados produtos que possuam relação com o poder público e que entreguem as necessidades da sociedade. Para alcançar a credibilidade pretendida, a autora destaca a necessidade do comprometimento da alta administração dos entes públicos com a integridade, inclusive a exigência de que as empresas privadas que mantenham relações com o poder público também possuam programas de *compliance* (MARÇAL, 2017).

É importante destacar que o decreto não disciplina medidas de *compliance* de maneira reduzida ou como apenas um elemento de governança, mas institui a integridade como princípio do modelo de governança adotado em seu artigo 3º (BRASIL, 2017). Além disto, o Decreto prevê a instituição de um Comitê de Governança, que é constituído de Ministros de Estado (BRASIL, 2017). Assim, conforme já apresentado neste tópico, o Decreto institui parâmetros de governança importantes, principalmente, em relação às medidas de integridade no âmbito federal, o que influencia na elaboração das políticas públicas e ações governamentais para que, também, busquem alcançar os referidos critérios estabelecidos na normativa federal (BRASIL, 2017).

O arcabouço legislativo brasileiro em relação aos programas de *compliance* está, notadamente, evoluindo em relação à descrição das condutas e dos requisitos indispensáveis para os programas de integridade, o que reflete na implantação das medidas nas instituições que possuem diretrizes efetivamente específicas para

aplicarem em seus programas. A análise dos instrumentos legais apresentada neste tópico não alcançou todas as leis, instruções ou decretos brasileiros que preveem medidas de *compliance*, mas, a partir das que foram tratadas aqui, foi possível extrair as principais características que devem possuir as medidas e como os programas estão sendo disciplinados no Brasil.

3.2 OUTROS PAÍSES

O surgimento dos programas de *compliance* aconteceu nos Estados Unidos após diversas crises econômicas e surgiu do esforço do mercado em conjunto com o Estado para a recuperação do setor financeiro. Após a adoção de medidas de *compliance* elaboradas para os Estados Unidos, pôde-se observar a disseminação dos mecanismos por todo o mundo. Conforme destacado neste capítulo, organizações como a OCDE fomentaram e incentivaram que outros países buscassem fortalecer suas legislações e práticas para construir maior integridade.

Diante da necessidade de refletir sobre a realidade dos programas de *compliance* em outros países, esta pesquisa, por meio da metodologia do Direito Comparado, buscou analisar o cenário de dois países além do Brasil no que se refere às medidas de integridade, principalmente os avanços destes na área pública. Ovídio (1984) destaca que o direito comparado é imprescindível para a análise de diferentes ordenamentos jurídicos. Além disso, o autor revela que a pesquisa comparativa é de caráter científico (OVÍDIO, 1984). Assim, em síntese, o Direito Comparado busca analisar sempre dois ou mais sistemas jurídicos destacando as semelhanças e diferenças entre eles. Deste modo, neste tópico pretende-se analisar dois sistemas de países diferentes, quais sejam, Portugal e México, a fim de identificar as principais diferenças e semelhanças em relação ao Brasil.

Cumprido esclarecer que a escolha por analisar o regime jurídico de Portugal surgiu da relação com o Brasil e, principalmente, por ser o país que colonizou, explorou e utilizou a sua base jurídica na construção das primeiras leis e regimes do ordenamento jurídico brasileiro. Além disso, Portugal é um país de economia central e, portanto, possui diferenças substanciais em relação ao Brasil. Já o México foi escolhido em razão de ser um país da América Latina de economia periférica que sofre muitos problemas com a corrupção desde o seu surgimento e possui regime democrático ainda mais jovem que o brasileiro. Ou seja, serão analisadas realidades

diferentes e políticas diferentes que foram adotadas para o enfrentamento de um mesmo problema.

3.2.1 Portugal

O empresariado português, no mesmo movimento mundial, a partir do ano de 1990, passou a exigir do Estado maiores mecanismos de controle e prevenção de riscos. As primeiras instituições que passaram a contribuir para a mitigação dos riscos no país foram a Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e o Instituto Português de *Corporate e Governance* (ROSÁRIO; RAMOS; CAMARA, 2019).

A Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE), na mesma década, mais precisamente em 1997, fortaleceu a campanha internacional contra a corrupção e influenciou diretamente o ordenamento jurídico dos países signatários, e Portugal foi um deles (PEREIRA, 2019). Portugal é signatário da OCDE e, segundo Pereira (2019), já passou por cinco fases de monitoramento, nas quais a autora identificou avanços no combate à corrupção na legislação portuguesa. Em razão disso, há mais de dez anos, existe legislação processual penal que regulamenta a obtenção de prova e meios de acesso à informação, bem como a incorporação de instrumentos internacionais de combate à corrupção além do próprio código penal.

O país possui, também, desde 2008, o Conselho de Prevenção da Corrupção e, anos mais a frente, o país preocupou-se em criar unidades dentro do Ministério Público direcionadas à investigação de crimes de corrupção. É importante destacar que, conforme explicitado em tópico anterior, o Brasil passou a responsabilizar a pessoa jurídica por corrupção em 2013 com a lei anticorrupção. Em Portugal, apenas em 2015 o Código Penal ampliou a responsabilização de empresas em casos de corrupção (PEREIRA, 2019).

Pereira (2019) sinaliza as mudanças legislativas portuguesas a partir das exigências da OCDE e nota as alterações em relação às sanções e criminalização de condutas corruptivas. No entanto, a autora ressalta que não é possível crer que apenas as sanções possibilitarão o combate à corrupção, mas é necessário, também, instituir programas de *compliance* (PEREIRA, 2019). É importante enfatizar que o movimento mundial de combate aos crimes de lavagem de dinheiro e corrupção impulsionou o Reino Unido, na década de 1990, a iniciar os estudos sobre a gestão das instituições e a elaboração de relatórios, como o *Cadbury* e o *Greenbury*, que

traziam propostas aos bancos para mitigar os riscos, orientando, inclusive, a instituição de auditoria interna (ROSÁRIO; RAMOS; CAMARA, 2019).

A partir disto, a “Diretiva 2004/39/CE do Parlamento Europeu” (DMIF I) impôs o *compliance* para instituições que prestassem serviços de investimentos e linhas de crédito (COSTA, 2019). Costa (2019) afirma que, após a DMIF I, o *compliance* – que não era completamente desconhecido do ordenamento jurídico português, porque o cumprimento das diretrizes da CMVM já estava vigente – passou a ser melhor desenvolvido e observado pelo Estado português. Rosário, Camara e Ramos (2019) afirmam que a função do CMVM era proteger os investidores por meio de diretrizes emitidas para as instituições de mercado de Portugal. Afirmam, ainda, que a referida comissão tem autonomia para regulamentar e supervisionar as instituições de mercados, entidades públicas e privadas e com autonomia financeira (ROSÁRIO; CAMARA; RAMOS, 2019).

Após a instituição da CMVM, os empresários portugueses passaram a considerar que apenas a comissão seria insuficiente para fiscalizar as sociedades de cotas no país, porque restringiria os investimentos, já que as deliberações da comissão não alcançavam todos os tipos de empresa. Assim, a CMVM publicou um regulamento, em 2010, que concedeu às empresas o direito de adotar códigos de governo diferentes em suas instituições (ROSÁRIO; RAMOS; CAMARA, 2019).

Rosário, Ramos e Camara (2019) acreditam que estas mudanças impulsionaram as organizações a adotarem os princípios da governança corporativa e incorporarem o *compliance*. As principais instituições portuguesas responsáveis pelo *compliance* ainda são o CMVM e o IPCG. Ressalte-se que, até meados de 2019, Portugal não possuía previsão expressa dos programas de *compliance*.

Santana (2020) sinaliza que o Código dos Contratos Públicos Português, publicado em 2017, prevê, ainda que de forma superficial, que as empresas contratantes com a administração pública devem observar as normas relativas ao meio ambiente, igualdade de gênero, matéria social e laboral decorrentes do direito europeu, nacional ou estrangeiro. Esta previsão legislativa demonstrou a necessidade do poder público de contratar com agentes econômicos não apenas empenhados em evitar a corrupção para impedir a punibilidade do Estado, mas que estão comprometidos com a promoção da cultura de ética e integridade que contribui para a efetivação de direitos fundamentais e consolidação do interesse público.

Pereira (2019) sinalizou que, ao longo dos anos, desde que Portugal passou a

executar os direcionamentos da OCDE, foi possível observar uma evolução e melhora no combate à corrupção a partir do aumento do número de processos, culminando no avanço no ranking do combate à corrupção em relação aos anos anteriores. Não obstante a isso, a autora sinalizou que o presidente da Transparência e Integridade Associação Cívica do país acreditava ser necessária a elaboração de uma estratégia nacional de combate à corrupção nas diversas áreas da vida pública (PEREIRA, 2019).

Após esta constatação e a percepção de que, apesar dos avanços, Portugal ainda estava estagnado em relação aos outros países da União Europeia (PEREIRA, 2019), o governo traçou uma Estratégia Nacional de Combate à Corrupção que abarca o período de 2020 a 2024. Esta estratégia prevê a interação dos setores público e privado, descreve as ações institucionais de combate à corrupção e propõe novos objetivos (PORTUGAL, 2020).

O governo federal desenvolveu a referida estratégia com base nas convenções internacionais que o país é signatário, nas legislações, nas instituições já instaladas, como o Conselho de Prevenção da Corrupção, em 2008, e outras ações envolvendo a Polícia Judiciária, a Procuradoria da República e o Ministério Público que aumentaram o combate à corrupção no país (PORTUGAL, 2020). O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) é uma entidade independente que atua em conjunto com o Tribunal de Contas. No entanto, Machado (2021) chama atenção para o fato de que o CPC é importante, mas cumpre apenas o papel de informar e educar, não podendo investigar e sancionar os casos de corrupção.

A autora sinaliza que, apesar de Portugal ser signatário de diversas convenções internacionais e possuir algumas legislações, não existe no país uma instituição independente que combata a corrupção de maneira efetiva (MACHADO, 2021). Machado (2021) acredita que a estratégia anticorrupção recentemente adotada em Portugal é importante, mas não prevê de maneira detalhada a implantação e delimitação dos programas de *compliance* no país.

Apesar da crítica apresentada, importa ressaltar que o “Regime Geral de Prevenção à Corrupção” convoca não apenas as instituições públicas e empresas para o não cometimento de crime, mas existe uma exigência de que instituições de ensino superior, principalmente nos cursos de administração, estejam comprometidos a contribuir com o desenvolvimento de competência dos alunos que tendam a mitigar práticas corruptivas. Dentre as prioridades estratégicas, os programas de integridade

estão em primeiro lugar como mecanismo de combate à corrupção. Em relação à integridade na administração pública, o governo português pretende realizar formações para que os agentes públicos possuam capacidade técnica de avaliar os riscos e incorporar a cultura de ética, bem como diminuir as práticas corruptivas nos órgãos públicos (PORTUGAL, 2020).

Destaque-se, também, que o governo português prevê como mecanismo fundamental em sua estratégia anticorrupção a implantação de programas de *compliance* na administração pública. Estes programas de *compliance* determinam a adoção de canais de denúncia, responsáveis pelo programa de cumprimento, análise e gestão dos riscos nas organizações públicas (PORTUGAL, 2020).

Machado (2021) insiste na crítica ao Regime Geral de Prevenção à Corrupção e sinaliza que o ordenamento jurídico de Portugal, apesar do programa nacional idealizado em 2020, não possui previsão legal sobre o *compliance officer* e suas funções dentro dos programas de integridade. A autora ressalta que a estratégia também reconhece a ausência de legislação que regule os programas de *compliance* e “preconiza uma mudança de paradigma, pretendendo a fixação legal do conteúdo dos programas de *compliance* e a previsão de penas principais, relacionadas diretamente com o conteúdo destes programas” (MACHADO, 2021, p. 46).

Machado (2021) ainda sinaliza que as empresas portuguesas, ainda que pequenas, reconhecem a importância de implantar programas de *compliance* em razão da responsabilidade social que possuem no combate à corrupção. No entanto, destaca que os custos para implantação desses programas, falta de comprometimento com funcionários e mudança de cultura aparecem como grandes desafios à implantação de *compliance*. A autora conclui que, apesar de existirem diversas lacunas e deficiências no sistema jurídico português em relação aos programas de *compliance*, o programa iniciado em 2020 aponta um caminho promissor para o combate à corrupção no país e expansão dos programas de *compliance* (MACHADO, 2021).

Efetivamente, o programa do Estado de combate à corrupção propõe a participação das instituições sociais mais relevantes para elaboração de políticas, estudos e ações para prevenir atos corruptivos, conforme é possível observar em trecho retirado do documento adiante destacado:

Numa perspectiva sistémica, serão convocados para a intervenção pressuposta nesta estratégia o aparelho legislativo, o sistema educativo, o setor privado, a Administração Pública, no seu conjunto, e, de modo particular, os órgãos com funções específicas de prevenção da corrupção, aqui se incluindo as inspeções-gerais e entidades equiparadas e inspeções regionais, assim como, na dimensão mais repressiva, o sistema judiciário. (PORTUGAL, 2020, p. 21).

Diante de todo o exposto, percebe-se que, apesar de não ser recente a discussão em Portugal sobre o combate à corrupção desde que é signatário da OCDE, é recente a decisão do governo de viabilizar ações e traçar objetivos em relação a não apenas o combate, mas também a prevenção à corrupção e a adoção efetiva dos programas de *compliance* que possuem, dentre outras, a função de fomentar a cultura de ética nas organizações e cumprimento de normas.

Ao realizar análise comparativa, é possível observar que, ao contrário de Portugal, no Brasil existem diversas leis que tratam da prevenção à corrupção e preveem programas de *compliance*. No entanto, o surgimento das leis brasileiras não decorreu de uma estratégia do Estado ou alguma política que busque efetivamente combater a corrupção em nível nacional, mas sim de escândalos políticos e econômicos que, após a maciça divulgação na mídia, levaram o legislativo a elaborar leis anticorrupção além dos tratados assinados pelo país.

Em Portugal, nota-se a ausência de leis e muitas lacunas sobre os programas de *compliance*, suas funções e modo de funcionar, mas pôde-se observar o esforço do Estado por meio da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção de traçar objetivos, inclusive para fornecer subsídios fundamentados e aprofundados ao poder legislativo para criação das leis. Além disso, no Brasil não existe, ainda, política ou estratégia de abrangência nacional que envolva setores público, privado, instituições de ensino, sistema judiciário, órgãos de classe e outros entes da sociedade com o mesmo comprometimento em mitigar práticas de corrupção no país bem como desenvolver práticas preventivas utilizando, dentre elas, os programas de integridade.

3.2.2 México

As jovens democracias dos países da América Latina acompanhadas dos casos de corrupção ocorridos com grandes empreiteiras e o poder público no Brasil, bem como os desdobramentos da Operação Lava-Jato, prisões políticas importantes, inclusive do ex-presidente Luís Inácio Lula da Silva – ainda que ilegal –, despertaram

os países vizinhos a revisitarem suas histórias, culturas e comportamentos em relação às práticas corruptivas (EL KALAY, 2018).

Martarelli Fernandes (2021) aponta que os Estados Unidos foram pioneiros no combate à corrupção e a Europa seguiu o movimento editando algumas legislações a partir de 1990. Em relação à América Latina, o referido autor afirma que existe maior dificuldade do Estado para administrar o problema da corrupção, porque muitas vezes não é possível identificar e analisar a questão ou o próprio ente está envolvido em atos corruptivos. Sobre os programas de *compliance*, argumenta, também, que ainda é um aspecto formal nos países latinos, ou seja, não estão acontecendo efetivamente no cotidiano das instituições, estando presente apenas nos documentos e legislações.

A América Latina sofre de problemas profundos e das mais variadas naturezas em cada um dos seus países. Por terem as mais jovens democracias e histórias construídas a partir de colonizações violentas, é necessário que exista transformação significativa na maneira de fazer negócios e combater a corrupção (MARTARELLI FERNANDES, 2021).

As características socioeconômicas e a história do México, em que pese estar localizado na América Central, o inserem no grupo de países que compõe a América Latina por ter sofrido com a colonização, governos ditatoriais e amargar dos mesmos problemas de desigualdades e impasses no desenvolvimento. O país foi governado por mais de 30 anos (de 1876 a 1911) pelo presidente Porfírio Díaz, que exerceu o longo mandato ditatorial baseado em diversas fraudes eleitorais e inúmeros atos de corrupção. A ditadura porfirista ocasionou o empobrecimento da população mexicana e aprofundou as dificuldades no desenvolvimento do país (VALENZUELA, 2016).

A Revolução Mexicana, que se estendeu de 1910 a 1920, encerrou a ditadura porfirista e iniciou uma sucessão de governos autoritários presididos pelos revolucionários, que possuíam três elementos principais: o presidencialismo, partido único e corporativismo. Segundo Valenzuela (2016, p. 89), o grupo que assumiu o poder após a Revolução Mexicana instituiu uma espécie de “ditadura perfeita” em razão de terem permanecido no poder por 80 anos (1920 a 2000).

A democracia do México é extremamente jovem e apenas na década de 1990 foi instituída a contagem de votos nas eleições, de forma que somente em 2000, de fato, o regime político do país pôde ser considerado uma democracia. O autor supracitado sinaliza que, apesar de terem existido avanços após a instituição da democracia de maneira plena no México, “continuam presentes muitos dos ancestrais

problemas políticos, econômicos e sociais do país.” (VALENZUELA, 2016, p. 92).

O primeiro problema enfrentado citado por Valenzuela (2016) é a corrupção que, segundo o autor, é parte fundamental do sistema político do país. Apesar desse fato, a mudança principal é que, após a efetivação da liberdade de expressão e imprensa depois da instituição da democracia, os cidadãos passaram a ter ciência dos atos de corrupção e, conseqüentemente, combatem de maneira social e não mais aceitam a ideia de que a corrupção “era vista como parte do folclore nacional” (VALENZUELA, p. 92). Segundo o Banco Mundial, em 2016, cerca de 40% da população vivia em algum nível de pobreza e a corrupção contribui com certeza para a manutenção deste número (VALENZUELA, 2016).

Diante desta realidade, durante o processo democrático, um dos principais desafios do México é criar um sistema institucional efetivo contra a corrupção. Em 2016, ocorreram mudanças constitucionais que instituíram o Sistema Nacional Anticorrupção (SNA). A Lei Geral do SNA prevê a responsabilização de pessoas físicas e jurídicas pelas infrações ocorridas em contratações públicas federais e estrangeiras. Destaque-se que as sanções para as pessoas jurídicas que cometerem as infrações são extremamente rígidas, como suspensão das atividades por três anos, impedimento de contratação com o poder público por até dez anos, multas, dentre outras (LÓPEZ DE OBESO, 2018).

O SNA não se encontra em funcionamento integral desde a sua instituição. Apesar de ser uma política inovadora que prevê o combate à corrupção de maneira significativa em todo país, as políticas previstas ainda não foram completamente implementadas no país. O SNA funciona da seguinte maneira: a comissão de participação cidadã propõe ações de combate à corrupção e depois as encaminha às secretarias executivas, que irão desenvolver as propostas e criar mais elementos para estas propostas, depois estas serão enviadas às comissões executivas, que irão revisá-las e apresentá-las ao comitê coordenador, que irá aprovar as propostas e avaliar os resultados da implantação (SNA, 2021).

A vontade política dos últimos presidentes do México foi determinante para a efetivação do SNA no país. O presidente Peña Nieto deixou de implementar diversos elementos do sistema, fato que acabou atrasando o desenvolvimento das ações de combate à corrupção no país. Após a eleição em 2018, com o novo presidente, López Obrador, alguns avanços foram alcançados, mas ainda existe um longo caminho a ser percorrido para a plenitude do SNA acontecer no país (HINOJOSA; MEYER, 2019).

