

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANÁLISE DA CAPACIDADE DO PROJETO “EMPRESA PRÓ-ÉTICA” DE AVALIAR A EFETIVIDADE DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO COMBATE À CORRUPÇÃO

**MARCELO HENRIQUE DOS SANTOS
SOARES**

Brasília-DF, 2022

MARCELO HENRIQUE DOS SANTOS SOARES

ANÁLISE DA CAPACIDADE DO PROJETO “EMPRESA PRÓ-ÉTICA” DE AVALIAR A EFETIVIDADE DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professora Dra. Grace Ladeira Garbaccio

Brasília-DF 2022

MARCELO HENRIQUE DOS SANTOS SOARES

ANÁLISE DA CAPACIDADE DO PROJETO “EMPRESA PRÓ-ÉTICA” DE AVALIAR A EFETIVIDADE DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 10 / 10 / 2022

Banca Examinadora

Profa. Dra. Grace Ladeira Garbaccio - Orientador

Prof. Dr. Antônio Sérgio de Araújo Fernandes

Prof. Dr. Rafael Silveira e Silva

S676a Soares, Marcelo Henrique dos Santos
Análise da capacidade do projeto “empresa pró-ética” de avaliar a efetividade de programas de integridade no combate à corrupção / Marcelo Henrique dos Santos Soares. – Brasília: IDP, 2022.

226 p. : il. Color.
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado em Administração Pública, Brasília, 2022.

Orientador: Prof(a) Dra. Grace Ladeira Garbaccio

1. Empresa pró-ética. 2. Combate à corrupção. 3. Programa de integridade. I. Título.
CDD: 341.31

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

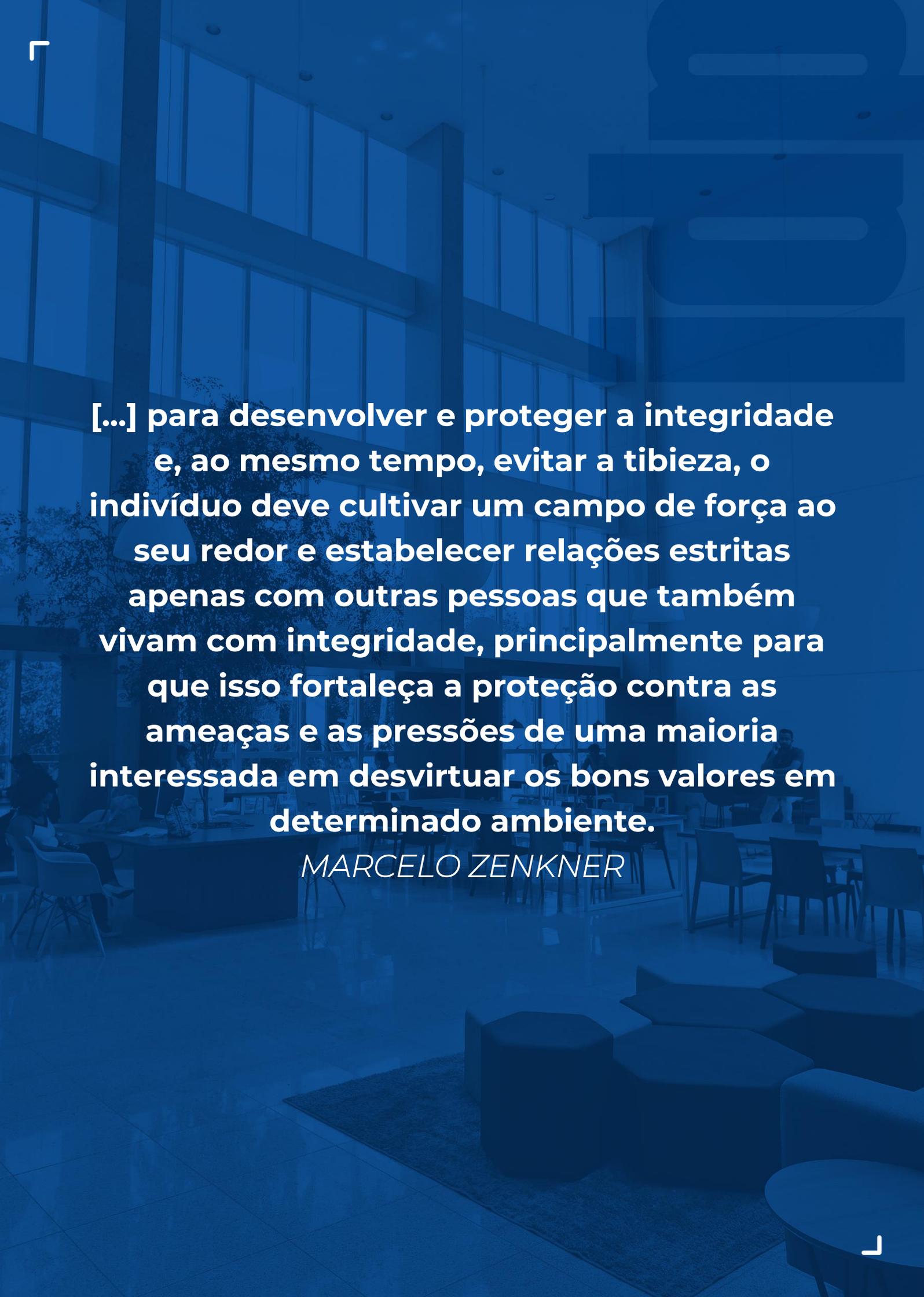




DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às pessoas que me são mais importantes na vida: meus filhos, Isabella e Lucas, que compreenderam e apoiaram essa empreitada.





[...] para desenvolver e proteger a integridade e, ao mesmo tempo, evitar a tibieza, o indivíduo deve cultivar um campo de força ao seu redor e estabelecer relações estritas apenas com outras pessoas que também vivam com integridade, principalmente para que isso fortaleça a proteção contra as ameaças e as pressões de uma maioria interessada em desvirtuar os bons valores em determinado ambiente.

MARCELO ZENKNER

RESUMO

Essa dissertação examinou o Projeto “Empresa Pró-Ética”, da Controladoria-Geral da União (CGU), com o propósito de verificar se ele consegue avaliar a efetividade dos programas de integridades das empresas participantes. A hipótese foi negativa. Caracterizado como um estudo bibliográfico, com a adoção do método indutivo, esta pesquisa, de índole qualitativa e exploratória, foi desenvolvida a partir de uma análise documental (leis, normas técnicas e relatórios). Descreveram-se os parâmetros definidos pelo Decreto n. 11.129, de 11 de julho de 2022, para a composição do programa de integridade, confrontando-os com apontamentos da literatura especializada, com as recomendações do Departamento de Justiça Norte-Americano e do Ministério da Justiça Britânico, e com as ISO 37301 e 37001, para, então, definir o que se entende como efetividade de um programa de integridade. Examinou-se o Projeto “Empresa Pró-Ética” e se constatou que, na verdade, ele não tem o propósito de avaliar a efetividade dos programas de integridade das empresas: seu foco é o reconhecimento e o fomento de adoção de boas práticas de integridade, com vistas a conscientizar as empresas sobre seu relevante papel no combate à corrupção. Assim, ajustou-se a hipótese de pesquisa para indicar que o Projeto Empresa Pró-Ética não consegue fomentar a adoção de boas práticas de integridade, a qual foi refutada. Como resultado da pesquisa foram formuladas sugestões de melhorias para o Projeto, com vistas a maximizar o objetivo de fomentar a adoção de boas práticas de integridade pelas empresas.

Palavras-chaves: Programa de integridade; Projeto “Empresa Pró-Ética”, adequação

ABSTRACT

This dissertation examined the Project "Pro-Ethics Company", of the Controllershship-General of the Union (CGU), to verify whether it can evaluate the effectiveness of the integrity programs of the participating companies. The hypothesis was negative. Characterized as a bibliographic study, with the adoption of the inductive method, this research, of qualitative and exploratory nature, was developed from a documental analysis (laws, technical norms, and reports). The parameters defined by Decree n. 11,129, of July 11, 2022, for the composition of the integrity program, confronting them with notes from the specialized literature, with the recommendations of the U.S. Department of Justice and the British Ministry of Justice, and with ISO 37301 and 37001, to then define what is understood as the effectiveness of an integrity program. The "Pro-Ethics Company" Project was examined, and it was found that, in fact, it does not have the purpose of evaluating the effectiveness of companies' integrity programs: its focus is on recognizing and promoting the adoption of good integrity practices, with a view to conscientious companies about their relevant role in combating corruption. Thus, the research hypothesis was adjusted to indicate that the Pro-Ethics Company Project cannot promote the adoption of good integrity practices, which has been refuted. As a result of the research, suggestions for improvements were formulated for the Project, to maximize the objective of fostering the adoption of good integrity practices by companies.

Keywords: Integrity program; Project "Pro-Ethics Company", adequacy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1

Elementos de um sistema de gestão de *compliance* **79**

Gráfico 1

Estatísticas de avaliação dos participantes do Pró-Ética **113**

Gráfico 2

Estatísticas percentuais sobre a avaliação dos participantes do Pró-Ética **114**

Gráfico 3

..... **142**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Comparativo das análises de perfis com o Decreto n. 11.129, de 2022 e com as normas técnicas

.....128

Quadro 2

Comparativo elementos de avaliação com a legislação nacional e orientações estrangeiras

.....130

Quadro 3

Comparativo elementos de avaliação com as normas técnicas

.....135



LISTA DE TABELAS

Tabela 1

Valores máximos de pontuação nas edições do Projeto

.....125



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16

1.1	Contextualização.....	16
1.2	Justificativa	18
1.3	Objetivos.....	19
1.4	Metodologia	20
1.4.1	Qualificação da pesquisa	20
1.4.2	Estratégia de pesquisa	22
1.5	Estrutura da dissertação	23

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE.....26

2.1	Notas iniciais.....	26
2.2	O problema da corrupção: apontamentos sobre seu conceito e seus efeitos	28
2.3	Programa de integridade na legislação anticorrupção	38
2.3.1	Parâmetros nacionais	39
2.3.1.1	Comprometimento da alta administração.....	44
2.3.1.2	Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade'.....	46
2.3.1.3	Treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade	48
2.3.1.4	Gestão adequada de riscos.....	49
2.3.1.5	Registros contábeis confiáveis e controles internos que assegurem a pronta elaboração de relatórios e demonstrações financeiras	52
2.3.1.6	Procedimentos para prevenção de fraudes e ilícitos em processos litigatórios e na execução de contratos administrativos ou em quaisquer interações com o setor público.....	54
2.3.1.7	Responsável pela aplicação do programa de integridade	55
2.3.1.8	Canal de denúncias de irregularidades	57
2.3.1.9	Medidas disciplinares	59
2.3.1.10	Due diligence.....	62
2.3.1.11	Monitoramento contínuo do programa de integridade	65
2.3.2	Parâmetros internacionais.....	67
2.3.2.1	Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) – Estados Unidos.....	67
2.3.2.2	UK Bribery Act – Reino Unido	74

SUMÁRIO

2.4 Normas técnicas relacionadas ao programa de integridade/programa de compliance e sua gestão.....	79
2.4.1 ISO 19600 // ISO 37301.....	79
2.4.2 ISO 37001.....	86
2.5 Definindo a efetividade de um programa de integridade.....	96

3. O PROJETO “EMPRESA PRÓ-ÉTICA”	105
3.1 Notas iniciais	105
3.2 Concepção inicial do Projeto “Empresa Pró-Ética”.....	107
3.3 O Projeto “Empresa Pró-Ética”	114
3.3.1 Dados gerais – estatísticas divulgadas/obtidas:.....	114
3.3.2 Regulamentos (edições 2016 a 2021):.....	118
3.3.3 Análise de perfil (edições 2016 a 2021):	123
3.3.4 Questionário de avaliação (edições 2016 a 2021):	125
3.4 Comparativo dos elementos de exame.....	128
3.5 Sugestões de melhoria	145

4. CONCLUSÃO.....	151
REFERÊNCIAS.....	158
APÊNDICES	172



1

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Como reflexo de uma conjuntura nacional e internacional que demandava a implementação de mecanismos que fortalecessem o combate à corrupção no Brasil (HAGE, 2018), foi sancionada a Lei Anticorrupção (Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013), que dispôs sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (art. 1º), cuja regulamentação foi realizada inicialmente por meio do Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015, com a definição de aspectos operacionais de suas previsões. Atualmente, essa regulamentação consta do Decreto n. 11.129, de 11 de julho de 2022, que revogou o Decreto n. 8.240, de 2015.

Entre os diversos aspectos regulamentados pelo Decreto n. 11.129, de 2022, foram definidos os critérios que serão considerados para avaliação do programa de integridade das empresas envolvidas com a prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, em obediência à previsão do art. 7º, inciso VIII, da Lei n. 12.846, de 2013, segundo o qual “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” é considerada para fins de aplicação das sanções da Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013).

O programa de integridade foi definido pelo Decreto n. 8.420, de 2015, como o “conjunto 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, políticas e diretrizes”, que tenham por objetivo “detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira” (BRASIL, 2015, art. 41).

O Decreto n. 11.129, de 2022, aperfeiçoou essa definição, incluindo no escopo do programa de integridade a prevenção a desvios, fraudes, irregularidade e atos ilícitos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, além de estabelecer o fomento e a manutenção de uma

cultura de integridade no ambiente organizacional como objetivo do programa (BRASIL, 2022, art. 56).

Estabeleceu-se, ainda, que o programa de integridade é específico de cada pessoa jurídica, devendo “ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades” da pessoa jurídica, que, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do programa, com vistas a assegurar sua efetividade (BRASIL, 2022, art. 56, parágrafo único).

No bojo do processo administrativo de responsabilização (PAR), que visa apurar a responsabilidade de pessoa jurídica pela prática de ato contra a administração pública, nacional ou estrangeira, informa o Decreto n. 11.129, de 2022, que a avaliação do programa de integridade será realizada quanto à sua existência e aplicação, considerando-se os parâmetros de avaliação que constam do art. 57 do referido Decreto.

A partir dos parâmetros definidos pelos arts. 41 e 42, do Decreto n. 8.420, de 2015, o Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União (CGU) editou a Portaria n. 909, de 7 de abril de 2015, dispondo sobre as regras para avaliação dos programas de integridade das pessoas jurídicas, e, na sequência, em conjunto com o Ministro de Estado Chefe da Secretaria da Micro e Pequena Empresa, a Portaria Conjunta n. 2.278, de 9 de setembro de 2015, para tratar da avaliação de programas de integridade de microempresa e de empresa de pequeno porte.

Diante das previsões da Lei Anticorrupção, percebe-se que o programa de integridade foi introduzido na normatização como um mecanismo de incentivo à adoção de práticas comerciais legítimas, íntegras, com foco especificamente na detecção e no saneamento de desvios, fraudes, irregularidades e atos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, dada a possibilidade de redução das sanções aplicáveis à pessoa jurídica envolvida na prática de atos contra a administração pública. Nesse sentido, a implementação do programa de integridade, diferentemente do que ocorre em outros países, é facultativa, cabendo à pessoa jurídica a decisão de implementá-lo ou não.

Embora o Decreto n. 8.420, de 2015, tenha estabelecido que a efetividade do programa de integridade será considerada em relação ao ato investigado (BRASIL, 2015, art. 42, § 2º), disposição mantida pelo Decreto n. 11.129, de 2022 (art. 57, § 2º), a CGU iniciou um movimento de

reforço ao estímulo à adoção de boas práticas gerenciais, especialmente com foco na implantação de programas de integridade: em documento meramente orientativo, foi divulgada a publicação “Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas”, cujo propósito foi o de “esclarecer o conceito de Programa de Integridade em consonância com a Lei nº 12.846/2013 e suas regulamentações e apresentar diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar Programa dessa natureza” (2015b).

Seguindo essa diretriz de estimular a implantação de programas de integridade, a CGU implementou uma reestruturação no Projeto “Empresa Pró-Ética”, instituído em dezembro de 2010 em decorrência de uma parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, reestruturando-o para direcionar seu escopo à adoção voluntária de medidas de integridade e de prevenção da corrupção, em prol de um ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente, com o propósito de compatibilizá-lo com as disposições da Lei n. 12.846, de 2013 (CGU, 2021).

O Projeto, que é objeto de exame desta pesquisa, obteve reconhecimento internacional como importante iniciativa de fomento à adoção de práticas que fortaleçam a integridade corporativa, tendo, inclusive, sido agraciado com o prêmio *Compliance & Ethics Award* pela Sociedade de Integridade e Ética Corporativa (CGU, 2021).

Considerando as diretrizes do programa de integridade estabelecidas inicialmente pelo Decreto n. 8.420, de 2015, atualizadas pelo Decreto n. 11.129, de 2022, e a evidente proposição dos normativos editados a partir da Lei n. 12.846, de 2013, em estabelecer uma política coordenada e eficaz contra a corrupção, com a participação da sociedade, mediante o fomento a práticas de *accountability* e promoção da integridade e da transparência, como mecanismos de prevenção à corrupção (BRASIL, 2015, art. 5 do anexo), propôs-se este estudo com vistas a examinar o seguinte problema: O Projeto “Empresa Pró-Ética” da CGU consegue avaliar a efetividade dos programas de integridades das pessoas jurídicas participantes?

1.2 Justificativa

A recente regulamentação dos programas de integridade no Brasil foi realizada mediante a adoção de mecanismo de *soft regulation*, com a delimitação de incentivos às pessoas jurídicas que

adotam boas práticas gerenciais que as mantenham em um estado permanente de conformidade.

Certamente a inclusão e o fomento à adoção de posturas íntegras pelos diversos atores do mercado não são fáceis, pois dependem da articulação dos entes públicos e privados envolvidos para que se consiga difundir a integridade como valor para toda a cadeia produtiva (SOARES, 2021) e é justamente neste aspecto que se insere a relevância e a importância do estudo que ora se propõe.

Se a iniciativa da CGU, com a implantação do Projeto “Empresa Pró-Ética”, tem o propósito de fomentar a adoção de programas de integridade pelas pessoas jurídicas que atuam no Brasil e estando o programa fulcrado no exame da efetividade dos programas de integridade das organizações participantes, avaliar a capacidade do programa em aferir, de fato, a efetividade dos programas de integridade tem relevância não só para eventual confirmação da metodologia adotada, mas, também, para propor melhorias, acaso necessário, de forma a contribuir para o aprimoramento do Projeto e, de forma reflexa, contribuir para uma maximização da positividade mercadológica inerente à adoção de programas de integridade pelas pessoas jurídicas, como parte integrante de ações e políticas coordenadas de prevenção à corrupção.

Justifica-se, portanto, a realização desta pesquisa principalmente em função da opção legislativa em determinar que a efetividade do programa de integridade, e não simplesmente sua existência, servirá como redutor¹ na aplicação das sanções em eventual processo de responsabilização de pessoa jurídica pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

1.3 Objetivos

Diante do problema de pesquisa, foi fixado, como objetivo geral da pesquisa, verificar se o Projeto “Empresa Pró-Ética” da CGU

¹ O Decreto n. 11.129, de 2022, ainda que de forma singela, majorou o potencial de redução de eventual penalidade aplicável no âmbito da Lei n. 12.846, de 2013, passando-o de 4% (art. 18, inciso V, do Decreto n. 8.945, de 2015) para 5% (art. 23, inciso V, do Decreto n. 11.129, de 2022). Estabeleceu, porém, que o percentual máximo de redução somente é aplicável na hipótese de o programa de integridade ser anterior à prática do ato objeto de apuração no PAR (art. 23, parágrafo único, inciso III, do Decreto n. 11.129, de 2022).

consegue avaliar a efetividade dos programas de integridades das pessoas jurídicas participantes.

Como objetivos específicos, necessários à consecução do objetivo geral, foram definidos os seguintes itens:

- Identificar e descrever os parâmetros definidos pelo Decreto n. 8.420, de 2015, atualizados pelo Decreto n. 11.129, de 2022, para a composição do programa de integridade, confrontando-os com apontamentos da literatura especializada e normas técnicas, a exemplo da ISO 19600 e da ISO 37001;

- Definir o que se entende como efetividade de um programa de integridade;

- Identificar e descrever os parâmetros definidos pelos regulamentos do Projeto “Empresa Pró-Ética” da CGU;

- Avaliar os relatórios de execução do Projeto “Empresa Pró-Ética” e examinar a possibilidade/capacidade do Projeto em aferir a efetividade dos programas de integridade das organizações participantes, identificando, se for o caso, razões para eventual incapacidade de fazê-lo;

- Identificar e propor oportunidades de melhoria ou aprimoramento para o Projeto “Empresa Pró-Ética”, com vistas ao exame da efetividade dos programas de integridade das organizações participantes;

- Avaliar, a partir dos dados disponibilizados pela CGU, a evolução de empresas participantes nas edições do Projeto “Empresa Pró-Ética”, identificando *cases* positivos e negativos (se houver) no que se refere à implantação ou amadurecimento do programa de integridade.

1.4 Metodologia

1.4.1 Qualificação da pesquisa

Este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa, que toma por base conhecimentos teórico-empíricos (ZANELLA, 2009) a serem aplicados para a análise do Projeto “Empresa Pró-Ética” da CGU, com elevada carga descritiva sobre essa iniciativa, com o propósito de conhecê-la em profundidade. Diante desse aspecto, revela-se, também,

como um estudo monográfico (MATIAS-PEREIRA, 2010) e, ainda, exploratório, com o propósito de ampliar o conhecimento (GIL, 2017; ZANELLA, 2009).

Considerando que o propósito principal do estudo é avaliar a capacidade/possibilidade de o Projeto “Empresa Pró-Ética” da CGU de analisar a efetividade dos programas de integridade das organizações participantes, a pesquisa se constitui em um estudo de caso único intrínseco, eis que se pretende conhecer, com profundidade o caso selecionado (Projeto “Empresa Pró-Ética” da CGU), sem a preocupação em desenvolver uma teoria (GIL, 2016; YIN, 2015).

Assim, o conceito de corrupção ou suas origens e consequências para o mercado, além de outros aspectos trazidos pela Lei n. 12.846, de 2013, ou pelo Decreto n. 11.129, de 2022, não serão o foco do presente estudo, ainda que possam vir a ser apontados no curso da argumentação apresentada.

Como fonte primária de apreciação, serão analisados, principalmente, textos normativos e os relatórios de execução do Projeto “Empresa Pró-Ética” após 2015, ano em que se implementou a reestruturação do Projeto para adequá-lo à Lei Anticorrupção, de forma que este estudo se caracteriza como uma análise documental, à qual são acrescidas ponderações decorrentes da bibliografia referenciada, como fonte secundária. Reveste-se, também, este estudo da característica de um estudo bibliográfico (MEDEIROS, 1997), ao qual é adotado o método analítico, que se destina ao exame dos componentes indutivo.

A partir de uma análise crítica-descritiva do Projeto “Empresa Pró-Ética” da CGU de um observador não participante², especialmente no que se refere à sua capacidade de avaliar a efetividade dos programas de integridade das organizações participantes, propôs-se a examinar o Projeto “Empresa Pró-Ética” da CGU, a fim de avaliar a correção da hipótese inicialmente traçada para o problema de pesquisa, qual seja, a de que o Projeto não consegue avaliar a efetividade dos programas de integridade das organizações participantes.

² O autor desta pesquisa não pertence aos quadros de pessoal ou de colaboradores da CGU, que lançou o Projeto “Empresa Pró-Ética”, objeto do estudo, nem integra a equipe encarregada de sua execução.

1.4.2 Estratégia de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma pesquisa bibliográfica, que permitiu levantar a fundamentação teórica do estudo proposto: além de fornecer os parâmetros para a identificação e descrição dos elementos necessários à composição do programa de integridade, permitiu a compreensão sobre a efetividade de um programa de integridade, o que se complementou com a análise documental, compreendendo a legislação nacional e estrangeira, normas técnicas, além do regulamento e relatórios do Projeto “Empresa Pró-Ética”, atentando-se, inclusive, para as atualizações normativas ocorridas entre a data da proposição do estudo e sua execução.

Quanto aos regulamentos e relatórios do Projeto, examinou-se os documentos posteriores a 2015, ano em que se implementou o ajuste do Projeto para observar as disposições da Lei Anticorrupção.

Idealizou-se uma pesquisa de campo para complementar a análise sobre o Projeto “Empresa Pró-Ética”, permitindo o exame sobre a evolução das empresas participantes do Projeto, a partir dos dados fornecidos pela CGU, a fim de identificar *cases* positivos e negativos no que se refere à implantação ou amadurecimento do programa de integridade.

Neste ponto, buscou-se obter informações adicionais sobre as empresas que fizeram solicitação de acesso ao sistema para participar do Programa, que não constam dos relatórios disponibilizados no site oficial da CGU, além de buscar informações complementares nos *sites* oficiais das empresas sobre seus programas de integridade. Para tanto, foi feita solicitação de acesso a informação sobre algumas informações relacionadas às empresas que solicitaram participação no Projeto.

Em resposta a CGU esclareceu que, tal como consta nos regulamentos das edições do Projeto, somente são divulgados os nomes e as informações referentes às empresas aprovadas em cada edição. Outros dados não são divulgados a terceiros. Diante da resposta, foi feita nova solicitação de acesso a informação, com a indicação dos dados que se pretendia extrair das informações solicitadas.

Novamente, foi negado o acesso, com o esclarecimento de que os dados disponíveis correspondem àqueles já divulgados no *site* da

CGU. Assim, foram utilizados, apenas, os dados já disponíveis no *site* da CGU, o que representou uma limitação ao estudo proposto inicialmente, inviabilizando a consecução do objetivo específico de avaliar a evolução de empresas participantes nas edições do Projeto “Empresa Pró-Ética”, e a identificação de *cases* positivos e negativos no que se refere à implantação ou amadurecimento do programa de integridade. Isto, porém, permitiu, ao final, apresentar algumas sugestões de melhoria para o Projeto.

No apêndice, são apresentadas as solicitações de acesso formuladas e as respostas encaminhadas pela CGU, bem como a íntegra dos diplomas estrangeiros legais consultados. Não se incorporou a íntegra das normas técnicas tendo em vista a restrição de acesso a seu conteúdo, o qual é exposto no presente estudo segundo os parâmetros definidos pelo art. 46, inciso III, da Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998³.

1.5 Estrutura da dissertação

A partir das questões apresentadas, a dissertação está estruturada, além desta introdução, em dois capítulos. No primeiro, é apresentada a revisão de literatura sobre os parâmetros do programa de integridade no contexto da Lei Anticorrupção. Nesse exame, são pontuados os aspectos definidos pela legislação nacional e por legislações estrangeiras, especialmente o *Foreign Corrupt Practices Act* (Estados Unidos) e o *UK Bribery Act* (Reino Unido), além de apresentar os aspectos definidos por normas técnicas.

Na sequência, realiza-se uma exposição sobre os mecanismos de avaliação estabelecidos pela CGU, tanto em seus manuais quanto em seus regramentos, para, então, realizar a análise do Projeto Empresa “Pró-Ética, da CGU, descrevendo-se o programa e examinando-se os relatórios de sua execução, com vistas à análise de sua capacidade de aferição da efetividade dos programas de integridade das organizações participantes. São apresentadas, então, as oportunidades de melhoria ou aprimoramento do Projeto “Empresa Pró-Ética”.

³ Art. 46. Não constitui ofensa aos direitos autorais: [...] III - a citação em livros, jornais, revistas ou qualquer outro meio de comunicação, de passagens de qualquer obra, para fins de estudo, crítica ou polêmica, na medida justificada para o fim a atingir, indicando-se o nome do autor e a origem da obra; [...]

Ao final, são apresentadas as conclusões do presente estudo, seguida da bibliografia pesquisada e, como apêndice, são anexadas a íntegra dos diplomas estrangeiros legais consultados, bem como as solicitações de acesso encaminhadas à CGU e as respectivas respostas.



2

CONTEXTUALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

2.1 Notas iniciais

Na análise dos estudos acadêmicos acerca do tema proposto, identificou-se a existência de exames que avaliam o conceito de corrupção, suas origens e seus efeitos para o desenvolvimento econômico do país, os quais, em certa medida, são relevantes para o desenvolvimento do presente estudo na condição de pré-conceitos que auxiliam na aferição da importância em se ter implementados programas de integridade efetivos pelos diversos atores do mercado. Nesse sentido, embora não sejam o objeto central de análise deste estudo, os debates sobre o conceito de “corrupção” ou sobre suas origens, motivações e efeitos auxilia na compreensão da importância sobre a efetividade do programa de integridade.

Reconhece-se a relevância da edição de normativos com vistas a robustecer o arcabouço legal brasileiro, permitindo o enfrentamento de questões como a falta de opções logísticas, a existência de sistemas ineficientes e confusos de controle e a infraestrutura precária, reclamações recorrentes a afetar a competitividade empresarial que potencializam a prática de atos de corrupção (GOTO, 2018, p. 45-46).

São vários os apontamentos de estudiosos (PELLICANI, 2017; CAMPOS, PEREIRA, 2016; ROCHA, *et al*, 2019; CAMBI, GUARAGNI, 2014) e de organizações (USDOJ, 2020; OCDE, 2017) que destacam os efeitos negativos da corrupção para o desenvolvimento econômico e seu potencial estímulo à prática de outros delitos: estudo da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) apontou, por exemplo, que, diante dos dados de 2008, “o custo médio da corrupção no Brasil é estimado entre 1,38% a 2,3% do PIB, isto é, de R\$ 41,5 bilhões a R\$ 69,1 bilhões” (FIESP, 2010).

Reportando-se ao caso mais emblemático da corrupção no Brasil, Modesto Carvalhosa registra os seguintes impactos sobre o caso da Petrobrás:

Os números declarados no balanço de abril de 2015 da Petrobras são significativos: perda de R\$ 6,2 bilhões de reais, de 2003 a 2016, originados dos recursos da estatal pagos na forma

de propinas pelas empreiteiras e fornecedoras contratadas, embolsadas por seus diretores e funcionários, operadores de lavagem de dinheiro, políticos, e os partidos que formavam a coalizão governamental. Muito mais grave, no entanto, é o montante da perda do investimento (*impairment*) decorrente do superfaturamento e da não entrega das obras e serviços pelas empreiteiras e fornecedoras: R\$42 bilhões. Por aí se vê a imensa diferença entre o valor do suborno, R\$6,2 bilhões de propinas – e a não amortização do capital nas obras superfaturadas: R\$42 bilhões. Este último é o efeito real, concreto, da corrupção: na Petrobras a perda do capital investido nas obras, nos fornecimentos e serviços contratados pela estatal no período. (2017, p. 212)

Tais registros denotam o impacto da corrupção na eficiência do mercado na obtenção de bem-estar social e reforçam a necessidade de adoção de ações de combate a tais práticas para afastar ou minimizar seus efeitos e a adoção do programa de integridade pelas empresas é uma das medidas relevantes nesse cenário, razão pela qual é válido todo e qualquer estímulo estatal à difusão de boas práticas gerenciais que estimulem o desenvolvimento de uma cultura de integridade nos atores do mercado.

A CGU, por exemplo, divulgou que, desde 2003, foram realizadas 480 operações especiais, com a participação de outros órgãos de controle e investigação (2021c), e, com a vigência da Lei (2013), foram celebrados acordos de leniência que, em conjunto, totalizam o montante de R\$ 14,48 bilhões a serem ressarcidos, considerando-se o pagamento de multas e a reparação de danos causados pelas práticas de atos contra a Administração Pública (2021a).

Aliado ao incremento de suas ações repressivas, a CGU instituiu, como mecanismo de estímulo à adoção de boas práticas gerenciais, a partir dos parâmetros definidos pelo programa de integridade da Lei Anticorrupção, o Projeto “Empresa Pró-Ética”, objeto central deste estudo, detalhado no próximo capítulo.

Se, de fato, o Projeto tem despertado o interesse de organizações em obter o selo da CGU, a análise sobre a capacidade do Programa em aferir a efetividade dos programas de integridade das organizações participantes tem relevância ímpar no fomento à sua implementação pelo mercado, especialmente se for considerado que “pessoas dotadas de integridade jamais agirão de modo contrário a uma regra que ela própria deseja ver universalmente seguida” (ZENKNER, 2018, p. 90-91).

2.2 O problema da corrupção: apontamentos sobre seu conceito e seus efeitos

Not only do values and beliefs affect adherence to a social norm, but the proportion of people who adhere to the norm affects individuals' beliefs in the values underlying the norm, and, as a consequence, the likelihood that the norm will be internalized by others including future generations. And these strategic complementarities may lead to multiple equilibria characterized by varying levels of adherence to the norm and belief in the underlying values. (BARR; SERRA, 2010, p. 862)

Etimologicamente, *corrupção* se refere à deterioração física de algo, à depravação de hábitos, costumes; e, ao que mais comumente se identifica, à “oferta de dinheiro ou vantagem em troca de um benefício”, geralmente ilegal. Reporta-se, também, ao ato de corromper, de comportar-se contra a ética e a moral (HOUISS, 2004, p. 195). A leitura do verbete dicionarizado apenas denota os aspectos culturais envolvidos na discussão sobre o tema.

Embora este estudo não tenha o propósito de discutir as origens ou as causas da corrupção, não se pode deixar de pontuar sua relação intrínseca com a realidade social. Abigail Barr e Danila Serra, na busca pela identificação do porquê de aparentemente existir, em alguns países e em outros não, uma “cultura da corrupção”, testaram a hipótese de que indivíduos que cresceram em sociedades nas quais a corrupção é prevalente deveriam tender mais a adotar um modo de agir corrupto que aqueles que cresceram em sociedades em que a corrupção é rara. Com a simulação, evidenciaram que a corrupção é, em parte, um fenômeno cultural e, nem por isso, deve-se ter preconceitos contra as pessoas em razão de seu país de origem (2010, p. 869).

Compreendendo a corrupção como um comportamento desviante de normas implícitas ou explícitas, com ou sem conotações legais e éticas, Elvio Accinelli e Edgar J. Sánchez Carrera pontuam que, tendo em vista a importância das instituições para o desempenho econômico, há de se avaliar a corrupção como “as regras do jogo” e perquirir como a corrupção adquiriu tal *status*. “*When almost everyone is corrupt, honesty is the deviant behavior*”. Em sua simulação, os

autores evidenciam que a corrupção pode aumentar por imitação dos agentes econômicos e ponderam sobre a possibilidade de se reestruturar as instituições: se as motivações individuais para o comportamento corrupto não forem compreendidas, a reestruturação pode ser ineficaz (2012, p. 84-87).

Carmen Tanner, Stefan Linder e Matthias Sohn, por sua vez, ao questionarem a possibilidade de o compromisso moral do agente prover resistência à corrupção, avaliam que indivíduos com alto compromisso moral são menos propensos a se envolver em comportamentos corruptos: quanto mais os indivíduos endossarem a integridade como um valor protegido e quanto maior o seu nível de honestidade-humildade, menos propensos a se envolver em práticas corruptas (2022).

Além desses, outros estudos apontam para a existência de uma perspectiva subjetiva da corrupção, com foco na conduta do agente, que pode ter motivações variadas para adotar um comportamento corrupto, aspecto este que não é o foco do presente estudo. Quando se debate sobre o conceito de corrupção, é usual remeter sua compreensão à tipificação do crime assim nominado que, no Brasil, possui três vertentes:

- i) a corrupção passiva: praticada pelo agente público quando solicita ou recebe, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, vantagem indevida ou aceita promessa de tal vantagem, mesmo que fora da função ou antes de assumi-la, mas sempre em razão dela (art. 317 do Código Penal);**
- ii) a corrupção ativa: praticada pelo particular quando oferece ou promete vantagem indevida a funcionário público com vistas a influir na conduta deste, de modo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício (art. 333 do Código Penal); e**
- iii) a corrupção ativa em transação comercial internacional: praticada pelo particular quando promete, oferece ou dá, direta ou indiretamente, vantagem indevida a funcionário público estrangeiro, ou a terceira pessoa, para influir na conduta daquele de forma que pratique, omita ou retarde ato de ofício relativo a transação comercial internacional (art. 337-B do Código Penal)**

Como se vê, a ideia que se apresenta, a partir das tipificações sobre os crimes de corrupção, passa pela noção de vantagem indevida, por vezes identificada como um valor financeiro oferecido a um agente público ou obtido por este para que se influencie sobre a prática de um ato que deva ser praticado *de ofício* pela Administração Pública. Contudo, a descrição das tipificações não contempla restrição ao tipo de vantagem indevida oferecida ou recebida, de forma que ela pode ser pecuniária ou não.

Há a presença de um agente privado, um agente público e o uso indevido do cargo público (ROCHA; *et al*, 2019, p. 281). Observa-se, portanto, que a corrupção se reporta a uma “distorção da premissa que serve como substrato da dicotomia público-privado”, “concebida para atingir o bem comum”: ela “é corrompida de maneiras e intensidades diferentes no processo corruptivo” (BLANCHET, 2017, p. 164).

A compreensão do fenômeno da corrupção, contudo, vai além dessa tipificação: há estudos que remontam, no caso do Brasil, a existência do ato corruptivo ao processo de colonização portuguesa, colocando-o como um fenômeno cultural. Nesse sentido, destaca-se que o processo de colonização, vinculado à monarquia absolutista, sustentava-se na obtenção do lucro desenfreado e na subtração das riquezas da colônia, em que “[n]ão havia comprometimento com ideias éticas, deveres funcionais ou interesses coletivos. Tal forma de colonização estava baseada na concepção de que a coisa pública é coisa de ninguém” (CAMBI; GUARAGNI, 2014, p. 40).

Sob a perspectiva do Ordenamento Jurídico Brasileiro, Fernando Rissoli Lobo Filho (2017) registra a possibilidade de várias compreensões sobre o que seja *corrupção*, compreendida como a violação a alguma regra, estrutura ou diretriz, legal, moral ou religiosa. Sob a perspectiva da Lei Anticorrupção, pontua que a expressão se reporta à violação de “preceitos éticos que compõem o ‘sistema jurídico de proteção da moralidade administrativa’” (2017, p. 48).

Segundo a Transparência Internacional, uma organização não governamental com o propósito de combater a corrupção, promover a transparência, prestação de contas e a integridade em todos os níveis e em todos os setores da sociedade, “*corruption is the abuse of untrusted power for private gain*” (2022), conceito este que parece ser o mais abrangente, de forma a permitir que a compreensão desse fenômeno social seja alocada a um centro de poder e ao interesse do agente em

obter alguma vantagem particular. Nessa perspectiva, independe se se trata de organização pública ou privada: onde houver um poder instituído e a possibilidade de abuso desse poder para obtenção de vantagem individual, haverá terreno fértil para a corrupção.

Há indicativos, inclusive, de que esse conceito mais abrangente de corrupção, difundido pela Transparência Internacional, é o que tem prevalecido (ROCHA; *et al*, 2019, p. 280-281; AZEVEDO; *et al*, 2018, p. 50-51), o que justifica a existência de países em que a corrupção privada também é definida como crime, especialmente os signatários da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, que prevê o compromisso na definição da corrupção privada como crime⁴.

Ao se compreender o fenômeno da corrupção sob esse enfoque mais amplo, pode-se, conforme pontua Peter Bratsis (2017), identificar uma corrupção burocrática e uma corrupção política: a primeira, relaciona-se aos “desvios do princípio da indiferença na aplicação e cumprimento de políticas e leis por funcionários públicos”, enquanto a segunda, “envolve a consideração de interesses privados no processo de elaboração de políticas, seja por meio de suborno ou outro tipo de indução, e tais cúpulas de tomada de decisões estão necessariamente bastante afastadas da vida do cidadão comum”. A diferença identificada pelo autor entre uma e outra está na circunstância de os burocratas possuírem uma restrita margem de manobra, enquanto os políticos possuem ampla margem, especialmente por considerar que “tudo o que não seja um suborno direto é normalmente permitido” (BRATSI, 2017, p. 25).

A crítica de Bratsis está no fato de normalmente se restringir o debate sobre a corrupção à corrupção burocrática, por ser mais suscetível de controles, afastando-se as análises das questões afetas à corrupção política:

O foco na corrupção burocrática desloca qualquer esforço sério para abordar o problema da corrupção política como uma questão de interesses privados dentro do processo de decisão política, uma característica da forma como a questão da corrupção é abordada que mimetiza o que também tem sido verdadeiro no nível nacional. Ao focar no problema da

⁴ O Brasil tende a se juntar a esse grupo de países, eis que a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção foi promulgada pelo Decreto n. 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Inclusive, já existem Projetos de Lei em tramitação com o propósito de incluir a corrupção privada entre os crimes de corrupção (Projeto de Lei n. 4480, de 2020; e o Projeto de Lei n. 4484, de 2020, entre outros).

corrupção burocrática, os Estados nacionais têm sido capazes de criar a percepção de serem transparentes e incorruptíveis, fazendo com que seus cidadãos tenham a experiência de um Estado que sempre os trataria de forma indiferenciada. A máquina burocrática pode ser organizada e funcionários treinados para que qualquer desvio em relação aos requisitos formais de suas posições seja mínimo. Por outro lado, no que tange aos tomadores de decisões, sejam altos burocratas ou autoridades eleitas, é impossível fiscalizar as motivações e os conflitos de interesses que sustentam o processo político. Considerações relativas a autointeresses no âmbito dos processos de formulação de políticas são impossíveis de banir ou eliminar de forma significativa. (BRATSIK, 2017, p. 26).

Para além dos aspectos legais do problema, “[a]dmite-se o jeitinho brasileiro sob o qual se constrói uma ética perversa, consentida e cultuada, baseada na esperteza, na ganância, na hipocrisia, na exploração e na fraude, em detrimento do proceder correto, honesto e meritório”, o que permite identificar que a corrupção está em toda sociedade, “podendo ser compreendida como efeito da incorporação individual de valores sociais negativos” (CAMBI; GUARAGNI, 2014, p. 41).

Reportando-se à crítica ao “jeitinho brasileiro”, Elis Bianca Azevedo e coautores ponderam que essa característica cultural do povo brasileiro está presente nas pequenas ações do dia-a-dia e em grandes fraudes (2018, p. 49-51). A dificuldade que isto traz reside, justamente, na circunstância de aumentar a tolerância social para atos eticamente desviantes que, em tese, se enquadrariam na concepção mais ampla de corrupção.

Embora não trate especificamente de atos de corrupção, Marcos José Mendes (2014, p. 118-124) apresenta posição semelhante ao reportar-se ao processo de colonização brasileiro para identificar as raízes de instituições prejudiciais ao crescimento econômico, que, de alguma forma, persistem até os dias atuais: na época, a metrópole representava a grande extratora das riquezas brasileiras e, para permitir o fluxo dessas riquezas, a regulação foi implementada com o propósito de maximizar esse lucro, impondo fortes restrições ao desenvolvimento de uma atividade econômica interna. Essa condição, juntamente com outros aspectos pontuados na obra, contribui para a compreensão sobre o baixo crescimento econômico brasileiro mais recente.

Dalila Martins Viol (2021), ao discorrer sobre as perspectivas de análises da corrupção, identifica a perspectiva burocrática, a econômica e a republicana, cada qual com um tipo de resposta para o

enfrentamento da corrupção. As análises que se enquadram na perspectiva burocrática compreendem aquelas que examinam a questão sob o prisma da separação entre o público e o privado, em que o aparelhamento estatal impessoal, teorizado por Weber, se vê atacado pelas conduções patrimonialistas do estado: a corrupção se apresenta como uma apropriação patrimonialista do estado (2021, p. 41-46).

A perspectiva econômica, por sua vez, considera a corrupção motivada por aspectos econômicos, isto é, o agente avalia os ganhos e os riscos do comportamento corrupto, “fazendo-o quando a utilidade supera as perdas” (2021, p. 46). Foca-se na maximização dos ganhos e na tensão da assimetria de informações entre o agente e o principal. A perspectiva republicana, por fim, contempla a ideia de corruptibilidade das pessoas que estão no poder sem uma relação de necessidade: “as pessoas no poder não são inevitavelmente corruptas, apesar de serem corruptíveis” (2021, p. 54). Assim, as instituições devem funcionar tanto para os agentes que não são corruptos quanto para os que o são. Filtra-se antes de sancionar e, não sendo possível a triagem, estabelece-se sanções positivas (incentivos e prêmios), para manter virtuosos os que o são, e negativas, para inibir as práticas ilegais.

O mais interessante sobre essas perspectivas de análise sobre a corrupção é o fato de que elas não precisam, necessariamente, ser excludentes. Se adotadas em uma perspectiva de complementariedade, maximiza-se o potencial de enfrentamento da corrupção, em benefício à obtenção geral de bem-estar social.

Ainda que exista diversas formas de se conceituar a corrupção (MARINELA; PAIVA; RAMALHO, 2015, p. 27-35), dado que esse fenômeno tem sido objeto de estudos por diversos ramos do conhecimento (LOBO FILHO, 2017, p. 33), é a compreensão da corrupção como incorporação de valores sociais negativos que eleva a perspectiva pela “criação de um ambiente culturalmente propício à integridade”, pontuando-se que o combate a práticas ilícitas vai além da previsão das leis (SANTOS JÚNIOR; PETIAN, 2018, p. 184). Nesse sentido, é primorosa a adequação implementada pelo Decreto n. 11.129, de 2022, ao estabelecer o fomento e a manutenção de uma cultura de integridade no ambiente organizacional como um dos objetivos dos programas de integridade (BRASIL, 2022, art. 56).

Percebe-se, com facilidade, a complexidade do problema: “[a] corrupção é um fenômeno complexo presente de uma forma ou de

outra e em maior ou menor nível nos diferentes países do mundo e sob todos os tipos de regime político-econômico” (IQUIPAZA; AMARAL, 2007, p. 2).

No contexto da Lei Anticorrupção, observa-se que foi evitada a utilização do termo *corrupção*, que é mencionado apenas em seu art. 9º para se reportar à competência da CGU para apurar, processar e julgar os ilícitos definidos na Lei, isto é, os “atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira”. Ao assim defini-los, alcança-se um espectro de situações que gravitam em torno das definições legais dos crimes tipificados no Código Penal⁵, com foco diferenciado, para alcançar a responsabilização da pessoa jurídica pela prática de tais atos. Trata-se, portanto, de um sentido que fica aquém da compreensão ampla sobre a corrupção aqui reportada, sem abranger, portanto, toda a complexidade desse fenômeno social.

Ter uma compreensão sobre a dimensão do problema é relevante para se avaliar os impactos que a corrupção pode ter: partindo da constatação de que a relação entre corrupção, crescimento econômico e qualidade das instituições políticas é uma teia complexa, sendo improvável que apresentem uma relação linear, Toke Aidt, Jayasri Dutta e Vania Sena (2008) identificam que, quando as instituições são boas, a corrupção tem um impacto negativo no crescimento econômico, e, quando as instituições não são boas, a corrupção tem pouco ou nenhum impacto no crescimento, o que reforça a ideia de que não há uma relação linear. Em seus achados, puderam que a corrupção até pode vir a melhorar a eficiência em algum momento, de forma a permitir que os indivíduos contornem as piores deficiências institucionais, contudo têm o cuidado para não interpretar seus dados como uma evidência a favor da posição de que a corrupção pode ter consequências econômicas benéficas em um sentido amplo.

Em estudo posterior, Toke Aidt pontuou que, embora a corrupção, em sentido estrito, possa ser vista como um lubrificante para acelerar as coisas e ajudar empreendedores a seguir seus projetos para a criação de riquezas (e aqui reside a questão da tolerância social a comportamentos eticamente desviantes), ela deve ser vista como um

⁵ Apenas para fazer a devida diferenciação, a responsabilização contemplada pelo Código Penal considera a conduta do indivíduo, sem alcançar a pessoa jurídica. A Lei Anticorrupção tem, justamente, o escopo de atribuir responsabilidade civil e administrativa às pessoas jurídicas.

obstáculo ao desenvolvimento por uma série de razões, entre as quais estão os próprios procedimentos complicados que ela “deveria” ajudar a superar: existe a possibilidade de esses procedimentos serem criados e mantidos justamente em razão de seu potencial corruptível, o que importa desperdício e má alocação de recursos. Pontua, também, que nem mesmo os casos isolados em que a corrupção aumenta a eficiência em nível microeconômico podem servir para identificar uma positividade na sua ocorrência: em uma análise macro, mesmo que o crescimento do PIB seja próximo a zero, a corrupção é um obstáculo para o desenvolvimento sustentável (2009).

Shrabani Saha e Rukmani Gounder (2013) também sugerem que a relação entre corrupção e receita não seja linear: seu estudo apresenta evidências no sentido de que a corrupção pode ser explicada por diversos fatores sócioeconômicos, políticos e institucionais, além de apontar a existência de uma relação não linear entre a corrupção e o nível de desenvolvimento econômico das nações.

O Guia de Recursos do FCPA também externa essa percepção sobre os efeitos negativos da corrupção no desenvolvimento econômico dos países: é apontado que o impacto no crescimento econômico decorre do desvio dos recursos públicos de áreas prioritárias, como saúde, educação e infraestrutura, além de destacar que a corrupção potencializa a ocorrência de ilícitos transnacionais. Segundo o documento, a corrupção mina valores democráticos e a responsabilidade pública, enfraquecendo o Estado de Direito, além de ameaçar a estabilidade e a segurança, facilitando atividades criminosas dentro e fora das fronteiras, tais como o tráfico ilegal de pessoas, armas e drogas. Registra, ainda, que a corrupção internacional enfraquece a boa governança e impede ações para promover a liberdade e a democracia, com vistas a reduzir a pobreza e combater o crime e o terrorismo no mundo (USDOJ, 2020).

Exemplificando alguma tentativa de quantificação do impacto negativo da corrupção para a econômica, cita-se a matéria divulgada pela ONU News, na qual se apontou que o custo da corrupção seria de trilhões de dólares, que são perdidos anualmente, conforme declaração de Guterres: *“US\$ 1 trilhão são pagos em subornos anualmente, enquanto outros US\$ 2,6 trilhões são roubados por causa da corrupção”* (ONU, 2018).

Pontua-se que “os custos da prática predatória vão muito além das ‘cifras’ estimadas, afetando a confiança nas nossas instituições públicas num cenário favorável ao desenvolvimento sustentável” (ROCHA *et al*, 2019, 303). A depender da extensão, sua prática impede o crescimento econômico (LIMA, 2019, p. 438; USDOJ, 2020). Se não isto, restringe-o.

Na mesma linha de argumentação, Loredany Consuele Crespo Rodrigues, Adriano Provezano Gomes e Evandro Camargos Teixeira destacam a amplitude das consequências da corrupção, que, em grande parte, estão relacionadas a variáveis institucionais: uma maneira de prejudicar o desempenho econômico é, justamente, impactando as instituições, que criam incentivos e influenciam o comportamento dos cidadãos. Destacam os autores que a corrupção interfere na alocação de recursos, podendo prejudicar a prestação de serviços para a sociedade e, conseqüentemente, a qualidade de vida da população. Pontuam, ao final, que o efeito marginal da corrupção sobre a eficiência institucional é heterogêneo e, no entanto, é mais elevado em países menos corruptos (2020, p. 461-486; CAMPOS; PEREIRA, 2016).

André Carraro, Adelar Fochezatto e Ronald Otto Hillbrecht (2006), por sua vez, destacam o efeito da corrupção na remuneração do capital: ela diminui o potencial de renda de um país, reduzindo a produtividade do capital e, por consequência, afeta a renda bruta das famílias. Ao considerar a corrupção como uma consequência dos incentivos e oportunidades gerados por políticas econômicas, os autores mostram que a corrupção pode ser um redutor do crescimento econômico, agindo, porém, com diferentes graus de intensidade. Ao final, estimaram que o custo da corrupção, até 1998, para o Brasil, aproximou-se de 11% do PIB.

No mesmo sentido, Robert Aldo Iquiapaza e Hudson Fernandes Amaral ressaltam que, além de afetar a produtividade dos investimentos, a corrupção leva a uma queda do produto potencial do país: com o tempo, ela acarreta maior ineficiência na alocação dos recursos público, o que se traduz no aumento das injustiças e na elevação das desigualdades, na destruição das instituições e na perda de confiança do sistema político (2007, p. 13). Tudo isto certamente abala o nível de segurança jurídica a se esperar das instituições, conforme pontuam Luiz Alberto Blanchet e Viviane Taís Azoia:

Segundo o IBOPE Inteligência (2016, p. 06), no ano de 2015, o ICS foi de apenas 49 pontos, sendo este constituído de uma

nota de 45 pontos de confiança nas instituições e 67 nas pessoas/grupos sociais. São significativos os números individuais referentes a cada uma das principais instituições brasileiras: Poder Judiciário/Justiça – 46 pontos; Governo municipal – 33 pontos; eleições e sistema eleitoral – 33 pontos; Governo Federal – 30 pontos; Presidente da República e Congresso Nacional, ambos com apenas 22 pontos cada, e, em última posição, os partidos políticos – 17 pontos (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2016, p. 07).

Tais índices demonstram claramente o descontentamento e a desconfiança que paira sobre as principais instituições do país. (2017, p. 159)

Aline D. Pellicani, examinando a possibilidade de a corrupção influenciar as decisões sobre investimento das empresas, constatou que, no período de 1999 a 2009, diante do conflito de agência, a incerteza nas informações é uma fonte de risco considerável para as empresas: quando o grau de incerteza aumenta, os agentes tendem a restringir seu fluxo de capitais ou a elevar o custo de oportunidade, influenciando na redução das decisões de investimento (PELLICANI, 2017; GONÇALVES, *et al*, 2018).

Ocultam-se os riscos de longo prazo a que se sujeitam os acionistas das empresas envolvidas em atos de corrupção, ainda que sua prática possa parecer uma atividade lucrativa a curto prazo, pois as consequências da prática ilícita podem ser suportadas no futuro (PELLICANI, 2017). Campos e Pereira (2016) registram, também, que “a corrupção também reduz os insumos públicos (infraestrutura e serviços públicos), levando a reduções na produtividade do capital privado”.