Os avanços do SNA despertaram a esperança da população após alguns acontecimentos, como a investigação de governadores estaduais; a incorporação de juízes anticorrupção no Tribunal Federal de Justiça Administrativa, que possuem competência exclusiva em matérias de delitos graves relacionados à lavagem de dinheiro, suborno e outros crimes de corrupção e podem destituir funcionários de seus cargos públicos, além de determinar o pagamento de multas e outras sanções; o processo de transição da PGR (antiga Procuradoria Geral da República) para FGR – Fiscalização Geral da República, que possui independência e autonomia completa em relação ao Poder Executivo; dentre outras medidas previstas no SNA (HINOJOSA; MEYER, 2019).

A lei geral do SNA prevê, ainda, a revisão das sanções em caso de as empresas possuírem medidas de promoção de valores éticos e medidas que evitem atos de corrupção. Além disso, esta possui, também, como mecanismo de evitação da corrupção a Plataforma Digital Nacional, que integra as informações sobre evolução de patrimônio, o Sistema Nacional de Servidores Públicos e o serviço de Denúncias Públicas em casos de infrações penais e administrativas. Ainda dentro do SNA mexicano existe uma Procuradoria especializada, secretarias que envolvem a administração pública e auditorias (LÓPEZ DE OBESO, 2018).

É importante ressaltar que o problema de corrupção do México não acontece apenas com agentes públicos em assuntos internos. A corrupção atinge também os agentes públicos das fronteiras, que, por serem sujeitos a subornos, permitem que bens, dinheiro e produtos irregulares adentrem o país e, conseqüentemente, atinjam a ordem econômica. Sobre isso, é importante refletir que os mecanismos existentes para evitação da corrupção precisam se adequar às realidades de cada local, como, por exemplo, neste caso em que é necessário esforço do país para formular e elaborar mecanismos de evitação de atos corruptivos em suas fronteiras (LÓPEZ DE OBESO, 2018).

Conforme já dito, após a instituição da democracia mexicana de maneira plena, foi possível perceber significativas mudanças no país. Ao comparar a legislação geral de responsabilidade administrativa mexicana com a normativa ISO 37000, a norma internacional que reúne as principais práticas de governança corporativa, em tabela apresentada por Lopez Obeso (2018), foi possível concluir que a lei do México avançou, em alguma medida, nos mecanismos de combate à corrupção, no entanto, em relação à normativa internacional, ainda precisa aprimorar algumas políticas

quanto aos problemas do país que oferecem baixo risco de corrupção e aumentar o controle na área comercial.

Hijinosa e Meyer (2019) apontam que em 2019 o governo do México anunciou a meta de redução de gastos no país e, conseqüentemente, plantou dúvidas na população em relação ao compromisso de implantação completa do SNA. As autoras referidas afirmam que a falta de recurso e apoio político vulnerabiliza o sistema e privam-no de receber os recursos necessários para sua efetiva implantação (HIJINOSA; MEYER, 2019). Em que pesem as promessas de governo, pela primeira vez no México, tenham sido no sentido de lutar contra a corrupção, a percepção é de que, até 2019, o presidente não concedeu o respaldo político necessário para o funcionamento do sistema.

A análise do combate à corrupção no México não pode partir apenas do SNA, que foi instituído em 2016 e vem se desenvolvendo nos últimos anos com o funcionamento das comissões de participação cidadã e instituição dos comitês coordenadores nos estados. Hijinosa e Meyer (2019) sinalizam que é preciso observar o contexto histórico e os comportamentos que acompanham os governos mexicanos há mais de cem anos. As autoras alertam que o presidente atual conseguiu mudanças importantes, mas não efetivou o SNA de maneira completa e vem dando sinais de que não concederá os recursos essenciais para o fortalecimento do sistema (HIJINOSA; MEYER, 2019).

Em relação a programas de *compliance*, López Obeso (2018) afirma que o SNA prevê que a autoridade que for determinar sanções por crimes de corrupção que envolvam empresas privadas deverá observar se as instituições possuem programas de promoção de valores éticos e medidas que evitem atos de corrupção. Além disso, o SNA prevê mecanismos de prevenção da corrupção, como códigos de ética, protocolos de autorregulamentação e fiscalização de condutas, além dos comitês de participação cidadã, comitês coordenadores e secretarias executivas.

A pesquisa demonstrou que o México é um país que sofre as conseqüências da corrupção há mais de cem anos e há muito pouco tempo debruçou-se sobre esta problemática para tentar erradicar o fenômeno ou, pelo menos, reduzi-lo. Percebe-se que os avanços foram grandes e continuam acontecendo, ainda que lentamente, no país, mas dependem muito ainda da vontade política, dos recursos financeiros do poder executivo e do comprometimento daqueles que estão com o poder nas mãos e, por tal motivo, o país continua correndo os riscos e enfrentando os resultados da

escassez de respaldo dos poderes mexicanos.

3.2.3 Uma Análise Comparativa do *Compliance* – Brasil, Portugal e México

Após a exposição do cenário dos mecanismos de combate à corrupção no Brasil, em Portugal e no México, é importante tecer algumas considerações sobre as peculiaridades encontradas em cada país a respeito dessas ferramentas.

No Brasil, conforme foi possível observar, existem diversas leis, decretos, normativas públicas e privadas que tipificam atos de corrupção, punem e buscam combater bem como prevenir este fenômeno. É possível notar, também, em Portugal a existência de diversos instrumentos legislativos comprometidos em livrar o país das consequências da corrupção. Não obstante, em Portugal observa-se esforço recente do governo federal em sistematizar políticas públicas, bem como aplicar uma estratégia geral e comum de combate nacional contra a corrupção, mas ainda não foi implantada de maneira integral.

No Brasil, não é possível notar o esforço estratégico comum e unificado de aplicação das políticas públicas e incentivo ao setor privado de combate à corrupção.

Em relação ao México, é possível, também, perceber o esforço do país em atender às exigências da OCDE e acordos internacionais, mas, assim como Portugal, o país desenvolveu estratégia geral e comum para combate à corrupção (SNA) e concentra os dispositivos legais em menor número de leis do que o Brasil. Apesar do sistema desenvolvido no país disciplinar plataforma digital, Tribunal Federal Administrativo para julgamento de crimes de corrupção, a pesquisa demonstrou a ausência de respaldo político e vontade do governante em efetivar o sistema desenvolvido de maneira completa, o que atrasa, ainda mais, o desenvolvimento do país, da sua economia e sociedade.

De maneira geral, ao analisar a realidade de combate à corrupção nos três países, percebeu-se que o elemento mais importante é o comprometimento dos governos com a efetivação das leis e políticas idealizadas para mitigação da corrupção nas instituições. Sem a vontade política e o incentivo direto e efetivo do Estado, dificilmente as leis ou as políticas públicas idealizadas serão cumpridas adequadamente, por mais bem elaboradas que sejam. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo elaborado para auxiliar a compreensão das diferenças e semelhanças no combate à corrupção dos países:

Figura 2 – Quadro comparativo: Brasil, Portugal e México

Países	Semelhanças	Diferenças
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> - Grande número de leis. - Grande desigualdade social. - Busca atender orientações da OCDE. - Dificuldade de mudança de cultura. - Jovem democracia. - Falta de vontade política. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há uma política nacional e geral de combate à corrupção e adoção de medidas preventivas envolvendo setores público e privado.
México	<ul style="list-style-type: none"> - Grande desigualdade social. - Busca atender orientações da OCDE. - Jovem democracia. - Falta de vontade política. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Nacional Anticorrupção. - Tribunal Administrativo. - Problemas com corrupção nas fronteiras. - Menos leis que o Brasil.
Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de mudança de cultura. - Busca atender orientações da OCDE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucas Leis. - Regime Geral de prevenção à corrupção.

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Assim, ao lançar o olhar sobre a realidade brasileira no combate à corrupção a partir da experiência de Portugal e México, verifica-se a necessidade de um movimento unificado que busque efetivar os principais dispositivos legais que disciplinem a matéria de corrupção e o combate ao fenômeno para que o país, as instituições públicas e privadas caminhem no mesmo sentido, além da vontade política que disponibilize recursos e se comprometa com a realização das políticas públicas neste sentido.

3.3 ANÁLISE SOBRE A IMPORTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* NO BRASIL E A INTEGRIDADE DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

A origem dos programas de *compliance* é estadunidense assim como os aprimoramentos e principais avanços no combate à corrupção, conforme foi possível observar no capítulo 2 desta dissertação. Durante a análise do cenário dos programas de *compliance* na Europa e América, percebeu-se legislações concisas e uma unificação no comportamento de governos e empresas para efetivar as medidas.

Em relação ao Brasil, o ponto de partida do *compliance* no país de maneira mais contundente foi a Lei Anticorrupção, tendo em vista que, antes disso, existiam algumas normativas para instituições financeiras. Acontece que, após a promulgação da Lei Anticorrupção, a preocupação das empresas em implantar programas de *compliance* com vistas à atenuação de pena em caso de incorrerem em alguns dos

artigos da legislação cresceu (EL KALAY, 2018).

Assim, observou-se grande divulgação da mídia, bem como movimento no setor empresarial para adequarem suas empresas aos programas de integridade sem, algumas vezes, observar algumas peculiaridades do Brasil e com pouca profundidade, conforme assevera Assi (2017). Diante disto, surgiu a necessidade de refletir sobre a realidade brasileira cultural, social e econômica frente a um modelo de medidas de prevenção à corrupção de origem estadunidense, que foi importado de outra realidade social e implantando em um país em desenvolvimento como o Brasil.

Neves (2015), a partir da teoria sistêmica de Luhman, alerta para a diferença de regiões superdesenvolvidas, chamadas “centro”, e regiões carentes de desenvolvimento, chamadas “periferias”, no que se referem a Estados. Neste sentido, os Estados Unidos é um país de centro, que possui alto grau de desenvolvimento e deu origem a um mecanismo de prevenção de atos corruptivos que se disseminou para países como o Brasil, de periferia, ou seja, carente de desenvolvimento, resultante de exploração colonial e pós-colonial, com fortes desigualdades sociais e problemas estruturais. O autor sinaliza que estas diferenças profundas entre os Estados de centro e de periferia trazem consequências significativas aos sistemas políticos e jurídicos dos países, além das próprias diferenças culturais e sociais (NEVES, 2015).

Neste mesmo sentido, assim como as consequências nos sistemas políticos e jurídicos são diferentes, os atos corruptivos cometidos, a cultura do Brasil e as medidas preventivas a serem tomadas não são iguais às medidas dos países de centro. O maior desafio do empresariado brasileiro ou das instituições que pretendem analisar os riscos no Brasil é prever, principalmente, os riscos relacionados às peculiaridades do país. Portugal afirmou que nenhum país estrangeiro possui os mesmos riscos que o Brasil apresenta às empresas nacionais e internacionais em relação a violações a direitos humanos e danos ambientais (FGV DIREITO SÃO PAULO, 2015).

Para exemplificar, pode-se refletir sobre o caso da Samarco, responsável pelo acidente ambiental ocorrido em Mariana-MG, que não evitou o dano ambiental e, em sua análise de riscos, poderia ter avaliado e tentado mitigar o referido desastre. Além disso, a forte desigualdade social e vulnerabilidade do povo brasileiro cria um cenário favorável à violação aos direitos sociais e humanos por parte das empresas. Estes fatores, que deveriam ser regulados pelo Estado, atualmente, diante do movimento da

autorregulação, devem ser observados pelas empresas para que estas não cometam tais violações (FGV DIREITO SÃO PAULO, 2015).

Saliente-se, ainda, que não basta a importação de modelos cujas regras foram elaboradas por Estados que possuem riscos de níveis muito abaixo dos riscos brasileiros. O referido jurista afirma que os padrões de análise de riscos das empresas estrangeiras são insuficientes para a realidade do Brasil (FGV DIREITO SÃO PAULO, 2015).

Em 2020, o Brasil e o mundo foram acometidos pela maior pandemia dos últimos cem anos com o alastramento do vírus COVID-19. Em particular, o Brasil, dentre os países mais populosos do mundo, chegou a possuir, em maio de 2021, o maior número de mortes por milhão de habitantes, somando, até o referido mês, mais de 414.000 (quatrocentas e quatorze mil mortes) pelo vírus (G1, 2021). Este dado revela de maneira profunda as fragilidades do país e as dificuldades de enfrentamento à pandemia, a falta de promoção de ações e políticas para contenção do vírus, dentre outras possibilidades.

O Instituto Ética e Saúde (IES, 2020) detectou que, durante a pandemia, no Brasil, a flexibilização das contratações públicas aumentou os riscos e as fraudes para obtenção de recursos de combate à pandemia, como insumos, medicamentos, aparelhos, serviços, dentre outros. Até julho de 2020, o IES identificou riscos nas contratações durante a pandemia, quais sejam:

desvios de recursos, descumprimento contratual e desperdícios em compras públicas; abusos de preços; negativas de fornecimento; descumprimento contratual privado em entregas e pagamentos; produtos de baixa qualidade e falsificações. (IES, 2020, p. 01).

Ressalte-se que a transparência dos dados, idoneidade das contratações durante a pandemia, políticas e ações organizadas para o combate ao vírus não devem ser almejadas apenas com o objetivo de resguardar os patrimônios das empresas e protegê-las de eventual responsabilização, mas também devem pretender a preservação da vida dos brasileiros que estão vulneráveis diante do alto número de mortes, pouco controle e, ainda, política de vacinação lenta e controversa no âmbito do próprio governo federal.

Diante de todas estas ponderações, observa-se que, efetivamente, os programas de *compliance* originados nos países de economia central podem servir como ponto de partida ou inspiração para que o Brasil, ao lançar o olhar sobre sua

história, cultura e realidade social e econômica da maioria de sua população, promova espaços de elaboração, nas empresas privadas, públicas e órgãos públicos, de programas de integridade que efetivamente prevejam os riscos oferecidos pelo país e não apenas reproduzam programas externos que não revelam nem buscam contribuir para a melhoria das verdadeiras e profundas dificuldades do Brasil no que tange à corrupção, riscos às empresas, poder público e, principalmente, aos brasileiros.

4 ESTUDO DO CASO: COMPLIANCE NO TJBA

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso sobre a implantação do programa de *compliance* no TJBA, algumas considerações sobre a corrupção no judiciário baiano e suas repercussões, além da explanação do percurso metodológico utilizado para a realização da pesquisa e a apresentação dos resultados.

4.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A CORRUPÇÃO NO JUDICIÁRIO BAIANO

A revisão bibliográfica sobre o contexto histórico e social do Brasil nas últimas duas décadas, apresentada nos capítulos anteriores, revelou os principais acontecimentos políticos e econômicos do país em que houve casos de corrupção, investigações, prisões e julgamentos dos considerados criminosos de colarinho branco, ou seja, agentes políticos, servidores públicos e grandes empresários envolvidos em crimes contra a administração pública e a ordem econômica.

A corrupção “ofende os direitos humanos, sacrifica a soberania popular, impede a justiça social, condena a racionalidade econômica e corrói as possibilidades de formas democráticas de vida.” (BARBOZA FILHO, 2008, p. 535). Neste sentido, a corrupção é resultado de um processo de globalização direcionado às perspectivas econômicas, o que contribuiu para a proliferação do fenômeno. Então, nas últimas décadas, houve um esforço social, conforme foi possível observar nos capítulos anteriores, para buscar alternativas de combate à corrupção com o surgimento de mecanismos de *accountability*, controladoria interna, códigos de ética, liberdade de imprensa e outras medidas (BARBOZA FILHO, 2008).

Barboza Filho (2008, p. 537) ressalta que, dentro destas alternativas de combate à corrupção, o Poder Judiciário deve ter papel essencial em propostas anticorrupção, assegurando a “autonomia, integridade e eficácia dos judiciários em todo mundo”. É importante sinalizar que o autor supracitado menciona a integridade como elemento imprescindível para que o Judiciário atue de maneira estratégica contra a corrupção (BARBOZA FILHO, 2008). Diante do que foi possível extrair dos capítulos sobre o conceito de *compliance*, sabe-se que a palavra integridade é um sinônimo para as medidas que buscam evitar a corrupção e fomentar a cultura de ética nas empresas. Assim, o autor definiu integridade nas seguintes palavras:

A integridade seria o resultado de um compromisso real dos juizes com o Direito, ou do contrário o Judiciário poderia tornar-se uma poderosa e autônoma instituição corrompida e corruptora. A eficácia seria garantida pela desburocratização dos processos, pela rapidez na decisão, pela transparência do funcionamento geral do judiciário, pela abertura e porosidade às demandas da sociedade, resultando na disseminação de uma cultura de respeito à lei. (BARBOZA FILHO, 2008, p. 537).

Dentre os casos que tiveram destaque na imprensa brasileira, desde 2019, as situações de corrupção identificadas no Poder Judiciário da Bahia se destacaram pelo envolvimento direto de juizes, desembargadores, servidores, advogados e ex-presidente do Tribunal de Justiça nos crimes investigados. Deste modo, mostrou-se necessária a análise das operações de combate à corrupção no TJBA neste trabalho, uma vez que estas foram denunciadas após o início e a suspensão da implantação do programa de *compliance*. É importante, portanto, analisar de que forma os casos de corrupção foram investigados e se houve, ou não, influência do programa de *compliance* idealizado para o TJBA.

Em dezembro de 2019, a Procuradoria Geral da República denunciou 15 pessoas envolvidas em esquema de venda de decisões judiciais no judiciário baiano (FREITAS, 2019). Desde a denúncia, o STJ determinou prisões preventivas de juizes e desembargadores, além do afastamento dos cargos (MENGARDO, 2019). Os crimes denunciados foram organização criminosa e lavagem de dinheiro. A denúncia relata que as condutas eram realizadas a partir de três núcleos: o econômico, formado por produtores rurais que pagavam pelas decisões; o núcleo jurídico, composto por desembargadores, juizes e servidores do Tribunal de Justiça da Bahia; e o núcleo de advogados que atuavam para efetivar as decisões judiciais e realizavam as diligências necessárias e intermediações entre os outros núcleos.

Em síntese, os juizes e desembargadores recebiam propinas pelas decisões para determinar que terras do oeste baiano fossem transferidas para os produtores que lhe pagariam os valores combinados. Em 2019, estima-se a movimentação financeira dos crimes chegou a, aproximadamente, R\$ 1,8 milhão (um milhão e oitocentos mil reais) (MENGARDO, 2019).

A Operação Faroeste, como é chamada a investigação das vendas de decisões judiciais para a grilagem de terras no oeste baiano, culminou no afastamento do ex-presidente do TJBA e o bloqueio de R\$ 518 milhões (quinhentos e dezoito milhões de reais) dos envolvidos ainda em 2019. O Tribunal de Justiça da Bahia, em nota oficial sobre o caso, informou “surpresa” com os incidentes descobertos (MENGARDO,

2019).

O Ministro Og Fernandes do STJ fundamenta a decisão apresentando que não há comprovação da origem de mais de seis milhões de reais nas contas de uma das magistradas investigadas. Além disso, é importante registrar que a denúncia do Ministério Público Federal e a decisão do Ministro do STJ demonstram que o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) grafou movimentações financeiras suspeitas dos investigados, o que possibilitou a investigação e identificação dos acusados (BRASIL, 2019).

Diante da análise das decisões da denúncia, observa-se que os mecanismos institucionais, como a atuação do COAF para prevenção e combate à corrupção, possibilitaram a identificação dos acusados e das operações financeiras suspeitas. Em contrapartida, não foi possível extrair dos documentos qualquer programa ou medida de integridade adotada pelo Tribunal para identificar ou contribuir com as investigações ou, até mesmo, evitar a ocorrência dos crimes.

Destaque-se que, além da atuação da alta cúpula do Poder Judiciário da Bahia, as provas acostadas ao processo pelo Ministério Público Federal demonstram a participação efetiva de servidores hierarquicamente inferiores que recebiam ordem superiores e executavam atos em troca de vantagens indevidas (BRASIL, 2019).