Enfim, são diversos os estudos acerca dos impactos da corrupção sobre o desenvolvimento econômico, os quais possuem variações nos modelos utilizados para medir o nível de interferência. O resultado, porém, será sempre estimado, já que, pela sua própria natureza, o ato de corrupção não é realizado “às claras”, especialmente se for considerada a dimensão de corrupção quando se trata de uma “troca de favores não monetária” ou mesmo de um caso de corrupção política.

O que se percebe, de uma maneira geral, é a compreensão de que a corrupção permite que se instale um ciclo que retroalimenta, negativamente, o desenvolvimento econômico, seja por potencializar a redução de investimentos, seja por mitigar a livre concorrência, em prejuízo à eficiência na obtenção de bem-estar social. Sob a perspectiva

do setor público, abala-se a confiança nas instituições e, por consequência, a credibilidade das Organizações, o que reduz a capacidade produtiva da sociedade.

Pontua-se, assim, que a corrupção restringe a livre competição, diminui investimentos de longo prazo, reduz insumos, além de abalar a legitimidade das instituições republicanas, impedir o fortalecimento da administração pública profissional e estimular a seleção negativa dos dirigentes políticos, potencializando a concentração de renda (CAMBI; GUARAGNI, 2014). Para combater esse panorama, pontuam os autores:

Mudanças de postura devem envolver toda a sociedade. Por isto, é importante que o setor privado, principalmente as empresas, contribua na prevenção e no combate à corrupção, pois quanto menor for a corrupção maior será a competitividade da economia brasileira. Diminuindo a corrupção, mais recursos poderão ser investidos em infraestrutura tornando menores os custos da produção, mas também é possível incentivar o empreendedorismo pelo fomento de empresas de pequeno e médio porte o que pode aumentar a concorrência, diminuir os preços e evitar que empresas se beneficiem de práticas ilícitas (2014, p. 42).

2.3 Programa de integridade na legislação anticorrupção

“Quanto mais éticos e íntegros forem os cidadãos, os empresários e os profissionais de um país, mais desenvolvido ele será” (PAULA, 2018, p. 44). Essa, que parece ser a assertiva mais elementar ao se pensar no combate à corrupção, nem sempre é identificada nos diversos atores que atuam no mercado, que, focando principalmente na obtenção de lucro, podem entender que sua conduta não viola qualquer norma legal ou princípio ético quando, por exemplo, aceitam ou fazem algum favor “despropositado” para um parceiro comercial ou agente público. É nesse cenário que se insere a importância dos programas de integridade.

Conforme registra Giovanini (2018a, p. 54), “uma vez iniciado o Programa de Compliance⁶, não há mais volta. Haverá um controle

⁶ Conforme se verificará ao longo da explanação, embora existam autores que utilizam as expressões “programa de integridade” e “programa de *compliance*” como sinônimos, as expressões não o são: a primeira tem uma abrangência mais restrita

social, vindo de dentro da organização, cuja consequência impõe um autocontrole e assegura a aplicação prática dos princípios preconizados pelo Programa”.

Como visto no tópico anterior, não restam dúvidas sobre a necessidade de se intervir para minimizar os efeitos da corrupção no desenvolvimento econômico e social: o Estado possui um papel essencial para o estabelecimento de um mercado mais justo e legalmente estável, em que sua responsabilidade se traduz em “manter o ambiente regulado, mas também o menos burocrático possível, para que as organizações possam atuar em um ambiente onde a produtividade e o senso de justiça devem imperar” (WANICK, 2017, p. 568).

Ora, se a corrupção tem impactos variados, atingindo as instituições, que criam incentivos e influenciam o comportamento dos cidadãos (RODRIGUES; GOMES; TEIXEIRA, 2020), as instituições também podem (e devem) ser utilizadas para fomentar a prática de condutas *íntegras*, contribuindo para a redução e enfrentamento de comportamentos corruptos e desviantes.

No Brasil, como se verá adiante, esta foi a opção legislativa, com o estabelecimento de uma intervenção sutil na livre iniciativa, sem estabelecer a obrigatoriedade de as pessoas jurídicas possuírem programas de integridade, diferentemente do que ocorre com outros países, como Estados Unidos, Reino Unido e França. Com vistas a permitir uma comparação entre cada um desses países, passa-se ao exame das previsões legais de cada um.

2.3.1 Parâmetros nacionais

Na perspectiva de fomento ao desenvolvimento de um mercado mais saudável, há de se pontuar que cabe ao Estado dar o exemplo de condutas honestas e íntegras, em que o valor integridade é exigido não apenas dos particulares, mas também do Poder Público:

A proposta consiste na criação da Política Pública de Integridade Estadual, caracterizada por um programa que integre diversas ações coordenadas para a realização de

que a segunda. Essa distinção é percebida, também, com o confronto da legislação brasileira com as leis norte-americana e britânica e com as normas técnicas (ISO 37301 e 37001).

objetivos politicamente determinados, prestigiando a transparência da Administração Pública e a maior integração social, de forma a garantir maior confiabilidade e segurança de todos nas instituições e órgãos públicos. (SANTOS JÚNIOR; PETIAN, 2018, p. 189)

Já existe, no Brasil, movimento nesse sentido, com a implementação de modelos de gestão que privilegiam a transparência, a participação e o controle sociais, e a adoção de regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno, a exemplo das previsões inseridas na Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016, e o Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o qual, inclusive, trouxe a integridade como princípio de governança pública a ser observado, aspectos estes que se alinham aos princípios constitucionais da Administração Pública (BRASIL, 1988, art. 37, *caput*).

Mais recentemente, com o Decreto n. 10.756, de 27 de julho de 2021, instituiu-se Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal, cujos objetivos são coordenar e articular as atividades relativas à integridade, além de estabelecer padrões para as práticas e medidas de integridade (art. 3º), coordenadas pelo órgão central, a Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção da Controladoria-Geral da União (art. 4º, inciso I, c/c art. 5º, inciso IV).

No que se refere à iniciativa privada, sob o ponto de vista das previsões constitucionais, a intervenção do Estado há de ser mínima, já que a ordem econômica é baseada na livre iniciativa, estando assegurado a todos os que dela participam a liberdade de exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização estatal, ressalvados os casos previstos em lei (BRASIL, 1988, art. 170). O Estado, como agente normativo e regulador da atividade econômica, exerce “as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado” (BRASIL, 1988, art. 174).

Nesse sentido, a atuação estatal busca (re)estabelecer o ponto de equilíbrio do mercado, de forma a reduzir os efeitos negativos das distorções que possam ocorrer, seja no que se refere ao abuso de poder econômico, seja no combate à corrupção, tema este em que se insere a proposta do presente estudo, especialmente no que se refere ao estímulo à adoção de práticas que valorizem a atuação ética e correta dos atores de mercado.

A regulação constitui função de Estado essencial ao bom funcionamento da economia. Por haver falhas mercado, justifica-se a atuação estatal a fim de corrigi-las ou evitá-las. Para que esse fim seja alcançado, contudo, é necessário que a intervenção governamental seja capaz de ofertar ganhos líquidos efetivos à sociedade, estimados a partir do confronto entre custos e benefícios associados. (MENEQUIN; BIJOS, 2016).

No escopo da Lei Anticorrupção, o programa de integridade foi inserido como um elemento a ser considerado no processo de apuração de responsabilidade da pessoa jurídica pela prática de atos contrários à administração pública, nacional ou estrangeira (art. 7º, VIII, da Lei n. 12.846, de 2013), tendo sido eleita a efetividade do programa como elemento apto a reduzir as sanções cabíveis à pessoa jurídica, sendo este o incentivo legal conferido à implantação do programa de integridade. Não se estabeleceu a obrigatoriedade de implantação para as pessoas jurídicas: cabe a estas, no exercício de sua livre iniciativa, decidir por adotar ou não um programa de integridade, sendo, portanto, um indicativo de planejamento para o setor privado⁷.

As diretrizes para o programa de integridade foram definidas inicialmente pelo Decreto n. 8.420, de 2015, que definiu o programa como o “conjunto 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, políticas e diretrizes” com vistas à detecção e saneamento de desvios, fraudes, irregularidades e atos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2015, art. 41). Percebe-se, portanto, a opção por uma leitura restrita de um programa de *compliance*, com foco na detecção e no saneamento de atos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

O Decreto n. 11.129, de 2022, contudo, aperfeiçoou essa definição, incluindo no escopo do programa de integridade a prevenção a desvios,

⁷ No contexto geral da Lei Anticorrupção, a facultatividade em se adotar um programa de integridade é relativa: caso a pessoa jurídica venha a celebrar um acordo de leniência, a implantação do programa torna-se obrigatória (art. 37, inciso IV, do Decreto n. 8.420, de 2015, atualmente expresso no art. 45, inciso IV, do Decreto n. 11.129, de 2022). Sua implantação também é obrigatória para as empresas estatais, por força do que estabelece a Resolução n. 10, de 10 de maio de 2016, da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, ratificada pelas previsões da Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016, quanto à adoção de mecanismos de integridade e boas práticas de gestão, e pelas disposições do Decreto n. 8.945, e 27 de dezembro de 2016, seguindo o comando do art. 174 da Constituição Federal no que se refere à imperatividade das ações de planejamento para o setor público.

fraudes, irregularidade e atos ilícitos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, além de estabelecer o fomento e a manutenção de uma cultura de integridade no ambiente organizacional como objetivo do programa (BRASIL, 2022, art. 56).

Aproximou-se, assim, a definição legal à compreensão doutrinária (SANGOI, 2018; GIOVANINI, 2019) sobre a importância do programa de *compliance*, intimamente relacionado à função social da empresa (SANGOI, 2018), além de trazer, para o ambiente privado, a propensão à implementação de boas práticas de governança corporativa, a exemplo do que foi estabelecido para o Poder Executivo Federal por meio do Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, em que a governança pública está fulcrada, entre outros princípios, na *integridade* de suas ações.

Estabeleceu-se, ainda, que o programa de integridade é específico de cada pessoa jurídica, devendo “ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades” da pessoa jurídica, que, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do programa, com vistas a assegurar sua efetividade (BRASIL, 2022, art. 56, parágrafo único).

Em 2015, a CGU divulgou, a título orientador, um guia para empresas privadas com vistas à implantação de um programa de integridade, no qual consolidou os elementos do referido dispositivo em cinco pilares, sempre ressaltando a necessidade de adequação do programa às características da empresa e aos riscos aos quais está submetida: a) Comprometimento e apoio da alta direção; b) Instância responsável pelo programa de integridade; c) Análise de perfil e riscos; d) Estruturação das regras e instrumentos; e e) Estratégias de monitoramento contínuo (CGU, 2015b).

Essa distribuição, com alguma modificação pontual, tem sido ratificada pela doutrina. Wagner Giovanni (2018a), por exemplo, informa que os pilares do programa de integridade seriam o comprometimento da alta direção; a criação de políticas, procedimentos e controles de referência para o *compliance*; a aplicação de um programa efetivo de comunicação, treinamento e sensibilização; a avaliação, monitoramento e auditoria para assegurar a efetividade do programa; a aplicação adequada das medidas disciplinares e ações corretivas pertinentes; a adequação na delegação das responsabilidades; e a melhoria contínua. De uma maneira mais sintética, esses elementos

podem ser consolidados nos objetivos de prevenir, detectar e corrigir infrações.

Edmo Colnaghi Neves (2017), por sua vez, equiparando a implantação de um programa de *compliance*⁸ à construção de um edifício, indica que a fundação seria composta de três camadas (comprometimento da liderança, mapeamento dos riscos e existência de código de conduta, políticas de *compliance* e procedimentos), sobre os quais são construídos os pilares da comunicação de *compliance*; treinamentos de *compliance*; canal de denúncias, investigações e medidas disciplinares; controles e auditorias; e pesquisa contínua de evolução da cultura de *compliance* e de conflitos de interesse. Na cobertura desse edifício, há de se ter uma liderança de *compliance*, “com o apoio efetivo de uma rede de colaboradores de todos os departamentos que também trabalham com *compliance*” (2017, p. 491). E arremata:

Assim se constrói um edifício de *compliance*, que deve ter também uma dinâmica, uma evolução constante, garantindo-se a boa governança corporativa e o seu fim de assegurar a sustentabilidade e perenidade da entidade, o que é bom para os acionistas, os empregados, os administradores e para o Governo e para a sociedade, ou seja, o que é bom para todos. (2017, p. 491).

O programa de integridade que se afasta de tais premissas mostra-se meramente formal e, por consequência, não deve ser considerado para os fins da Lei Anticorrupção (LOBO FILHO, 2017; RIBEIRO, 2017). Tal como ressalta Dalila Martins Viol, “para que os programas de integridade criem uma barreira anticorrupção”, não devem ser meramente formais, pois “a formalização de instrumentos e mecanismos não é garantia de sua execução” (2021, p. 72).

No mesmo sentido é a exposição de Márcio de Aguiar Ribeiro (2017) ao pontuar que as diretrizes definidas pela legislação brasileira anticorrupção, que se encontra devidamente inserida em uma consolidada política internacional de combate à corrupção, estão alinhadas aos preceitos estabelecidas pelas orientações internacionais sobre o tema, especialmente o Guia de Boas Práticas em Controles

⁸ Embora o autor se reporte a “programa de *compliance*”, as anotações apresentadas reportam-se aos termos da Lei Anticorrupção e ao Decreto n. 8.420, de 2015, de forma que apresenta essa terminologia como sinônimo de “programa de integridade”.

Internos, *Ética e Compliance*, da OCDE, editado com o propósito declarado de prevenir e detectar atos de corrupção.

Se assim o é, relevante se mostra não só o exame dos principais normativos estrangeiros sobre o tema, mas também o exame da legislação pátria, especialmente o Decreto n. 11.129, de 2022⁹, segundo o qual, no bojo do PAR, a avaliação do programa de integridade é realizada quanto à sua existência e aplicação, conforme os parâmetros que constam de seu art. 57, ponto de partida da análise que se segue.

2.3.1.1 Comprometimento da alta administração

O primeiro elemento trazido pelo Decreto n. 11.129, de 2022, é o “comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados” (art. 57, inciso I).

“A liderança ocupa posição de destaque desde a introdução do programa e, por seu intermédio, o Compliance penetra na cultura da organização” (GIOVANINI, 2018a). O comprometimento da alta administração é essencial para o sucesso do programa, eis que o comportamento desses gestores influencia e direciona as atitudes dos demais colaboradores da organização (NEVES, 2017; MAEDA, 2013). Esse elemento representa, na perspectiva de Márcio de Aguiar Ribeiro, o mais essencial do programa de integridade. Para o autor,

A atuação ética e comprometida com o combate à corrupção deve se orientar de um comando claro e sincero do próprio órgão de cúpula da entidade empresarial, afinal o objetivo central de qualquer programa de *compliance* anticorrupção é o estabelecimento de uma cultura de fidelidade ao Direito, somente possível de construção e consolidação com a efetiva participação da direção superior da organização societária, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa (2017, p. 206).

⁹ Dalila Martins Viol ressalta, porém, que a estruturação de um programa de integridade não precisa, necessariamente, ocorrer segundo os parâmetros do Decreto n. 8.420, de 2015, normativo vigente à época da elaboração de sua obra, mas os parâmetros do Decreto devem ser observados caso se pretenda utilizar a existência do programa de integridade como matéria de defesa em eventual PAR (2021, p. 65). Considerando, porém, o espectro da prevenção ínsito ao programa, tem-se que ele deve ser estruturado com atenção aos parâmetros do decreto federal.

O elemento em questão refere-se ao envolvimento substancial da alta administração da pessoa jurídica com o programa de integridade, de forma a demonstrar não só o apoio visível ao programa, mas também a destinação de recursos materiais e humanos para o programa, de forma a viabilizar seu funcionamento na organização, sua difusão e aprimoramento constante. Importa dizer que a alta administração da pessoa jurídica deve viabilizar que a área encarregada do programa tenha mecanismos e recursos suficientes para implementar suas ações, tanto no que se refere à estrutura administrativa, quanto à independência funcional e legitimidade para o desenvolvimento da cultura de integridade (RIBEIRO, 2017).

Cabe mencionar que o Decreto n. 11.129, de 2022, deixa expresso uma condição que estava implícita no Decreto n. 8.420, de 2015: um elemento de grande relevância a demonstrar o comprometimento da alta direção da pessoa jurídica com o programa de integridade é, justamente, a destinação de recursos adequados para sua implementação, compreendendo tanto os aspectos financeiros, quanto os materiais e humanos. Para assegurar o funcionamento do programa, impõe-se que lhe sejam destinados recursos financeiros, existam pessoas (capacitadas) e as ferramentas materiais estejam disponíveis para o programa.

A alta administração deve incorporar os princípios do programa, de forma que suas ações reflitam constantemente os padrões nele estabelecidos, em qualquer situação (GIOVANINI, 2018a), servindo de exemplo para toda a organização (LIMA, 2019).

[...] o comportamento da alta administração deve nortear e direcionar a criação de um ambiente definido por uma cultura organizacional baseada em valores éticos e morais, bem como cuidados administrativos para que as ações executivas sejam realizadas à luz dos princípios e das melhores práticas de governança.

[...]

O conjunto de valores, e principalmente a exemplaridade da alta administração, é que acaba por culminar em um ambiente de integridade cada vez maior onde a reputação organizacional tem o seu berço tranquilo e sereno. (WANICK, 2017, p. 552).

Juliano Mirapalheta Sangoi lembra, ainda, que, para que o programa integre, de fato, a cultura corporativa, é imprescindível o suporte concreto da liderança, sendo fundamental, também que “os

funcionários não sejam cobrados por ‘resultados acima de tudo’ e que não exista incentivo ou tolerância a práticas que, não obstante ilícitas, trazem resultados positivos para a organização a curto prazo” (2018, p. 94).

Em suma, “se a Alta Direção da Empresa não apoiar, o programa não decolará” (GIOVANINI, 2019, p. 53), sendo fundamental, também, que as lideranças locais também estejam comprometidas e alinhadas com o programa de integridade: dada sua proximidade com o negócio, as lideranças locais são essenciais para transmitir a mensagem da Alta Administração e para detectar e responder às questões éticas importantes (MAEDA, 2013).

2.3.1.2 Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade'

Na sequência, o Decreto n. 11.129, de 2022, enumera, como parâmetros de avaliação do programa de integridade, a existência de “padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente do cargo ou da função exercida”, e a aplicabilidade desses elementos, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados (art. 57, incisos II e III).

Refere-se à definição e formalização de padrões de conduta aplicáveis a toda a organização, com o propósito de padronizar princípios, regras e valores defendidos e praticados pela organização, a caracterizar a cultura organizacional. Conforme adverte Márcio de Aguiar Ribeiro, o código de ética não se confunde com a política de integridade: “o normativo ético-comportamental representa o elo entre o plano das diretrizes gerais e o plano da execução pragmática” (2017, p. 207). Caracteriza-se como uma ferramenta utilizada pela organização para externalizar os “valores e princípios éticos que norteiam a sua atuação, os padrões de condutas e comportamentos que deverão ser incorporados e seguidos por todos os seus membros” (2017, p. 207). Seu conteúdo “impõe imparcialidade, justiça, ausência de preconceitos e ambiguidades, com linguagem apropriada aos públicos de destino e aplicável a todas as pessoas, sem distinção” (GIOVANINI, 2019, p. 137).

O propósito do código de ética é influir no comportamento dos empregados e administradores da organização, bem como no comportamento de seus parceiros, dando, assim, concretude à finalidade do programa de integridade no sentido de firmar e desenvolver uma cultura de integridade na organização. Ele atua como guia para a tomada de decisões, representando, assim, a “pedra fundamental” do sistema de compliance (GIOVANINI, 2018a). “Um código de ética revela muito sobre determinada instituição e como ela se comporta, ao menos em tese, em reação à área profissional em que atua” (ANTONIK, 2016, p. 161).

Para tanto, o código de ética deve ter uma linguagem clara, de fácil compreensão, e acessível a todos, independentemente da função exercida, e ser de conhecimento de todo o corpo funcional: “A consolidação das regras comportamentais como legítima cultura organizacional somente se tornará possível a partir de treinamentos e capacitações periódicos”, agregando-se suas disposições à rotina de trabalho dos empregados (RIBEIRO, 2017, p. 208), com ampla comunicação, de forma a permitir a seu público alvo sua compreensão integral (LIMA, 2019).

Justamente com foco na maior difusão de seus termos na organização, o código de ética e de conduta, em grandes organizações que atuam em mais de um país, deve estar disponível no idioma de todos os colaboradores. O código de ética, na perspectiva de influir no comportamento das pessoas que compõem a organização, externa a cultura organizacional prevalente. Conforme lembra Luis Roberto Antonik, falar de cultura organizacional é reportar-se a padrões de comportamento e pressupostos coletivos.

Cultura organizacional [...] não existe individualmente, mas como conjunto de pessoas que têm uma maneira de pensar, sentir e perceber o ambiente que compartilham. A cultura organizacional diz respeito à maneira como os grupos interagem uns com os outros, com os clientes internos e externos e com as demais partes que constituem o ambiente da organização, inclusive no campo da ética comportamental. A cultura organizacional inclui a absorção e a prática coletiva de formas de relacionamento, crenças, modos de gestão, a influência do tipo de estrutura organizacional e da distribuição da autoridade e liderança, além de valores, da liturgia e das histórias da vida empresarial.

A prática sequenciada de hábitos, a execução da função gerencial baseada em processos e consubstanciada em

normas e, sobretudo, continuada formam uma cultura organizacional (2017, p. 144-145).

A proposta de um programa de integridade, portanto, é a de que seus termos estejam integrados à cultura organizacional, o que permite identificar o nível de maturidade do programa, refletido por seu processo de institucionalização, tema este que não compreende o objeto de exame da presente pesquisa. Interessante leitura sobre o assunto pode ser encontrada na obra de Dalila Martins Viol (2021), em que a autora faz uma análise prática sobre a situação do programa de integridade em seis organizações.

2.3.1.3 Treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade

Intimamente relacionado com a definição do código de ética, exige-se a realização de “treinamentos e as ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade” (art. 57, inciso IV, do Decreto n. 11.129, de 2022). A interrelação desses elementos com o anterior é imprescindível para que o programa de integridade seja incorporado à cultura organizacional: o programa somente se internaliza se for divulgado e conhecido por todos os colaboradores da organização.

Para que os procedimentos e mecanismos contemplados no código de ética sejam efetivamente implementados, devem ser conhecidos, de forma a viabilizar não só a compreensão sobre a estrutura do programa, mas também o “satisfatório manuseio de seus mecanismos e instrumentos” (RIBEIRO, 2017, p. 209; MAEDA, 2013).

Nesse sentido, os treinamentos devem ser “dimensionados de acordo com a necessidade e realidade de cada um dos setores que integram a estrutura da pessoa jurídica” (RIBEIRO, 2017, 209): além de apresentar os aspectos gerais do programa, há de se abordar os temas específicos afetos ao setor ou departamento da organização (LIMA, 2019; SANGOI, 2018).

Para tanto, as ações de treinamento e de comunicação devem ser adequadas para o público-alvo: como mecanismo para facilitar a compreensão da mensagem a ser transmitida, as ações devem se atentar aos diversos tipos de colaboradores existentes na organização,

mostrando-se compatíveis com sua formação e capacidade de incorporação do aprendizado e observando, se for o caso, o idioma dos destinatários (LIMA, 2019), em linguagem de fácil compreensão.

A partir desses elementos verifica-se a importância de se ter conhecimento sobre os processos de cada setor e sobre os riscos a que estão submetidos, além de ter o adequado mapeamento de cada público-alvo, a fim de permitir que as ações de comunicação e os treinamentos sobre o programa estejam adequadas à realidade do dia-a-dia dos colaboradores. Como lembra Márcio de Aguiar Ribeiro, a depender do nível de relacionamento com terceiros para a realização dos negócios jurídicos da organização, os treinamentos podem abranger também o público externo (RIBEIRO, 2017), tal como as ações de comunicação (GIOVANINI, 2019; SANGOI, 2018; MAEDA, 2013).

É relevante, também, que os treinamentos devam ser constantes, permitindo sua atualização permanente (MAEDA, 2013) e, além de observar a figura do destinatário, devam ser realizadas por pessoas devidamente capacitadas (GIOVANINI, 2018a). Diante dos vários cuidados inerentes ao processo de comunicação do programa de integridade, mostra-se adequada a definição de uma estratégia de comunicação e treinamentos, de maneira a estabelecer não só as ações específicas a serem desenvolvidas, mas também a monitorar a efetividade dessas ações, permitindo, assim, sua adequação, caso necessário (GIOVANINI, 2019).

2.3.1.4 Gestão adequada de riscos

Na sequência, exige-se a “gestão adequada de riscos, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos” (art. 57, inciso V, do Decreto n. 11.129, de 2022). A gestão de riscos, na forma do art. 56, parágrafo único, do Decreto n. 11.129, de 2022, norteia toda a estruturação do programa de integridade e sua aplicação, de forma que, para se iniciar o programa, é necessário que seja realizado previamente a análise do perfil da organização, para se conhecer sua estrutura, as atividades e os riscos (LIMA, 2019).

O gerenciamento de riscos corporativos não permite apenas identificar, avaliar e administrar riscos, possibilita nível razoável de garantia em relação à realização dos seus objetivos, permitindo entender os riscos que afetam a missão da

organização, alinhar o apetite dos riscos com suas estratégias, realçar o planejamento dos negócios e reduzir surpresas operacionais e perdas econômicas (RIBEIRO, 2017, p. 210).

A ideia relacionada à gestão de riscos é a de conhecer e gerir as incertezas relacionadas ao cumprimento de algum objetivo organizacional ou à probabilidade de alguma perda material ou intangível. A própria gestão de riscos permitirá à organização alocar seus recursos com maior eficiência, concentrando ações nas áreas de maior risco (GIOVANINI, 2018a). Pontua-se, assim, a gestão de riscos como um processo permanente, com vistas a identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização no alcance de seus objetivos (NOHARA, 2018; WANICK, 2017), de forma a antecipar a identificação das principais áreas de riscos e das principais situações que podem aumentar as chances de ocorrerem violações ou práticas ilícitas (MAEDA, 2013).

Ratificando a necessidade de o programa de integridade estar adequado ao porte da pessoa jurídica, indica o Decreto n. 11.129, de 2022, que, entre as especificidades a serem consideradas, está a quantidade de colaboradores (empregados ou não); o faturamento e eventual qualificação como microempresa ou empresa de pequeno porte, a estrutura de governança corporativa e a complexidade hierárquica, incluindo eventual estruturação de grupo econômico; a existência de agentes intermediários (consultores ou representantes comerciais); o setor do mercado em que atua e a abrangência dessa atuação (mercado interno e externo, direta ou indiretamente); o grau de interação com o setor público e a importância de contratações, investimentos, subsídios públicos, autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações; e a quantidade e localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico (BRASIL, 2022, art. 57, § 1º).