Durante a pesquisa, não foi possível notar a presença de alguma medida de *compliance* que tenha contribuído para a detecção dos crimes cometidos ou qualquer sinal de que alguma medida preventiva tenha evitado a ocorrência de algum deles. Percebeu-se, na realidade, a atuação do Ministério Público Federal e do COAF nas investigações. Além disso, não houve notícia de qualquer ação no TJBA que fomentasse a ética ou o combate à corrupção, principalmente direcionada aos juízes. Ou seja, não há indícios da interferência de qualquer medida de *compliance* nos resultados da Operação Faroeste.

Ressalte-se que o objetivo deste trabalho não é esgotar as informações e a análise sobre os desdobramentos da Operação Faroeste, mas identificar se houve alguma relação das denúncias de corrupção com o programa de *compliance* idealizado para o Tribunal.

4.2 EXPOSIÇÃO DO CASO

O programa de *compliance* elaborado para o Tribunal de Justiça da Bahia

surgiu dentro da vigência do Planejamento Estratégico do Tribunal de 2015 a 2020. O referido planejamento elencou como principais objetivos a i) Garantia de Direitos e Cidadania; ii) Combate a corrupção e improbidade administrativa; iii) Instituição da Governança Judiciária (BAHIA, 2015).

Dentro do objetivo número ii), que é o combate à corrupção e improbidade administrativa, o TJBA previu ações relacionadas aos processos judiciais que tramitam no próprio tribunal relacionados ao tema e, além disso, ações internas para combate à corrupção, como disseminar valores éticos e morais por meio de sua difusão dentro da instituição, implantando controles de rotinas e fiscalização das áreas; ações de conscientização dos servidores quanto à preservação do patrimônio público; divulgação entre os servidores das penalidades imputadas na ocorrência de ilícitos; e implantação de um código de conduta do conciliador e do mediador.

Para observar as ações do objetivo número ii), o TJBA criou um indicador para medir a divulgação dos valores éticos, o “Índice de Divulgação de Valores Éticos e Morais” (IDVE), visando a implementar, até 2020, 25 ações de divulgação de valores éticos e morais entre os servidores. O IDVE mediu as ações relacionadas à disseminação de valores éticos e morais a cada quinze dias, pela assessoria especial da presidência, até o décimo dia de cada mês nas unidades do Poder Judiciário da Bahia. O indicador, conforme descrito pelo plano estratégico do Tribunal, precisava verificar a efetividade destas ações, além da quantidade.

Além da disseminação dos valores éticos e morais dentro da instituição, o planejamento estratégico do TJBA previu o fortalecimento do controle interno de auditoria e inspeção administrativa com o fortalecimento da controladoria judiciária por meio da busca por excelência dos “métodos, critérios, conceitos e sistemas utilizados nas atividades de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização pela Unidade de Controle Interno” (BAHIA, 2015).

Dentro do objetivo “Fortalecimento do Controle Interno” foi possível observar as iniciativas que guardam significativas semelhanças com o que se entende como medida de *compliance*, a exemplo do “fortalecimento da controladoria judiciária e normatizar a atuação da Controladoria do Judiciário com instituição de penalidades para casos e omissões e descumprimento de solicitações” (BAHIA, 2015). Para avaliar este objetivo, o TJBA desenvolveu o “Índice de Aderência da Unidade de Controle Interno”, ou IAUCI.

O objetivo deste índice, segundo o plano estratégico, é medir o percentual de

demandas das resoluções atendidas pela Diretoria Geral do TJBA com o intuito de verificar o número de itens atendidos (BAHIA, 2015). É importante ressaltar que, apesar do nome do índice remeter à verificação da aderência da unidade de controle interno, o plano estratégico não especifica como o controle interno está sendo realizado em relação às medidas de integridade/*compliance*, apenas prevê a verificação das demandas atendidas ou não.

É basilar salientar que o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Bahia 2015-2020, no que se refere ao combate à corrupção, prevê, além do fortalecimento do controle interno e da auditoria judiciária, medidas relacionadas aos processos de improbidade administrativa e incentivos à utilização de meios extrajudiciais para resolução de conflitos (BAHIA, 2015). No entanto, para esta pesquisa, não é relevante analisar os objetivos relacionados aos processos que tramitam no Tribunal sobre corrupção. O objetivo deste estudo é analisar os aspectos relacionados ao combate à corrupção dentro do Tribunal de Justiça, ou seja, as medidas de *compliance* e governança corporativas que se relacionam com os conceitos e estrutura das medidas de integridade.

O planejamento estratégico, segundo definição do próprio Tribunal de Justiça (2015), é o processo de análise da organização e definição das principais diretrizes para o enfrentamento dos aspectos ainda não resolvidos e pendentes de direcionamento na instituição. O Tribunal também define o que é plano estratégico, sendo este a materialização das ações pensadas no planejamento. Deste modo, o planejamento estratégico e o plano do TJBA em 2015 previram a adoção de ações de disseminação de valores éticos entre os servidores, bem como o fortalecimento do controle interno, inclusive com a instituição de penalidades e atuação da controladoria judiciária.

O planejamento estratégico deu origem ao Mapa Estratégico 2015-2020, que sintetiza o plano do período e destaca as principais ações, dentre aquelas que guardam relação com o *compliance*, foram previstos: a) instituição da governança judiciária, em se buscou garantir alinhamento em todas as unidades judiciárias, fomentar a interação com outros tribunais, aprimorar a comunicação com os públicos interno e externo e fortalecer as relações entre poderes, setores e instituições; b) melhoria da gestão de pessoas, na qual pretendeu-se motivar e comprometer servidores a seguir as estratégias, bem como desenvolver conhecimentos e habilidades; c) aperfeiçoamento da gestão econômica/financeira, na qual pretendeu-

se buscar a excelência da gestão dos recursos; e d) o combate à corrupção e à improbidade administrativa, em que pretendeu-se ampliar ações de combate à corrupção e improbidade, fortalecimento do controle interno e disseminação dos valores éticos e morais (BAHIA, 2015).

Além do Mapa Estratégico geral do TJBA, as secretarias e unidades administrativas menores também desenvolveram mapas estratégicos específicos para organização das atividades e metas principais para o período, dentre estes, a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), que possui a função de instrumentalizar e efetivar o desenvolvimento de políticas públicas e orçamentárias do PJBA.

Deste modo, no que se refere aos macro desafios de instituir a governança judiciária, melhoria da gestão de pessoas e combate à corrupção, a SEPLAN teve como principais objetivos, respectivamente: cumprir dispositivos constitucionais coordenando a elaboração dos planos e instrumentos legais no PJBA, e assegurar que os recursos orçamentários estavam sendo direcionados para capacitação e a disseminação de valores éticos, bem como a garantia da transparência nos processos de planejamento e gestão do poder judiciário.

Diante do objetivo principal de disseminar valores éticos e cumprir dispositivos constitucionais, a SEPLAN divulgou, em fevereiro de 2018, organograma que previu três frentes de trabalho: diretoria de Programação e orçamento, *compliance* e diretoria de planejamento estratégico. Dentro deste planejamento, em fevereiro de 2018, a secretaria promoveu eventos para apresentar e divulgar o que é *compliance* para o Tribunal e estabeleceu como principal estrutura do programa a seguinte organização: “Prevenir, Detectar e Responder” como os pilares principais, sendo os instrumentos para executar os pilares a formação de Comitê de Ética, a elaboração de Plano de Comunicação e a revisão de processos e procedimentos internos (*Due Diligence* de terceiros), além da realização de treinamentos específicos (BAHIA, 2018)

Detectou-se que, desde fevereiro de 2018, quando se instituiu o *Compliance* como objetivo da SEPLAN, até o mês de abril do mesmo ano, foram realizados 02 (dois) treinamentos no Núcleo de Licitações do TJBA, para apresentar o conceito de *compliance*, apresentação da Lei Anticorrupção e os passos para a implantação do programa do TJBA que foram mencionados no parágrafo anterior (BAHIA, 2018).

Em 2018, ano em que foi apresentada a proposta da implantação do programa de *Compliance* no TJBA nos moldes descritos no parágrafo anterior, foram realizadas

quatro Reuniões de Análise Estratégica (RAE) que possuem o objetivo de “acompanhamento e avaliação” dos resultados e metas estabelecidos para aquele período, de acordo com o artigo 9º da Resolução n.º 198 do CNJ, de 1º de julho de 2014 (CNJ, 2014), que tratou da Estratégia Nacional do Poder Judiciário no período de 2015/2020.

As RAE devem ser compostas pelos membros do Comitê de Governança do Poder Judiciário da Bahia e conduzidas pelo Presidente do Tribunal. Deste modo, em todas as RAE's havia um representante da SEPLAN para expor os resultados e metas dos projetos desenvolvidos pela secretaria que, em 2018, planejou a implantação de um programa de *Compliance*.

Em relação à implantação e estrutura do programa, a análise das RAE demonstrou os aspectos que serão expostos a seguir: durante a primeira RAE, ocorrida em 26 de março de 2018, segundo a ata divulgada pelo Tribunal, o programa de *compliance* foi apresentado em conjunto com o seu principal objetivo, que era “a finalidade de aperfeiçoar uma administração focada em economicidade, em disciplina, gestão, controle e eficácia” (BAHIA, 2018b, p. 3).

Além disso, o representante da SEPLAN afirmou que o “sistema” de *compliance* é aderente a todas as áreas, detalhou os pilares de prevenção, detecção e resposta, bem como afirmou que o Código de Ética estava sendo elaborado, inclusive prevendo a implantação de um Comitê de Ética que deveria “proteger e identificar erros e faltas no cumprimento da lei, normas e procedimentos” (BAHIA, 2018b, p.3). Esclareceu, ainda, que no primeiro ano de implantação não haveria custo, apenas a partir do segundo, ou seja, o programa do TJBA apenas teria custos financeiros a partir de 2019.

Durante a segunda RAE, ocorrida em 12 de junho de 2018, a SEPLAN informou sobre o Sistema de Gestão de *Compliance* que houve alteração no patrocinador, o que acarretou uma necessidade de reavaliação das atividades. Detectou-se a necessidade de “fazer um levantamento de riscos institucionais” (BAHIA, 2018a, p.9) para identificar as áreas “mais críticas” e então iniciar a aplicação das ações de *compliance*.

Na RAE ocorrida em 21 de agosto de 2018, o representante da SEPLAN apenas informou que o projeto de Gestão de *Compliance* estava em atraso e que voltaria a ser desenvolvido em novembro do referido ano (BRASIL, 2018c). Em 20 de novembro de 2018, durante a reunião de análise estratégica, o então Secretário de

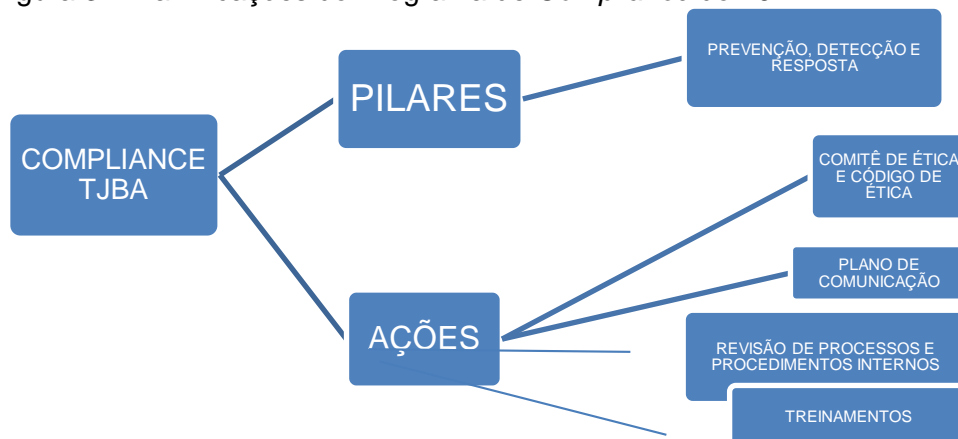
Planejamento informou que o Sistema de Gestão de *Compliance* do TJBA “ficou parado durante o ano de 2018, porque seu escopo tornou-se inapropriado para a realidade do Tribunal” (BAHIA, 2018d, p.6).

Segundo o secretário, o escopo inicial estava voltado ao setor privado e deveria passar por um remodelamento por se tratar de tema extremamente relevante, que abarca a transparência, os controles e regras (BAHIA, 2018d). Acrescentou, ainda, que o TJBA é um órgão regimental, ou seja, funciona seguindo exatamente o que prevê seu regimento e isto, segundo o secretário, já é *compliance* (BAHIA, 2018d). Este destacou que, em 2019, seria apresentado novo escopo, voltado à gestão pública e à Administração dos Recursos Públicos (BAHIA, 2018d).

Foi realizada análise das atas das RAE de 2019 ocorridas em 11 de abril de 2019 (BAHIA, 2019a), 11 de junho de 2019 (BAHIA, 2019b) e 24 de setembro de 2019 (BAHIA, 2019c) e em nenhuma das reuniões o sistema de *compliance* foi mencionado ou foram retomadas as discussões sobre este.

A documentação analisada demonstrou que o sistema de *compliance* desenvolvido para o TJBA possuía como pilares a prevenção, detecção e resposta e, como ações, o desenvolvimento de um Código de Ética, a formação de Comitê de Ética, a elaboração de Plano de Comunicação e a revisão de processos e procedimentos internos (*Due Diligence* de terceiros), que é possível visualizar na Figura 3:

Figura 3 – Ramificações do Programa de *Compliance* do TJBA



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Conforme foi possível concluir após a análise dos documentos que apresentaram os resultados do planejamento estratégico de 2015-2020 do Tribunal

de Justiça, o programa de *compliance* idealizado, ao decorrer do ano e da tentativa de implantação das ações, demonstrou-se inadequado à administração pública.

As atas das RAE's não especificaram quais elementos do programa estavam inadequados ao Tribunal, apenas pôde-se identificar que, segundo a Secretaria de Planejamento, o Tribunal é um órgão regimental, ou seja, o funcionamento está em total acordo com o regimento e isto, no entendimento da administração, é o próprio *compliance*. Ademais, o TJBA entendeu que o novo programa deveria ser elaborado voltado à gestão pública e “administração dos recursos públicos”. Neste último direcionamento, não foi possível notar menção aos pilares definidos anteriormente ou qualquer menção sobre comitê ou código de ética.

Com a finalidade de comparar o Planejamento Estratégico do período de 2015-2020 (BAHIA, 2015) em relação ao *Compliance* e ao Planejamento de 2021-2026 (BAHIA, 2021), foi analisado, também o novo Mapa Estratégico do Tribunal com vistas a identificar algum indício de continuidade em relação ao Sistema de Gestão de *Compliance* idealizado em 2018 para o Tribunal. Foi possível observar a continuidade do enfrentamento à corrupção na instituição e a meta de “implantar boas práticas da integridade institucional”, além da existência da meta: implantar a gestão de riscos e aprimoramento da auditoria interna no âmbito do aperfeiçoamento da governança judiciária. No entanto, não há a menção à palavra *compliance* diretamente, apenas a equivalente expressão “implantação de boas práticas de integridade”.

A análise dos dados coletados será realizada em tópico próprio, no entanto, é possível extrair da pesquisa documental realizada que foi necessário, pelo menos, um ano de tentativa de implantação de um programa de *compliance* pré-desenvolvido em um órgão público para detectar as peculiaridades dos órgãos, os riscos e as reais necessidades do tribunal. Esta realidade demonstrou que, apesar de semelhantes, os programas de *compliance* devem ser adaptados às instituições que os recebem para melhor atingirem aos objetivos traçados.

4.3 PERCURSO METODOLÓGICO

A ciência é uma das vertentes do conhecimento que independe das demandas subjetivas do investigador. Assim, a pesquisa cujo objeto é um fato social precisa apontar o caminho metodológico utilizado para alcançar as considerações após a finalização do processo (GIL, 1987).

De acordo com Severino (2007), o caminho metodológico a ser percorrido não está relacionado apenas à aplicação de técnicas e ferramentas, mas necessita estar relacionado a um fundamento epistemológico que sustente a metodologia proposta. Neste sentido, com o objetivo de adotar o percurso metodológico com fundamentos epistemológicos definidos, buscou-se, neste tópico, apresentar o caminho escolhido para desenvolver o estudo, as técnicas de pesquisa, o desenvolvimento das categorias de análise e demais procedimentos necessários para o alcance dos resultados que serão demonstrados em momento oportuno.

Primordialmente, cumpre dizer que esta pesquisa foi desenvolvida a partir da estratégia de estudo de caso que, segundo Gil (1987, p. 27), é definida como “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos”. Dentro desta estratégia, a investigação adotou o método indutivo, uma vez que partiu de um caso particular para buscar uma generalização a partir da situação estudada (GIL, 1987). Além disso, a pesquisa apresenta natureza do tipo exploratória, porque busca “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias” (GIL, 1987, p. 27). Ressalte-se que os conceitos e ideias desenvolvidos nesta investigação são aqueles aprofundados nos capítulos dedicados ao estudo do programa de *compliance* e a modificação relaciona-se com os resultados da pesquisa, que revelam as maneiras de aplicabilidade dos programas à administração pública.

Sobre a estratégia, Yin (2001) sustenta que, para estudos de caso em pesquisas sociais, não é necessário o controle sobre eventos contemporâneos do pesquisador, mas é importante manter o foco no direcionamento nestes eventos. Para melhor encontrar as respostas para a pergunta proposta, que buscou entender como o programa de *compliance* se aplica à esfera da administração pública, a estratégia que se mostrou mais adequada foi o estudo de caso explanatório (YIN, 2001), por ter como objeto de estudo fenômenos histórico sociais sem qualquer controle do pesquisador, mas que não estão presos na história de “um passado morto” (YIN, 2001, p. 27).

Além disso, Yin (2001) defende que o estudo de caso é aquele que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem delimitados. Neste sentido, o objeto desta pesquisa possui como contexto social a administração pública contemporânea acometida por crimes e o fenômeno do *compliance* que lhe foi incorporado, no entanto, sem as delimitações e definições de

suas características estabelecidas.

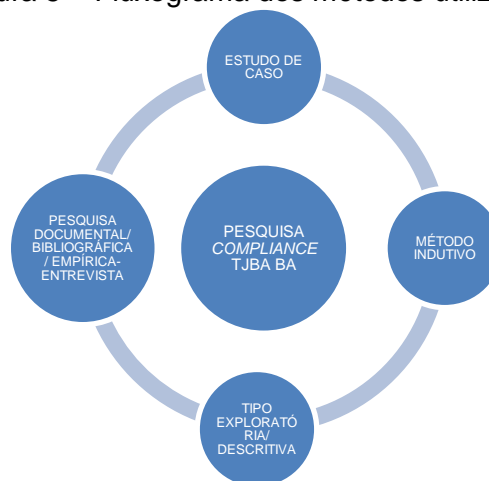
A seguir, apresenta-se os fluxogramas (ver Figura 4) que demonstram o caso estudado, as principais fontes de evidências extraídas das normativas brasileiras e os principais objetos investigados a partir da análise documental, bem como a substância do que foi investigado na revisão bibliográfica por meio do referencial teórico para a elaboração de categorias de análise dos dados coletados (YIN, 2001). Já o fluxograma contido na Figura 4 apresenta as características principais desta pesquisa, bem como as estratégias metodológicas.

Figura 4 – Fluxograma dos instrumentos de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Figura 5 – Fluxograma dos métodos utilizados na pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Estabelecidas as premissas acima, foi necessário estabelecer o protocolo de coleta de dados conforme orienta Yin (2001). Para Boaventura (2017), analiticamente, a pesquisa inicia-se pelo referencial teórico e avança para a fase empírica norteadas

pela metodologia escolhida. Neste sentido, o estudo foi distribuído em duas etapas metodológicas, sendo estas a conceitual e a documental, que serão descritas a seguir.