Cabe a observação de que essa previsão, embora se reporte a todos os elementos enumerados pelo art. 57 para a composição do programa de integridade, está mais diretamente relacionada à gestão de riscos, que fundamenta toda a estruturação do programa, de modo que sua aplicabilidade aos demais elementos legais do programa seria indireta ou reflexa.

Tais elementos denotam a necessidade de conhecimento do contexto em que se inserem as atividades da organização, tanto interno quanto externo (RIBEIRO, 2017; MAEDA, 2013). O tipo de atividade

desenvolvida, por exemplo, vai permitir identificar a necessidade de a organização possuir ou não um plano de gestão de crises, contemplando ações de controle e redução de danos e perdas em seus vários aspectos (pessoas, recursos financeiros e materiais, entre outros).

Relevante registrar que, diferentemente de regulamentação anterior, que se reportava expressamente apenas a uma “análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade” (Decreto n. 8.420, de 2015), a nova regulamentação incorporou, como elemento do programa de integridade, todo o processo de gestão de riscos: para além de uma mera análise de riscos das atividades realizadas pela pessoa jurídica, o programa, para bem estruturar-se, deve estar fulcrado em uma adequada gestão de riscos, reportando-se, novamente, à alocação de recursos, tratada no primeiro elemento do programa.

A gestão de riscos aparece como elemento fundamental para compor planos de ação e para definição de estratégias gerenciais, aptas a maximizar os resultados esperados nos planos de negócios das organizações (WANICK, 2017). “Quando se parte de uma gestão estratégica do risco, baseada no contexto da organização, o compliance rascunha um conjunto de ações internas para alinhar a governança com o tipo de atividade desempenhada” (NOHARA, 2018, p. 333-334).

O processo de gestão de riscos contempla, em síntese, a identificação dos riscos, a avaliação, a definição de respostas e o monitoramento, de modo que, uma vez alterado o cenário da avaliação inicial, impõe-se sua reavaliação, daí a periodicidade ínsita ao processo de gestão dos riscos. Esse processo busca identificar as fontes do risco, áreas de impacto, eventos e suas causas e consequências potenciais. A partir dessa identificação, definem-se as respostas e planos de ação específicos, com a delimitação dos respectivos responsáveis por sua implementação, para, então, efetuar-se o monitoramento (SILVA, 2018; MIRANDA, 2017).

A análise dos denominados riscos de *compliance*, seja na modalidade pecuniária ou reputacional, é um fato tão relevante que certamente deverá dimensionar a extensão e o alcance do programa de integridade, de maneira que o descompasso existente entre a formatação do programa e os riscos envolvidos poderá colocar em xeque o comprometimento da empresa no combate à corrupção (RIBEIRO, 2017, p. 210)

2.3.1.5 Registros contábeis confiáveis e controles internos que assegurem a pronta elaboração de relatórios e demonstrações financeiras

Na sequência, informa o Decreto n. 11.129, de 2022, a necessidade de “registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica” e de “controles internos que assegurem a pronta elaboração e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica” (art. 57, incisos VI e VII, respectivamente).

Tais previsões referem-se à escrituração contábil das operações realizadas pela pessoa jurídica, com o indicativo de reforçar a necessidade de os registros contábeis refletirem, de fato, as operações realizadas, evitando-se os artifícios que caracterizem registros paralelos ou operações duvidosas.

Márcio de Aguiar Ribeiro (2017) pontua que a alocação dessa exigência entre os elementos para compor o programa de integridade procuraria “corrigir” a omissão da legislação brasileira, comparada à legislação norte-americana (FCPA), quanto à existência de tipificação específica relacionada a fraudes contábeis:

Muito embora as irregularidades nos registros contábeis das pessoas jurídicas possam servir de matéria probatória em relação à prática das infrações elencadas na lei em espeque, não há possibilidade de punição específica em razão da identificação, prua e simples, de fragilidades no sistema contábil da empresa (2017, p. 211).

Pontua o autor que tais previsões não são suficientes para, em si mesmas, caracterizarem uma infração autônoma àquelas tipificadas na Lei Anticorrupção, mas o propósito de sua previsão é o de reforçar a necessidade de hígidez dos registros contábeis, eis que “a prática da corrupção, em numerosos casos concretos, encontra-se associada a manobras fraudulentas na contabilidade de organizações empresariais” (2017, p. 211).

Nesse sentido, Márcio de Aguiar Ribeiro (2017) lembra, no espectro de controle das operações financeiras com vistas à prevenção de delitos de “lavagem de dinheiro”, a existência de Resolução do Conselho Federal de Contabilidade em que são enumeradas algumas

operações que apresentam indícios de irregularidades, reportando-se à Resolução CFC n. 1.445, de 30 de julho de 2013¹⁰.

Percebe-se, com essa previsão, a conexão normativa do programa de integridade com os demais normativos pátrios de proteção à Administração Pública e à regulação do mercado, no sentido de permitir uma interlocução que contribua para a identificação (e repressão) de ilícitos, seja na seara administrativa, seja na judicial, cada qual com a observância de seus respectivos regramentos específicos, respeitadas as competências de cada órgão de controle.

Aliás, é nesse contexto que se insere a exigência de controles internos para assegurar a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica, a qual passou a ter grande relevância na gestão empresarial como “uma das principais ferramentas de concretização de uma adequada governança corporativa” (RIBEIRO, 2017, p. 212). Registra o autor que é justamente a existência de controles internos que auxilia na adequada administração dos riscos das atividades desenvolvidas pela organização, o que denota, mais uma vez, a íntima relação entre o mapeamento dos riscos e o dimensionamento do programa de integridade: “processos e controles devem ser estabelecidos e documentados para mitigar os riscos inerentes e, mais que isso, precisam ser sistêmicos” (GIOVANINI, 2018a).

A lógica da previsão de controles internos no escopo do programa de integridade, atende, portanto, ao propósito de contribuir para a identificação de atividades suspeitas, seja sob a perspectiva da Lei n. 9.613, de 1998, seja sob a perspectiva da Lei Anticorrupção, o que reforça, também, a ponderação efetuada anteriormente no sentido de que uma política pública de combate à corrupção, em sua acepção

¹⁰ A Resolução CFC n. 1.445, de 2013, foi revogada pela Resolução CFC n. 1.530, de 22 de setembro de 2017, sendo que as operações a que se refere o Márcio de Aguiar Ribeiro (2017) encontram-se, atualmente, enumeradas no art. 5º dessa Resolução. Cabe a observação de que as previsões tratadas por ambas Resoluções do Conselho Federal de Contabilidade referem-se às operações que caracterizam indícios da prática de atos de lavagem de dinheiro, conforme previsto na Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998, que tipifica tais delitos e estabelece a prevenção da utilização do sistema financeiro para a prática de tais ilícitos. Nesse contexto, são definidos os procedimentos para comunicação das atividades suspeitas ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), que possui a finalidade de disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas referentes à “lavagem de dinheiro”.

mais ampla, depende do envolvimento de todos os setores, em nítido viés de colaboração para a prevenção de práticas desviantes.

É nesse sentido que Márcio de Aguiar Ribeiro (2017) pontua que as diretrizes estabelecidas pelo Banco Central do Brasil, por meio do Conselho Monetário Nacional, para a implantação de sistemas de controles internos para as instituições financeiras, é perfeitamente aplicável ao escopo do programa de integridade, especialmente diante da necessidade de o sistema de controle interno proporcionar informações confiáveis e tempestivas para a alta administração da organização, com vistas à tomada de decisão gerencial.

Vale a lembrança de que os registros e controles são relevantes para o programa de integridade, mas este não se converte em um mero programa de proteção da pessoa jurídica, isto é, a proteção da pessoa jurídica não é o objetivo primário do programa, embora possa se caracterizar como uma consequência da existência do programa (GIOVANINI, 2018b): integridade está relacionada com *caráter*, ao passo que proteção, com a busca pela não responsabilização. “Para além da elaboração de um protocolo solene, buscar-se-á aquilatar a existência de uma cultura corporativa de lealdade ao Direito e disseminação de um elevado padrão de comportamento ético” (RIBEIRO, 2017, p. 215).

2.3.1.6 Procedimentos para prevenção de fraudes e ilícitos em processos licitatórios e na execução de contratos administrativos ou em quaisquer interações com o setor público

O item seguinte especificado para o programa de integridade tem como foco o relacionamento da pessoa jurídica com o Poder Público: avalia-se a existência de “procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros” (art. 57, inciso VIII, do Decreto n. 11.129, de 2022).

O tópico reporta-se a qualquer tipo de tratativa da pessoa jurídica com o Poder Público ou seus delegatários, abrangendo não só as contratações com órgãos e entidades públicas, mas também o pagamento de tributos e atividades relacionadas ao exercício do poder de polícia, como a sujeição a procedimentos de fiscalização ou a

obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões, situações em que há notória incidência de atos de corrupção (RIBEIRO, 2017).

A tratativa com o Poder Público tem, na dicção do programa de integridade, especial relevância, tendo em vista a opção da Lei Anticorrupção na definição dos ilícitos passíveis de responsabilização da pessoa jurídica, definindo-os como os atos que “atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil” (art. 5º, *caput*, da Lei n. 12.846, de 2013). A abrangência dos objetos jurídicos tutelados pela Lei Anticorrupção alcança toda sorte de relacionamento da pessoa jurídica com o Poder Público, seja ela direta ou indireta.

Nesse sentido, o programa de integridade há de estabelecer procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos nas mencionadas relações jurídico-administrativas, os quais devem ser adequados ao risco e compatíveis com as atividades específicas da pessoa jurídica, considerando-se, por consequência, o tipo de relacionamento que efetivamente possui com o Poder Público.

Assim, é relevante ao programa que as atribuições e competências de cada setor da pessoa jurídica estejam bem definidas e delimitadas, de forma a permitir o adequado direcionamento das medidas de prevenção a fraudes e ilícitos.

Atribuição de responsabilidades, frequência de execução, métodos e conceitos, fluxogramas das atividades, tamanho das amostras, entre outras, configuram-se em definições cruciais para garantirem a qualidade e melhoria contínua do Compliance. Documentar adequadamente cada passo, em procedimentos e normas internas e manter os registros pertinentes, autorizam a organização proteger o seu capital intelectual, além de, numa eventualidade, poder demonstrar suas intenções, suas atitudes e seu comprometimento com os propósitos da ética e integridade (GIOVANINI, 2018a, p. 60-61).

2.3.1.7 Responsável pela aplicação do programa de integridade

Na esteira da definição de atribuições e responsabilidades de cada setor da pessoa jurídica, apresenta-se, também, para a efetividade do programa de integridade, a necessidade de se ter um responsável

pelo programa e por sua fiscalização. Informa o Decreto n. 11.129, de 2022, na sequência, a necessidade de “independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e pela fiscalização de seu cumprimento” (art. 57, inciso IX).

Trata-se de previsão que possui íntima conexão com o primeiro elemento apresentado (comprometimento da alta administração), eis que o estabelecimento formal de uma instância com competência para conduzir o programa de integridade e fiscalizar seu cumprimento também pode ser compreendido como um indicador de apoio da alta administração ao programa, que não pode se limitar à produção de um documento formal: supera-se o aspecto formal para dar primazia ao plano material e ao aspecto da sua funcionalidade, denotando suporte concerto da alta administração ao programa (MAEDA, 2013).

Nesse sentido, a criação e estruturação de uma unidade ou um setor especializado no programa de integridade, ao qual sejam assegurados autonomia e todos os recursos materiais e imateriais necessários à realização de suas atividades, é importante fator para avaliação sobre a efetividade do programa corporativo, senão o “principal instrumento de construção material de um satisfatório programa de integridade” (RIBEIRO, 2017, p. 215), sendo relevante, inclusive, que o responsável pela área tenha um nível hierárquico superior, de modo a garantir-lhe a faculdade de reportar-se diretamente à alta administração da pessoa jurídica (GIOVANINI, 2019; SANGOI, 2018), com o propósito de assegurar sua independência e autonomia. A falta de um nível hierárquico adequado pode afetar o desempenho da área (MAEDA, 2013).

A exemplo de todo departamento corporativo, a missão principal do Compliance consiste em apoiar os negócios da empresa. Em outros termos, o setor deve defender os interesses da organização, concentrando-se na mitigação de riscos de Compliance, prestando consultas confiáveis e precisas às pessoas da organização, além de promover a ética e a integridade nos negócios. A sua formação deverá ser fundamentada na agregação de valor aos negócios, às pessoas e às partes interessadas (GIOVANINI, 2019, p. 109).

Paulo Wanick destaca, inclusive, que a criação da área nas organizações é “uma das formas mais eficazes de atingir aos propósitos desejados, além de novamente reforçar para o mercado de que esta é um[a] grande preocupação da administração”, que a trata de maneira

relevante (2017, p. 559). O dimensionamento do setor ou da área de integridade, porém, vai depender dos riscos de integridade a que se sujeita a pessoa jurídica, bem como de seu porte e das atividades por ela desenvolvidas, segundo os riscos a que se sujeita a pessoa jurídica (GIOVANINI, 2019).

2.3.1.8 Canal de denúncias de irregularidades

Na sequência, o Decreto n. 11.129, de 2022, informa a necessidade de “canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados ao tratamento das denúncias e à proteção de denunciantes de boa-fé” (art. 57, inciso X).

O canal de denúncias que permita a comunicação confidencial de qualquer desvio de conduta funciona como um mecanismo de acesso direto à função de *compliance* (MAEDA, 2013) ou à unidade ou setor responsável pela condução do programa de integridade (RIBEIRO, 2017), sendo grande aliado para a detecção de desvios, “posicionando-se como decisivos para o bom resultado de todo o Sistema de Compliance” (GIOVANINI, 2018a, p. 63).

O Decreto n. 11.129, de 2022, não estabelece a forma pela qual deva estar estruturado o canal de denúncias, de modo que pode ser interno ou externo à organização, além de poder receber comunicações das mais variadas formas: por carta, por telefone (0800), correspondência eletrônica, preenchimento de formulários na intranet e/ou na internet, redução a termo, entre outros (GIOVANINI, 2019; RIBEIRO, 2017).

Nesse sentido, o canal de denúncias pode receber dúvidas, sugestões, reportes de situações, além das denúncias de irregularidades (RIBEIRO, 2017). No âmbito do Poder Público, esse canal está estruturado nas Ouvidorias dos órgãos e entidades da Administração Pública, que, conforme preconiza a Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017, regulamentada pelo Decreto n. 9.492, de 5 de setembro de 2018, também tem por finalidade a promover a participação do usuário do serviço público na administração pública,

além de acompanhar a prestação dos serviços com vistas a garantir a sua efetividade, entre outras atribuições¹¹.

A ideia é a de que o canal esteja aberto e seja amplamente divulgado, tanto para o público interno quanto para o externo, com adoção de mecanismos de proteção aos denunciante de boa-fé. Wagner Giovanini (2018a) lembra, ainda, que alguns cuidados são necessários, impondo-se que a informação seja tratada com profissionalismo e seriedade; que seja assegurada a confidencialidade do denunciante; que seja proibido qualquer forma de retaliação; e que, ainda, seja garantida que a alegação seja investigada e as medidas cabíveis sejam aplicadas.

A estruturação do canal de denúncias possui íntima conexão com os demais elementos do programa: para mitigar o risco de *denuncismos* ou fofocas, deve-se estabelecer uma estratégia de comunicação para conscientizar (e educar) os colaboradores quanto ao uso correto do canal de denúncias (denúncia responsável), deixando clara a confidencialidade da informação do denunciante e a ausência de retaliações (RIBEIRO, 2017; GIOVANINI, 2018a), competindo à organização, em contrapartida, dar o tratamento adequado e tempestivo à informação ou denúncia recebida, de modo a apurá-la e, se for o caso, adotar as medidas pertinentes.

Wagner Giovanini (2019) registra, ainda, a possibilidade de a investigação ser conduzida sob dois modelos: o que busca a segregação de funções, com um setor específico responsável pela condução das apurações acerca da denúncia recebida, modelo ideia para grandes organizações e que permite a profissionalização da atividade; e o modelo em que as investigações são conduzidas pelo

¹¹ Art. 13. As ouvidorias terão como atribuições precípua, sem prejuízo de outras estabelecidas em regulamento específico: I - promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário; II - acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade; III - propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços; IV - auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei; V - propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações desta Lei; VI - receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e VII - promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes (Lei n. 13.460, de 2017).

próprio setor de *compliance*, caso em que se deve ter o cuidado para evitar o conflito de interesses.

Nesse contexto, o apoio da alta administração é imprescindível para o adequado funcionamento do canal de denúncias, seja quanto à definição da estratégia de comunicação sobre o uso do canal de denúncias, seja quanto ao tratamento da denúncia recebida, além de assegurar que o denunciante de boa-fé não sofra retaliações.

Importante registrar a atualização introduzida nesse elemento, no sentido de se exigir, além do canal de denúncias, mecanismos para tratamento das denúncias recebidas. Apesar de lógica a exigência adicional, não é demais observar que o funcionamento e a utilidade do canal de denúncias vai depender do tratamento que a pessoa jurídica der às denúncias recebidas, de modo que, juntamente com a existência do canal de denúncias, é relevante, senão imprescindível, que existam mecanismos para tratar as denúncias recebidas, estabelecendo-se, assim, a conexão do canal de denúncias com a necessária apuração a ser instaurada e, ainda, com a aplicação de medidas disciplinares, se for o caso, e com a adoção de medidas para sustar a prática irregular e estancar ou mitigar seus efeitos dentro e fora da organização.

2.3.1.9 Medidas disciplinares

Intimamente relacionado com a existência de canais de denúncias está a resposta da organização com as denúncias recebidas: exige o Decreto n. 11.129, de 2022, a definição de “medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade” (art. 57, inciso XI), e a existência de “procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados” (art. 57, inciso XII).

Veja que tão importante quanto a definição do canal de denúncias, é a resposta da organização para a denúncia recebida, de forma que a apuração há de ser realizada de forma tempestiva e, acaso identificada a materialidade da denúncia, adotadas as medidas disciplinares e corretivas pertinentes, de forma a viabilizar a interrupção da irregularidade e a remediação de eventuais danos.

“A capacidade da organização, ao definir medidas justas e implementá-las rapidamente irá concorrer para a credibilidade do

Programa de Compliance” (GIOVANINI, 2018a, p. 66; NEVES, 2017), sendo que a “divulgação das penalidades aplicadas reforça a mensagem de tolerância zero à violação ao programa de compliance, a atos de corrupção, fraude e desvios de conduta” (KIM; et al, 2018, p. 176).

Márcio de Aguiar Ribeiro lembra que a definição de medidas disciplinares não se reporta, exclusivamente, a empregados e membros da direção da organização, mas também deve ser extensível a “terceiros que com ela estabeleçam vínculo jurídico relevante, a exemplo de representantes comerciais, fornecedores, agentes, despachantes, parceiros comerciais, etc.” (2017, p. 217). Consideram-se, assim, tanto as relações de emprego, sob o aspecto interno, quanto as relações civis ou comerciais, sob o aspecto externo, devidamente regidas por instrumentos contratuais próprios.

Para os empregados, por força do poder diretivo do empregador, há de se entender que as violações devem ser punidas segundo a gravidade da conduta, com a aplicação de advertência, suspensão ou até mesmo a demissão por justa causa, segundo as hipóteses estabelecidas pelo art. 482 da CLT, além daquela constante do art. 158, parágrafo único, alínea “b”, da CLT (recusa injustificada ao uso de equipamento de proteção individual fornecido pelo empregador).

Para os demais colaboradores, o regramento disciplinar há de estar claramente definido no respectivo instrumento contratual, com a delimitação das “cláusulas punitivas e resolutivas para o caso de descumprimento pelo parceiro das normas legais anticorrupção e/ou do programa de integridade corporativo da contratante” (RIBEIRO, 2017, p. 218), como a estipulação de multas e a rescisão unilateral do contrato.

Estando o programa de integridade focado na prevenção, detecção e correção de condutas (GIOVANINI, 2019), a existência de medidas disciplinares e de procedimentos que assegurem a pronta interrupção da irregularidade ou infração detectada vai atuar diretamente na resposta do programa às violações (correção), sendo que os controles previamente definidos podem servir de substrato para a demonstração da materialidade da conduta (detecção), denotando, assim, a sinergia existente em um e outro elemento.

A empresa precisa preparar-se para responder, rapidamente, a qualquer ação contrária à filosofia do programa. Isto significa não haver tolerância para comportamentos inadequados. Uma

vez detectada, a suspeita deve ser investigada e levada até as últimas consequências (GIOVANINI, 2019, p. 51-52).

Isto não quer dizer, necessariamente, que as medidas disciplinares devam ser as mais graves: elas devem ser proporcionais e adequadas ao caso concreto, fundadas nas especificidades da situação objeto de exame. O que não contribui para a sustentação do programa de integridade é a identificação da violação e a inexistência de consequências para essa violação a seu autor. “A realidade pode ser dura, mas a consequência deve existir, conforme preconizado pelo Programa de Compliance: ‘tolerância zero para quem cruzar a linha’” (GIOVANINI, 2019, p. 267-268).

Reforçando a importância da resposta às violações ao programa de integridade, pode-se lembrar que, no ciclo de melhoria contínua (PDCA: *plan-do-check-act*) o mapeamento das falhas ou irregularidade identificadas vai constituir importante substrato para a identificação de oportunidades de melhoria ou aperfeiçoamento do programa em algum aspecto, seja no que se refere à definição de treinamentos, seja na remodelagem de algum processo organizacional, além de abrir oportunidades para o estabelecimento de novos controles, com a perspectiva de se evitar que novas situações semelhantes venham a ocorrer.

Wagner Giovanini (2019) lembra, inclusive, que, se a falha tiver ocasionado algum tipo de lesão à organização para a qual seja necessário buscar proteção judicial, essa medida também deve ser implementada, por questão de coerência, evitando-se a ocultação de fatos em razão de riscos à imagem, financeiros ou de negócios.

Juntamente com a existência de medidas disciplinares, impõe-se a definição clara dos procedimentos a serem seguidos com vistas à pronta interrupção da irregularidade e à remediação dos danos causados, definindo-se, por exemplo, os setores internos e externos que devem ser acionados, os prazos para atuação de cada um, procedimentos de comunicação, entre outros (RIBEIRO, 2017). Trata-se de prever os elementos necessários à *tempestiva* resposta do programa às violações ou infrações identificadas.

2.3.1.10 Due diligence

O dever de diligência e cuidado, que já existia na estrutura da Lei de Sociedade por Ações, com foco na responsabilização pessoal do administrador frente aos demais sócios, impunha-lhe, “no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios” (art. 153 da Lei n. 6.404, de 1976). Com a Lei Anticorrupção, esse dever é ampliado e passa a ser exigido da pessoa jurídica na realização de seus negócios, seja no relacionamento com terceiros, seja na condução de operações societárias (RIBEIRO, 2017):

Fala-se, então, em contraposição ao conceito tradicional, no advento do *dever de diligência objetivo* ou *due diligence* anticorrupção, uma vez que a análise não mais estará restrita ao processo de tomada da decisão negocial e ao exame da culpabilidade do administrador perante sócios e investidores, recaindo, ao seu turno, sobre a conformidade da atuação da entidade societária às exigências legais de integridade corporativa e moralidade administrativa (RIBEIRO, 2017, p. 221).

O Decreto n. 11.129, de 2022, deixa expressa a existência de diligências apropriadas, baseadas em risco, para a contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, “tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, despachantes, consultores, representantes comerciais e associados”; para a contratação e, conforme o caso, “supervisão de pessoas expostas politicamente, bem como de seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem”; e, ainda, para a “realização e supervisão de patrocínios e doações” (art. 57, inciso XIII). Mais uma vez, a exigência legal reporta-se à análise de riscos, com o foco na contratação específica de terceiros pela pessoa jurídica e, quando for o caso, na supervisão destes.

Diferentemente da regulamentação anterior, que se reportava apenas às diligências relacionadas à contratação e, se fosse o caso, à supervisão de terceiros, apresentando um rol exemplificativo (fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados), mantém-se a previsão exemplificativa para contemplar, também, a situação relacionada à contratação e supervisão de pessoas politicamente expostas, seus familiares e, ainda, das pessoas jurídicas de que participem, trazendo mais lógica à previsão anterior, que contemplava a situação de doações para candidatos e partidos políticos

como inciso autônomo, que fora suprimido na nova regulamentação. Para dar maior amplitude a essa circunstância, além de prever a situação relacionada a pessoas politicamente expostas, previu, também, genericamente, a necessidade de *due diligence* para a realização de patrocínios e doações, independentemente do destinatário.

Com a modificação, passando a reportar-se ao tipo de contratação (doações e patrocínios), sem se referir ao destinatário, confere-se maior amplitude às previsões normativas para alcançar qualquer tipo de contratação que se insira nessas modalidades, independentemente da pessoa com a qual seja celebrada, além de ampliar o espectro de cuidado relacionado às pessoas politicamente expostas, evitando brechas para utilização de interpostas pessoas para que seja conferido algum benefício à pessoa politicamente exposta.

A ideia dessa previsão é a de que a pessoa jurídica se relacione, apenas, com pessoas que possuam o mesmo tipo de comprometimento ético ou, no mínimo, valores de integridade semelhantes aos seus, trazendo para as contratações apenas parceiros idôneos e qualificados, com o propósito de promover “um ambiente empresarial e negocial cada vez mais inapropriado para a realização de desvios e ilícitos” (RIBEIRO, 2017, p. 221).

É esse mecanismo do programa de integridade que tem o potencial de elastecer seus objetivos para além das fronteiras a pessoa jurídica propriamente dita, de modo a efetivamente fomentar e manter uma cultura de integridade não apenas no ambiente organizacional, mas em toda a cadeia produtiva, ainda que a razão para tal esteja na possibilidade de responsabilização da pessoa jurídica por ato praticado pelo terceiro.

Valoriza-se a “preocupação da entidade em difundir valores e em evitar comportamentos nefastos” (FORTINI, 2018, p. 200). É essa externalidade do programa de integridade que viabiliza concluir-se que o programa de *compliance* efetivo serve, ainda que involuntariamente, como aliado no exercício da função social da empresa, entendida esta como os efeitos positivos da atividade empresarial em prol da sociedade (OLIVEIRA, 2019).

É sob esse olhar macro, e, indiretamente, sobre essa externalidade do programa de integridade que se pode inserir o registro de Belisário dos Santos Júnior e Angélica Petian (2018) ao

pontuar que o fomento e a difusão de uma cultura de integridade no cumprimento de leis, atentando-se à confiança dos cidadãos no Estado, há de estar presente não apenas em empresas particulares ou estatais com ações em bolsas de valores, mas em qualquer agência pública, propondo-se a criação de uma política pública de integridade estadual caracterizada como¹²:

[...] um programa que integre diversas ações coordenadas para a realização de objetivos politicamente determinados, prestigiando a transparência da Administração Pública e a maior interação social, de forma a garantir maior confiabilidade e segurança de todos nas instituições e órgãos públicos (2018, p. 189).

Wagner Giovanini (2018b) adverte, porém, que a adoção de práticas de *due diligence* isoladamente tem um propósito que não se alinha propriamente com a integridade, mas com a busca de proteção da pessoa jurídica. Com sua ponderação, não quer o autor desprezar a utilidade de medidas de *due diligence*, mas alertar que essas ações não devem ser isoladas:

[...] se o processo de *due diligence* for implementado de maneira coordenada à comunicação, à sensibilização e aos treinamentos adequados, ocorre um envolvimento natural dos indivíduos responsáveis pela contratação dos terceiros, promovendo um fortalecimento do mecanismo de integridade (2018b, p. 77-78).

Assim, cabe à pessoa jurídica adotar as cautelas necessárias no sentido de conhecer adequadamente os terceiros com quem se relaciona, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, mensurando os riscos envolvidos na contratação, de modo que se impõe a avaliação sob diversos aspectos, tais como o histórico de envolvimento do terceiro em casos de corrupção, a forma de relacionamento do terceiro com órgãos e agentes públicos, sua capacidade técnica, experiência e condições materiais de realização do objeto do instrumento jurídico celebrado, além da adoção de cautelas e cláusulas especiais a serem observadas na celebração dos contratos (RIBEIRO, 2017).

¹² Como mencionado anteriormente, ação nesse sentido, no âmbito do Poder Executivo Federal, encontra-se no Decreto n. 9.203, de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e, mais recentemente, no Decreto n. 10.756, de 2021, que institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal.

Além das ações de *due diligence* nas tratativas com terceiros, exige-se, também, procedimentos semelhantes em negócios societários, compreendendo-se a “verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas” (art. 57, inciso XIV, do Decreto n. 11.129, de 2022).

Trata-se de previsão inserida na legislação por questão de coerência, sob dois aspectos: seja pelo fato de o art. 4º da Lei n. 12.846, de 2013, estabelecer que a responsabilidade da pessoa jurídica permanece mesmo em caso de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária, seja por se tratar de medida de mitigação de riscos relacionados à operação societária pretendida pela pessoa jurídica. Se todo o programa de integridade é estruturado em uma adequada avaliação dos riscos da atividade desenvolvida, é de se esperar que também ocorra a avaliação de riscos em negócios societários.

Nesse sentido é a observação de Márcio de Aguiar Ribeiro, quando pontua ser “extremamente relevante para que a pessoa jurídica sucessora minimize os riscos de ser responsabilizada, civil e administrativamente, nos termos da Lei Anticorrupção, por atos e fatos da pessoa jurídica sucedida”, praticados anteriormente à modificação societária (2017, p. 222). Lembrem, ainda, Benjamin Zymler e Laureano Canabarro Dios (2016) que, acaso não persistisse a responsabilidade da pessoa jurídica nas hipóteses de modificação societária, estar-se-ia contrariando o próprio espírito da norma em preservar o interesse público, abrindo espaço para impunidades¹³.

2.3.1.11 Monitoramento contínuo do programa de integridade

Por fim, o último elemento apresentado pelo Decreto n. 11.129, de 2022, refere-se ao “monitoramento contínuo do programa de integridade visando ao seu aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013” (art. 57, inciso XV).

¹³ No mesmo sentido: DIPP; CASTILHO, 2016.

É de se esperar que, estando o programa de integridade estruturado “de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica” (art. 56, parágrafo único, do Decreto n. 11.129, de 2022), estabeleça-se seu monitoramento contínuo, com o propósito de mantê-lo atualizado com as avaliações de riscos das atividades da pessoa jurídica, além de viabilizar correções ou adequações eventualmente necessárias para corrigir falhas ou mitigar novos riscos identificados, ou, ainda, aprimorar os controles e processos sob os quais trabalha a pessoa jurídica.

Por envolver vários setores da pessoa jurídica, “o programa de integridade corporativa denota feição sensivelmente dinâmica a demandar periódicas revisões e atualizações sobre a estratégia elaborada” (RIBEIRO, 2017, p. 224), segundo os riscos e falhas equacionadas em determinado ciclo de execução do programa. Nesse sentido, realiza-se uma avaliação de desempenho do programa de integridade, com a produção de informações relevantes a serem repassadas à alta administração com vistas ao fortalecimento do programa, “de forma a proporcionar o fortalecimento dos controles internos e a consequente mitigação dos riscos regulatórios e reputacionais” (RIBEIRO, 2017, p. 224).

Wagner Giovanini lembra que o monitoramento deve ser entendido como algo “maior que um conjunto de tarefas isoladas, como investigação, auditorias, controles, pesquisas e análises críticas periódicas” (2018a, p. 67): trata-se de “um modelo inteligente, previamente estabelecido e arquitetado, para medir o desempenho do Sistema de Compliance, analisar os resultados, permitir os ajustes necessários e promover melhoria contínua” (2018a, p. 67).

É de se observar que, sob o espectro da governança corporativa, todo o programa de integridade está estruturado segundo a lógica do PDCA, em que a interação entre cada um dos elementos é essencial para o adequado funcionamento do programa e, em última análise, para sua efetividade, evitando-se a mera produção de evidências com viés exclusivamente protecionista para atuar em um processo dinâmico afirmação e confirmação dos valores do programa, com vistas à construção de uma cultura organizacional de integridade, a ser adequadamente monitorada com vistas à permanente atualização e melhoramento do programa.

2.3.2 Parâmetros internacionais

A partir dos parâmetros elencados pela legislação pátria, é relevante verificar, também, os padrões de legislações estrangeiras, especialmente as que influenciaram a produção do normativo brasileiro. Cláudio Carneiro Bezerra Pinto Coelho e Augusto Moutella Nepomuceno (2019) lembram, nesse sentido, que o *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* e o *UK Bribery Act*, respectivamente leis norte-americana e britânica, correspondem aos principais diplomas legais que serviram de base para a edição das normas brasileiras. Passa-se, assim, ao exame de cada uma delas.

2.3.2.1 Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) – Estados Unidos

O FCPA é uma lei federal norte-americana, de 1977, editada como reflexo reacionário ao escândalo do *Watergate*, que gerou grande instabilidade política nos Estados Unidos pela prática de espionagem e corrupção durante a campanha eleitoral do então presidente, Richard Nixon (KIM; *et al*, 2018; KURKOWSKI; PRASERES, 2020).

O FCPA constitui uma emenda à *Securities Exchange Act*, de 1934, editada na gestão de Franklin D. Roosevelt como uma resposta às práticas irresponsáveis no setor financeiro que contribuíram significativamente para o *crash* da bolsa de valores de Nova York em 1929. Tratava-se, inicialmente, de regulamentar as transações de títulos no mercado secundário. Para proteger investidores, o Congresso estabeleceu a obrigatoriedade de empresas divulgarem informações que os investidores considerariam pertinentes para que pudessem decidir sobre a realização de investimentos (LII, [2022]).

Envolta a críticas relativas à constitucionalidade da *Securities Exchange Act* (LIPPMAN, 1934), houve a emenda em 1977, com a publicação do FCPA, que, além de atuar sobre o mercado financeiro, buscou combater o suborno de funcionários públicos estrangeiros e, assim, assegurar a integridade do mercado de capitais norte-americano (COELHO; NEPOMUCENO, 2019). Seu propósito foi tornar ilegais os pagamentos efetuados a agentes públicos de governos estrangeiros, partidos políticos estrangeiros e candidatos a cargos

políticos estrangeiros, com vistas a obter vantagens comerciais ou econômicas (KIM, *et. al.*, 2018).

O FCPA, originalmente, tem três partes essenciais, sendo a primeira destinada à definição de padrões contábeis, com o propósito de assegurar a fidedignidade das informações contidas nos respectivos relatórios contábeis e livros comerciais. Exige-se, assim, registros contábeis confiáveis referentes à elaboração e guarda de livros, registros e contas, além de um sistema interno de controles que assegurem a autoridade e a responsabilidade da administração sobre os ativos da empresa, de forma que as transações sejam executadas de acordo com a gerência geral ou autorizações específicas e que as transações sejam gravadas para posteriores conferências, entre outras previsões (USA, 1977).

A criação e manutenção de um sistema de controles internos é fundamental. Os acionistas e os investidores potenciais precisam confiar e ter garantias de que o negócio está sendo adequadamente controlado e as informações financeiras estão sendo fornecidas em tempo hábil. O estabelecimento e a manutenção de um sistema de controle interno, de livros e registros precisos são fundamentais responsabilidades da administração; no entanto, a administração deve exercer julgamento na determinação das medidas a serem tomadas, e o custo incorrido, assegurando que os objetivos expressos serão atingidos. Aqui, padrões de razoabilidade devem ser aplicados (KURKOWSKI; PRASERES, 2020, p. 40).

A segunda parte do normativo estabelece as condutas ilícitas: Com o propósito de minimizar os efeitos negativos da corrupção e ajudar as empresas a combatê-la (KURKOWSKI; PRASERES, 2020), o FCPA tornou ilegal para qualquer emissor de títulos mobiliários ou para qualquer oficial, diretor, empregado ou agente de tal emissor de títulos ou, ainda, a qualquer acionista que atue em nome destes emissores usar os correios ou qualquer meio ou instrumento de comércio interestadual de forma corrupta para promover uma oferta, pagamento, promessa de pagamento ou autorização de pagamento de qualquer quantia ou, ainda, oferecer presentes, prometer dá-los ou autorizar a doação de qualquer item de valor:

i) a oficiais estrangeiros para influenciar qualquer ação, omissão ou decisão desse agente estrangeiro, no exercício de suas atribuições, ou, ainda, para induzir o oficial estrangeiro a usar sua influência em governos estrangeiros

ou, de qualquer forma, afetar ou influenciar algum ato ou decisão do governo estrangeiro, com o propósito de auxiliar a empresa emissora de títulos a obter negócios, retê-los ou direcioná-los para qualquer pessoa;

ii) a partidos políticos estrangeiros ou oficiais desses partidos ou, ainda, a candidatos estrangeiros a cargos públicos, com o propósito de influenciar qualquer ação, omissão ou decisão do partido político, do oficial ou do candidato, no exercício de suas atribuições, ou, ainda, para induzir o partido estrangeiro, seus oficiais ou candidatos estrangeiros a cargos públicos a usarem sua influência em governos estrangeiros ou, de qualquer forma, afetar ou influenciar algum ato ou decisão do governo estrangeiro, com o propósito de auxiliar a empresa emissora de títulos a obter negócios, retê-los ou direcioná-los para qualquer pessoa;

iii) a pessoa que saiba ou tenha razões para saber que todo ou parte do dinheiro ou objeto de valor será oferecida, dada ou prometida, direta ou indiretamente, a qualquer oficial estrangeiro, a qualquer partido político estrangeiro ou oficiais destes, ou, ainda, a qualquer candidato a cargo público estrangeiro, com o propósito de influenciar qualquer ação, omissão ou decisão do oficial estrangeiro, do partido político ou do candidato, no exercício de suas atribuições, ou, ainda, a induzir o oficial estrangeiro, o partido político ou o candidato a usar sua influência em governos estrangeiros ou, de qualquer forma, afetar ou influenciar algum ato ou decisão do governo estrangeiro, com o propósito de auxiliar a empresa emissora de títulos a obter negócios, retê-los ou direcioná-los para qualquer pessoa (USA, 1977).

Além de definir tais condutas como ilícitas, o FCPA estabeleceu, também, a possibilidade de aplicação de multas de até US\$ 1,000,000.00 à empresa e de multa de até US\$ 10,000.00 à pessoa física que praticou os atos nominados, a qual fica sujeita, também, à prisão por até 5 anos (ou ambas), sendo vedado o pagamento direto ou indireto da multa imposta à pessoa física pela empresa emissora do título (USA, 1977).

Previsões semelhantes foram realizadas, também, para definir práticas corruptas estrangeiras para pessoas que não sejam emitentes

de títulos mobiliários, assim consideradas os “*domestic concern*”. Sob essa terminologia, consideram-se qualquer indivíduo que seja cidadão, nacional ou residente nos Estados Unidos, ou qualquer corporação, parceiro, associação, sociedade anônima, empresa fiduciária, organização sem personalidade jurídica ou sociedade unipessoal que tenha suas principais atividades realizadas nos Estados Unidos ou seja organizada sob as leis norte americanas (USA, 1977).

Buscou-se, com as novas tipificações, impedir incentivos inadequados a funcionários públicos estrangeiros com o propósito de influenciar, de qualquer forma, o exercício de suas atribuições funcionais e, ao mesmo tempo, assegurar alguma vantagem indevida ao emissor de títulos mobiliários (KURKOWSKI; PRASERES, 2020).

O terceiro bloco de disposições do FCPA refere-se à divulgação de informações relativas a transações realizadas do mercado mobiliário, com o claro propósito de dar maior transparência à natureza da operação e a seus beneficiários, observando-se, segundo os critérios da *Securities and Exchange Commission (SEC)*, o necessário e apropriado para o interesse público ou para proteção de investidores (USA, 1977).

Com o tempo, o FCPA, que representou importante avanço no combate a atos de corrupção, foi sendo atualizado, de modo a ampliar ainda mais suas previsões no que se refere à definição de ilícitos, além de atualizar os valores das multas passíveis de aplicação, majorando-as em determinadas circunstâncias, e contemplar modificações relacionadas à incorporação de tratados internacionais firmados pelos Estados Unidos, especialmente a Convenção de Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), firmada em 17 de dezembro de 1997 (USA, 1998; CLINTON, 1998).

A rigor, diferentemente da legislação brasileira, o FCPA não definiu, de forma explícita, padrões para estruturação de programas de compliance ou, na dicção da legislação nacional, programas de integridade: a norma norte-americana, na verdade, definiu condutas ilícitas, tanto sob o aspecto de atos de corrupção, quanto na definição de fraudes contábeis, e definiu competência para atuação da SEC no combate a tais atos, criando a possibilidade de serem estabelecidas normas de divulgação com vistas à proteção ao interesse público e à proteção de investidores.

Assim, a contribuição do FCPA para o estabelecimento de diretrizes com vistas à estruturação de programas de compliance foi indireta, inerentes ao maior rigor atribuído às novas infrações definidas pela legislação. Nesse sentido, diante da finalidade preventiva de tais programas, passou-se a considerar as novas infrações como medida de mitigação de risco de penalização tanto da empresa emissora de títulos mobiliários quanto da pessoa física que realiza as condutas tipificadas em lei.

Comparando-se as previsões do FCPA com a legislação brasileira, especialmente as disposições do Decreto n. 11.129, de 2022, relativas ao programa de integridade, observa-se, como ponto comum, a exigência de registros contábeis confiáveis e o sistema de controles internos que funcionam, a um só tempo, como mecanismos de prevenção à prática de ilícitos e de proteção contra tais atos, tanto da pessoa jurídica quanto da pessoa física (gestores, principalmente).

Não obstante, cabe a observação de que o Departamento de Justiça Norte Americano publicou um guia para avaliação de programas de compliance, com o propósito de auxiliar os procuradores na tomada de decisões referentes à sua atuação no que se refere à identificação da efetividade do programa de compliance da organização à época da ofensa objeto da apuração (US DOJ, 2020b).

O Guia de Avaliação de Programas de Compliance Corporativos tem o propósito de dotar os procuradores de informações que indiquem se o programa está bem desenhado; se o programa tem sido aplicado desde cedo e de boa-fé, isto é, se está adequadamente estruturado e empoderado para funcionar eficientemente; e, ainda, se o programa de compliance funciona na prática (US DOJ, 2020a).

Assim, para saber se o programa está bem estruturado, o Guia de Avaliação informa a necessidade de se examinar a avaliação de riscos, com o propósito de entender o porquê de a organização ter escolhido definir o programa de compliance da forma em que está estruturado e o como e o porquê ele evoluiu ao longo do tempo. Nesse exame são buscadas informações no sentido de verificar se o programa está adequadamente desenhado para detectar as condutas mais prováveis de ocorrer na organização em função da atividade desenvolvida e do complexo ambiente regulatório, além de avaliar a periodicidade de revisão da avaliação de riscos e as lições aprendidas ao longo do tempo (US DOJ, 2020a).

Examina-se, na sequência, as políticas e procedimentos definidos pela organização, com o duplo propósito de definir normas éticas e reduzir os riscos identificados no processo de avaliação de riscos. Perquire-se, assim, se há um código de conduta que dê força ao programa e, entre outros aspectos, demonstre o compromisso da organização na sua efetivação. São examinados, assim, o design, a compreensão, a acessibilidade, a responsabilidade por sua integração operacional ao dia-a-dia da organização, e a existência de guardiões do código (US DOJ, 2020a).

Igualmente são avaliadas a existência de treinamentos sobre o programa de compliance, bem como de comunicações sobre seus termos, examinando-se se os treinamentos têm por base a avaliação de riscos, de acordo com as funções de cada empregado, além da forma, conteúdo e efetividade do treinamento. No que se refere à comunicação, buscaram-se elementos sobre o que tem sido feito pela organização para divulgar aos empregados a posição da empresa em casos de inobservância do programa (US DOJ, 2020a).

Examina-se, ainda, se há uma estrutura de reportes de condutas (canal de denúncias) em que seja assegurada a confidencialidade dos relatos, bem como o processo de investigação sobre a denúncia recebida, buscando identificar se foram estabelecidos mecanismos de governança aptos a detectar e prever condutas desviantes. No que se refere à investigação, buscaram-se elementos para identificar se as apurações são realizadas por pessoal qualificado, o prazo em que foram realizadas as apurações, e a resposta dada pela organização (US DOJ, 2020a).

Buscam-se, também, elementos para identificar a realização de *due diligence* baseada na avaliação de riscos nos relacionamentos com terceiros, o que pode variar de acordo com o tamanho e a natureza da organização. Nesse exame, busca-se identificar se foi racional a avaliação sobre a necessidade de terceiros nas transações da organização, bem como os riscos envolvidos, incluindo-se a reputação do terceiro e seus relacionamentos com oficiais estrangeiros. Perquere-se, assim, se há controles apropriados, se há uma gestão dos terceiros e a reação e as consequências do processo de *due diligence* de terceiros, além de avaliar se há *due diligence* prévio em relação a transações societárias (fusões ou aquisições) (US DOJ, 2020a).

Aspecto de grande relevância no exame é identificar se o programa de compliance está adequadamente estruturado e empoderado eficientemente, isto é, busca-se identificar se o programa tem recursos materiais, financeiros e de pessoal suficientes para ser executado, examinando-se, também, se os empregados estão adequadamente informados acerca do programa, com vistas à definição de uma cultura de compliance. Examina-se, assim, o envolvimento da alta e média gestão, além do compromisso dos mais antigos ao programa e sua avaliação pela diretoria, a autonomia do setor de compliance e os recursos efetivamente disponíveis pela área e os incentivos e as medidas disciplinares eventualmente aplicadas (US DOJ, 2020a).

É feita, também, a avaliação acerca do funcionamento do programa na prática, buscando informações acerca da adequação e efetividade do programa à época da prática da ofensa:

In answering this question, it is important to note that the existence of misconduct does not, by itself, mean that a compliance program did not work or was ineffective at the time of the offense. See U.S.S.G. § 8B2.1(a) (“[t]he failure to prevent or detect the instant offense does not mean that the program is not generally effective in preventing and deterring misconduct”). Indeed, “[t]he Department recognizes that no compliance program can ever prevent all criminal activity by a corporation’s employees.” JM 9-28.800. Of course, if a compliance program did effectively identify misconduct, including allowing for timely remediation and self-reporting, a prosecutor should view the occurrence as a strong indicator that the compliance program was working effectively. (US DOJ, 2020a, p. 14)

Finalmente, é examinada a existência de monitoramento contínuo do programa, a realização de testes periódicos, bem como sua revisão, eis que a capacidade de melhoramento e evolução do programa é um importante marco sobre sua efetividade. Nesse contexto, são examinadas as auditorias internas, as adaptações constantes ao programa, segundo os riscos identificados, bem com a definição, difusão e implementação de uma cultura de compliance (US DOJ, 2020a).

Nesse sentido, examina-se a capacidade de resposta do programa em face de condutas desviantes, isto é, as recomendações a serem implementadas em face dessas condutas: examinam-se a

remediação, os indicadores, a prestação de contas e a gestão de fornecedores (US DOJ, 2020a).

Tais aspectos permitem identificar, com clareza, que, embora o FCPA não contemple diretrizes propriamente ditas para implantação de um programa de integridade, o Guia de Avaliação de Programas de Compliance Corporativos do Departamento de Justiça Norte-Americano contempla elementos semelhantes, senão idênticos, aos delineados pelo Decreto n. 11.129, de 2022, variando, apenas, o nível de detalhamento entre eles.

2.3.2.2 UK Bribery Act – Reino Unido

Tal como ocorre com o FCPA, o *UK Bribery Act* compreende a legislação britânica que define os delitos relacionados a suborno e assuntos relacionados. A grande diferença entre uma legislação e outra é a circunstância de o *UK Bribery Act* contemplar a tipificação do suborno privado, seja por oferecer, prometer ou dar uma vantagem financeira a outra pessoa com o propósito de induzir essa pessoa a atuar de maneira imprópria em uma função relevante ou atividade ou, ainda, recompensar essa pessoa por sua performance imprópria nessa função ou atividade. Também define como tal a situação de alguém oferecer, prometer ou dar uma vantagem financeira ou qualquer outra vantagem a outra pessoa, ou, ainda quando alguém sabe ou acredita que a aceitação da vantagem seria considerada ela mesma uma conduta imprópria para a função ou atividade exercida, sendo que tais situações também se caracterizam mesmo que realizadas por meio de uma terceira pessoa (*UK, 2010*).

Além da tipificação relativa a quem oferece a vantagem indevida para a atuação imprópria de outra pessoa na realização de uma função ou atividade relevante, o *UK Bribery Act* contempla a tipificação relacionada à pessoa de quem é subornada, isto é, da pessoa que solicita, aceita ou concorda em aceitar a vantagem indevida (*UK, 2010*).

Na conceituação relativa à “função ou atividade relevante”, o *UK Bribery Act* apresenta um ampla definição para assim considerar qualquer função de natureza pública ou qualquer atividade conectada com negócios, executada no curso do emprego da pessoa ou, ainda, executada em benefício de alguma pessoa jurídica, em que se espera que a atuação seja realizada de boa-fé, de forma imparcial ou, ainda, em

que a pessoa esteja em uma posição de confiança, ainda que tais atividades não tenham conexão com o Reino Unido ou sejam realizadas em outro país ou território fora do Reino Unido (*UK, 2010*).

Estabelece, ainda, que a atuação imprópria ocorre quando a atividade ou função é realizada com violação à expectativa relevante ou quando há uma falha de execução na função ou atividade e essa falha seja, ela mesma, uma violação à expectativa relevante, assim considerada a inobservância à boa-fé, a violação à imparcialidade no desempenho da função ou atividade, ou, ainda, a quebra da confiança relativa ao cargo ou à função ocupados, abrangendo toda ação ou omissão da pessoa relativa à atividade ou função exercidas (*UK, 2010*).

Juntamente com a definição do suborno privado, o *UK Bribery Act* define o suborno de servidores públicos estrangeiros, assim considerados qualquer pessoa que exerça um cargo legislativo, administrativo ou judicial de qualquer natureza, por indicação ou eleição, em um país ou território fora do Reino Unido, ou que exerça uma função pública para um país ou território fora do Reino Unido ou em benefício de um país ou território estrangeiro, para qualquer agência pública ou empreendimento público, ou, ainda, os oficiais ou agentes de organizações internacionais (*UK, 2010*).

Além da definição de tais condutas, o *UK Bribery Act* também tipifica a falha das organizações em prevenir a ocorrência de subornos de qualquer espécie como uma violação própria, embora estabeleça que a organização possa se defender se provar que tinha procedimentos adequados desenhados para prevenir que quaisquer de seus colaboradores realizem atos de suborno (*UK, 2010*). Com essa previsão, surge, no escopo da legislação britânica, a relevância e a importância do programa de compliance, a seguir as diretrizes definidas pelo Secretário de Estado, a quem compete publicar o respectivo guia de procedimentos, mantendo-o atualizado e revisado.

Referido Guia foi publicado pelo Ministério da Justiça Britânico com o propósito de explicar a política que sustenta a seção 7 do *UK Bribery Act* e sua intenção de ajudar as organizações, independentemente de seu tamanho e da atividade desenvolvida, a entender quais os tipos de procedimentos elas podem adotar para prevenir o suborno. O Guia representa, portanto, uma orientação de aplicação geral e está estruturado em seis princípios, de forma que apenas o exame das circunstâncias particulares do caso concreto

permitirá concluir pela adequabilidade dos procedimentos estabelecidos na organização. Eis o alerta efetuado pelo documento:

The guidance is designed to be of general application and is formulated around six guiding principles, each followed by commentary and examples. The guidance is not prescriptive and is not a one-size-fits-all document. The question of whether an organisation had adequate procedures in place to prevent bribery in the context of a particular prosecution is a matter that can only be resolved by the courts taking into account the particular facts and circumstances of the case. The onus will remain on the organisation, in any case where it seeks to rely on the defence, to prove that it had adequate procedures in place to prevent bribery. However, departures from the suggested procedures contained within the guidance will not of itself give rise to a presumption that an organisation does not have adequate procedures (UK MJ, 2012, p. 6).

O alerta serve para deixar claro que o documento apresenta sugestões de procedimentos que podem não ser adequados para organizações pequenas e médias, que podem adotar outras opções que sejam mais adequadas às suas realidades, condição esta que, como exposto anteriormente, também está presente na legislação brasileira, que informa a necessidade de o programa de integridade ser adequado ao tamanho e aos riscos da atividade da pessoa jurídica.

Assim, após apresentar a sistemática das tipificações contidas no *UK Bribery Act* e a lógica de suas previsões, o Guia apresenta os princípios que devem nortear as ações de prevenção à prática de suborno, iniciando-se pela referência à definição de procedimentos, que devem ser proporcionais aos riscos de suborno a que se sujeita a organização e à natureza, escala e complexidade das atividades desenvolvidas pela organização. Tais procedimentos também devem ser claros, práticos, acessíveis, e efetivamente implementados e aplicados. Traduz a ideia de que a definição de uma política organizacional, com a fixação de procedimentos de prevenção e procedimentos para implementar tais medidas, é necessária para criar uma cultura antissuborno e alerta para a circunstância de que se sua implementação não for adequada, não atingirá o objetivo. *“Whatever the chosen model, the procedures should seek to ensure there is a practical and realistic means of achieving the organisation’s stated anti-bribery policy objectives across all of the organisation’s functions” (UK MJ, 2012, p. 21).*

As políticas de prevenção de suborno devem possuir certos elementos, como o comitê de prevenção ao suborno, a abordagem geral para mitigar riscos específicos de suborno como aqueles decorrentes da conduta de intermediários e agentes e daqueles associados a despesas de hospitalidade e promoção, pagamentos facilitados ou doações ou contribuições políticas ou de caridade, e uma visão geral sobre a estratégia de implementação da política de prevenção ao suborno propriamente dita. Os procedimentos adotados para implementar as políticas de prevenção ao suborno devem ser desenhados para mitigar os riscos identificados e para prevenir condutas deliberadamente antiéticas por parte das pessoas associadas.