4.3.1 Etapa conceitual

Na primeira etapa ocorreu a revisão conceitual do que é Governança Pública, Gestão Pública e *Compliance*, o que amplificou o acesso às informações conforme defendido por Gil (1987). Além disso, foi realizado o estudo comparado da realidade do *compliance* e do combate à corrupção nos países Portugal e México em paralelo com o Brasil.

O acesso à bibliografia ocorreu por meio das ferramentas de busca Biblioteca Virtual e V-Lex, ambas especializadas em ciências sociais aplicadas e disponibilizadas digitalmente pela UNIFACS, além de artigos científicos disponibilizados na internet e livros do acervo pessoal do orientador e da pesquisadora. Nesta etapa, também, foi utilizado o programa digital Mendeley para organização dos textos, arquivos e referências da presente pesquisa, bem como para compartilhamento com outros pesquisadores e grupos de pesquisa sobre o tema devido à possibilidade do intercâmbio de informações do referido recurso digital. É importante esclarecer que as fontes bibliográficas utilizadas nesta etapa estão nas referências deste trabalho.

4.3.2 Etapa documental

Na segunda etapa da pesquisa, a chamada etapa documental, foi utilizado o método da análise de documentos que, segundo Gil (1987), trata-se de um método que analisa diretamente documentos com o objetivo de investigar o problema de pesquisa. Neste sentido, foi realizada análise documental das legislações, quais sejam a Lei Anticorrupção (12.846/2013), Lei das Estatais (13.303/2016), Constituição da República Federativa do Brasil (1988) e outras normas nacionais e internacionais sobre a implantação de programas de *compliance*, como a ISO 370001, que regula a implantação de programas de integridade.

Além das leis acima citadas, foram analisados o regimento interno do Tribunal de Justiça da Bahia, organograma da Secretaria e reportagens sobre o programa de *compliance* formulado para o TJBA. Também foram analisados registros institucionais

do TJBA, como atas de reuniões de análise estratégica de 2018 e 2019 que demonstraram os resultados dos objetivos traçados no início do Planejamento. Os resultados desta análise possibilitaram a identificação de como aconteceu o processo de implantação e interrupção do programa de *compliance*, além da percepção de algumas das causas da sua inaplicabilidade ao TJBA, o que subsidiou melhor avaliação do caso estudado.

A análise foi organizada e sistematizada em planilhas do programa Excel e de ferramentas de organização de dados nas quais foi possível analisar de maneira mais acessível e profunda os elementos contidos nos documentos, bem como estabelecer uma lógica que une os dados às proposições extraídas da revisão bibliográfica (YIN, 2001). Ao final, foram registradas considerações relevantes e críticas sobre a aplicabilidade do programa de *compliance* idealizado para o TJBA em 2018 frente ao modelo de gestão pública. As conclusões obtidas na pesquisa foram sistematizadas e organizadas em e-book digital com as informações sobre a aplicação do *compliance* na administração pública no capítulo 5 desta dissertação.

4.4 ANÁLISE SOBRE OS DADOS COLETADOS SOBRE O COMPLIANCE NO TJBA

O primeiro aspecto a ser observado é que, nos dois treinamentos realizados em 2018 do sistema de *compliance* no TJBA, foi apresentada a Lei Anticorrupção, promulgada em 2013, no Brasil. Conforme afirmado no capítulo 03 desta dissertação, a Lei Anticorrupção foi elaborada para regulamentar atos de corrupção e improbidade das empresas privadas, prevendo sanções civis e administrativas e o *compliance* como atenuante de sanções de pessoas jurídicas que, apesar da existência de programas de integridade estruturados, permitiram que ilícitos ocorressem em suas organizações. É importante refletir que, apesar de ser o marco essencial dos programas de *compliance* no Brasil, a Lei Anticorrupção não regulamenta a existência dos programas em instituições públicas, portanto, mais adequado seria iniciar a elaboração e os treinamentos no TJBA abordando as leis que tratam dos programas de *compliance* em instituições públicas, como a Lei das Estatais e o Decreto n.º 9.203.

Além disso, o *compliance* público, conforme demonstrado no tópico específico, deve ser elaborado pelo próprio órgão e realizar gestão de riscos, fomento de ética entre os servidores e estabelecimento de canais de comunicação. Deve, ainda, tratar de conflito de interesses, nepotismo, denúncias e procedimentos de

responsabilização. O programa do TJBA previa a formação de um comitê de ética e a elaboração de um código de ética que guarda relação com os requisitos de um *compliance* público, no entanto não se observou nos documentos analisados a destinação específica do Comitê de Ética e do Código a ser elaborado. Não foi esclarecido se era destinado apenas aos servidores, aos servidores e jurisdicionados, às empresas que prestam algum tipo de serviço ao tribunal ou outros agentes que se relacionam ao Poder Judiciário Baiano.

A falta de especificidade das ações de *compliance* pode ter contribuído para a inadequação do programa para o TJBA, tendo em vista que não se identificou um estudo prévio dos riscos e necessidades do órgão para elaboração de códigos de condutas direcionados e efetivos.

O plano de comunicação divulgado como ação de *compliance* do TJBA também não foi acompanhado de qualquer direcionamento para as comunicações, não especificando se seriam apenas para denúncias ou comunicações internas gerais, de que forma isso seria feito e quais os objetivos e dificuldades encontradas. A pesquisa bibliográfica demonstrou que dentro de um programa de *compliance* público é essencial que haja não só um canal de comunicação, mas também um canal de denúncias eficiente de maneira que, a partir da disseminação dos valores e objetivos da organização, aqueles que a compõem – como servidores, magistrados, empregados terceirizados e a própria população – possam utilizá-lo com vistas ao fortalecimento do órgão e da proteção ao patrimônio público que está em risco. Em nenhuma das atas das RAE analisadas ou no planejamento estratégico foram identificados elementos que descreviam que plano de comunicação seria adotado ou, no mínimo, seus objetivos e procedimentos.

Em relação à revisão de procedimentos e processos internos previstos como ação do sistema de *compliance*, a análise que pode ser feita é que esta ação guarda semelhança com a necessidade da avaliação, gestão e tratamento dos riscos existentes na organização. Para identificar e gerir os riscos, é necessária uma revisão dos procedimentos e processos internos do órgão. Neste aspecto, o programa de *compliance* do TJBA disciplinou uma ação importante para implantação do programa, no entanto, a revisão dos procedimentos e processos internos não foi acompanhada dos objetivos e necessidades da realização desta ação, nem do que seria realizado após o fim desta etapa.

A análise de riscos é fundamental para a efetividade de um programa de

compliance, que apenas poderá prever ações que busquem mitigar os riscos identificados, corrigi-los e, principalmente, evitá-los. Ao revisar os procedimentos, seria necessário que o TJBA elaborasse algo semelhante a um relatório contendo os principais vícios e riscos identificados e, então, elaborar ações para mitigar os riscos e evitar ilícitos.

A realização de treinamentos prevista pelo escopo inicial do programa de *compliance* pelo TJBA, como os outros elementos, está em consonância com ações e medidas de programas de *compliance*, conforme já exposto neste trabalho. No entanto, os treinamentos propostos estavam desacompanhados do conteúdo, de quais treinamentos seriam realizados, qual o público-alvo e o que seria abordado nestas capacitações. Não foi possível identificar durante a coleta de dados quais elementos seriam treinados e qual o público dos treinamentos, o que resultou em uma ação que foi realizada apenas duas vezes no início do processo de implantação para apenas o Núcleo de Licitações do TJBA e trouxe aspectos conceituais e apresentação da Lei Anticorrupção, que, conforme já exposto neste tópico, é importante para compreensão dos programas de *compliance*, mas, no âmbito público, não prevê regras e direcionamentos para organizações da administração pública.

A coleta de dados demonstrou que as ações previstas para o programa de *compliance* do TJBA estavam mais alinhadas com os programas de *compliance* desenvolvidos para o setor privado. Além disso, os principais desafios identificados para a implantação do programa foram as ações que antecedem a elaboração do código de conduta e a instituição da comissão de ética, bem como do plano de comunicações. Após verificar o que foi planejado e observar a estrutura dos programas, o primeiro passo a ser dado ao implantar um programa de *compliance* deve ser a revisão de processos e procedimentos com o objetivo de identificar os riscos e mitigá-los, para, a partir dos resultados desta revisão, identificar os valores e cultura da instituição, e, então, elaborar códigos, cartilhas e desenvolver as ações de disseminação dos valores e procedimentos necessários para promover a integridade do órgão de maneira mais efetiva.

Conforme foi possível observar, o programa de *compliance* do TJBA não foi implementado, apesar de ter sido o primeiro a ser idealizado pela gestão de um tribunal de justiça do Brasil. O mesmo movimento que impulsionou o TJBA a iniciar o processo de elaboração de um programa de integridade foi a força motivadora do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2020) para iniciar o mesmo

processo, mas que obteve um resultado diferente. Em fevereiro de 2020 o TJMG tornou-se a primeira corte estadual brasileira a lançar um programa de integridade comprometido com a ética e o combate à corrupção na instituição. O programa conta com um código de conduta, um manual que apresenta o passo a passo do gerenciamento do programa e o canal “Fale com o TJMG”, que funciona como um canal de comunicação interno e externo sobre a ocorrência de situações que divergem do que está previsto no código de conduta (MINAS GERAIS, 2020).

É salutar destacar que o desembargador responsável pelo Planejamento Administrativo e Gestão de Bens, Serviços e Patrimônio do TJMG informou que foram necessários 20 (vinte) meses de trabalho para elaborar e aprimorar as medidas de proteção à instituição (MINAS GERAIS, 2020).

O Código de Conduta elaborado para o TJMG buscou ofertar aos agentes do órgão subsídios para compreensão das principais leis que disciplinam o Poder Judiciário, como a Lei Orgânica da Magistratura Nacional n.º 35/1979, o Código de Ética da Magistratura Nacional e a Lei Estadual de Organização e Divisão Judiciárias do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2020). Foram determinados a missão, os valores e a visão da instituição, bem como o padrão de conduta de todos os agentes, que, segundo o código, devem buscar a excelência no atendimento, respeitar a diversidade, participar dos encontros institucionais de capacitação, zelar pela boa convivência, justificar ausências, não registrar ponto por outras pessoas, cumprir ordens superiores, salvo manifestamente ilegais, dentre outras.

Foi previsto, também, pelo Código de Conduta, o padrão de comportamento em relação a campanhas político partidárias, recebimento de brindes e presentes, comportamento em redes sociais, prevenção à corrupção e diretrizes sobre a utilização do sistema e proteção dos dados ali contidos. Além disso, o código de conduta instituiu o “Fale com o TJMG” como canal de comunicação sobre o programa de integridade, ações educacionais sobre o Código de Conduta, bem como um Comitê de Integridade que possui o objetivo de aprimorar as ações e promoção de ética na instituição.

Além do Código de Conduta, o TJMG publicou um Manual de Gestão de Riscos que orienta os gestores como deverá ser feito o gerenciamento de riscos e apresenta conceitos importantes, como “gestão de riscos”, “gestor de riscos”, “apetite de riscos”, “governança”, “risco inerente”, “risco residual”, dentre outros (MINAS GERAIS, 2020). O manual apresenta também a metodologia utilizada pelo TJMG para gerir os riscos,

estabelecendo critérios para a sua identificação e gestão. Por fim, o manual direciona o grupo de trabalho que analisará os riscos para controlar e tratar aqueles que foram identificados.

Para maior aprofundamento desta pesquisa, analisou-se também o canal de comunicação “Fale com o TJMG”, que é um canal online em que estão separadas de maneira objetiva e intuitiva as áreas para elogios, reclamações, denúncias, sugestões, críticas, resolução de dúvidas e solicitações. Observou-se que o canal de comunicação ligado ao programa de integridade é simples e assertivo.

A análise do Programa de Integridade do TJMG não permitiu uma avaliação dos resultados da implantação, mas foi possível perceber um avanço considerável em relação ao TJBA no que se refere à tentativa de implantação de um programa de *compliance*. Apesar de ainda estar em construção, o Programa de Integridade do TJMG, ao contrário do TJBA, foi resultado de um trabalho realizado pela instituição que possibilitou a definição de valores e elaboração de um código de conduta que, de algum modo, estabeleceu padrões de comportamento que precisam ser evitados em um Tribunal de Justiça Estadual brasileiro, como o recebimento de presentes, registro de ponto inadequado, justificativa de faltas e comprometimento com a realização das atividades com eficiência e respeito pelos jurisdicionados.

Percebeu-se, então, que o programa não se encontra finalizado. Conforme sinaliza Santana (2020, p. 34), o *compliance* é “algo vivo, que se movimenta sempre em círculos”, mas existe a pretensão de aprimoramento e capacitação contínua dos agentes servidores do TJMG em relação ao programa. Para além da maneira de implementar o *compliance*, percebeu-se a essencialidade da vontade dos gestores para implementar programas aplicáveis à administração pública.

5 IMPRESSÕES A PARTIR DOS DADOS COLETADOS E APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO PROPOSITIVO

O presente capítulo trata das impressões a partir dos dados coletados na etapa empírica desta pesquisa e apresenta a estrutura do instrumento propositivo produto deste estudo, elencando seu conceito, objetivo e aplicabilidade.

5.1 IMPRESSÕES A PARTIR DOS DADOS COLETADOS

Os dados coletados na pesquisa foram sintetizados no capítulo anterior. Foi possível observar que o TJBA, em seu planejamento estratégico, definiu metas e indicadores para a disseminação de valores éticos e, por meio da SEPLAN, tentou implementar um programa de *compliance* cujos primeiros objetivos eram instituir o Comitê de Ética, um Código de Ética e a revisão dos procedimentos e processos internos. A coleta de dados também possibilitou a análise do programa de integridade do TJMG, o qual foi lançado e possui um Código de Conduta já em vigor, um manual de gestão de riscos e um canal de comunicação em funcionamento.

A análise do programa do TJMG foi importante para possibilitar uma reflexão comparativa com o TJBA, tendo em vista que ambos se propuseram a implementar um programa de *compliance* em sua estrutura entre os anos de 2018 e 2019 e ambos são tribunais de justiça estaduais.

A partir dos dados colhidos foi possível desenvolver algumas impressões lastreadas pelas premissas fincadas nos capítulos 2 e 3 que serão apresentadas adiante. A primeira impressão sobre o procedimento de implantação do programa de *compliance* do TJBA é que a gestão se debruçou sobre a elaboração de indicadores, de número de ações para disseminação de valores éticos e cumprimentos de metas ao invés de dedicar o tempo a aprofundar os conhecimentos sobre a instituição e elaborar os objetivos com base na realidade do órgão.

A segunda impressão sobre os dados coletados é de que não foi possível identificar, no processo do TJBA de implantação do programa, nenhum momento dedicado ao mapeamento ou análise dos riscos. A etapa conceitual demonstrou que o mapeamento e a análise dos riscos estão entre as primeiras ações a serem realizadas no momento da implantação de um programa de *compliance*. A análise comparativa com o procedimento de formulação do programa de integridade do TJMG

demonstra que o referido tribunal, além de realizar um trabalho prévio de estudo e análise do órgão ao lançar o programa, divulgou um manual de gestão dos riscos no qual apresentou a metodologia a ser utilizada para gerir e tratar os riscos que forem identificados no tribunal.

A terceira impressão surgiu ao perceber que a SEPLAN do TJBA iniciou a elaboração do Código de Ética antes de um trabalho de estudo da instituição, tendo em vista que a ata de março de 2018 revela que o código já estava sendo elaborado quando o programa havia sido apresentado apenas duas vezes à comunidade do tribunal. O TJMG, ao contrário do que ocorreu no órgão do judiciário baiano, apresentou o Código de Conduta apenas quando lançou o programa em fevereiro de 2020, quando desde 2019 os esforços para elaboração já haviam iniciado.

A quarta impressão está relacionada ao pano de fundo legislativo que norteou a formulação do programa de *compliance* do TJBA. A coleta de dados demonstrou que as duas capacitações que ocorreram para o Núcleo de Licitações do Tribunal de Justiça da Bahia tiveram como objetivo apresentar o conceito de *compliance* e apresentar a Lei Anticorrupção. Ocorre que as etapas conceitual e empírica desta pesquisa demonstraram que a Lei Anticorrupção se direciona a empresas privadas, uma vez que prevê sanções civis administrativas àquelas empresas que cometerem atos de corrupção.

A análise comparativa com o programa de *compliance* do TJMG permite a percepção de que o programa de integridade foi elaborado em conformidade não com as leis que preveem ou determinam a implantação de medidas de *compliance* na administração pública apenas, mas essencialmente na Lei Orgânica da Magistratura Nacional n.º 35/1979, no Código de Ética da Magistratura Nacional e na Lei Estadual de Organização e Divisão Judiciárias do Estado de Minas Gerais. Ou seja, o Código de Conduta elaborado para os agentes do TJMG não foi baseado em atos corruptivos passíveis de serem cometidos por membros de empresas privadas, mas de comportamentos disciplinados por dispositivos legais de Direito Público que disciplinam as funções do Poder Judiciário.

Por fim, a última impressão é de que o programa de *compliance* do TJBA foi uma política pública que teve seu início fundamentado em uma legislação privada e sem o estudo prévio das medidas de *compliance* e possibilidades de aplicação na esfera pública, além da ausência de um estudo e preparo prévio do órgão como um todo para implementar as medidas de acordo com as necessidades e demandas

encontradas na instituição.

5.2 (IN)ADEQUAÇÃO DO *COMPLIANCE* À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: É POSSÍVEL?

A presente pesquisa buscou compreender quais são os desafios, limites ou barreiras para a implantação de medidas de *compliance* à administração pública. Os resultados das etapas conceitual, documental e empírica resultaram nas impressões elencadas no tópico anterior e contribuíram para encontrar a resposta mais adequada para o problema de pesquisa proposto.

Ao refletir sobre os desafios, limites e barreiras que dificultam a aplicação das medidas de *compliance* à administração pública, percebeu-se que estes três elementos podem ser condensados em apenas um e revelam quais são os principais empecilhos para a adequação correta das medidas de *compliance* à esfera pública. Percebeu-se que não é possível dividir em desafios, limites e barreiras as dificuldades principais dos gestores públicos ao implantarem programas de integridade em seus órgãos. Na realidade, as diferenças entre os âmbitos público e privado geram necessidade de adaptação dos sistemas, o que, no caso estudado nesta pesquisa, não foi observado. Paulo Ricardo Santana (2020) defende que o *compliance* é adequado à administração pública quando são observadas as diferenças e necessárias adaptações para a aplicação das medidas de *compliance* à esfera pública.

Diante dos resultados alcançados, percebeu-se que é possível adequar programas de *compliance* à administração pública desde que sejam observados os seguintes aspectos: a) a compreensão de que a origem dos programas de *compliance* é a iniciativa privada e esse fato exige maior esforço do gestor para adaptar as medidas à realidade pública; b) o entendimento de que o regime jurídico por trás da instituição que pretende aplicar as medidas de *compliance* é determinante para sua formulação e implementação, porque direcionará padrões de conduta e procedimentos sancionatórios; e c) a elaboração do programa de *compliance*, ao observar o regime jurídico que alcança os servidores e a instituição em si, deverá partir dos riscos específicos a que está sujeito o órgão, não devendo ser adotados como ponto de partida os atos corruptivos e as ameaças que atingem empresas privadas.

A partir das impressões resultantes dos dados coletados e dos aspectos que

devem ser observados pelo órgão da administração pública que pretende aplicar medidas de *compliance* à sua estrutura que foram decorrentes da presente pesquisa, buscou-se construir um instrumento propositivo com orientações para que os agentes públicos possam aprofundar os conhecimentos sobre as adequações a serem feitas às medidas de *compliance* que forem aplicadas aos seus respectivos órgãos, o qual será apresentado no tópico próximo tópico.