O Guia apresenta alguns exemplos não exaustivos de tópicos que podem conter a política, alguns dos quais retratam outros princípios enunciados pelo Guia, a saber: o envolvimento da alta gestão da organização; procedimentos de avaliação de risco; *due diligence* de pessoas associadas existentes ou prospectivas; regras sobre doação de presentes, hospitalidade e despesas promocionais, doações de caridade e políticas, ou demandas por facilitação de pagamentos; emprego direto e indireto, incluindo recrutamento, termos e condições, ação disciplinar e remuneração; governança das relações comerciais com todas as outras pessoas associadas, incluindo acordos pré e pós-contratuais; controles financeiros e comerciais, como escrituração contábil adequada, auditoria e aprovação de despesas; transparência das transações e divulgação de informações; tomada de decisão, como delegação de procedimentos de autoridade, separação de funções e prevenção de conflitos de interesse; fiscalização, detalhamento de processos disciplinares e sanções por violações das regras antissubornos da organização; canais de denúncias abertos; detalhamento sobre o processo pelo qual a organização planeja implementar seus procedimentos de prevenção de suborno, por exemplo, como sua política será aplicada a projetos individuais e a diferentes partes da organização; comunicação das políticas e procedimentos da organização e treinamento em sua aplicação; monitoramento, revisão e avaliação de procedimentos de prevenção de suborno (UK MJ, 2012).

O segundo princípio apresentado pelo Guia refere-se ao comprometimento da alta administração da organização com o programa de prevenção antissuborno. A ideia é demonstrar que as pessoas que ocupam os cargos mais altos da gestão da organização são as mais indicadas para fomentar uma cultura de integridade em que o

suborno seja inaceitável, o que deve incluir uma instância de comunicação antissuborno e um grau apropriado de procedimentos de prevenção de suborno (UK MJ, 2012).

O terceiro princípio destacado pelo Guia é a avaliação de riscos, em que a organização avalia, de maneira periódica, informada e documentada, a natureza e a extensão de sua exposição a potenciais riscos externos e internos de suborno em seu nome por pessoas associadas a ela. Os procedimentos de avaliação de riscos que permitam identificar e priorizar ações de resposta aos riscos geralmente possuem algumas características básicas, tais como a fiscalização da avaliação de risco pela alta gestão, pesquisa adequada, com fontes internas e externas de informações, para refletir a escala dos negócios da organização e a necessidade de identificar e priorizar todos os riscos relevantes, inquéritos de *due diligence* e documentação precisa e adequada da avaliação de riscos e suas conclusões (UK MJ, 2012).

O quarto princípio a sustentar o programa é, justamente, o já reportado *due diligence*, proporcional aos riscos a que se submete a organização e neles baseado, considerando-se não só as pessoas que realizam serviços para a organização ou agem em seu nome, mas também aquelas que assim o farão. Além de corresponder a uma prática de boa governança corporativa, procedimentos de *due diligence* também funcionam como respostas a riscos identificados a partir do princípio anterior (UK MJ, 2012), o que, mais uma vez, denota a interação entre os elementos do programa.

O quinto princípio refere-se à comunicação e treinamentos sobre o programa: toda a estrutura de prevenção a práticas de suborno há de estar devidamente internalizada e compreendida. Para isso, são necessárias ações de comunicação interna e externa, incluindo-se treinamentos sobre o programa, que sejam proporcionais aos riscos enfrentados pela organização. A ideia é a de que não basta criar a política, pois ela precisa ser divulgada, conhecida e entendida para que seja efetivamente implementada. Naturalmente, a forma de comunicação vai variar enormemente entre as organizações, de acordo com os diferentes riscos enfrentados por elas, o tamanho da organização e a escala e natureza das atividades desenvolvidas (UK MJ, 2012).

O último princípio refere-se ao monitoramento e à revisão dos procedimentos de prevenção ao suborno por pessoas associadas, com vistas ao melhoramento contínuo do programa naquilo que for necessário. É natural que os riscos das atividades desenvolvidas pelas organizações variem ao longo do tempo, de forma que os procedimentos relacionados às respostas a esses riscos também vão variar, o que torna necessário monitorar e avaliar regularmente a efetividade dos procedimentos estabelecidos. Infoma-se, inclusive, que as organizações também podem buscar certificações sobre o programa, mas alerta para o fato de que tais certificações não vinculam a análise da autoridade britânica sobre os procedimentos adotados para os fins do *UK Bribery Act*: “*However, such certification may not necessarily mean that a commercial organisation’s bribery prevention procedures are ‘adequate’ for all purposes where an offence under section 7 of the Bribery Act could be charged*” (UK MJ, 2012, p. 31).

Pode-se observar, a partir dos apontamentos aqui realizados, que as orientações expedidas pela autoridade norte-americana e pela autoridade britânica acerca dos critérios a serem considerados para fins de estruturação do programa de compliance e do programa antissuborno são bastante similares, de forma que a legislação brasileira, de fato, a eles está alinhada, ainda que existam diferenças relacionadas às tipificações das condutas nas legislações nacional, norte-americana e britânica.

2.4 Normas técnicas relacionadas ao programa de integridade/programa de compliance e sua gestão

Efetuada o levantamento sobre os elementos a serem considerados na estruturação do programa de integridade, segundo a legislação brasileira, bem como sobre a estruturação de programas de compliance e antissuborno, segundo as legislações norte-americana e britânica, passa-se à avaliação das normas técnicas.

2.4.1 ISO 19600 // ISO 37301

À época da proposição deste estudo, considerou-se examinar as disposições da ISO 19600, que apresentava diretrizes relacionadas ao sistema de gestão de *compliance*. Essa norma, porém, foi cancelada

em 27/5/2021¹⁴ e, na sequência, foi publicada, em 3/6/2021, a ISO 37301, que também trata de sistemas de gestão de *compliance*. Apesar de apresentarem uma estrutura semelhante, a diferença entre uma e outra norma está na circunstância de a primeira contemplava diretrizes para o estabelecimento de um sistema de gestão de *compliance*, ao passo que a segunda prevê requisitos para sistemas de gestão de *compliance*, o que a torna certificável, característica esta que não ocorria com a primeira.

A ISO 37301 inicia sua exposição relacionando a longevidade da organização ao estabelecimento e à manutenção de uma cultura de *compliance*, considerando-se as necessidades e as expectativas das partes interessadas. Nesse sentido, ressalta que o *compliance* é um processo contínuo que “se torna sustentável ao ser incorporado na cultura da organização, e no comportamento e na atitude das pessoas que trabalham para ela” (ABNT, 2021, p. vii), sendo preferível que a gestão do *compliance*, enquanto mantém sua independência, esteja integrada com outros processos de gestão da organização.

“A integridade e o *compliance* eficaz são, portanto, elementos chave de uma gestão boa e diligente”, além de o *compliance* contribuir “para o comportamento socialmente responsável das organizações” (ABNT, 2021, p. vii). Nesse sentido, um dos objetivos da ISO 37301 é o de auxiliar as organizações a desenvolver e disseminar uma cultura positiva de *compliance* diante dos diversos benefícios para a organização.

Informa a ISO 37301 que o sistema de gestão de *compliance* constitui “uma estrutura que integra procedimentos, processos, políticas e estruturas essenciais para alcançar os resultados de *compliance* pretendidos, e agir para prevenir, detectar e responder a um não *compliance*” (ABNT, 2021, p. 25). Nesse sentido, recomenda que esteja estruturado nos princípios de boa governança, proporcionalidade, integridade, transparência, responsabilização e sustentabilidade. (ABNT, 2021).

Assim, apresenta os requisitos do sistema de gestão de *compliance* e orientações sobre ele e práticas recomendadas, os quais devem ser adaptados pela organização e sua implementação pode

¹⁴ Conforme informação disponível no catálogo da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), disponível em <[https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?Q=TjA5YjNmbHOzZXFlSk9aR2JwenJPaHk0K3dTOTNmRjNSTi9xaWF3Q0dOTT0](https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?Q=TjA5YjNmbHOzZXFlSk9aR2JwenJPaHk0K3dTOTNmRjNSTi9xaWF3Q0dOTT0=)> >.

variar segundo o tamanho e o nível de maturidade do sistema de gestão de *compliance* da organização, bem como o contexto, a natureza, a complexidade dos objetivos e atividades da organização (ABNT, 2021). Os requisitos do sistema de *compliance* estão consolidados na seguinte figura, que contempla a já mencionada metodologia do PDAC (ABNT, 2021, p. viii):



Após delimitar os conceitos dos termos utilizados pela Norma, a ISO 37301 informa a necessidade de a organização determinar as questões internas e externas que são pertinentes a seu propósito e que, de alguma forma, afetam sua capacidade de alcançar os resultados esperados por seu sistema de gestão de *compliance*, para, assim, determinar os limites e a aplicabilidade do sistema, definindo seu escopo, isto é, delimitando os principais riscos de *compliance* enfrentados pela organização e os limites geográficos, organizacionais, ou ambos, de sua aplicação (ABNT, 2021).

Nesse sentido, é necessário à organização entender a si mesma e ao contexto em que está inserida, inclusive no que se refere às expectativas das partes interessadas. Impõe-se considerar, assim, aspectos relativos ao modelo de negócio, às operações e atividades de organização; à natureza e ao escopo dos negócios na relação com terceiros; aos contextos regulatório, ambiental, cultural e social em que se insere; à situação econômica vivenciada; a suas estruturas internas e à cultura de *compliance*, entre outros aspectos. Para definição das expectativas das partes interessadas, tem-se como pressuposto definir quem são as partes interessadas em relação ao sistema de gestão de *compliance*, os requisitos a elas pertinentes e quais desses requisitos serão abordados pelo sistema (ABNT, 2021).

“O sistema de gestão de *compliance* deve refletir os valores, objetivos, estratégias e os riscos de *compliance* da organização, levando em conta o contexto da organização” (ABNT, 2021, p. 7), de forma que se impõe, também, que a organização identifique, analise e avalie os riscos de *compliance*, baseado em um processo de avaliação de riscos que identifique os riscos inerentes, assim considerados os “enfrentados por uma organização em uma situação descontrolada sem qualquer medida correspondente de tratamento”, e os riscos residuais, entendidos como os “não controlados efetivamente pelas medidas existentes de tratamento de risco” (ABNT, 2021, p. 27).

A recomendação para esse processo é a de que se considere as causas-raiz, as fontes do não *compliance*, bem como as consequências do não *compliance*, “ao mesmo tempo em que inclui a probabilidade de que estas ramificações possam ocorrer”. Entre as consequências destacadas pela ISO 37301 passíveis de ocorrência estão os danos ambientais e pessoais, as perdas econômicas, os danos à reputação, as mudanças administrativas e as responsabilidades civis e criminais (ABNT, 2021, p. 38).

A identificação dos riscos de *compliance* inclui a identificação das fontes de risco de *compliance* e a definição das situações de risco de *compliance*. Convém que as organizações identifiquem as fontes de riscos de *compliance* dentro dos vários departamentos, funções e diferentes tipos de atividades organizacionais, de acordo com as responsabilidades do departamento, as responsabilidades profissionais e os diferentes tipos de atividades organizacionais. Convém que a organização identifique regularmente as fontes dos riscos de *compliance* e defina as correspondentes situações de riscos de *compliance* para cada fonte de risco de *compliance* de modo

a desenvolver uma lista das fontes de risco de *compliance* e uma lista de situações de riscos de *compliance* (ABNT, 2021, p. 38).

Outro requisito para o sistema de gestão de *compliance* é a liderança e o comprometimento da alta administração da organização, de forma a assegurar que a política de *compliance* e seus objetivos estejam estabelecidos e sejam compatíveis com a direção estratégica da entidade, integrando-os aos demais processos sob os quais trabalhe. Para tanto, deve assegurar os recursos humanos e financeiros necessários para o funcionamento do sistema, provendo-lhe uma estrutura para estabelecer os objetivos de *compliance*, além de orientar as pessoas a contribuírem com sua eficácia, promover sua melhoria contínua, e apoiar outros agentes pertinentes com vistas a demonstrar sua liderança e o apoio ao sistema.

Os valores que sustentam o sistema de gestão de *compliance* são definidos pela alta administração, que deve não só divulgá-los, com vistas a assegurar seu conhecimento e aplicação, mas também seguir seus ditados, além de indicar e nomear um responsável pelo *compliance*, definindo claramente suas atribuições e responsabilidades, em um “comprometimento ativo, visível, consistente e sustentável, por meio de uma conduta e um comportamento-padrão que seja requerido por toda organização” (ABNT, 2021, p. 9).

Em contrapartida, ao responsável pela função de *compliance* deve ser assegurado acesso direito à alta administração e independência para exercer suas atividades com autoridade e nos estritos limites do necessário para assegurar o funcionamento do sistema, que, por sua vez, deve ter uma política que lhe dê sustentação e esteja adequada aos propósitos da organização. Assim, a política deve estar alinhada com os valores, objetivos e estratégias da organização; fazer referência aos princípios de governança de *compliance*; definir as consequências da inobservância de seus termos, estabelecendo os procedimentos, processos, políticas e obrigações de *compliance* da organização; além de encorajar o levantamento de preocupações, proibir quaisquer formas de retaliação e ser adequadamente implementada e aplicada. Quanto à formalização, a política deve ter uma linguagem clara, de modo a permitir facilmente o entendimento sobre seus termos, estar disponível como informação documentada, ser divulgada dentro da organização, além de estar disponível, também, para as partes interessadas (ABNT, 2021).

Outro requisito enunciado pela ISO 37301 é o planejamento: o sistema de gestão de *compliance* deve ser planejado, de forma a antecipar cenários e consequências potenciais, o que denota a perspectiva preventiva do planejamento. “Com base nos resultados de uma avaliação de riscos de *compliance*, convém que a organização planeje como abordar os efeitos indesejados antes que eles ocorram e como se beneficiar de condições ou circunstâncias favoráveis” (ABNT, 2021, p. 45). Há, inclusive, recomendação no sentido de que as medidas para avaliar a eficácia do sistema de gestão de *compliance* também sejam planejadas, o que pode incluir monitoramento, técnicas de medição, auditoria interna ou, ainda, a análise crítica pela direção. O planejamento, portanto, contempla tanto a implementação quanto a execução do sistema de gestão de *compliance*, de forma a permitir que o alcance de seus objetivos também siga adequadamente planejado, com a definição do que será feito, dos recursos requeridos, do responsável, do prazo de cumprimento, bem como a forma pela qual os resultados serão avaliados (ABNT, 2021).

O elemento seguinte refere-se ao apoio ao sistema de gestão de *compliance*, isto é, à disponibilização de recursos necessários para o estabelecimento, a implementação, a manutenção e a melhoria contínua do sistema. Nessa perspectiva, considera-se tanto a questão do capital humano, quanto a disponibilização de recursos financeiros, o que remete, também, aos recursos técnicos, no sentido de estabelecer as competências e provê-las, de forma a não só contratar pessoal capacitado, mas também fornecer capacitação aos colaboradores, além de disponibilizar o acesso a tecnologias e materiais de referência sobre gestão de *compliance* e obrigações legais (ABNT, 2021).

Na sequência, ao tratar da operação do sistema de gestão de *compliance*, a ISO 37301 reforça as questões de planejamento e controle, estatuidando que a “organização deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos, e para implementar as ações” de planejamento, com vistas a estabelecer critérios para os processos e implantar controles dos processos de acordo com esses critérios (ABNT, 2021, p. 17).

Controles eficazes são necessários para assegurar que as obrigações de *compliance* da organização sejam atendidas, e que os não *compliances* sejam prevenidos, detectados e corrigidos. Convém que controles sejam projetados com rigor suficiente para facilitar o alcance das obrigações de

compliance que são particulares às atividades e ao ambiente operacional da organização (ABNT, 2021, 39).

Juntamente com a definição de controles, a organização deve estabelecer, implementar e manter um processo que viabilize o relato de tentativas, suspeitas ou de violações à política de *compliance* ou a suas atribuições de *compliance*, o qual deve ser visível e acessível para toda organização, mantendo a confidencialidade, aceitando relatos anônimos, protegendo as pessoas que fazem o relato e permitindo que as pessoas recebam conselhos. Ao definir tal processo, a organização deve investigar a notícia, mediante um processo de investigação independente e sem conflitos de interesses (ABNT, 2021).

Na sequência, trata-se da avaliação do desempenho dos sistemas de gestão de *compliance*, em que se informa a necessidade de haver monitoramento do sistema para assegurar que os objetivos de *compliance* sejam alcançados. Nesse sentido, a organização deve determinar o que precisa ser medido e monitorado, estabelecer os métodos para o monitoramento, para a medição, para a análise e para a avaliação, com vistas a assegurar resultados válidos, além de estabelecer quando as etapas do monitoramento devem ser realizadas. Deve-se “estabelecer, implementar, avaliar e manter processos para buscar e receber retroalimentação sobre o seu desempenho do *compliance* de várias fontes” (ABNT, 2021, p. 19).

Para tanto, a definição de indicadores deve ser realizada de forma apropriada para orientar a avaliação do alcance dos objetivos de *compliance*, aferindo, assim, seu desempenho. De igual modo, os registros realizados pela função de *compliance* devem ser preservados e estar precisos e atualizados sobre as atividades de *compliance* da organização. É na etapa de avaliação do desempenho que se insere a auditoria interna, que deve ter ações planejadas em intervalos de tempo, para prover informações sobre o sistema de gestão de *compliance* (ABNT, 2021).

Finalmente, pontua a ISO 37301 informações sobre a melhoria contínua, do sistema de gestão de *compliance*: “A eficácia de um sistema de gestão de *compliance* é caracterizada pelo fato de que ele tem a capacidade de melhorar continuamente e evoluir” (ABNT, 2021, p. 45). Nesse sentido, ao se deparar com uma não conformidade ou alguma ação contrária ao programa, a organização deve tomar a ação para controlar a ocorrência e corrigi-la, além de lidar com as consequências dela decorrentes e avaliar a necessidade de adoção de

medidas para eliminar suas causas, de modo a evitar que ela ocorra novamente ou ocorra em outro local, implementando as medidas que se fizerem necessárias, incluindo mudanças, se for o caso, no sistema de gestão de *compliance* (ABNT, 2021), sendo recomendável que, ao realizar tais mudanças, sejam consideradas suas implicações em todo o sistema.

Alerta, também, a ISO 37301 que eventual falha em prevenir ou detectar um não *compliance* pontual não quer dizer, necessariamente, que o sistema de gestão de *compliance* não seja geralmente eficaz na prevenção e detecção de um não *compliance* (ABNT, 2021).

Comparando-se as previsões da ISO 37301 com as disposições do normativo brasileiro, percebe-se, com clareza, que o programa de integridade, como foi nominado o programa de *compliance* no âmbito da Lei Anticorrupção, ficou concentrado no combate a prática de atos de corrupção, já que seu propósito é o de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos praticados contra a administração pública nacional ou estrangeira, além de contribuir para a formação e manutenção de uma cultura de integridade na organização. A ISO 37301, contudo, tem um espectro de atuação mais abrangente, até porque refere-se a um sistema de gestão de *compliance*, que compreende a estrutura que congrega procedimentos, processos, políticas e estruturas essenciais voltadas para alcançar os resultados de *compliance*, além de prevenir, detectar e responder a um não *compliance* (ABNT, 2021), que pode ou não corresponder a um ato de corrupção.

Não obstante a diferença entre os focos adotados, pode-se identificar, com clareza, a aproximação dos elementos que compõem cada um deles, o que permite afirmar que o programa de integridade, tal como definido no Decreto n. 11.129, de 2022, está alinhando às previsões da ISO 37301¹⁵.

2.4.2 ISO 37001

A ISO 37001 trata de sistemas de gestão antissuborno, definindo requisitos com orientações para seu uso. Introduce o tema destacando

¹⁵ Essa mesma relação também podia ser percebida na comparação entre os elementos do programa de integridade, tal como definido no Decreto 8.420, de 2015, e as diretrizes estabelecidas pela ISO 19600 para o sistema de gestão de *compliance*.

sua importância para as organizações e no combate às práticas de suborno, lembrando que a política antissuborno é parte integrante de uma política global de *compliance*. “A política antissuborno e o sistema de gestão de apoio ajudam uma organização a evitar ou mitigar os custos, riscos e danos de envolvimento com suborno, promover a confiança nos negócios e melhorar sua reputação” (ABNT, 2017, p. viii).

Nesse sentido, a ISO 37001 reflete boas práticas internacionais e pode ser utilizada em quaisquer jurisdições, sendo aplicável a quaisquer organizações e em todos os setores (público, privado e sem fins lucrativos). Especifica orientações sobre políticas, procedimentos e controles que sejam razoáveis e proporcionais, segundo os riscos de suborno a que esteja submetida a organização. Alerta, também, que, mesmo que a organização adote um sistema antissuborno nos termos definidos pela ISO 37001, não há garantias de que nenhum suborno tenha ocorrido ou venha a ocorrer. Contudo, a ISO 37001 pode ajudar a organização a implementar medidas razoáveis e proporcionais concebidas para prevenir, detectar e responder ao suborno (ABNT, 2017).

O foco da ISO 37001 é, apenas, o suborno, de modo que o sistema por ela concebido refere-se à prevenção, detecção e resposta ao suborno, e ao cumprimento das leis antissuborno, abordando, assim, o suborno nos setores público, privado e sem fins lucrativos, o suborno pela organização, o suborno pelo pessoal da organização que atua em nome desta ou para seu benefício, o suborno por parceiros de negócio da organização que atuam em nome desta ou para seu benefício, o suborno da organização, o suborno do pessoal da organização em relação às atividades da própria organização, o suborno de parceiros de negócio da organização em relação às atividades da própria organização e o suborno direto ou indireto. Não se considera, portanto, fraudes, cartéis ou outros delitos antitruste ou anticoncorrenciais, lavagem de dinheiro ou outras práticas corruptas, embora a organização possa ampliar o escopo do sistema de gestão para considerar, também, tais práticas (ABNT, 2017).

Tendo em vista esse direcionamento, a organização pode implementar o sistema de gestão antissuborno como um sistema próprio ou como parte integrada de um sistema global de *compliance* ou, ainda, implementá-lo em paralelo a outros sistemas de gestão, como os de qualidade, meio ambiente e segurança da informação, que possuem normas técnicas próprias (ABNT, 2017).

Após delimitar os conceitos dos termos utilizados pela Norma, em uma estrutura extremamente semelhante à da ISO 37301, a ISO 37001 informa a necessidade de a organização determinar as questões internas e externas que são pertinentes a seu propósito e que, de alguma forma, afetam sua capacidade de alcançar os resultados esperados por seu sistema de gestão antissuborno (ABNT, 2017).

Referidas questões consideram, entre outros fatores, o tamanho, a estrutura e a delegação de poderes para tomada de decisão da organização; as localizações e os setores nos quais a organização opera ou antecipa a operação; a natureza, a escala e a complexidade das operações e atividades da organização; o modelo de negócio da organização; as entidades sobre as quais a organização tenha controle e entidades que exerçam controle sobre a organização; os parceiros de negócio da organização; a natureza e a extensão das interações com agentes públicos; e as obrigações e os deveres estatutários, regulatórios, contratuais e profissionais aplicáveis (ABNT, 2017).

Nesse sentido, é necessário à organização entender as necessidades e as expectativas das partes interessadas, definindo quem são as partes interessadas em relação ao sistema de gestão antissuborno e os requisitos a elas pertinentes (ABNT, 2021), delimitando, assim, o escopo e os limites do sistema de gestão antissuborno.

A organização, observados os requisitos estabelecidos pela ISO 37001, “deve estabelecer, documentar, implementar, manter e, de forma contínua, analisar criticamente e, onde necessário, melhorar o sistema de gestão antissuborno, incluindo os processos necessários e as suas interações” (ABNT, 2017, p. 8), de forma que se impõe que a organização identifique e avalie o risco, além de prevenir, detectar e responder ao suborno, mediante medidas que “precisam ser apropriadas ao risco de suborno”, sendo recomendável que “tenham chance razoável de sucesso em seu objetivo de prevenir, detectar e responder a suborno” (ABNT, 2017, p. 26).

A ideia da avaliação de riscos é a de “possibilitar à organização a constituição de uma base sólida para o seu sistema de gestão antissuborno”, em que se identifica “os riscos de suborno que serão focados pelo sistema”, isto é, os riscos prioritários pela organização para mitigação, implementação de controles, alocação de pessoal, recursos e atividades (ABNT, 2017). É a partir da avaliação de riscos que a

organização poderá determinar o tipo e o nível de controles antissuborno a serem aplicados a cada categoria de risco, examinando, inclusive, se os controles existentes são adequados e, caso não o sejam, possibilita-se melhorá-los. A organização deve “reter informação documentada” relativamente à avaliação de riscos de suborno, com vistas à demonstração de sua realização e utilização para a concepção do sistema de gestão antissuborno ou para seu melhoramento (ABNT, 2017, p. 9).

Outro requisito para o sistema de gestão antissuborno é a liderança e o comprometimento da alta administração da organização, cabendo-lhe aprovar a política antissuborno; assegurar que tal política esteja alinhada à estratégia da organização; receber e analisar, periodicamente, as informações sobre o conteúdo e sobre a operação do sistema antissuborno; requerer que os recursos adequados e apropriados necessários à operação eficaz do sistema estejam alocados e atribuídos; além de exercer razoável supervisão sobre a implementação do sistema e sua eficácia (ABNT, 2017).

A demonstração da liderança e do comprometimento da alta administração é necessária para assegurar que o sistema de gestão antissuborno, incluindo sua política e objetivos, “esteja estabelecido, implementado, mantido e analisado criticamente para abordar de forma adequada os riscos de suborno da organização”, além de estar integrado nos processos da organização, permitindo a disponibilização de recursos adequados e apropriados para a operação eficaz do sistema. Este engajamento da alta administração tem por propósito, também, assegurar a comunicação adequada, interna e externa, da política antissuborno e de sua importância, e que o sistema de gestão antissuborno esteja, ele próprio, adequadamente concebido para alcançar seus objetivos, além de orientar as pessoas a contribuírem com sua eficácia, promover sua melhoria contínua, e apoiar outros agentes pertinentes com vistas a demonstrar sua liderança na prevenção e detecção do suborno (ABNT, 2017).

O sistema deve fundamentar-se em uma política antissuborno apropriada aos propósitos da organização, que proíba o suborno e demande o cumprimento das leis antissuborno aplicáveis à organização, além de prover-lhe uma estrutura para estabelecer, analisar criticamente e alcançar os objetivos antissuborno, e encorajar a realização de denúncias. A política deve incluir, também, o comprometimento com a melhoria contínua do sistema de gestão

antissuborno, explicar a autoridade e independência da função de *compliance* antissuborno e, ainda, as consequências de seu não cumprimento. Deve estar disponível como informação documentada a todas as partes interessadas e ser comunicada nos idiomas apropriados dentro da organização e para os parceiros de negócios (ABNT, 2017).

A alta administração deve ter total responsabilidade pela implementação e conformidade com o sistema de gestão antissuborno, assegurando que as responsabilidades e autoridades para os papéis relevantes do sistema sejam atribuídas e comunicadas dentro da organização e em todos os seus níveis: “Gestores de todos os níveis devem ser responsáveis por requerer que os requisitos do sistema de gestão antissuborno sejam aplicados e cumpridos nos seus departamentos ou funções” (ABNT, 2017, p. 11). Todos os colaboradores, desde a alta administração, são responsáveis por entender, cumprir e aplicar os requisitos do sistema de gestão antissuborno.

É relevante que a alta administração defina e atribua a função de *compliance* antissuborno com vistas a supervisionar a concepção e a implementação do sistema de gestão antissuborno pela organização, promover o aconselhamento e a orientação sobre o sistema de gestão antissuborno, assegurar que o sistema esteja em consonância com a ISO 37001, e, ainda, reportar o desempenho do sistema à alta administração. Para tanto, é necessário que a área seja provida de recursos materiais e humanos, estes com “competência, posição autoridade e independência apropriadas” (ABNT, 2017, p. 11), sendo admitido que alguma ou toda a função de *compliance* antissuborno seja atribuída a pessoa externa à organização.

Diferentemente do que ocorre com a ISO 37301, em que o reporte direto da função de *compliance* com a alta administração é requisito para a estruturação do sistema de gestão de *compliance*, a ISO 37001 estabelece uma recomendação para que esse reporte direto ocorra, sem exigir que esse reporte seja um requisito para estruturação do sistema de gestão antissuborno:

É importante que a função de *compliance* antissuborno tenha acesso direto à Alta Direção e ao Órgão Diretivo (se houver), a fim de comunicar informação que seja pertinente. Convém que esta função não tenha que reportar exclusivamente a outro gerente na cadeia, o qual se reporte à Alta Direção, considerando que esta condição aumenta o risco de que a mensagem passada pela função de *compliance* antissuborno não seja total ou claramente recebida pela Alta Direção.

Convém que a função de *compliance* antissuborno também tenha uma relação de comunicação direta com o Órgão Diretivo (se houver), sem ter que passar pela Alta Direção. Isso pode ser tanto para o Órgão Diretivo completamente constituído (por exemplo, um conselho de administração ou um conselho de supervisão) ou pode ser a um comitê especialmente delegado pelo Órgão Diretivo ou Alta Direção (por exemplo, um comitê de auditoria ou de ética). (ABNT, 2017, p. 31).

Outro requisito enunciado pela ISO 37001 é o planejamento: o sistema de gestão antissuborno deve ser planejado para fornecer garantia razoável de que ele possa alcançar seus objetivos, além de prevenir ou reduzir os efeitos indesejados pertinentes aos objetivos e à política antissuborno. Nesse processo de planejamento, a organização deve prever ações para abordar os riscos de suborno e as oportunidades de melhoria, além de definir como integrar e implementar essas ações nos processos do sistema de gestão antissuborno e como avaliar a eficácia dessas ações (ABNT, 2017).

O elemento seguinte refere-se ao apoio ao sistema de gestão antissuborno, isto é, à disponibilização de recursos necessários para o estabelecimento, a implementação, a manutenção e a melhoria contínua do sistema. Nessa perspectiva, considera-se tanto a questão do capital humano, quanto a disponibilização de recursos financeiros, de forma a não só contratar pessoal capacitado, mas também fornecer capacitação aos colaboradores. Na gestão de seu pessoal, a organização deve estabelecer a necessidade de que seus colaboradores observem a política antissuborno, prevendo-se medidas disciplinares em caso de não cumprimento, além de não haver retaliação, discriminação ou medidas disciplinares em caso de recusa à participação em qualquer atividade “em relação à qual tenha razoavelmente julgado que haja mais do que um baixo risco de suborno que não tenha sido mitigado pela organização” ou, ainda, na hipótese de comunicar ou levantar preocupação, de boa-fé, sobre tentativas reais ou suspeitas de suborno ou violação à política antissuborno (ABNT, 2017, p. 14).

Em relação às posições que estão expostas a mais do que um baixo risco de suborno, impõe-se a implementação de procedimentos que prevejam a realização de *due diligence* antes da contratação, da transferência ou da promoção das pessoas, para verificar a adequabilidade do procedimento de contratação, transferência ou mesmo promoção do colaborador (ABNT, 2017). O quadro de pessoal deve, também, estar consciente sobre a política antissuborno e estar

treinado sobre seus termos, considerando-se os riscos a que estão expostos:

O pessoal deve receber conscientização e treinamento antissuborno regularmente (a intervalos planejados definidos pela organização), como apropriado aos seus papéis, aos riscos de suborno a que eles estão expostos e a quaisquer mudanças de circunstâncias. Os programas de conscientização e treinamento devem ser atualizados periodicamente, quando necessário para refletir novas informações pertinentes (ABNT, 2017, p. 15).

Na sequência, ao tratar da operação do sistema de gestão antissuborno, a ISO 37001 reforça as questões de planejamento e controle, estatuidando que a “organização deve planejar, implementar, analisar criticamente e controlar os processos necessários para atender aos requisitos do sistema de gestão antissuborno, e implementar as ações” de planejamento, com vistas a estabelecer critérios para os processos e implantar controles dos processos de acordo com esses critérios (ABNT, 2017, p. 17).

Nesse contexto, estabelece a necessidade de um processo de *due diligence* para processos e transações em que se identifique mais do que um baixo risco de suborno, avaliando “a natureza e a extensão do risco de suborno em relação a transações, projetos, atividades, parceiros de negócio e pessoal específicos, que se encontram dentro destas categorias”, com o propósito de obter “informação suficiente para avaliar o risco de suborno” (ABNT, 2017, p. 18). Esse procedimento pretende, assim, aprofundar a avaliação do escopo, escala e natureza dos riscos de suborno, além de funcionar como um controle adicional direcionado à prevenção e detecção de risco de suborno. A Norma, contudo, adverte:

Due diligence não é uma ferramenta perfeita. A ausência de informações negativas não necessariamente significa que o parceiro de negócio não possa causar risco de suborno. Informações negativas não necessariamente significam que o parceiro de negócio cause um risco de suborno. Entretanto, os resultados precisam ser cautelosamente avaliados e um julgamento racional realizado pela organização com base nos fatos disponíveis. A intenção geral é que a organização elabore perguntas razoáveis e proporcionais ao parceiro de negócio, levando em conta as atividades que o parceiro de negócio poderia realizar e o risco de suborno inerente a estas atividades, para então formar um julgamento racional sobre o

nível de risco de suborno a que a organização estará exposta se trabalhar com o parceiro de negócio (ABNT, 2017, p. 38).

Juntamente com o processo de *due diligence*, estabelece-se a necessidade de serem implementados controles financeiros e não financeiros que gerenciem os riscos de suborno em áreas como “compras, operação, vendas, comercial, recursos humanos, atividades legais e regulatórias” (ABNT, 2017, p. 18). Os controles financeiros referem-se a “sistemas de gestão e processos implementados pela organização para gerenciar adequadamente suas transações financeiras e registrar estas transações precisamente e em tempo hábil”, ao passo que os controles não financeiros se referem aos “sistemas de gestão e processos implementados pela organização para ajudar a assegurar que as compras, o operacional, o comercial e outros aspectos não financeiros de suas atividades têm sido gerenciados adequadamente” (ABNT, 2017, p. 38-39).

Identificada a existência de riscos, é necessário que a organização determine se o parceiro possui implementado controles antissuborno a gerenciar os riscos pertinentes e, caso não possua ou não seja possível verificar se estão implementados, a organização deve, onde possível, requerer que o parceiro implemente controles antissuborno em relação às atividades, projetos ou transações pertinentes, e, quando não houver essa possibilidade, que a organização considere tal circunstância em sua avaliação de riscos e na maneira de gerenciá-los.

Tratando-se de um sistema antissuborno, a organização deve implementar procedimentos que sejam concebidos para prevenir a oferta, o fornecimento ou a aceitação de presentes, hospitalidades, doações e benefícios similares em que a oferta, o fornecimento ou a aceitação são ou poderiam ser razoavelmente percebidos como suborno. Diante da possibilidade de que o terceiro entenda a oferta, o fornecimento ou a aceitação de presentes, hospitalidades, doações e demais benefícios como um suborno, é útil à organização, como mecanismo de controle, evitar tais práticas, vedando o recebimento ou a oferta de presentes, doações políticas ou de caridade, viagens, despesas promocionais, patrocínios, treinamentos, associações de clubes, favores pessoais, informação privilegiada, entre outros. Caso as aceite, defina os limites para tal (ABNT, 2017).

A organização deve ter implementado procedimentos que incentivem e permitam que o pessoal relate, de boa-fé, a suspeita de ocorrência de suborno ou sua ocorrência real, ou, ainda, relativa a

qualquer violação ou fragilidade do sistema de gestão antissuborno para a função de *compliance* antissuborno, assegurando a confidencialidade necessária à investigação do evento, de modo a proteger a identidade de quem o relatou ou de outros envolvidos ou mencionados no relato, admitindo-se o relato anônimo, além de proibir a retaliação. Para tanto, o pessoal deve receber orientações sobre o que fazer quando se deparar com tais situações. Aliado a tais procedimentos, a organização deve responder de forma adequada, procedendo à respectiva investigação, comunicando o resultado desta aos setores pertinentes, de forma que as respostas às evidências obtidas sejam adotadas (ABNT, 2017).

Na sequência, trata-se da avaliação do desempenho dos sistemas de gestão antissuborno, em que se informa a necessidade de haver monitoramento do sistema para assegurar que seus objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, a organização deve determinar o que precisa ser medido e monitorado, estabelecer os métodos para o monitoramento, para a medição, para a análise e para a avaliação, com vistas a assegurar resultados válidos, além de estabelecer quando as etapas do monitoramento devam ser realizadas (ABNT, 2017).

Aponta-se, também, que a organização deva conduzir auditorias internas periódicas com o propósito de prover informações sobre a conformidade do sistema de gestão antissuborno com os requisitos da própria organização para esse sistema, bem como sobre a implementação e eficácia do sistema. Para tanto, deve planejar as ações de auditoria, definir os critérios e o escopo de cada auditoria, selecionar auditores capazes para a atividade, assegurar que os resultados das auditorias sejam reportados às áreas pertinentes, bem como documentar as evidências das auditorias, que devem, também, ser conduzidas com objetividade, imparcialidade e por uma função independente, assegurando-se que nenhum auditor audite sua própria área de trabalho (ABNT, 2017).

É sob o enfoque das avaliações de desempenho do sistema de gestão antissuborno que a ISO 37001 pontua a necessidade de análise crítica e periódica do sistema pela alta administração da organização, com vistas a assegurar sua adequação permanente, suficiência e eficácia. Avaliação semelhante também deve ser feita pela função de *compliance* antissuborno, que deve se reportar periodicamente à alta administração sobre a adequação e a implementação do sistema,

indicando, inclusive, os resultados de investigações e auditorias (ABNT, 2017).

Finalmente, pontua a ISO 37001 informações sobre a melhoria do sistema de gestão antissuborno. Nesse sentido, ao se deparar com uma não conformidade ou alguma ação contrária ao programa, a organização deve tomar a ação para controlar a ocorrência e corrigi-la, além de lidar com as consequências dela decorrentes e avaliar a necessidade de adoção de medidas para eliminar suas causas, de modo a evitar que ela ocorra novamente ou ocorra em outro local, implementando as medidas que se fizerem necessárias, incluindo mudanças, se for o caso, no sistema de gestão antissuborno (ABNT, 2017), sendo recomendável que, ao realizar tais mudanças, sejam consideradas o propósito das mudanças e suas potenciais consequências, a integridade do sistema, a disponibilidade de recursos, a atribuição e redistribuição de responsabilidades, o custo, extensão e prazo para implementação.

Comparando-se as previsões da ISO 37001 com a ISO 37301, percebe-se, com clareza, que a primeira tem, de fato, um foco mais reduzido, se comparado com o sistema de gestão de *compliance*, tanto que admite a possibilidade de sua implementação no escopo de um sistema maior ou, ainda, em paralelo a outros sistemas de gestão. Seu cerne está, justamente, na prevenção, detecção e combate a situações de suborno, ao passo que o sistema de gestão de *compliance* tem a preocupação com o estabelecimento de uma cultura de *compliance*, com o viés de incorporar-se à cultura organizacional, transformando-a.

Nesse sentido, percebe-se que alguns aspectos que são apresentados como requisitos no sistema de gestão de *compliance* (ISO 37301) aparecem apenas como recomendação no âmbito do sistema de gestão antissuborno (ISO 37001), ainda que se admita a possibilidade de alargamento da concepção deste para alcançar fraudes, cartéis e outros delitos anticoncorrenciais.

Não obstante a diferença entre os focos adotados, pode-se identificar, com clareza, a aproximação dos elementos que compõem cada um desses sistemas, o que permite, inclusive, a complementariedade entre eles ou, ainda, a incorporação do sistema de gestão antissuborno pelo sistema de gestão de *compliance*. Essa mesma aproximação entre os requisitos de um e outro sistema também permite concluir que o programa de integridade, tal como

definido no Decreto n. 11.129, de 2022, também está alinhado às previsões da ISO 37001, possuindo, contudo, um escopo um pouco mais abrangente quanto a seus objetivos por incluir o fomento e a manutenção de uma cultura de integridade no ambiente organizacional como um dos objetivos do programa.

2.5 Definindo a efetividade de um programa de integridade

Apresentados os parâmetros definidos pelas ISO 37301 e ISO 37001, pelo Ministério da Justiça Norte Americano e pelo Ministério da Justiça Britânico, bem como os parâmetros definidos pelo Decreto n. 11.129, de 2022, os quais constavam inicialmente do Decreto n. 8.420, de 2015, pode-se examinar o que há de ser entendido como um programa de integridade efetivo, tendo em vista que os parâmetros de estruturação do programa estão claramente delimitados.

Conforme já pontuado, ainda que exista alguma diferença entre o escopo dos normativos examinados, percebe-se que a legislação brasileira está compatível com as orientações constantes dos documentos estrangeiros, bem como das normas técnicas mencionadas, mesmo com as diferenças perfuntoriamente pontuadas na tipificação das condutas em cada normativo.

Wagner Giovanni ressalta que os elementos de um programa de *compliance* se interrelacionam, de forma que a efetividade do programa vai depender do exemplo ofertado pela alta administração da empresa, da alocação adequada de recursos humanos e financeiros para o desenvolvimento e funcionamento do programa, do envolvimento do *compliance officer*, da existência de regras claras de conduta e definição clara das competências e atribuições internas, além da identificação adequada dos riscos a que se sujeita a empresa. Todos esses elementos não se completam sem a existência de uma comunicação eficaz, clara e concisa, com propósitos bem definidos, nem mesmo sem o treinamento adequado de todos os colaboradores sobre o conteúdo do programa, que se sustenta, ainda, em um canal de denúncias independente e que preserve e proteja a identidade do denunciante, além da existência de mecanismos adequados para investigação e remediação das infrações. A organização há de ser capaz de identificar e responder, tempestivamente, as infrações ocorridas. Para tanto, a existência de processos e controles bem definidos, com

mecanismos de monitoramento e auditoria contínua, com vistas ao melhoramento permanente, são essenciais. A falha em quaisquer desses elementos pode afetar a efetividade do programa de *compliance*. “O *Compliance* é mais do que isso [boa intenção]: busca ética e integridade, em todas as atividades, processos e atitudes das pessoas” (2018a, p. 67), traduzindo a ideia de se “fazer o certo, independentemente de normas, códigos ou leis” (2018a, p. 68).

Alessandra Gonsales e Karine Dias Eslar lembram que a eficácia de um programa de *compliance* se traduz no conceito de seriedade e comprometimento da organização, “transmitindo a mensagem de que preza pela consolidação de sua marca e trabalha pela manutenção de uma sólida reputação, assegurando a perpetuidade da companhia e seu diferencial competitivo” (2017, p. 507).

No mesmo sentido parece ser a compreensão de Paulo Wanick ao destacar que a adoção de um sistema de *compliance* inteligente tem como pressuposto “a salvaguarda da competitividade empresarial através da adoção de práticas cotidianas de melhorias de processos, gestão de riscos e adesão desde os mais básicos padrões éticos em seus relacionamentos” (2017, p. 568), o que não afasta o papel protagonista do Estado na construção de um mercado mais íntegro.

Afora essa percepção sobre a utilidade para as organizações, da adoção de um programa de integridade, Márcio Aguiar Ribeiro ressalta que, diante do escopo de atuação conjunta do setor público e do setor privado no combate à corrupção, com a disseminação de elevados padrões ético-corporativos, “os programas de integridade serão avaliados sob uma ótica predominantemente material, levando-se em consideração o porte e as especificidades da pessoa jurídica” (2017, p. 225).

De fato, atualmente, o instrumento brasileiro normativo disponível para fins de avaliação do programa de integridade é o que consta da Portaria n. 909, de 7 de abril de 2015, da CGU (ZYMLER; DIOS, 2016; MARINELA; PAIVA; RAMALHO, 2015; RIBEIRO, 2017), que é utilizado tanto para fins de avaliação do programa de integridade com vistas à celebração de acordo de leniência, no qual é obrigatória a existência de cláusula sobre a adoção, a aplicação ou o aperfeiçoamento do programa de integridade da entidade celebrante, quanto para fins de aplicação do redutor da multa prevista na Lei n. 12.846, de 2013, pela prática de ato contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Nos termos dessa Portaria, a avaliação do programa de integridade é realizada a partir do relatório de perfil (art. 3º) e do relatório de conformidade do programa (art. 4º), os quais hão de ser preenchidos pelos próprios entes processados, a quem compete apresentar as evidências das informações prestadas.

O relatório de perfil tem o propósito de expor as características da pessoa jurídica, com a apresentação dos elementos descritivos sobre os setores do mercado em que atua no Brasil, e, se for o caso, no exterior, sobre sua estrutura organizacional, descrevendo a hierarquia interna, o processo decisório e as principais competências dos setores organizacionais (conselhos, diretorias ou departamentos), além de especificar o quantitativo de empregados e colaboradores que lhe prestam serviços.

Cabe à pessoa jurídica, também, especificar e contextualizar suas interações com a administração pública nacional ou estrangeira, registrando a importância da obtenção de autorizações, licenças e permissões governamentais para o exercício de suas atividades, o quantitativo de contratos celebrados ou vigentes com entidades e órgãos públicos nos últimos três anos e a participação desses instrumentos no faturamento anual da pessoa jurídica, e, ainda, a frequência e a relevância da utilização de agentes intermediários, como procuradores, despachantes, consultores ou representantes comerciais em suas interações com o setor público.

Compõe, ainda, a radiografia da pessoa jurídica a descrição das participações societárias que envolvam a pessoa jurídica na condição de controladora, controlada, coligada ou consorciação e, ainda, se for o caso, sua qualificação como microempresa ou empresa de pequeno porte.

O fornecimento dessas informações e da documentação correspondente tem o propósito de permitir a identificação do porte, da complexidade e da área de atuação da pessoa jurídica, a fim de viabilizar o exame acerca da adequabilidade e proporcionalidade do programa de integridade à pessoa jurídica, conforme preceitua o art. 56, parágrafo único, do Decreto n. 11.129, de 2022.

Já o relatório de conformidade do programa de integridade propõe-se a mensurar a proporcionalidade de adequação do programa ao perfil da empresa e ao marco regulatório vigente, expondo, para tanto, a estrutura do programa de integridade, com a indicação de

quais parâmetros previstos no regulamento da Lei Anticorrupção foram implementados; a descrição de como esses parâmetros foram implementados; e a explicação da importância da implementação de cada um deles em face das especificidades da pessoa jurídica, para a mitigação de riscos de ocorrência de atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, tipificados na Lei Anticorrupção.

Cabe à pessoa jurídica, ainda, demonstrar o funcionamento do programa de integridade na rotina da pessoa jurídica, mediante apresentação de histórico de dados, estatísticas e casos concretos, além de demonstrar a atuação do programa na prevenção, detecção e remediação do ato lesivo objeto da apuração. É no relatório de conformidade que a pessoa jurídica apresentará os resultados efetivos em relação a cada uma das medidas contempladas no programa (RIBEIRO, 2017).

A comprovação dos elementos estruturantes do programa de integridade pode abranger documentos oficiais, correios eletrônicos, cartas, declarações, correspondências, memorandos, atas de reunião, relatórios, manuais, imagens capturadas da tela de computador, gravações audiovisuais e sonoras, fotografias, ordens de compra, notas fiscais, registros contábeis ou outros documentos, preferencialmente em meio digital (art. 4º, § 2º, da Portaria n. 909, de 2015).

É interessante perceber que, embora os relatórios de perfil e de conformidade sejam utilizados tanto para a finalidade de celebração de acordo de leniência quanto para a aplicação da redução na multa aplicável à pessoa jurídica pela prática de ato contra a administração pública nacional ou estrangeira, houve preocupação em prever a possibilidade de realização de entrevistas e solicitação de novos documentos para fins de esclarecimentos apenas no âmbito da avaliação necessária à redução da multa a que se sujeita a pessoa jurídica.

A Portaria n. 909, de 2015, da CGU, não contempla previsão semelhante para a avaliação do programa de integridade para fins de estipulação da cláusula de melhoria ou implementação do programa de integridade no acordo de leniência, como se não houvesse, para essa finalidade, a necessidade de conhecimento efetivo do estágio em que se encontra o programa de integridade de pessoa jurídica, caso exista.

Ora, se a obrigação de aprimoramento do programa de integridade deve fazer parte das obrigações assumidas pela pessoa

jurídica signatária de um acordo de leniência, para que se possa definir, com clareza, o conteúdo da obrigação a ser assumida, é importante que se tenha clareza, também, sobre a maturidade do programa de integridade, de forma que instrução complementar semelhante também possa ser necessária no bojo da negociação do acordo de leniência e, após sua celebração, no acompanhamento do cumprimento das obrigações assumidas.

Em 2018, a CGU divulgou o “Manual prático de avaliação de programa de integridade em PAR”, no qual propõe, com vistas à padronização de procedimentos, que a avaliação do programa de integridade da pessoa jurídica, no curso do processo de apuração de responsabilidade pela prática de atos contrários à administração pública, nacional ou estrangeira, seja realizada em três blocos:

- i) Cultura organizacional de integridade (COI), em que são apresentadas perguntas que levam em consideração os parâmetros dos incisos I, II, III, IV e IX do art. 42 do Decreto n. 8.420, de 2015¹⁶;**
- ii) Mecanismos, políticas e procedimentos de integridade (MPI), em que os questionamentos estão voltados aos incisos V, VI, VII, VIII, X, XI, XIII, XIV e XV do art. 42 do Decreto n. 8.420, de 2015¹⁷; e**
- iii) Atuação da pessoa jurídica em relação ao ato lesivo (APJ), em que a atenção se volta para o inciso XII do art. 42 do Decreto n. 8.420, de 2015¹⁸, buscando examinar a situação da pessoa jurídica que já possuía o programa de**

¹⁶ Atualmente, as previsões referidas no Manual constam dos incisos I, II, III, IV e IX do art. 57 do Decreto n. 11.129, de 2022. Cabe a observação de que houve atualização desses dispositivos, de forma que, no inciso I, acrescentou-se a destinação de recursos adequados como elemento evidenciador do comprometimento da alta administração ao programa de integridade.

¹⁷ Atualmente, as previsões referidas no Manual constam dos incisos V, VI, VII, VIII, X, XI, XIII, XIV e XV do art. 57 do Decreto n. 11.129, de 2022. No processo de atualização normativa, o inciso V ampliou a referência anterior para passar a se reportar à “gestão adequada de riscos”, o que inclui sua “análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos”; o inciso X, além de reportar-se aos canais de denúncia, passou a contemplar, também, a existência de “mecanismos destinados ao tratamento das denúncias”; e, o inciso XIII passou a se reportar ao processo de *due diligence* reletivo a “pessoas expostas politicamente, seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem”, e à realização e supervisão de patrocínios e doações, sem se referir, como constava do inciso XVI do art. 42 do Decreto n. 8.420, de 2015, a candidatos e partidos políticos.

¹⁸ Atualmente, a previsão referida no Manual consta do inciso XII do art. 57 do Decreto n. 11.129, de 2022.

integridade antes da prática do ato lesivo e a da pessoa jurídica que implementou o programa após a prática do ato lesivo.

A partir dos questionamentos sugeridos para cada bloco, sugere a CGU que, para identificação do Percentual de redução da multa, multiplique-se o resultado do COI com o do MPI, somando-se ao produto desta operação a pontuação obtida na APJ (2018, p. 25-29). A proposta justifica-se pelo fato de a legislação prever, na verdade, uma escala de redução em função da adoção de um programa de integridade, e não um valor fixo, de forma a justificar a ponderação acerca da efetividade do programa. Com a atualização dos parâmetros do programa de integridade por meio do Decreto n. 11.129, de 2022, é de se esperar que em breve deva ocorrer atualização da Portaria n. 909, de 2015, sendo que o próprio manual se encontra em processo de revisão, conforme divulgado pela Portaria Conjunta n. 6, de 9 de setembro de 2022, do Secretário de Transparência e Prevenção da Corrupção e do Corregedor-Geral da União.

Considerando tais previsões normativas, o programa de integridade há de ser concreto, efetivo, afastando-se qualquer propensão a meramente demonstrar uma boa vontade: “[e]stando a Lei Brasileira baseada nos princípios da integridade, espera-se das organizações a adoção de práticas corretas, por convicção e não por imposição”, de forma a “relacionar-se apenas com outras alinhadas a essa cultura” (GIOVANINI, 2018b).

Conforme ressalta a ABNT (2017), é de se esperar que “uma organização bem gerenciada tenha uma política de *compliance* apoiada por sistemas de gestão apropriados, para auxiliá-la no cumprimento das suas obrigações legais e no comprometimento com a integridade”. É justamente o foco na gestão organizacional que demanda a diferenciação entre eficiência, eficácia e efetividade, conceitos estes necessários à compreensão do propósito da Lei anticorrupção ao estabelecer a efetividade do programa de integridade como elemento apto a gerar a redução das sanções cabíveis em um processo de responsabilização pela prática de ato contra a administração pública, nacional ou estrangeira, especialmente se considerada a dinamicidade do programa de integridade.

Ao se debater esses conceitos, discute-se, naturalmente, o desempenho da política ou, no caso, do programa de integridade, com

vistas a identificar os esforços empreendidos para a obtenção de resultados esperados (MARTINS; MARINI, 2014, p. 49). Nesse sentido, a efetividade está relacionada aos impactos no contexto da intervenção; eficácia está relacionada aos produtos entregues aos beneficiários; e eficiência é a relação entre os produtos gerados e os insumos empregados. Seguindo o modelo dos 6Es do Desempenho, esses conceitos estão relacionados à dimensão do resultado, ao passo que, na dimensão do esforço, estão a economicidade, a execução e a excelência (MARTINS; MARINI, 2014, p. 49-50).