5.3 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO PROPOSITIVO

O instrumento propositivo produto desta pesquisa foi idealizado para ser divulgado em meio digital para facilitar o acesso de toda a comunidade acadêmica, servidores públicos, membros dos poderes Legislativo, Judiciário e Executivo e, principalmente, promover discussões sobre a aplicação de medidas de *compliance* à administração pública, suas potencialidades e dificuldades.

O formato escolhido para apresentação do produto é o e-book, ou seja, “documentos em formato de livro disponibilizado na internet” (DZIEKANIA *et al.*, 2010, p. 84) em razão da possibilidade maior de produção, acesso e divulgação para o público-alvo. O e-book tem como título “*Compliance na administração pública – O caso do TJBA*” e apresenta as principais discussões e considerações alcançadas nesta pesquisa. O e-book possui quatro capítulos principais com os temas: 1) *Compliance*, conceitos e estruturas; 2) *O compliance na prática*; 3) *Implantando o programa*; e 4) *Referências*.

O objetivo do ebook é difundir, principalmente, as diferenças essenciais dos programas de *compliance* aplicados à esfera pública e à esfera privada, apresentando aspectos a serem observados quando gestores de órgãos públicos decidirem aplicar estas medidas em seus órgãos. O produto é direcionado a gestores, servidores públicos e comunidade acadêmica. Em razão disto, a linguagem é sucinta, objetiva, desenvolvida em forma de tópicos e contendo figuras que auxiliarão na compreensão das características e aspectos principais que precisam de destaque. O produto está disponível no site: <http://www.dominiopublico.gov.br> e enviado por e-mail pela autora a todos que solicitarem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho de pesquisa, que foi norteado pela pergunta: “quais são os desafios, limites ou barreiras para que a implantação de medidas de *compliance* possa ser aplicada à Administração Pública?”, constatou-se que os três elementos a serem investigados foram condensados em apenas um, que revelou ser o principal fator que obstaculiza a implantação bem sucedida das medidas de *compliance* à administração pública, sendo este a inobservância das peculiaridades da organização objeto da política. Em primeiro lugar, a pesquisa demonstrou que, antes de observar as diferenças procedimentais, torna-se necessária a concepção de que o foco da administração pública é a busca pelo melhor interesse público e o cumprimento dos princípios constitucionais. Assim, todos os atos públicos devem ser regidos pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sempre com o objetivo de fomentar a transparência e *accountability*, elementos fundamentais da governança pública.

Além disso, esta investigação demonstrou que a ausência de consideração do regime jurídico, riscos específicos e finalidade das organizações públicas impede a aplicação de medidas de *compliance* compatíveis com a administração pública, porque estas estarão de acordo com objetivos diferentes daqueles perseguidos por instituições regidas pelo direito público.

No decorrer da pesquisa, percebeu-se que o objetivo geral de analisar o programa de *compliance* formulado para o TJBA no ano de 2018, foi alcançado em razão da identificação dos elementos encontrados na coleta de dados que possibilitaram a compreensão dos motivos da não implantação efetiva do programa de *compliance* do TJBA.

No que tange aos objetivos específicos, verificou-se que a metodologia de estudo de caso e método indutivo possibilitaram o alcance dos mesmos, que foram identificar o conceito de *compliance*, além da identificação dos elementos da governança corporativa essenciais para a concretização dos objetivos dos programas.

Em relação à estrutura e às características dos programas de *compliance*, observou-se que a principal diferença a ser observada no momento da aplicação de medida de *compliance* em âmbitos diferentes é o objetivo e o foco principal daquela entidade. Não obstante a isso, foi possível observar a semelhança entre os programas de *compliance* público e privado que as medidas de conformidade possuem, e,

também o objetivo de garantir os direitos fundamentais, fomentando a ética e promovendo respeito à vida humana em todas as suas formas de existência.

Em relação à comparação entre os modelos de governança e *compliance* nos setores público e privado do Brasil e outros países, foi possível observar que o combate à corrupção acompanha a história e a sociedade de cada país de acordo com suas peculiaridades. Portugal e México, apesar de possuírem histórias completamente diferentes, desenvolveram programas recentes de combate à corrupção de abrangência nacional, ao contrário do Brasil, que possui vasta legislação, mas nenhum programa nacional que envolva diversos setores sociais.

Sobre o Programa de *Compliance* formulado para o TJBA, observou-se que não foi implementado por não estar adequado à administração pública por não buscar, essencialmente, o cumprimento dos princípios constitucionais da administração e a busca pelo bem-estar social.

Por fim, foi elaborado como instrumento propositivo um e-book com os principais aspectos a serem observados para a implantação do *compliance* na administração pública, com o objetivo de auxiliar gestores públicos e privados a desenvolverem programas possíveis, que produzam resultados significativos para as instituições de acordo com as suas características e riscos próprios.

A contribuição desta pesquisa para a comunidade acadêmica é significativa em razão das discussões sobre *compliance* na administração pública serem recentes, em especial no Estado da Bahia, que até a conclusão deste trabalho não possui políticas de combate à corrupção significativas em seus órgãos que preveem a adoção de programas de *compliance*. Assim, os resultados desta investigação que serão organizados em formato de e-book auxiliarão os gestores a, em primeira instância, refletirem sobre as reais necessidades dos órgãos, os caminhos que poderão ser trilhados para identificação de riscos e a elaboração de um programa que esteja conectado à realidade daquele ambiente.

Os limites desta pesquisa foram encontrados ao investigar as características de *compliance* público e a impossibilidade de analisar todos os instrumentos normativos brasileiros que preveem alguma disciplina sobre medidas de integridade. Além disso, em relação à análise comparativa realizada entre o Brasil, Portugal e México, não foi possível esgotar a investigação sobre as políticas adotadas nos países em razão de existirem diversos aspectos que originariam estudo próprio.

Além dos limites da etapa conceitual, na etapa documental, não foi possível ter

acesso a documentos que descrevessem o programa de *compliance* do TJBA ou informações sobre os funcionários do órgão em razão da impossibilidade de realização de entrevistas após a análise da documentação integral, disponibilizada pelo TJBA sobre o programa de 2018 a 2021. Ademais, a pesquisa encontrou o limite de avaliação de programas de *compliance* já implantados, como o do TJMG, em razão de serem muito recentes e os debates sobre integridade ainda estarem no campo da discussão dos conceitos e delimitação de elementos fundamentais.

Para trabalhos futuros, é possível desenvolver pesquisas no sentido de avaliar os programas de *compliance* já implantados em instituições públicas, como no TJMG, bem como a avaliação das políticas públicas de combate à corrupção instituídas pelos países como Portugal e México, que iniciaram há pouco tempo as estratégias anticorrupção.

Encerra-se esta investigação com a afirmação de que as reflexões sobre programas de *compliance* não serão encerradas jamais, porque estes são fenômenos em constante atividade e vida (SANTANA, 2020). Diante dos resultados encontrados nesta pesquisa, conclui-se que, apesar de complexas, as discussões sobre medidas de integridade estão cada dia mais próximas da sociedade, permitindo que novas compreensões surjam a partir das implantações ou, ao menos, das suas tentativas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Matheus de; HORITA, Fernando Henrique da Silva Horita. Análise crítica da operação Lava-Jato: Ativismo Judicial, Miatização e Jurisdição de Exceção. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, São Paulo, ano 3, n. 6, p. 1631-1658, 2017. Disponível em: http://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2017/6/2017_06_1631_1658.pdf. Acesso em: 21 mar. 2021

ASSI, Marco. Compliance o nome da moda com apelo comercial, mas na realidade falta profundidade em alguns trabalhos. **Blog do Marco Assi**, 15 set. 2017. Disponível em: <https://www.marcosassi.com.br/compliance-o-nome-da-moda-com-apelo-comercial-mas-na-realidade-falta-profundidade-em-alguns-trabalhos>. Acesso em: 11 maio 2021

AUTREY, Herbert S. *The SEC rules historical cost accounting: 1934 to the 1970s*. **Accounting and Business Research**, International Accounting Policy Forum. pp. 000-000. 2007. Disponível em: <http://www.ruf.rice.edu/~sazeff/PDF/SEC%20Rules.pdf> Acesso em: 13 jan. 2022

BAHIA. Tribunal de Justiça. Secretário de Planejamento promove treinamento do programa de compliance e integridade. **Portal da estratégia**, 07 fev. 2018. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/2018/02/07/secretario-de-planejamento-promove-treinamento-do-programa-de-compliance-e-integridade/>. Acesso em: 12 set. 2021

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Mapa Estratégico 2015-2020**. 2015. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2017/03/mapa-estrategico-SEPLAN.pdf>. Acesso em: 08 set. 2021.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Mapa Estratégico 2021-2026**. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/mapa-estrategico-2021-2026/>. Acesso em: 03 ago. 2021.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Mapa estratégico da SEPLAN – 2018**. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2021/04/Ind10.png>. Acesso em: 08 set. 2021.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Plano Estratégico 2015-2020**. 2015. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/plano-estrategico-2015-2020/>. Acesso em: 20 out. 2019.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Plano Estratégico 2021-2026**. 2021. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-estrategico-2021-2026/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Reunião de Análise da Estratégia de 12 de junho de 2018**. 2018a. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2018/09/ATA-RAE-12-DE-JUNHO-DE-2018-assinada.pdf>. Acesso

em: 12 set. 2021

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Reunião de Análise da Estratégia de 26 de mar de 2018.** 2018b. Disponível em: http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2018/09/Ata-de-Reuni%C3%A3o-RAE-26_03_2018-aprovada-e-assinada.pdf. Acesso em: 12 set. 2021

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Reunião de Análise da Estratégia de 21 de agosto de 2018.** 2018c. Disponível em: Link: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2018/09/ATA-RAE-21-DE-AGOSTO-DE-2018-assinada.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Reunião de Análise da Estratégia de 20 de novembro de 2018.** 2018d. Disponível em: http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2020/04/Ata-de-Reuni%C3%A3o-RAE-20_11_2018-aprovada-e-assinada.pdf. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Reunião de Análise da Estratégia de 11 de abril de 2019.** 2019a. Disponível em: http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2019/10/Ata-de-Reuni%C3%A3o-RAE-11_04_2019-aprovada-e-assinada.pdf. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Reunião de Análise da Estratégia de 11 de junho de 2019.** 2019b. Disponível em: http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2019/10/Ata-de-Reuni%C3%A3o-RAE-11_06_2019-aprovada-e-assinada.pdf. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Reunião de Análise da Estratégia de 24 de setembro de 2019.** 2019c. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2020/03/X-RAE.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Reunião de Análise da Estratégia.** Disponível: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/reuniao-de-analise-da-estrategia-rae/>. Acesso em: 12 set. 2021

BARBOZA FILHO, Rubem. Judiciário. *In*: AVRITZER, Leonardo (org.). **Corrupção: Ensaios e Críticas.** Belo Horizonte: UFMG, 2008.

BARCELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com justiça.** Curitiba: Intersaberes, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** São Paulo. Ed: 70. 2016.

BECHARA, Ana Elisa Liberatore. A estratégia brasileira de controle da corrupção. *In*: SILVEIRA, Renato de Mello (coord.). **Crônicas Franciscanas do Mensalão.** São Paulo: Quartier Latin, 2014.

BERTOLINI, C. A. B. D. P.; RIBEIRO, M. C. P. Corrupção e compliance nas

empresas públicas e sociedades de economia mista: racionalidade das disposições da Lei de Empresas Estatais (Lei nº 13.303/2016). **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 277, n. 1, p. 241-272, 2018. DOI: 10.12660/rda.v277.2018.74808. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/74808>. Acesso em: 03 jan. 2021.

BOAVENTURA, E. M. **Exercícios de Metodologia da Pesquisa**. Salvador: Quarteto, 2017.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução 198/2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **DJE/CNJ n.º 114**, Brasília, p.4-7; 16-19, 3 jul. 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_198_01072014_30052019152048.pdf . Acesso em: 13 jan. 2022.

BRASIL. Decreto n.º 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm. Acesso em: 09 fev. 2021.

BRASIL. Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2021. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 09 fev. 2021.

BRASIL. Lei n.º 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 ago. 2013a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 19 maio 2019.

BRASIL. Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 jun. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 20 out. 2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Pedido de Busca e Apreensão n.º 10 DF (2019/0098024-2) (f)**. Relato: Ministro Og Fernandes. Brasília, 2019. Disponível em: <https://images.jota.info/wp-content/uploads/2019/11/6bf5c8e96019fe5d318cf29c5d12aea1.pdf>. Acesso em: 29

out. 2021.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. **Manual para implementação de programas de integridade.** Orientações para o setor público. Brasília, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 20 out. 2019

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Portaria n.º 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 abr. 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 18 fev. 2021.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Breves comentários sobre a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.** Abr. 2006. Disponível em: https://www.mpma.mp.br/arquivos/caoproad/informativos/6549_comentario_a_convencao_contra_corrupcao.pdf. Acesso em: 09 fev. 2021

BRASIL. Ministério Público Federal. **Dez medidas contra a corrupção.** Propostas do Ministério Público Federal para o combate à corrupção e à impunidade. Brasília, 2015. Disponível em: <https://mppr.mp.br/pagina-6193.html>. Acesso em: 04 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU.** 2. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 08 fev. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de Combate à Fraude e a Corrupção Aplicável a Órgãos e Entes da Administração Pública.** Brasília: TCU, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf. Acesso em: 18 fev. 2021.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas.** Brasília: TCU, 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/16/B0/CB/52/F8488710D5D7F787E18818A8/Referencial%20para%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Governan%C3%A7a_web.pdf. Acesso em: 08 fev. 2022.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Fundamentos para uma teoria jurídica das políticas públicas.** São Paulo: Saraiva, 2013.

CARVALHO, K. C. C. de. **“Compliance” no Combate à Fraude Organizacional e à**

Corrupção. 2018. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídico Empresariais) – Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/85846>. Acesso em: 11 jan. 2021.

CASTRO, Rafael Guedes de; ANTONIETTO, Caio Marcelo Cordeiro. Criminal compliance: a política de cumprimento de normas penais e seus impactos na atividade econômica empresarial. *In*: CONPEDI/ UFSC, 2014, Florianópolis. **Direito e economia I...** Florianópolis: UFSC, 2014. p. 468-487. Disponível em: <http://publicadireito.com.br/publicacao/ufsc/livro.php?gt=207>. Acesso em: 13 jan. 2022.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais.** Petrópolis: Vozes, 2007

CONJUR. STJ recebe denúncia contra desembargadores do TJ-BA e mais 11 pessoas. **Revista Consultor Jurídico**, 07 maio 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-mai-07/stj-recebe-denuncia-desembargadores-juizes-tj-ba>. Acesso em: 28 nov. 2020.

COSTA, Diego Allo da. **Corporate governance e compliance:** uma análise luso-brasileira. 2019. 128 f. Dissertação (Mestrado Científico em Ciências Jurídico Empresariais - Direito Comercial Internacional) – Faculdade de Direito, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/49593/1/ulfd0148968_tese.pdf. Acesso em: 16 nov. 2021

DANTAS, Miguel Calmon. **Constitucionalismo dirigente e pós modernidade.** São Paulo: Saraiva, 2009.

DOS SANTOS, Mariana Costa; OLIVEIRA, Arlley Cavalcante; OLIVEIRA, Nazareth Pires. Compliance na administração pública: uma análise crítica sobre a natureza do instituto no setor público diante de outros mecanismos de controle. **Lex Cult Revista do CCJF**, [S.l.], v.3, n. 2, p. 94-108, out. 2019. ISSN 2594-8261. Disponível em: <http://lexcultccjf.trf2.jus.br/index.php/LexCult/article/view/241>. Acesso em: 04 fev. 2021. doi: <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v3n2p94-108>.

DZIEKANIA, Gisele Vasconcelos *et al.* Considerações sobre o *ebook*: do hipertexto à preservação digital. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v.24, n. 2, p.83-99, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://www.repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/549/CONSIDERACOES%20SOBRE%20O%20E%20BOOK%20DO%20HIPERTEXTO%20A%20PRESERVACAO%20DIGITAL.pdf?sequence=3>. Acesso em: 01 nov. 2021

EL KALAY, Marcio. O que é compliance? Tudo que você precisa saber!. **Lec News**, 22 maio 2018. Disponível em: <http://www.lecnews.com.br/blog/o-que-e-compliance/>. Acesso em: 20 out. 2019.

ESTELITA, Heloísa. **Responsabilidade penal de dirigentes de empresas por omissão.** Estudos sobre a responsabilidade omissiva imprópria de dirigentes de

sociedades anônimas, limitadas e encarregados de cumprimento por crimes praticados por membros da empresa. São Paulo: Marcial Pons, 2017.

FGV DIREITO SÃO PAULO. Núcleo de Direito, Economia e Governança (NDEG). [2/3] **COMPLIANCE no Brasil e no Mundo: Entre Regulação e Realidade**. [S.l.], 09 dez. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=US2cWbbMhQ0>. Acesso em: 13 maio 2021.

FLÔRES, Vinícius dos Santos. **Handbook Compliance**: Um guia histórico, conceitual e técnico. Lajeado: Interact Solutions, 2019. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/46746/1576081609Compliance_Handbook_da_Interact_-_v2_pt.pdf. Acesso em: 07 jan. 2021.

FONTAINHA, Fernando de Castro; LIMA, Amanda Evelyn Cavalcanti de. Judiciário e Crise política no Brasil de hoje: Do mensalão à Lava-Jato. **Revista dos Antigos Alunos de Direito da UFRJ**, Rio de Janeiro, v.1, n. 1, p. 1. jul./dez. 2019. Disponível em: <http://www.revistaalumni.com.br/index.php/revistaalumni/article/view/3/1>. Acesso em: 21 mar. 2021.

FRANCISCO, Flávio Thales Ribeiro. De Abraham Lincoln a Roosevelt: o processo de transição do eleitorado negro do Partido Republicano para o Democrata nas páginas do Chicago Defender (1920-1940). **Dimensões**, São Paulo, v.37, p. 243-267, jul.-dez. 2016. ISSN: 2179-8869. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Flavio-Francisco/publication/312413784_De_Abraham_Lincoln_a_Roosevelt_o_processo_de_transicao_do_eleitorado_negro_do_Partido_Republicano_para_o_Democrata_nas_paginas_do_'Chicago_Defender'_1920-1940/links/58fa70874585152edececfb9/De-Abraham-Lincoln-a-Roosevelt-o-processo-de-transicao-do-eleitorado-negro-do-Partido-Republicano-para-o-Democrata-nas-paginas-do-Chicago-Defender-1920-1940.pdf. Acesso em: 23 nov. 2021.

FREITAS, Hyandara. PGR denuncia 15 suspeitos de participarem de esquema de vendas de decisões no TJBA. **Jota**, Brasília, 10 dez. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/justica/pgr-denuncia-15-suspeitos-de-participarem-de-esquema-de-vendas-de-decisoes-no-tjba-10122019>. Acesso em: 29 out. 2021.

G1. Brasil tem o maior número de mortes de Covid-19 por milhão de habitantes entre os países mais populosos. G1, 06 maio 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/05/06/brasil-tem-o-maior-numero-de-mortes-de-covid-19-por-milhao-de-habitantes-entre-os-paises-mais-populosos.ghtml>. Acesso em: 12. maio 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio. Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: 1987.

GIRARDI, Jeferson. **A operacionalização da política de governança na Administração Pública Federal**. 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4425/1/CT_PPGA_M_Girardi%2C%20Jeferson_2019.pdf Acesso em: 13 abr. 2021.

GOUVÊA, Carlos Portugal. [2/3] Compliance no Brasil e no Mundo: Entre Regulação e Realidade. FGV Direito SP. Youtube. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=US2cWbbMhQ0> Acesso em: 13 jan. 2022

HIJINOSA, Gina; MEYER, Maureen. El Futuro Del Sistema Nacional Anti-Corrupción de México. **The Washington Office on Latin America**, ago. 2019. Disponível em: <https://www.wola.org/wp-content/uploads/2019/08/AMLO-y-el-SNA.pdf> Acesso em: 06 dez. 2021

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta).

IES - INSTITUTO ÉTICA E SAÚDE. **Aceleração da corrupção durante a pandemia preocupa**. 2020. Disponível em: <https://eticasaude.org.br/Noticias/NoticiaDetalhe/389>. Acesso em: 13 maio 2021

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 19600: compliance management systems : guidelines. Geneva, 2014

ISHIKAWA, Lauro; MARTARELLI FERNANDES, Felipe Diego; ZABALA, Tereza Cristina. A efetividade do compliance como meio de educação, combate à exclusão étnico/racial e corrupção. **Revista Pensamento Jurídico**, São Paulo, v.15, n. 2, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiK4tulvaL1AhVuUJUCHcKMC1gQFnoEAcQAQ&url=https%3A%2F%2Fadisp.com.br%2Frevista%2Foj%2Findex.php%2Fpensamentojuridico%2Farticle%2Fdownload%2F288%2F348&usg=AOvVaw2DCwtZMyCLEee3MV6ATcR3>. Acesso em: 06 dez. 2021.

JACOMETTI, Márcio. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **RAP**, Rio de Janeiro, v.46, n. 3, p. 753-73, maio/jun. 2012.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Rev. Adm. Pública**, v.40, n. 3, p. 479-499, maio/jun. 2006.

LEAL, Rodrigo de Lima. **Governança corporativa e Compliance nas Empresas Estatais**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

LUZ, Ilana Martins. **Compliance e omissão imprópria**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.

MACHADO, Inês Alves. **Programa de compliance como ferramenta preventiva da corrupção empresarial**. 2021. 71 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídico-Económicas) – Faculdade de Direito, Universidade do Porto, Porto, 2021. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137466/2/512851.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2021.

MARÇAL, Thais Boia. Política de Governança Pública: algumas anotações ao decreto federal 9.203/2017. **Migalhas**, 01 dez. 2017 Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/270188/politica-de-governanca-publica--algumas-annotacoes-ao-decreto-federal-9-203-17>. Acesso em: 13 abr. 2021.

MARTARELLI FERNANDES, F. D. Combate à corrupção e o compliance na América latina: the fight against corruption and compliance in latin america. **Ponto de Vista Jurídico**, Caçador, v.10, n. 01, p. 138-156, 2021. DOI: 10.33362/juridico.v10i01.2646. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/juridico/article/view/2646>. Acesso em: 5 dez. 2021.

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. *Compliance no Brasil e suas origens*. **Valor**, 16 nov. 2016. Disponível em: <https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2016/11/16/compliance-no-brasil-e-suas-origens.ghtml>. Acesso em: 19 maio 2019.

MELDONESI, Nicolleta Stame. Avaliação das políticas públicas na França. **Revista do serviço público**, v.120, n. 1, p. 83-112, jan./abr. 1996.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

MENDONÇA, Gismália Marcelino. **Manual de Normalização para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Salvador: UNIFACS. 2015

MENGARDO, Bárbara. STJ mantém prisão de ex-presidente do TJBA. **Jota**, Brasília, 04 dez. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/justica/stj-prisao-ex-presidente-tjba-04122019>. Acesso em: 29 out. 2021.

MESQUITA, Camila Bindilatti Carli de. O que é compliance público? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1089 (25 de abril de 2018) da Controlaria-Geral da União (CGU). **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v.5, n. 1, p.147-182. 2019. Disponível em: https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:BR+content_type:4/compliance+p%C3%BAblico/WW/vid/851079872. Acesso em: 04. fev 2021.

MÉXICO. **Sistema Nacional Anticorrupción**. 2021. Disponível em: <https://sna.org.mx/>. Acesso em: 06 dez. 2021

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. **Código de Conduta**. Belo Horizonte: TJMG, 2019. Disponível em: https://www.tjmg.jus.br/data/files/12/10/4B/FF/69F20710C0CDF0076ECB08A8/Codigo_conduta_tjmg_digital_10_02_2020.pdf. Acesso em: 30 out. 2021

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. **Fale com o TJMG**. 2020. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/falecomtjmg/#>. Acesso em: 01 nov. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. **Manual de Riscos**. Belo Horizonte: TJMG, 2019. Disponível em: https://www.tjmg.jus.br/data/files/12/10/4B/FF/69F20710C0CDF0076ECB08A8/Codigo_conduta_tjmg_digital_10_02_2020.pdf. Acesso em: 30 out. 2021

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Programa de Integridade do TJMG. 10 fev. 2020. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/informes/programa-de-integridade-do-tjmg.htm#>. Acesso em: 30 out. 2021

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. TJMG lança programa pioneiro de integridade. **LegisCompliance**, 10 fev. 2020. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/artigos-e-noticias/2087-tjmg-lanca-programa-pioneiro-de-integridade>. Acesso em: 30 out. 2021

MOREIRA, Erick Bookmann. Qual é o futuro do direito da Regulação no Brasil. *In*: SUNDFELD, Carlos Ari; ROSILHO, André. (org.). **Direito da Regulação e Políticas Públicas**. São Paulo: Malheiros. 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4239755/mod_resource/content/1/moreira%20C%20egon%20bockmann%20-%20qual%20%C3%A9%20o%20futuro%20do%20direito%20da%20regula%C3%A7%C3%A3o%20no%20brasil.pdf. Acesso em: 07 jan. 2021.

MOREIRA, Romulo de Andrade. Moro faz com o processo penal o que ele quer e o que agrada à população. **Revista Consultor Jurídico**, 17 mar. 2016. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2016-mar-17/romulo-moreira-sergio-moro-faz-processo-penal-ele>. Acesso em: 22 mar. 2021.

NEVES, Marcelo. Os Estados no centro e os Estados na periferia: Alguns problemas com a concepção de Estados da sociedade mundial em Niklas Luhmann. **Revista de Informação Legislativa**, ano 52, n. 206, abr./jun. 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/206/ril_v52_n206_p111.pdf. Acesso em: 11 maio 2021.

NIETO MARTÍN, Adán; MORENO, Beatriz García. De la ética pública al public compliance: sobre la prevención de la corrupción en las administraciones públicas. *In*: BOQUÍN, Christa María Madrid (coord.); COLOMER, Juan Luis Gómez (dir.). **Tratado sobre compliance Penal**: responsabilidad penal de las personas jurídicas y modelos de organización y Gestión. Valencia: Tirant lo Blanch: 2019. ISBN 978-84-

1336-178-9.

OECD. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Brazil. **OECD**, 2020. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-brazil.htm>. Acesso em: 03 jan. 2022.

OLIVEIRA, Arley Cavalcante de; SANTOS, Mariana Costa dos; OLIVEIRA, Nazareth Pires. *Compliance* na administração pública: uma análise crítica sobre a natureza do instituto no setor público diante de outros mecanismos de controle. **LexCult**, Rio de Janeiro, v.3, n. 2, p. 94-108, maio/ago. 2019. ISSN 2594-8261. Disponível em: <http://lexcultccjf.trf2.jus.br/index.php/LexCult/article/download/241/183>. Acesso em: 11 jan. 2022.

OLIVEIRA, Flávia Harckbart. Compliance nos Serviços Públicos Regulados: Estudo de caso: fraude contábil na wordcom. *In*: ROSE, L. *et al.* **Compliance e relações governamentais**. Brasília: UniCEUB, 2019, p. 22-31.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda de (org.). **Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017. Disponível em: https://cdnv2.moovin.com.br/livrariadplacido/imagens/files/manuais/282_compliance-e-integridade-aspectos-praticos-e-teoricos-volume-1.pdf. Acesso em: 08 jan. 2021

OVÍDIO, F. Aspectos do direito comparado. **Revista da Faculdade de Direito USP**, v.79, p. 161-180, 1984. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67009>. Acesso em: 03 jan. 2022.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**: Abordagem teórico-prática. São Paulo: Papyrus, 2016.

PEIXOTO, Geovane De Mori. **A defesa dos direitos fundamentais pela jurisdição constitucional**. 2012. 251 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/8250>. Acesso em: 11 jan. 2022.

PEREIRA, Izabel de Albuquerque. A convenção da OCDE sobre o combate à corrupção e sua influência no setor empresarial português. *In*: BARRADO, Cástor M. Díaz; BARRIGÓN, Juan Manuel Rodríguez; COUTINHO, Francisco Pereira (Dirts.). **Las empresas transnacionales en el derecho internacional contemporáneo: Derechos humanos y objetivos de desarrollo sostenible**. Valencia: Tirant lo Blanch, 2019. Disponível em: https://novacompliancelab.cedis.fd.unl.pt/wp-content/uploads/2021/04/LIVRO-Encontro-Luso-Espanhol-10-Izabel_Albuquerque.pdf Acesso em: 22 nov. 2021

PORTUGAL. **Estratégia Nacional de Combate À Corrupção 2020-2024**. 2020. Disponível em:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjo1aO_lbDwAhUalbkGHTXiDVAQFjAEegQICRAD&url=https%3A%2F%2Fwww.portugal.gov.pt%2Fdownload-ficheiros%2Fficheiro.aspx%3Fv%3D%253D%253DBQAAAB%252BLCAAAAAABA

AzNDxMQAAnRDZFAUAAAA%253D&usg=AOvVaw14MmvpbjXvGFgm_c0gbhW8.
Acesso em: 04 maio 2021.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS SERVIÇOS PROFISSIONAIS Ltda.
Respondendo à Lei Anticorrupção do Reino Unido de 2010. Disponível em:
<https://www.pwc.com.br/pt/forensics/assets/uk-bribery.pdf>. Acesso em: 04 maio 2021

RODRÍGUEZ, Victor Gabriel. Breve relato do Combate à Corrupção no Brasil. *In*: SILVEIRA, Renato de Mello (coord.). **Crônicas Franciscanas do Mensalão**. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

ROSÁRIO, Pedro Trovão do; RAMOS, Paulo Roberto Barbosa; CAMARA, David Elias Cardoso. Governo das sociedades e compliance em Portugal: um escorço de sua delimitação histórico-normativa. **Galileu**, v.20, n. 2, p. 26-45, jul./dez. 2019. e-ISSN 2184-1845. Disponível em: http://journals.ual.pt/galileu/wp-content/uploads/2020/03/Galileu_XX_2_2019.pdf#page=26. Acesso em: 16. nov. 2021.

SAAD-DINIZ, Eduardo; SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. **Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SANTANA, Paulo Ricardo. **Compliance nas Contratações Públicas**: o sistema de compliance como ferramenta de ética e integridade nas contratações públicas. 2020. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública-Privada) – Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2019. Disponível em: <https://eg.uc.pt/retrieve/194194/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20em%20APP%20-%20Paulo%20Ricardo%20Santana.pdf>. Acesso em: 19. abr. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, Jorge Vieira da. A bolsa de valores de Nova Iorque e a governança corporativa. **Direito Profissional**, 29 jun. 2020. Disponível em: <https://www.direitoprofissional.com/bolsa-de-valores-de-nova-iorque-e-a-governanca-corporativa/>. Acesso em: 07 jan. 2021.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. Julgamento do Século?. *In*: SILVEIRA, Renato de Mello (coord.). **Crônicas Franciscanas do Mensalão**. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

VIDAL, Camila. Liberalismo e conservadorismo nos Estados Unidos: construção e evolução no século XX. **Campos Neutrais - Revista Latino-Americana de Relações Internacionais**, v.1, n. 3, p. 33-55, set./dez. 2019. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiX_S9ka3uAhWmLLkGHQc8CkEQFjAFegQICxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.seer.furg.br%2Ffn%2Farticle%2Fdownload%2F9575%2F7086%2F32513&usg=AOvVaw03NTdHCeOX6muSIRH01FEm. Acesso em: 21 jan. 2021.

VILA, Ivó Coca. ¿Programas de cumplimiento como forma de autorregulación

regulada?. *In*: SANCHEZ, J3sus Maria Silva; F3RNANDEZ, Raquel Montaner (coord.). **Criminalidad de Empresa e Compliance**: Prevenciones e reacciones corporativas. Barcelona: Atelier Libros, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e M3todos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENKER, Marcelo. **Integridade Governamental e Empresarial**: um espectro da repress3o e da preven3o 3 corrup3o no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: F3rum, 2019.

APÊNDICE A – E-BOOK

COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO TJBA

Mariana Costa dos Santos





ÍNDICE

Introdução PÁG. 03

Compliance na prática: o caso TJBA PÁG. 07

Implantando o programa PÁG. 10

Referências PÁG. 13





PREFÁCIO

O convite para elaborar o prefácio do trabalho de Mariana Costa, intitulado “Compliance no Tribunal de Justiça da Bahia: Uma análise propositiva sobre a aplicabilidade na esfera pública” é uma tarefa que me deixa duplamente feliz.

Em primeiro lugar, alegra-me o fato de ter influenciado sua trajetória de pesquisa, que começou na graduação – com o projeto de iniciação científica na UNIFACS sob minha orientação – e hoje alcança voo autônomo, com o final do mestrado e maior amadurecimento na carreira acadêmica. Mariana é uma daquelas alunas especiais, que, aos poucos, tornou-se amiga. Nossa relação se iniciou na sala de aula, nas disciplinas iniciais de Direito Penal. Não foi difícil perceber, desde sempre, a sua dedicação, empenho e mente questionadora, características que reputo essenciais para a academia. Além do seu perfil profissional, eu tive o prazer de conhecer o seu lado pessoal, comprometido com valores éticos elevados que, infelizmente, não estão bem distribuídos na sociedade atual.

Certamente por isso, Mariana escolheu investigar o compliance desde uma perspectiva que ainda não tem protagonismo na literatura nacional: o poder público. Muito se escreveu no país sobre a face privada do compliance, com trabalhos de fôlego sobre a necessidade de sua implantação, os requisitos essenciais destes programas, as peculiaridades deste no contexto empresarial brasileiro, entre outros temas relevantes. O lado público do compliance, especialmente aquele relacionado ao desenvolvimento do programa em entidades públicas que não exercem atividades empresariais, segue sem a mesma projeção, o que, como bem destacado pela autora, tem impacto negativo significativo, pois o poder público, enquanto regulador dos programas de cumprimento na esfera privada, precisa se organizar internamente para cumprir adequadamente esse papel.

Sem dúvidas, cabe à academia auxiliar no desenvolvimento do compliance público, investigando suas principais questões – que diferem daquelas verificadas no âmbito privado – e apontando soluções aos problemas postos. É justamente isto que o leitor encontrará no trabalho que terá em mãos. No início do texto, Mariana aborda conceitos elementares do programa de compliance e faz um trabalho de revisão bibliográfica de estudos prévios que são essenciais para a compreensão do tema. Há, ainda, a preocupação em realizar a análise documental e bibliográfica do direito comparado em Portugal e México.

Outro ponto que merece destaque no trabalho de Mariana diz respeito à análise empírica, também pouco frequente nos trabalhos jurídicos. A partir do estudo de um caso concreto –

o projeto de implantação do programa de compliance no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia – Mariana coletou os dados que permitem avaliar as razões para o insucesso na aplicação do programa, além de propor soluções corretivas para a implementação futura. Sem dúvidas, é um trabalho de extrema relevância e que pode auxiliar no desenvolvimento do compliance na esfera da administração pública, de modo que me sinto honrada em apresentá-lo à comunidade acadêmica.

Ilana Martins Luz

Doutora em Direito Penal pela USP.

APRESENTAÇÃO

Este ebook é o produto final resultante da pesquisa desenvolvida para a finalização da dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito, Governança e Políticas Públicas da UNIFACS.

Neste percurso, através do método de estudo de caso, foi possível aprofundar os estudos sobre o conceito de compliance, sua origem e estrutura quando aplicados em organizações privadas e órgãos públicos. Tudo isto foi investigado a partir do caso do Tribunal de Justiça da Bahia que elaborou e tentou implantar um programa de compliance em 2018 mas, no decorrer do processo, foi suspenso. Durante este trabalho, tentamos identificar as dificuldades e os porquês de não ter sido concluída a implantação.

O conteúdo deste ebook em hipótese alguma encerra as discussões que os programas de compliance despertam nos estudiosos sobre o tema e na sociedade em geral mas, sem sombra de dúvidas, permite o acesso e a compreensão do tema de maneira simplificada por gestores públicos, servidores, estudantes e interessados.

Boa leitura!

CAPÍTULO 1

Compliance, conceito e estruturas

Onde começou?

O fim da primeira guerra mundial gerou uma crise econômica para os Estados Unidos que deixaram de exportar seus produtos e, conseqüentemente, o lucro das empresas passou a diminuir deixando os investidores destas organizações sem receber remunerações pelos recursos que foram investidos. Além disto, a quebra da bolsa de valores em 1929, a alta insegurança social e a instabilidade do mercado direcionaram o governo para a adoção de medidas de recuperação da economia.

As medidas de recuperação da economia incluíram a promulgação de leis que buscavam a segurança de investidores como:

- The Securities Act de 1933 que disciplinava venda de ações das empresas para os investidores;
- The Securities Exchange Act de 1934 que regulamentava a venda de ações entre investidores (SILVA, 2020);

- Foi criada a agência reguladora federal Securities Exchange Commission (SEC) que definia regras para regular relatórios, contabilidade e divulgação de informações de empresas privadas do ramo imobiliário (AUTREY, 2007).

A partir daí, os Estados Unidos passaram a buscar maior segurança econômica e após novos escândalos econômicos ocorridos ao final do século XX e início do XXI, novas leis que regulamentavam práticas de melhor gestão das corporações foram promulgadas.

Importante!

A Lei Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX) foi a que instituiu práticas de governança com o objetivo de recuperar o mercado as transações financeiras nos Estados Unidos.

Assim surgiu a Governança Corporativa e, dentro dela, o *compliance* como elemento fundamental das suas práticas para melhor gestão empresarial. Vejamos o conceito de

Aprofundando o tema

O *New Deal* foi um programa econômico elaborado pelo presidente Franklin Delano Roosevelt dos Estados Unidos na década de 1930 que possibilitou a intervenção estatal em áreas sociais e econômicas e deu início ao Estado de Bem-estar Social.

Governança Corporativa e o seu principal objetivo:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009, p. 20).

Com o passar do tempo, as medidas tomadas pelo Estado de fiscalização e tentativa de cumprimento das leis que promoviam maior segurança econômica, começaram a passar por instabilidades porque não era possível fiscalizar e punir de maneira rigorosa todas as empresas que descumpriam regras. Então, o Estado passou a adotar o modelo da AUTORREGULAÇÃO e, dentro dele, surgiram instrumentos como os programas de compliance.

As entidades autorreguladas deveriam desenvolver seus próprios métodos de conformidade com as leis e regras previstas pelo Estado.

O compliance

A tradução do termo “*to comply*” quer dizer estar de acordo, cumprir, estar em conformidade com algo.

O *compliance*, portanto, é o método ou instrumento utilizado por organizações para que as mesmas estejam em conformidade com as regras, princípios e leis estabelecidas pelo Estados ou outros entes.

Vale lembrar que as medidas de compliance ou integridade estão comprometidas, também, com o fomento da ética e transparência nas organizações. Por isto, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa entende o compliance da seguinte maneira:

“em sentido amplo, como a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade” (IBGC, 2017, p.8).

Percebemos que a origem dos programas de compliance revela o direcionamento das medidas para as organizações privadas. No entanto, as medidas foram adotadas, também, pela administração pública nos Estados Unidos a partir da Lei a Ethics in Government Act que regulamentou o fomento de ética em 1977.

Assim, medidas de compliance passaram a ser aplicadas na administração pública, também, mas com algumas diferenças daquelas aplicadas às organizações privadas. Assim como na esfera privada, não era possível fiscalizar e punir de maneira rigorosa todas as instituições que descumpriam regras. Então, o Estado passou a adotar o modelo da AUTORREGULAÇÃO e, assim, foram adotados, também, instrumentos semelhantes aos programas de compliance.

É importante ter em mente que o foco da administração pública não é o mesmo de instituições privadas. Qualquer órgão público deve seguir os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficácia encontrados no artigo 37 da nossa Constituição Federal.

As empresas privadas, por outro lado, não possuem o mesmo compromisso com o bem comum e desde que não cometam atos ilícitos pode seguir em busca de lucros e objetivos regidos pela autonomia da vontade.

Abaixo, sintetizamos um quadro com as principais diferenças entre as medidas aplicáveis aos âmbitos público e privado:

Atenção para:

As medidas de compliance podem ser chamadas de medidas de integridade!

DIFERENÇAS ENTRE O COMPLIANCE APLICADO NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS	
COMPLIANCE PRIVADO AUTONOMIA DAS PARTES	COMPLIANCE PÚBLICO INTERESSE PÚBLICO E BEM-ESTAR SOCIAL
Objetivos empresariais - Lucro, desenvolvimento econômico	Garantia e efetivação dos direitos e garantias previstos em lei
Lucro e interesses de particulares	Princípios constitucionais
Código de Conduta	Legislação
Responsabilidade penal, civil administrativa das PJ Análise de riscos - atos de corrupção, lesão à ordem econômica, ilícitos fiscais	Evitação a prática corruptiva em si, fortalecimento as instituições Aprimoramento da prática de análise dos riscos de condutas corruptivas
Canal de denúncias - membros internos	Canais de Denúncia - Fiscalização externa: cidadãos
Direito privado	Direito Público

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

De maneira simplificada, o compliance aplicável às empresas privadas e órgãos públicos busca, de uma maneira geral, contribuir para que as organizações busquem estar em conformidade com a lei e o fomento da ética.

Atenção para:

O compliance é um instrumento de efetivação de direitos fundamentais. A evolução social exige que a garantia de direitos não seja responsabilidade apenas do ente público. O mercado, as empresas e organizações precisam se comprometer com a garantia da integridade humana e respeito aos direitos elencados na Constituição Federal.

Assim, os programas de compliance devem buscar a conformidade com leis, combate à corrupção, fomento de ética e respeito a diversidade humana, respeito a natureza, aos direitos humanos, das mulheres, das pessoas negras, pessoas com deficiência e todas as minorias.

CAPÍTULO 2

Compliance na prática: o caso do TJBA

No Brasil, a Lei Anticorrupção Nº12.846/2013 prevê a responsabilização de pessoas jurídicas por crimes contra a administração pública. O artigo 7º da mesma lei prevê que a existência de um programa de compliance efetivo na pessoa jurídica que cometer o ato lesivo, será levado em consideração para efeitos da diminuição da sanção.

Lei Nº 13.303/2016

A Lei Nº 13.303/2016 conhecida como Lei das Estatais surgiu com o objetivo de restaurar a credibilidade das empresas estatais brasileiras que foi atingida pelos escândalos de corrupção ocorridos nas últimas duas décadas (casos do Mensalão e da Lava Jato).

A novidade da lei é que, pela primeira vez, disciplinou a existência de programas de integridade para empresas estatais! É importante ressaltar que a previsão legal não classifica as medidas de integridade como requisito para diminuição da sanção, mas como regras a serem seguidas pelas empresas. A seguir, o artigo 9º da Lei com a descrição das características de como deverão ser aplicadas as medidas de integridade:

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam: I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno; II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos; III - auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário. § 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre: I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude; II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade; III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;

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

(...)

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;

IV - mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias; V - sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade; VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores. § 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente. § 3º A auditoria interna deverá: I - ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário; II - ser responsável por aferir a adequação do controle interno, 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 de demonstrações financeiras. § 4º O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de compliance se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada (BRASIL, 2016).



Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

Aprofundando o tema

Além das leis mencionadas acima, o Brasil possui outros decretos e portarias que preveem aplicação de medidas de compliance na administração pública.

Lei
Nº 13.303/2016



Lei
Nº 12.846/2013



Decreto
Nº 9.203/2017



Acompanhando o movimento brasileiro

O Tribunal de Justiça da Bahia em 2018 divulgou através da Secretaria de Planejamento e Orçamento que uma das frentes de trabalho para alcançar o objetivo de disseminar valores éticos no ambiente interno do Tribunal, seria a implantação de um sistema de compliance.

O programa idealizado foi formulado da seguinte maneira:

01 Objetivos:

- Prevenir
- Detectar
- Responder

02 Instrumentos para executar os pilares:

- a formação de Comitê de Ética
- a elaboração de Plano de Comunicação e
- revisão de processos e procedimentos internos
- realização de treinamentos específicos (TJBA, 2018)

Os dados da pesquisa revelaram que ao longo do ano de 2018, após a divulgação da implantação do programa, não foi possível aplicar as medidas de compliance porque, segundo o próprio TJBA, o programa não estava apropriado para o Tribunal. Na opinião do Secretário de Planejamento, o programa precisaria ser remodelado para a gestão pública.

Os dados da pesquisa sobre o caso do TJBA demonstraram como pode ser complexo o processo de implantar medidas de compliance tanto em instituições públicas quanto privadas.

Por este motivo, com o objetivo de contribuir com a melhor compreensão deste tema complexo, veremos no próximo capítulo, alguns pontos importantes a serem considerados no momento em que o programa de compliance é idealizado/formulado para uma organização pública.

Importante saber:

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais, em 2020, se tornou a Primeira Corte brasileira a implantar um programa de integridade. As medidas abrangem o canal de denúncias chamado: “Fale com o TJMG” e o Manual de Gestão de Riscos.



TJMG - em 2020, se tornou a Primeira Corte brasileira a implantar um programa de integridade.

CAPÍTULO 3

Implantando o programa

Depois de entender o que é compliance e compreender quais aspectos devem ser observados quando as medidas forem implantadas em instituições públicas e privadas, vamos discutir um pouco sobre o processo de implantação e destacar alguns pontos de atenção que devem ser levados em conta caso esteja no planejamento da instituição aplicar as medidas.

De acordo com os dados colhidos na pesquisa, existe uma espécie de etapas a serem cumpridas para implantação de um programa de compliance. Como foram estudadas as estruturas dos programas em instituições públicas e privadas, foi possível extrair os principais elementos de cada âmbito e apresentá-los abaixo:

01 Análise do ambiente interno

É necessária a identificação dos valores, objetivos, normas e regras da instituição. Além disso, começa-se a perceber quais são os principais riscos possíveis no ambiente neste momento.

Importante: dentro desta etapa, é fundamental identificar e classificar os riscos além de mapear todos os entes e pessoas que se relacionam com a instituição para melhor elaboração das medidas de prevenção que poderão ser aplicadas na instituição.

Principais riscos:

Corrupção, suborno, práticas anticoncorrenciais; assédio (moral, sexual e abuso de autoridade); discriminação; vulnerabilidades cibernéticas; desrespeito a direitos humanos e trabalhistas; conflito de interesses; roubos e desfalques; fraudes contábeis; lavagem de dinheiro; impactos socioambientais; e evasão fiscal e tributária.

Aprofundando o tema

O Tribunal de Contas da União em 2018 sinalizou as instituições para que realizem o acompanhamento da variação do patrimônio dos servidores e recebimento de presentes. (TCU, 2018)



Tribunal de Contas da União

02 Comprometimento da alta administração

Após o mapeamento e classificação dos riscos, é importante que a alta administração da instituição esteja comprometida com a efetividade das medidas. Inclusive, a administração, de maneira geral, deve buscar cumprir os princípios constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Ou seja, desde o diretor até o governante que ocupa o Executivo daquela instituição precisa estar empenhado em fazer as medidas funcionarem.

03 Elaboração de código de conduta e outros documentos

Após as duas etapas anteriores, já é possível identificar os valores da instituição, principais objetivos e os riscos mais aparentes no ambiente. Logo, já é possível, também, elaborar as regras de conduta, o que será permitido ou proibido naquela instituição como por exemplo: recebimento de presentes, favorecimento de conhecidos ou familiares em procedimentos internos e administrativos, crimes de corrupção, suborno, discriminação entre os servidores, comportamentos machistas, racistas ou capacitistas, danos ao meio ambiente, dentre outros problemas possíveis.

Aprofundando o tema

O TJMG demorou 20 meses para realizar a análise do ambiente interno e conseguiu elaborar um documento prevendo condutas a serem evitadas no Tribunal. Está disponível:



04 Nomeação de responsáveis

Após a elaboração de documentos, a instituição precisará designar uma pessoa ou um grupo de pessoas que fique responsável por gerir as medidas de compliance aplicadas e compiladas nos documentos escritos. Estas pessoas, devem ser independentes e autônomas para que consigam identificar o descumprimento de regras e aplicar o procedimento sancionatório cabível sem medo de serem desligados. Na administração pública, os servidores que possuem estabilidade são excelentes candidatos para exercerem esta função.

05 Canal de denúncias

O canal de denúncias é elemento fundamental dentro das medidas de compliance a serem aplicadas. É importante que seja acessível a qualquer cidadão e servidor para que possa informar sobre algum descumprimento que presenciou ou teve notícias. Todos os fatos que forem denunciados através deste canal devem ser apurados e, no caso de detecção de descumprimento de regras, os procedimentos sancionatórios devem ser aplicados. A administração pública possui os procedimentos sancionatórios de servidores e cidadãos previstos em lei, portanto, quem descumpriu as regras poderá responder aos procedimentos administrativos disciplinares.

Últimos pontos:

- Conforme foi dito no início, foram apresentados apenas alguns pontos de atenção a serem observados ao pensar em aplicar medidas de compliance na administração pública. Além das etapas acima descritas, é importante que o gestor observe quais são as legislações que regulam aquela instituição. Afinal de contas, não é possível elaborar um programa de compliance para um órgão público tomando como base uma lei que responsabiliza empresas privadas como a Lei Anticorrupção, por exemplo.
- É preciso detalhar as ações e para quem são destinadas dentro da instituição. É preciso envolver toda a comunidade que trabalha e frequenta o ambiente na atmosfera da integridade como servidores, estagiários, trabalhadores terceirizados e cidadãos.
- Além disto, é preciso compreender que o compliance “é algo vivo” (SANTANA, 2020, p 34) e sempre precisará de novas avaliações, revisões e ajustes. Isto significa que após a primeira análise do ambiente interno e mapeamento dos riscos, será necessário estabelecer revisões periódicas e reavaliações dos riscos, regras e canal de denúncias.

REFERÊNCIAS

[2/3] COMPLIANCE no Brasil e no Mundo: Entre Regulação e Realidade. [S.l.:s.n., 2015]. 1 vídeo de (66 min). Publicado pelo canal FGV Direito São Paulo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=US2cWbbMhQ0>. Acesso em: 13 maio 2021.

ALMEIDA, Matheus de; HORITA, Fernando Henrique da Silva Horita. Análise crítica da operação Lava-Jato: Ativismo Judicial, Miatização e Jurisdição de Exceção. Revista Jurídica Luso-Brasileira. São Paulo, ano 3, n. 6, p. 1631-1658, 2017. Disponível em: http://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2017/6/2017_06_1631_1658.pdf. Acesso em: 21 mar. 2021

ASSI, Marco. Compliance o nome da moda com apelo comercial, mas na realidade falta profundidade em alguns trabalhos. Blog do Marco Assi, 15 set. 2017. Disponível em: <https://www.marcosassi.com.br/compliance-o-nome-da-moda-com-apelo-comercial-mas-na-realidade-falta-profundidade-em-alguns-trabalhos>. Acesso em: 11 mai. 2021

AUTREY, Herbert S. The SEC rules historical cost accounting: 1934 to the 1970s. Accounting and Business Research, International Accounting Policy Forum. pp. 000-000. 2007. Disponível em: <http://www.ruf.rice.edu/~sazeff/PDF/SEC%20Rules.pdf> Acesso em: 13 jan. 2022

BAHIA. Tribunal de Justiça. Secretário de Planejamento promove treinamento do programa de compliance e integridade. Portal da estratégia, 07 fev. 2018. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/2018/02/07/secretario-de-planejamento-promove-treinamento-do-programa-de-compliance-e-integridade/>. Acesso em: 12 set. 2021

BAHIA. Tribunal de Justiça. Mapa Estratégico 2015-2020. 2015. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2017/03/mapa-estrategico-SEPLAN.pdf>. Acesso em: 08 set. 2021.

BAHIA. Tribunal de Justiça. Mapa Estratégico 2021-2026. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/mapa-estrategico-2021-2026/>. Acesso em: 03 ago. 2021.

BAHIA. Tribunal de Justiça. Mapa estratégico da SEPLAN – 2018. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2021/04/Ind10.png>. Acesso em: 08 set. 2021.

BAHIA. Tribunal de Justiça. Plano Estratégico 2015-2020. 2015. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/plano-estrategico-2015-2020/>. Acesso em: 20 out. 2019.

BAHIA. Tribunal de Justiça. Plano Estratégico 2021-2026. 2021. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-estrategico-2021-2026/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. Reunião de Análise da Estratégia de 12 de junho de 2018. 2018a. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2018/09/ATA-RAE-12-DE-JUNHO-DE-2018-assinada.pdf>. Acesso em: 12 set. 2021

BAHIA. Tribunal de Justiça. Reunião de Análise da Estratégia de 26 de mar de 2018. 2018b. Disponível em: http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2018/09/Ata-de-Reuni%C3%A3o-RAE-26_03_2018-aprovada-e-assinada.pdf. Acesso em: 12 set. 2021

BAHIA. Tribunal de Justiça. Reunião de Análise da Estratégia de 21 de agosto de 2018. 2018c. Disponível em: Link: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2018/09/ATA-RAE-21-DE-AGOSTO-DE-2018-assinada.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. Reunião de Análise da Estratégia de 20 de novembro de 2018. 2018d. Disponível em: http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2020/04/Ata-de-Reuni%C3%A3o-RAE-20_11_2018-aprovada-e-assinada.pdf. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. Reunião de Análise da Estratégia de 11 de abril de 2019. 2019a. Disponível em: http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2019/10/Ata-de-Reuni%C3%A3o-RAE-11_04_2019-aprovada-e-assinada.pdf. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. Reunião de Análise da Estratégia de 11 de junho de 2019. 2019b. Disponível em: http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2019/10/Ata-de-Reuni%C3%A3o-RAE-11_06_2019-aprovada-e-assinada.pdf. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. Reunião de Análise da Estratégia de 24 de setembro de 2019. 2019c. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2020/03/X-RAE.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BAHIA. Tribunal de Justiça. Reunião de Análise da Estratégia. Disponível: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/reuniao-de-analise-da-estrategia-rae/>. Acesso em: 12 set. 2021

BARBOZA FILHO, Rubem. Judiciário. In: AVRITZER, Leonardo (Org). *Corrupção: Ensaios e Críticas*. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

BARCELLAR, Roberto Portugal. *Administração Judiciária – com justiça*. Curitiba: Intersaberes, 2016.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo. Ed: 70. 2016.

BECHARA, Ana Elisa Liberatore. A estratégia brasileira de controle da corrupção. In: SILVEIRA, Renato de Mello (Coord.). *Crônicas Franciscanas do Mensalão*. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

BERTOLINI, C. A. B. D. P.; RIBEIRO, M. C. P. Corrupção e compliance nas empresas públicas e sociedades de economia mista: racionalidade das disposições da Lei de Empresas Estatais (Lei no 13.303/2016). *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 277, n. 1, p. 241-272, 2018. DOI: 10.12660/rda.v277.2018.74808. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/74808>. Acesso em: 03 jan. 2021.

BOAVENTURA, E. M. *Exercícios de Metodologia da Pesquisa. Exercícios da Metodologia da Pesquisa*. Salvador: Quarteto, 2017

BOAVENTURA, E. M. *Metodologia da Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução 198/2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. DJE/CNJ n.º 114, Brasília, p.4-7; 16-19, 3 jul. 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_198_01072014_30052019152048.pdf . Acesso em: 13 jan. 2022.

BRASIL. Decreto n.º 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembléia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 01 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm. Acesso em: 09 fev. 2021.

BRASIL. Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2021. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2021. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 09 fev. 2021.

BRASIL. Lei n.º 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 ago. 2013a. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 19 mai. 2019.

BRASIL. Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jun. 2016. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 20 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Manual para implementação de programas de integridade. Orientações para o setor público. Brasília, 2017. Disponível em:

https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 20 out. 2019

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Portaria n.º 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 abr. 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 18 fev. 2021.

BRASIL. Ministério Público Federal. Breves comentários sobre a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. Abr. 2006. Disponível em: https://www.mpma.mp.br/arquivos/caoproad/informativos/6549_comentario_a_convencao_contra_corrupcao.pdf. Acesso em: 09 fev. 2021

BRASIL. Ministério Público Federal. Dez medidas contra a corrupção. Propostas do Ministério Público Federal para o combate à corrupção e à impunidade. Brasília, 2015. Disponível em: <https://mppr.mp.br/pagina-6193.html>. Acesso em: 04 nov. 2019

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial de Combate à Fraude e a Corrupção Aplicável a Órgãos e Entes da Administração Pública. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf. Acesso em: 18 fev. 2021

BUCCI, Maria Paula Dallari. Fundamentos para uma teoria jurídica das políticas públicas. São Paulo: Saraiva, 2013.

CARVALHO, K. C. C. de. “Compliance” no Combate à Fraude Organizacional e à Corrupção. 2018. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídico Empresariais) – Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/85846>. Acesso em: 11 jan. 2021.

CASTRO, Rafael Guedes de; ANTONIETTO, Caio Marcelo Cordeiro. Criminal compliance: a política de cumprimento de normas penais e seus impactos na atividade econômica empresarial. In: CONPEDI/ UFSC, 2014, Florianópolis. Direito e economia I... Florianópolis: UFSC, 2014. p. 468-487. Acesso em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=a19599d637c08bdc> Disponível em: 13 jan. 2022.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. Avaliação de projetos sociais. Petrópolis: Vozes, 2007

CONJUR. STJ recebe denúncia contra desembargadores do TJ-BA e mais 11 pessoas. Revista Consultor Jurídico, 07 maio 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-mai-07/stj-recebe-denuncia-desembargadores-juizes-tj-ba>. Acesso em: 28 nov. 2020.

COSTA, Diego Allo da. Corporate governance e compliance: uma análise luso-brasileira. 2019. 128 f. Dissertação (Mestrado Científico em Ciências Jurídico Empresariais - Direito Comercial Internacional) – Faculdade de Direito, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/49593/1/ulfd0148968_tese.pdf. Acesso em: 16 nov. 2021

DANTAS, Miguel Calmon. Constitucionalismo dirigente e pós modernidade. São Paulo: Saraiva, 2009.

DOS SANTOS, Mariana Costa; OLIVEIRA, Arlley Cavalcante; OLIVEIRA, Nazareth Pires. Compliance na administração pública: uma análise crítica sobre a natureza do instituto no setor público diante de outros mecanismos de controle. *Lex Cult Revista do CCJF*, [S.l.], vol. 3, n. 2, p. 94-108, out. 2019. ISSN 2594-8261. Disponível em: <http://lexcultccjf.trf2.jus.br/index.php/LexCult/article/view/241>. Acesso em: 04 fev. 2021. doi: <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v3n2p94-108>.

DZIEKANIA, Gisele Vasconcelos et al. Considerações sobre o ebook: do hipertexto à preservação digital. *Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, vol. 24, n. 2, p.83-99, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://www.repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/549/CONSIDERACOES%20SOBRE%20O%20E%20BOOK%20DO%20HIPERTEXTO%20A%20PRESERVACAO%20DIGITAL.pdf?sequence=3>. Acesso em: 01 nov. 2021

EL KALAY, Marcio. O que é compliance? Tudo que você precisa saber!. *Lec News*, 22 maio 2018. Disponível em: <http://www.lecnews.com.br/blog/o-que-e-compliance/>. Acesso em: 20 out. 2019.

ESTELITA, Heloísa. Responsabilidade penal de dirigentes de empresas por omissão. Estudos sobre a responsabilidade omissiva imprópria de dirigentes de sociedades anônimas, limitadas e encarregados de cumprimento por crimes praticados por membros da empresa. São Paulo: Marcial Pons, 2017.

FerBRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Pedido de Busca e Apreensão n.º 10 DF (2019/0098024-2) (f). Relato: Ministro Og Fernandes. Brasília, 2019. Disponível em: <https://images.jota.info/wp-content/uploads/2019/11/6bf5c8e96019fe5d318cf29c5d12aea1.pdf>. Acesso em: 29 out. 2021.

FLÔRES, Vinícius dos Santos. Handbook Compliance: Um guia histórico, conceitual e técnico. Lajeado: Iteract Solutions, 2019. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/46746/1576081609Compliance_Handbook_da_Interact_-_v2_pt.pdf. Acesso em: 07 jan. 2021.

FONTAINHA, Fernando de Castro; LIMA, Amanda Evelyn Cavalcanti de. Judiciário e Crise política no Brasil de hoje: Do mensalão à Lava-Jato. *Revista dos Antigos Alunos de Direito da UFRJ*, Rio de Janeiro, vol.1, n. 1, p. 1. jul./dez. 2019. Disponível em: <http://www.revistaalumni.com.br/index.php/revistaalumni/article/view/3/1>. Acesso em: 21 mar. 2021.

FRANCISCO, Flávio Thales Ribeiro. De Abraham Lincoln a Roosevelt: o processo de transição do eleitorado negro do Partido Republicano para o Democrata nas páginas do Chicago Defender (1920-1940). *Dimensões*, São Paulo, vol. 37, p. 243-267, jul.-dez. 2016. ISSN: 2179-8869. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Flavio-Francisco/publication/312413784_De_Abraham_Lincoln_a_Roosevelt_o_processo_de_transicao_do_eleitorado_negro_do_Partido_Republicano_para_o_Democrata_nas_paginas_do_'Chicago_Defender'_1920-1940/links/58fa70874585152edececfb9/De-Abraham-Lincoln-a-Roosevelt-o-processo-de-transicao-do-eleitorado-negro-do-Partido-Republicano-para-o-Democrata-nas-paginas-do-Chicago-Defender-1920-1940.pdf. Acesso em: 23 nov. 2021.

FREITAS, Hyandara. PGR denuncia 15 suspeitos de participarem de esquema de vendas de decisões no TJBA. *Jota*, Brasília, 10 dez. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/justica/pgr-denuncia-15-suspeitos-de-participarem-de-esquema-de-vendas-de-decisoes-no-tjba-10122019>. Acesso em: 29 out. 2021.

G1. Brasil tem o maior número de mortes de Covid-19 por milhão de habitantes entre os países mais populosos. *G1*, 06 maio 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/05/06/brasil-tem-o-maior-numero-o-de-mortes-de-covid-19-por-milhao-de-habitantes-entre-os-paises-mais-populosos.ghtml>. Acesso em: 12. maio 2021.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio. Carlos. *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: 1987.

GIRARDI, Jeferson. *A operacionalização da política de governança na Administração Pública Federal*. 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4425/1/CT_PPGA_M_Girardi%2C%20Jeferson_2019.pdf Acesso em: 13 abr. 2021.

HIJINOSA, Gina; MEYER, Maureen. *El Futuro Del Sistema Nacional Anti-Corrupción de México*. The Washington Office on Latin America, ago. 2019. Disponível em: <https://www.wola.org/wp-content/uploads/2019/08/AMLO-y-el-SNA.pdf> Acesso em: 06 dez. 2021

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Compliance à luz da governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta).

IES. Instituto Ética e Saúde. Aceleração da corrupção durante a pandemia preocupa. 2020. Disponível em: <https://eticasaude.org.br/Noticias/NoticiaDetalhe/389>. Acesso em: 13 mai. 2021

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 19600: compliance management systems : guidelines. Geneva, 2014

ISHIKAWA, Lauro; MARTARELLI FERNANDES, Felipe Diego; ZABALA, Tereza Cristina. A efetividade do compliance como meio de educação, combate à exclusão étnico/racial e corrupção. Revista Pensamento Jurídico, São Paulo, vol. 15, n. 2, maio/ago. 2021. Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiK4tulvaL1AhVuJUCHcKMC1gQFnoEAcQAQ&url=https%3A%2F%2Ffdisp.com.br%2Frevista%2Ffojs%2Findex.php%2Fpensamentojuridico%2Farticle%2Fdownload%2F288%2F348&usg=AOvVaw2DCwtZMyCLEee3MV6ATcR3>. Acesso em: 06 dez. 2021.

JACOMETTI, Márcio. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. RAP, Rio de Janeiro, vol. 46, n. 3, p. 753-73, maio/jun. 2012.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? Rev. Adm. Pública, vol. 40, n. 3, p. 479-499, maio/jun. 2006.

LEAL, Rodrigo de Lima. Governança corporativa e Compliance nas Empresas Estatais. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

LUZ, Ilana Martins. Compliance e omissão imprópria. Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.

MACHADO, Inês Alves. Programa de compliance como ferramenta preventiva da corrupção empresarial. 2021. 71 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídico-Económicas) – Faculdade de Direito, Universidade do Porto, Porto, 2021. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137466/2/512851.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2021.

MARÇAL, Thais Boia. Política de Governança Pública: algumas anotações ao decreto federal 9.203/2017. Migalhas, 01 dez. 2017 Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/270188/politica-de-governanca-publica--algumas-ano-tacoes-ao-decreto-federal-9-203-17>. Acesso em: 13 abr. 2021.

MARTARELLI FERNANDES, F. D. Combate à corrupção e o compliance na América Latina: the fight against corruption and compliance in Latin America. *Ponto de Vista Jurídico, Caçador*, vol. 10, n. 01, p. 138-156, 2021. DOI: 10.33362/juridico.v10i01.2646. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/juridico/article/view/2646>. Acesso em: 5 dez. 2021.

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. Compliance no Brasil e suas origens. *Valor*, 16 nov. 2016. Disponível em: <https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2016/11/16/compliance-no-brasil-e-suas-origens.ghtml>. Acesso em: 19 mai. 2019.

MELDONESI, Nicolleta Stame. Avaliação das políticas públicas na França. *Revista do Serviço Público*, vol. 120, n. 1, p. 83-112, jan./abr. 1996.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 2009.

MENDONÇA, Gismália Marcelino. *Manual de Normalização para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos*. Salvador: UNIFACS, 2015.

MENGARDO, Bárbara. STJ mantém prisão de ex-presidente do TJBA. *Jota*, Brasília, 04 dez. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/justica/stj-prisao-ex-presidente-tjba-04122019>. Acesso em: 29 out. 2021.

MESQUITA, Camila Bindilatti Carli de. O que é compliance público? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). *Revista de Direito Setorial e Regulatório*, Brasília, vol. 5, n. 1, p.147-182. 2019. Disponível em: https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:BR+content_type:4/compliance+p%C3%BAblico/WW/vid/851079872. Acesso em: 04. fev 2021.

MÉXICO. Sistema Nacional Anticorrupción. 2021. Disponível em: <https://sna.org.mx/>. Acesso em: 06 dez. 2021

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Código de Conduta. Belo Horizonte: TJMG, 2019. Disponível em: https://www.tjmg.jus.br/data/files/12/10/4B/FF/69F20710C0CDF0076ECB08A8/Codigo_conduta_tjmg_digital_10_02_2020.pdf. Acesso em: 30 out. 2021

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Fale com o TJMG. 2020. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/falecomtjmg/#>. Acesso em: 01 nov. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Manual de Riscos. Belo Horizonte: TJMG, 2019. Disponível em:

https://www.tjmg.jus.br/data/files/12/10/4B/FF/69F20710C0CDF0076ECB08A8/Codigo_con_duta_tjmg_digital_10_02_2020.pdf. Acesso em: 30 out. 2021

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Programa de Integridade do TJMG. TJMG, 10 fev. 2020. Disponível em:

<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/informes/programa-de-integridade-do-tjmg.htm#>. Acesso em: 30 out. 2021

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. TJMG lança programa pioneiro de integridade. LegisCompliance, 10 fev. 2020. Disponível em:

<https://www.legiscompliance.com.br/artigos-e-noticias/2087-tjmg-lanca-programa-pioneiro-de-integridade>. Acesso em: 30 out. 2021

MOREIRA, Erick Bookmann. Qual é o futuro do direito da Regulação no Brasil. In: SUNDFELD, Carlos Ari; ROSILHO, André. (Org). Direito da Regulação e Políticas Públicas. São Paulo: Malheiros. 2014. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4239755/mod_resource/content/1/moreira%2C%20egon%20bockmann%20-%20qual%20%C3%A9%20o%20futuro%20do%20direito%20da%20regula%C3%A7%C3%A3o%20no%20brasil.pdf. Acesso em: 07 jan. 2021.

MOREIRA, Romulo de Andrade. Moro faz com o processo penal o que ele quer e o que agrada à população. Revista Consultor Jurídico, 17 mar. 2016. Disponível em:

<https://www.conjur.com.br/2016-mar-17/romulo-moreira-sergio-moro-faz-processo-penal-e-le>. Acesso em: 22 mar. 2021.

NEVES, Marcelo. Os Estados no centro e os Estados na periferia: Alguns problemas com a concepção de Estados da sociedade mundial em Niklas Luhmann. Revista de Informação Legislativa, ano 52, n. 206, abr./jun. 2015. Disponível em:

https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/206/ril_v52_n206_p111.pdf. Acesso em: 11 mai. 2021.

NIETO MARTÍN, Adán; MORENO, Beatriz García. De la ética pública al public compliance: sobre la prevención de la corrupción en las administraciones públicas. In: BOQUÍN, Christa María Madrid (Coord.); COLOMER, Juan Luis Gómez (dir.). Tratado sobre compliance Penal: responsabilidad penal de las personas jurídicas y modelos de organización y Gestión. Valencia: Tirant lo Blanch: 2019. ISBN 978-84-1336-178-9.

OECD. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Brazil. OECD, 2020. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-brazil.htm>. Acesso em: 03 jan. 2022.

OLIVEIRA, Arlley Cavalcante de; SANTOS, Mariana Costa dos; OLIVEIRA, Nazareth Pires. Compliance na administração pública: uma análise crítica sobre a natureza do instituto no setor público diante de outros mecanismos de controle. *LexCult*, Rio de Janeiro, vol. 3, n. 2, p. 94-108, mai./ago. 2019. ISSN 2594-8261. Disponível em: <http://lexcultccjf.trf2.jus.br/index.php/LexCult/article/download/241/183>. Acesso em: 11 jan. 2022.

OLIVEIRA, Flávia Harckbart. Compliance nos Serviços Públicos Regulados: Estudo de caso: fraude contábil na wordcom. In: ROSE, L. et al. *Compliance e relações governamentais*. Brasília: UniCEUB, 2019, p. 22-31.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda de (Org.). *Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos*. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017. Disponível em: https://cdnv2.moovin.com.br/livrariadplacido/imagens/files/manuais/282_compliance-e-integridade-aspectos-praticos-e-teoricos-volume-1.pdf. Acesso em: 08 jan. 2021

OVÍDIO, F. Aspectos do direito comparado. *Revista da Faculdade de Direito USP*, vol. 79, p. 161-180, 1984. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67009>. Acesso em: 03 jan. 2022.

PÁDUA, E. M. M. *Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico-prática*. São Paulo: Papyrus, 2016.

PEIXOTO, Geovane De Mori. A defesa dos direitos fundamentais pela jurisdição constitucional. 2012. 251 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/8250>. Acesso em: 11 jan. 2022.

PEREIRA, Izabel de Albuquerque. A convenção da OCDE sobre o combate à corrupção e sua influência no setor empresarial português. In: BARRADO, Cástor M. Díaz; BARRIGÓN, Juan Manuel Rodríguez; COUTINHO, Francisco Pereira (Dirts.). *Las empresas transnacionales en el derecho internacional contemporáneo: Derechos humanos y objetivos de desarrollo sostenible*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2019. Disponível em: https://novacompliancelab.cedis.fd.unl.pt/wp-content/uploads/2021/04/LIVRO-Encontro-Luso-Espanhol-10-Izabel_Albuquerque.pdf Acesso em: 22 nov. 2021

PORTUGAL. *Estratégia Nacional de Combate À Corrupção 2020-2024*. 2020. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjo1aO_lbDwAhUalbkGHTXiDVAQFjAEegQICRAD&url=https%3A%2F%2Fwww.portugal.gov.pt%2Fdownload-ficheiros%2Fficheiro.aspx%3Fv%3D%253D%253DBQAAAB%252BLCAAAAAAABAAzNDaxMQAAAnRDZFAUAAAA%253D&usg=AOvVaw14MmvpbjXvGFgm_c0gbhW8. Acesso em: 04 mai. 2021.

PWC. PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais Ltda. Respondendo à Lei Anticorrupção do Reino Unido de 2010. Disponível em:

<https://www.pwc.com.br/pt/forensics/assets/uk-bribery.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2021.

RODRÍGUEZ, Victor Gabriel. Breve relato do Combate à Corrupção no Brasil. In: SILVEIRA, Renato de Mello (Coord.). Crônicas Franciscanas do Mensalão. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

ROSÁRIO, Pedro Trovão do; RAMOS, Paulo Roberto Barbosa; CAMARA, David Elias Cardoso. Governo das sociedades e compliance em Portugal: um escorço de sua delimitação histórico normativa. Galileu, vol. 20, n. 2, p. 26-45, jul./dez. 2019. e ISSN 2184-1845. Disponível em: http://journals.ual.pt/galileu/wp-content/uploads/2020/03/Galileu_XX_2_2019.pdf#page=26. Acesso em: 16. nov. 2021.

SAAD-DINIZ, Eduardo; SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2015.

SANTANA, Paulo Ricardo. Compliance nas Contratações Públicas: o sistema de compliance como ferramenta de ética e integridade nas contratações públicas. 2020. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública-Privada) – Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2019. Disponível em: <https://eg.uc.pt/retrieve/194194/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20em%20APP%20-%20Paulo%20Ricardo%20Santana.pdf>. Acesso em: 19. abr. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, Jorge Vieira da. A bolsa de valores de Nova Iorque e a governança corporativa. Direito Profissional, 29 jun. 2020. Disponível em: <https://www.direitoprofissional.com/bolsa-de-valores-de-nova-iorque-e-a-governanca-corporativa/>. Acesso em: 07 jan. 2021.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. Julgamento do Século?. In: SILVEIRA, Renato de Mello (Coord.). Crônicas Franciscanas do Mensalão. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

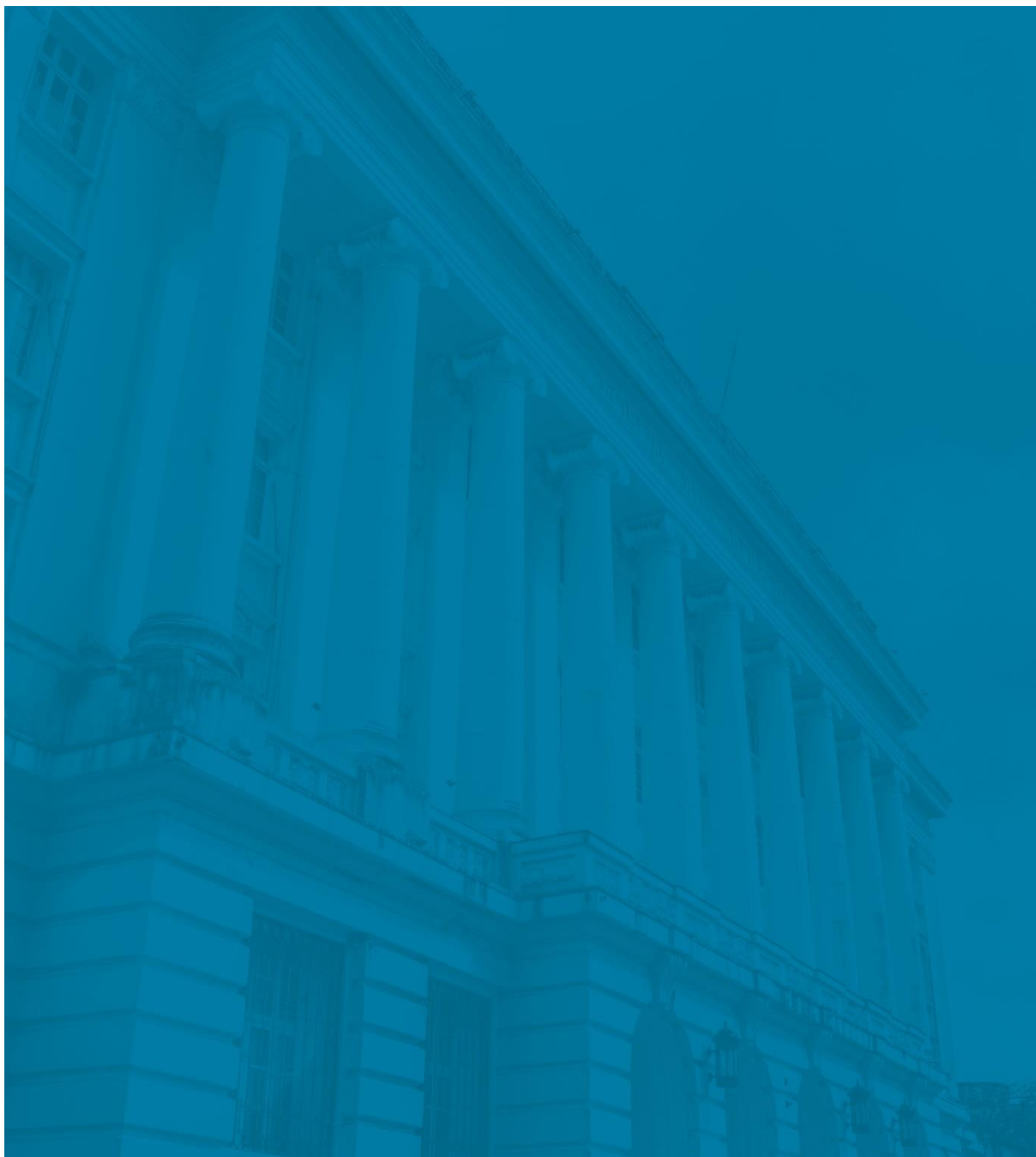
VIDAL, Camila. Liberalismo e conservadorismo nos Estados Unidos: construção e evolução no século XX. Campos Neutrais - Revista Latino-Americana de Relações Internacionais, vol. 1, n. 3, p. 33-55, set./dez. 2019. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiX_S9ka3uAhWmLLkGHQc8CkEQFjAFegQICxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.seer.furg.br%2Ffcn%2Farticle%2Fdownload%2F9575%2F7086%2F32513&usg=AOvVaw03NTdHceOX6muSIRH01F. Acesso em: 21 jan. 2021.

VILA, Ivó Coca. ¿Programas de cumplimiento como forma de autorregulación regulada?. In:

SANCHEZ, Jesús Maria Silva; FÉRNANDEZ, Raquel Montaner (Coord.). Criminalidad de Empresa e Compliance: Prevenciones e reacciones corporativas. Barcelona: Atelier Libros, 2013.

YIN, R. K. Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENKER, Marcelo. Integridade Governamental e Empresarial: Um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: Fórum, 2019.



Compliance na administração pública: o caso do TJBA

Mariana Costa dos Santos

Salvador, 2022