Ganha relevo, nesse cenário, a ponderação de Marinho e Façanha (2001, p. 6) quando pontuam que as organizações são efetivas “quando seus critérios decisórios e suas realizações apontam para a permanência, estruturam objetivos verdadeiros e constroem regras de conduta confiáveis e dotadas de credibilidade”, seja para os integrantes da organização, seja para o ambiente de sua atuação.

Embora o desempenho ótimo seja de difícil obtenção, “[c]ertamente há muitas combinações sub-ótimas que podem ser consideradas satisfatórias” (MARTINS; MARINI, 2014, p. 50). Dos documentos examinados e já apresentados, o único que contempla informação semelhante é o Guia de publicado pelo Ministério da Justiça Britânico ao indicar que a busca por certificação pela organização não vincula a análise da autoridade britânica, nem assegura a adequabilidade do programa aos parâmetros definidos pelo Ministério da Justiça (UK MJ, 2012).

Realmente, dada a elasticidade dos elementos que integram o programa de integridade, percebe-se que se a pessoa jurídica consegue, com a execução do programa, evitar que ela se envolva na prática de atos de corrupção, certamente seu programa terá efetividade. Porém, mesmo que algum colaborador ou gestor da pessoa jurídica venha a se envolver na prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira, poderá se identificar a efetividade do programa em função da resposta da pessoa jurídica ao ato, no sentido de identificar se houve pronta atuação para sanar os efeitos e suspender os atos desviantes.

É nesse contexto que se insere a importância do estudo sobre o Projeto “Empresa Pró-Ética”, com vistas a examinar se de fato, ele é capaz de identificar a efetividade do programa de integridade das pessoas jurídicas participantes, eis que este foi o elemento eleito pela



Lei Anticorrupção para a concessão do benefício nela trazido (redução da multa).





3



3

O PROJETO “EMPRESA PRÓ-ÉTICA”

3.1 Notas iniciais

A CGU, como órgão integrante do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal, tem exercido um papel de grande relevância na identificação de irregularidades e na apuração de condutas contrárias às diretrizes que norteiam a atuação do Poder Público e, por consequência, de seus agentes, guiadas pelas previsões constitucionais e por todo o arcabouço infraconstitucional.

Em sua crescente atuação, a CGU divulgou, por exemplo, que, desde 2003, foram realizadas 480 operações especiais, com a participação de outros órgãos de controle e investigação (2021c), e, com a vigência da Lei Anticorrupção (2013), foram celebrados acordos de leniência que, em conjunto, totalizam o montante de R\$ 14,48 bilhões a serem ressarcidos, considerando-se o pagamento de multas e a reparação de danos causados pelas práticas de atos contra a Administração Pública (2021a), demonstrando, assim, o potencial de retorno aos cofres públicos das ações implementadas pelo Órgão.

Para além de sua atuação repressiva, com foco da identificação e saneamento de irregularidades ocorridas, a CGU iniciou um movimento preventivo, com viés orientativo e educativo, tanto para o setor público, quanto para o setor privado, sendo que, para o primeiro, suas ações têm maior força cogente, ao passo que, para o segundo, são meramente indicativas.

A partir do panorama exposto no capítulo anterior, especialmente diante da constatação relativa aos efeitos negativos da corrupção para o desenvolvimento econômico, pode-se perceber que há, ainda que não formalizada como uma política centralizada, uma diretriz geral de enfrentamento à corrupção, que, no caso brasileiro, contempla desde os aspectos penais relativos às pessoas físicas envolvidas em suas práticas, quanto os aspectos administrativos e civis, tanto sob a perspectiva do servidor público envolvido quanto do particular, panorama este ao qual a publicação da Lei Anticorrupção veio se juntar para contemplar, também, seguindo os compromissos internacionais firmados pelo País, a responsabilização civil e

administrativa da pessoa jurídica envolvida na prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Realmente, à época em que se iniciou a tramitação do Projeto de Lei que deu origem à Lei Anticorrupção (Projeto de Lei n. 6.826, de 2010), o Brasil já havia assumido seu primeiro compromisso internacional relacionado ao aprimoramento de suas instituições para o combate à prática de atos de corrupção, eis que internalizada a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) por meio do Decreto n. 3.678, de 30 de novembro de 2000: por esse instrumento, o País se comprometeu a definir sua jurisdição em casos de corrupção de um funcionário público estrangeiro nas situações em que o delito fosse cometido total ou parcialmente em território brasileiro.

Esse compromisso foi reforçado com a internalização das disposições da Convenção Interamericana de Combate à Corrupção por meio do Decreto n. 4.410, de 7 de outubro de 2002, e da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, por meio do Decreto n. 5.687, de 31 de janeiro de 2006. A incorporação desses tratados internacionais representou importante instrumento de fortalecimento e incentivo ao desenvolvimento de mecanismos mais robustos de prevenção, detecção, punição e erradicação da corrupção no Brasil, além de ampliar, facilitar e regular a cooperação internacional para conferir maior eficácia às medidas de combate à corrupção (PESTANA, 2016).

Se, por um lado, tais normativos permitiram o fortalecimento dos mecanismos de repressão à prática de atos de corrupção, também não se pode negar que, pela própria concepção da CGU, criada com o propósito de integrar o sistema de controle interno do Poder Executivo Federal, também se ampliou as alternativas para a atuação estatal preventiva e educativa, dado o duplo propósito da Organização em defender o patrimônio público e, também, incrementar a transparência da gestão, atuando como órgão central dos sistemas de controle interno e de correição do Governo Federal (CGU, 2019).

É justamente nesse cenário de atuação preventiva que se inserem ações executadas pela CGU que têm o propósito de estimular a adoção de boas práticas gerenciais, especialmente com foco na implantação de programas de integridade: em documento meramente orientativo, foi divulgada a publicação “Programa de

Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas”, cujo propósito foi o de “esclarecer o conceito de Programa de Integridade em consonância com a Lei nº 12.846/2013 e suas regulamentações e apresentar diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar Programa dessa natureza” (2015b).

Além desse movimento contíguo à edição do Decreto n. 8.420, de 2015, a CGU implementou uma reestruturação no Projeto “Empresa Pró-Ética”, melhor detalhado nos tópicos seguintes.

3.2 Concepção inicial do Projeto “Empresa Pró-Ética”:

O Projeto foi lançado em 9 de dezembro de 2010, nas comemorações relativas ao dia internacional de combate à corrupção, em decorrência de uma parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a CGU o reestruturou para direcionar seu escopo à adoção voluntária de medidas de integridade e de prevenção da corrupção, em prol de um ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente, com o propósito de compatibilizá-lo com as disposições da Lei n. 12.846, de 2013 (CGU, 2021).

Antes dessa reestruturação, a concepção original do Projeto era a de instituir um Cadastro Nacional de Empresas Comprometidas com a Ética e a Integridade (“Cadastro Pró-Ética”), proposta viabilizada por um acordo de cooperação entre a CGU e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, cuja execução ocorria segundo o regulamento do Cadastro, anexo do referido acordo (BRASIL, 2010).

De acordo com o regulamento do “Cadastro Pró-Ética”, o Cadastro constituía um banco de dados que tinha, entre seus objetivos, a proposta de consolidar e divulgar uma “relação de empresas que adotam voluntariamente medidas reconhecidamente desejadas e necessárias para se criar um ambiente mais íntegro, ético e transparente no setor privado e em suas relações com o setor público” (BRASIL, 2010, art. 2º, inciso I). Pretendida, também, conscientizar as empresas sobre “seu papel relevante no enfrentamento da corrupção ao se posicionarem afirmativamente pela prevenção e pelo combate de práticas ilegais e antiéticas e em defesa de relações socialmente responsáveis” (BRASIL, 2010, art. 2º, inciso II).

Além desses objetivos, o “Cadastro Pró-Ética” já tinha a preocupação com a implementação de medidas contra a prática de

atos de corrupção, constando, também, como propósito o de “fomentar, no âmbito do setor privado, a implementação de medidas de promoção da ética e integridade e contra a corrupção” (BRASIL, 2010, art. 2º, inciso III), e “reduzir os riscos de ocorrência de fraude e corrupção nas relações entre o setor público e o setor privado” (BRASIL, 2010, art. 2º, inciso IV).

A participação no “cadastro pró-ética” era voluntária (e assim permaneceu com sua reestruturação), cabendo à empresa interessada submeter a solicitação de adesão ao Comitê Gestor do Cadastro, composto por representantes da CGU e do Instituto Ethos, que se revezavam, alternativamente, na presidência do Comitê, sendo que sua secretaria-executiva era exercida pela CGU, com o apoio técnico e administrativo aos trabalhos do Comitê (BRASIL, 2010, art. 3º).

Entre as atribuições do Comitê Gestor estavam a de analisar as solicitações de cadastro e deliberar sobre a inclusão do nome da empresa interessada, avaliando, para tanto, a veracidade das informações e documentos apresentados relativamente às medidas ética e de integridade implementadas na Organização, podendo se valer de visitas e entrevistas aos dirigentes, funcionários e colaboradores. Competia ao comitê, também, decidir pela manutenção, suspensão ou exclusão de empresas do cadastro após o prazo de validade do registro ou a qualquer tempo, quando recebida alguma informação ou ocorrido algum fato que gerasse dúvidas ou questionamentos sobre a manutenção do nome da empresa no cadastro. Além das atribuições relacionadas à inclusão e exclusão de nomes de empresas, o Comitê tinha a atribuir de discutir e deliberar sobre a alteração dos requisitos estabelecidos para a admissão de empresas no cadastro, e zelar pela observância do disposto no regulamento, dirimindo eventuais dúvidas a respeito da interpretação de suas normas ou deliberando sobre casos omissos (BRASIL, 2010, art. 4º).

A secretaria-executiva do Comitê Gestor do Cadastro Pró-Ética, além de prestar apoio técnico e administrativo ao Comitê, produzia informes e relatórios quanto ao atendimento dos requisitos para adesão e manutenção de empresas no Cadastro, respondia a solicitações de informações e questionamentos relacionados ao Cadastro, realizava visitas às empresas, quando solicitado pelo Comitê, com o objetivo de certificar a veracidade de informações e documentos apresentados ou para verificar a implementação prática de medidas de

ética e integridade, e monitorava continuamente a observância, pelas empresas, dos requisitos cumpridos para admissão no Cadastro (BRASIL, 2010, art. 5º).

Para participar do Cadastro, a empresa interessada deveria preencher alguns requisitos, sendo o primeiro deles fazer parte do “Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção”, do Instituto Ethos. Além disso, deveria apresentar prova de regularidade com as Fazendas Federal, Estadual e Municipal e com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), e apresentar declaração, firmada pelo representante da empresa, de que não há, entre seu corpo diretivo e gerencial, pessoas condenadas pela prática de atos de corrupção contra a Administração Pública. Adicionalmente, a empresa deveria atender a todas as medidas previstas como obrigatórias no questionário anexo ao regulamento em, pelo menos, 50% das medidas previstas como desejáveis. Independentemente de preencher tais requisitos, não era admitida a inclusão ou manutenção de nome de empresa no Cadastro Pró-Ética cujo nome estivesse, também, no Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), da CGU. (BRASIL, 2010, art. 6º).

A empresa interessada em aderir ao Cadastro deveria preencher o formulário e enviá-lo, devidamente assinado por seu representante, à secretaria-executiva do Comitê Gestor, acompanhado dos documentos comprobatórios dos referidos requisitos e das demonstrações das respostas prestadas no questionário. Como estímulo à participação, o Regulamento do Cadastro assegurava que “[a]s informações e documentos enviados pela empresa à Secretaria-Executiva do Comitê Gestor do Cadastro Pró-Ética quando da solicitação de adesão não serão divulgados ou disponibilizados a terceiros” (BRASIL, 2010, art. 7º, § 4º), ressalvando-se, apenas, eventuais solicitações ou autorizações expressas da empresa. Em contrapartida, a empresa já anuíria com a realização de vistas *in loco*, previamente agendadas, para que a secretaria-executiva pudesse “conhecer as medidas de promoção da ética e integridade e contra a corrupção implementadas pela empresa ou verificar as informações prestadas”, inclusive, se fosse o caso, mediante entrevistas a funcionários e colaboradores (BRASIL, 2010, art. 7º, § 5º).

Analisada a documentação, a secretaria-executiva submetia um relatório sobre o preenchimento dos requisitos, para deliberação do Comitê Gestor. Caso fosse negada a adesão, a adesão não seria publicada e a empresa poderia solicitar revisão. Nova solicitação de

adesão, em caso de indeferimento, somente poderia ser apresentada após um ano da decisão denegatória e, caso a negativa de inclusão estivesse fundamentada em comprovada má-fé, a empresa ficava impedida de fazer nova solicitação por até cinco anos, conforme a decisão do Comitê. Por outro lado, aprovada a adesão, a empresa deveria assinar o “Termo de Compromisso com a Ética e a Integridade” como forma de declarar publicamente sua disposição para “atuar e contribuir para um ambiente mais íntegro, ético e transparente no setor privado e em suas relações com o setor público” (BRASIL, 2010, art. 8º, § 5º), sendo a assinatura do referido documento indispensável para a inclusão do nome da empresa no Cadastro Pró-Ética (BRASIL, 2010, art. 8º).

Os requisitos exigidos para a admissão da empresa no Cadastro Pró-Ética deviam ser mantidos, sob pena de suspensão ou exclusão do nome da empresa, de forma que o Comitê Gestor fazia uma revisão, a cada dois anos, por meio da análise de dados e documentos atualizados que deveriam ser apresentados ou a qualquer momento, quando recebida alguma informação ou quando ocorrido algum fato que ensejasse dúvidas ou questionamentos sobre a manutenção do nome da empresa no Cadastro (BRASIL, 2010, art. 9º).

Na forma do regulamento, não era cobrado das empresas qualquer valor para a análise da solicitação de adesão ou para a manutenção de seu nome no Cadastro, sendo expresso, ainda, que a inclusão do nome no Cadastro não geraria qualquer tipo de direito, garantia ou privilégio à empresa em suas relações com o setor público (BRASIL, 2010, art. 10 e 11).

Ao ter seu nome incluído no Cadastro, a empresa assumia algumas obrigações: prestar informações à secretaria-executiva do Comitê Gestor para a análise da solicitação de adesão e para a manutenção do nome da empresa no Cadastro, dar acesso à equipe da secretaria-executiva do Comitê Gestor às instalações e funcionários da empresa e aos documentos comprobatórios do comprometimento da organização com a ética e integridade, e manter o cumprimento dos requisitos para admissão no Cadastro. Além disso, cabia à empresa cadastrada denunciar ao Comitê Gestora prática de atos de corrupção de que tenha conhecimento, responsabilizar e punir funcionários e dirigentes da empresa que tenham praticado atos antiéticos, ilegais ou corrupção, e, ainda, se comprometia a não estabelecer relação de

negócios com empresas que tenham sido sancionadas pela Administração Pública, cadastradas no CEIS (BRASIL, 2010, art. 12).

Algumas situações geravam, automaticamente, a suspensão do nome da empresa no Cadastro: quando ela deixasse de cumprir os requisitos obrigatórios de adesão ao Cadastro ou de cumprir, pelo menos, 50% das medidas desejáveis de promoção da ética e integridade, ou, ainda, se envolvesse em situações ou denúncias que ensejassem dúvidas ou questionamentos sobre seu compromisso com a ética e integridade. Nas duas primeiras situações, a suspensão perdurava enquanto não voltassem a ser atendidos os requisitos ou pelo prazo determinado pelo Comitê, e, na última, instaurava-se um procedimento de verificação antes de o Comitê deliberar sobre a suspensão (BRASIL, 2010, art. 13).

Por outro lado, caso a empresa viesse a ser incluída no CEIS ou se retirasse ou fosse excluída do “Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção” do Instituto Ethos, a exclusão do Cadastro seria automática. Na primeira hipótese, a empresa poderia solicitar nova inclusão no Cadastro após a retirada de seu nome do CEIS e, nos demais, a exclusão era solicitada pelo Instituto Ethos. Previa-se, ainda, que, a empresa envolvida em situações ou denúncias que demonstrassem que a empresa não mantinha o compromisso com a ética e a integridade, o Comitê poderia excluí-la do Cadastro, sendo que, em caso de comprovada má-fé ou ilegalidade, ficava impedida de retornar pelo prazo de até cinco anos, conforme decisão do Comitê Gestor (BRASIL, 2010, art. 14).

Finalmente, previa-se a existência de um canal de comunicação e recebimento de denúncias contra empresas constantes do Cadastro sobre atos de corrupção ou atos contrários à ética e à integridade, bem como a possibilidade de revisão das regras para ajustá-las a micro, pequenas e médias empresas, mediante edição, caso necessário, de regulamento específico para flexibilizar os requisitos, além de deixar claro que o Cadastro Pró-Ética seria disponibilizado na internet, sem qualquer restrição de acesso (BRASIL, 2010).

Em que pese a louvável iniciativa com o foco no desenvolvimento e no estabelecimento de um compromisso, por parte das empresas, em atuar segundo preceitos éticos e de acordo com parâmetros de integridade, dado o compromisso de não estabelecer relação de negócios com empresas que tenham sido sancionadas pela

Administração Pública, além de viabilizar o fomento à denúncia de atos de corrupção que venham a ser de conhecimento da empresa participante do Cadastro, a qual deve adotar as medidas pertinentes para responsabilizar e punir funcionários e dirigentes da empresa que tenham praticado atos antiéticos, ilegais ou corrupção, não fica claro, a partir dos documentos cujo acesso fora fornecido, o porquê de a iniciativa ter sido desenvolvida com o Instituto Ethos.

A questão que se pretendia identificar era avaliar se, à época da concepção inicial do Projeto Empresa Pró-Ética, existiam outras organizações que poderiam ter, de algum modo, contribuído para a conformação da proposta, no sentido de saber se houve algum tipo de chamamento público ou busca por organizações que atuassem com o viés pretendido para o desenvolvimento da iniciativa.

Encaminhado questionamento à CGU sobre eventual busca por outras organizações semelhantes que pudessem contribuir para a proposta do Programa, solicitando-se, em caso positivo, a indicação de quais teriam sido as organizações consultadas, foi informado, apenas, que “[o] Pró-Ética nasceu de uma parceria com o Instituto Ethos em 2010 e não houve pesquisas de instituições semelhantes” (CGU, 2022b). Em que pese essa informação, foi destacado o seguinte:

Ao longo dos anos, a parceria foi ampliada, com a formação do Comitê Pró-Ética, para englobar entidades dos setores público e privado, notadamente reconhecidas no meio empresarial. Atualmente, o Comitê Pró-Ética é composto por: Ministério da Economia (ME), Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), Federação Brasileira de Bancos (Febraban), Confederação Nacional de Indústrias (CNI), Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), Instituto de Auditores Independentes do Brasil (Ibracon), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO). (CGU, 2022b)

A ausência de pesquisa prévia sobre possíveis parceiros que pudessem contribuir para o desenvolvimento do Projeto pode sugerir que a iniciativa não foi objeto de uma avaliação *ex ante* do programa, momento prévio em que, no escopo de concepção de uma política pública ou um programa, define-se o objetivo geral da intervenção, com a estruturação dos programas ou ações pertinentes ao enfrentamento do problema central e se identificam as parcerias

necessárias para garantir insumos (LASSANCE, 2022). Como ressalta o autor,

A análise "ex ante" é uma ferramenta essencial de supervisão da alta administração sobre a gestão pública. Autoridades melhor preparadas enxergam nisso uma maneira mais inteligente de exercer sua liderança e ter mecanismos mais efetivos de governança sobre o que realmente importa. Com um mapa de suas políticas e programas, sensores capazes de identificar problemas e sistemas de alerta, podem, quando necessário, acionar seus "freios de arrumação". Realizar a análise "ex ante" é tornar explícitos pressupostos que são muitas vezes apenas tácitos e ficam obscuros aos olhos das próprias autoridades da alta administração, com o risco de que sejam responsabilizados por essa desatenção.

De quebra, significa também uma forma de preparar e proteger a governança pública de cobranças indevidas sobre promessas que não foram feitas e ao mesmo tempo apontar avanços que foram minimamente previstos e podem ser de fato creditados a iniciativas tomadas por uma determinada gestão, com os devidos créditos. (LASSANCE, 2022, p. 34-35).

Ainda que não tenha sido realizada uma análise *ex ante* do Projeto, isso não lhe retira sua importância, até por ser relativamente comum, no Brasil, o surgimento de políticas públicas a partir de urgências, como uma reação a alguma insurgência social, o que pode resultar políticas mal estruturadas, sem sequenciamento lógico, análise de viabilidade ou referências técnicas (LASSANCE, 2022). Isto, porém, não se verifica no caso da iniciativa em estudo: a partir dos dados apresentados sobre a estruturação do Cadastro Pró-Ética, percebe-se que há um objetivo bem definido, com o propósito claro de estimular a adoção de boas práticas gerenciais pelas empresas.

Ao ampliar o quantitativo de entidades participantes do Comitê Pró-Ética, que sucedeu o Comitê Gestor do Cadastro Pró-Ética na atividade de avaliação dos formulários e documentos encaminhados pelas empresas interessadas, percebe-se que houve o aprimoramento da iniciativa, condizente com a reestruturação implementada para abranger a concepção do programa de integridade, segundo os parâmetros do Decreto n. 8.420, de 2015. Aliás, os registros aqui realizados sobre o "Cadastro Pró-Ética" tem sua importância em função de grande parte dos critérios delineados inicialmente para o Cadastro terem sido mantidos nas edições seguintes do Projeto, especialmente

após sua reestruturação em 2014 para abranger os aspectos definidos pela Lei Anticorrupção. Nesse ano, a execução do Projeto ficou suspensa, tendo sido retomada em 2015.

3.3 O Projeto “Empresa Pró-Ética”

Considerando o foco dado ao Projeto “Empresa Pró-Ética” a partir da vigência da Lei Anticorrupção, em que se manteve o propósito de “fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas”, dando reconhecimento público àquelas que se mostram “comprometidas em implementar medidas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude” (CGU, 2021d), preservando-se os objetivos originais, serão examinadas as edições do Projeto a partir de 2015.

3.3.1 Dados gerais – estatísticas divulgadas/obtidas:

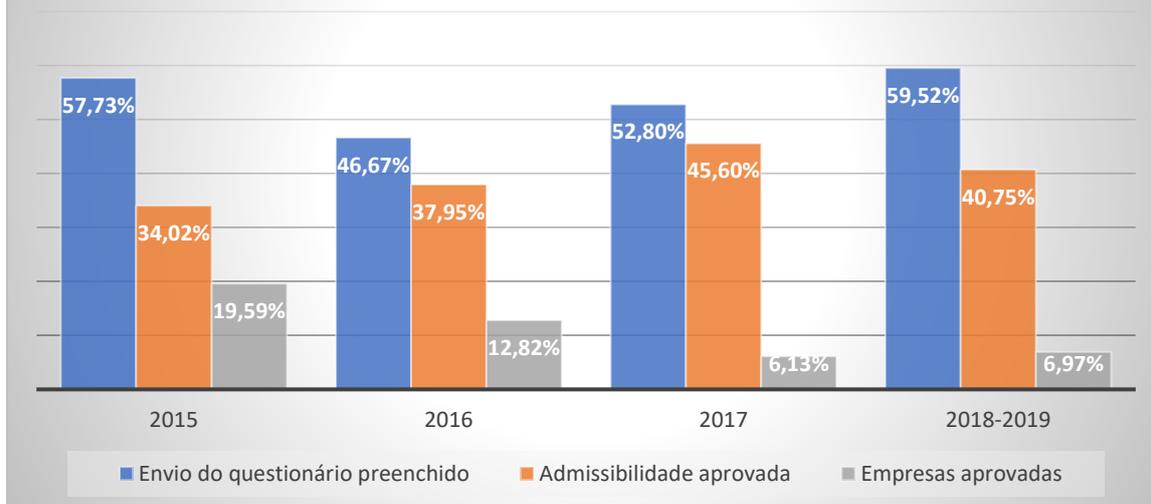
No período de 2015 a 2017, o programa foi executado anualmente e, a partir de 2018, passou a ser bianual, com o propósito de robustecer a avaliação dos programas de integridade das empresas que tiveram aprovada sua admissibilidade no programa. De acordo com as estatísticas do programa, os anos de 2015 e 2016 foram os que menos apresentaram interessados em participar da iniciativa da CGU, sendo que nas edições de 2017 e 2018/2019, o número de interessados permaneceu relativamente estável. Os dados foram compilados no gráfico abaixo:



* Elaborado pelo autor a partir dos dados disponíveis no site da CGU (2021e). Gráfico semelhante em CGU, 2020c.

Em números absolutos, pode-se observar que, a cada edição do Projeto, houve um acréscimo no número de empresas interessadas em obter o selo “Empresa Pró-Ética” da CGU, tendo majorado, também, o quantitativo de empresas que enviaram a documentação adequadamente e no prazo regulamentar, bem como o quantitativo de empresas que foram admitidas no Projeto, para, então, terem seus programas de integridade avaliados. Em termos percentuais, considerando-se o universo de cada edição do Projeto, o gráfico acima pode ser assim representado:

Estatísticas percentuais sobre a avaliação dos participantes do Pró-Ética*



* Elaborado pelo autor a partir dos dados disponíveis no site da CGU (2021e) – Nota: percentuais arredondados para duas casas decimais

Acaso se considere, em cada ano, os números absolutos de empresas interessadas em participar do Projeto, evidencia-se que ainda não há uma adesão expressiva, especialmente se forem considerados os quantitativos de empresas registradas nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em cada um dos anos¹⁹: na edição 2018-219 do Programa, por exemplo, que contou com a maior quantidade de interessados, houve a participação de 373 empresas de todos os portes e de diversos ramos de atuação. Destas, apenas 222 encaminharam o questionário de avaliação devidamente preenchido e no prazo estabelecido e, após a avaliação, apenas 26 empresas foram aprovadas e contempladas com o selo “Empresa Pró-Ética” (2021b), número este que foi majorado para 67 na edição 2020-2021²⁰ (2021g).

¹⁹ Conforme dados disponibilizados no site do IBGE, o quantitativo de empresas registradas no Brasil é superior a 4.300.000: No ano de 2016, eram 4.481.596; em 2017, 4.458.678; em 2018, 4.392.871; e em 2019, 4.683.840. (Disponível em < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empendedorismo.html> > Acesso em 27 jul 2022.

²⁰ Deixou-se de incluir os dados referentes à edição de 2020-2021 em razão de não estarem disponíveis. Em pedido de acesso a informação específico, em que foi incluída a solicitação das estatísticas dessa edição, foi informado que o relatório crítico dessa edição ainda não estava finalizado, devendo estar disponível até o final do exercício vigente (CGU, 2022c).

Examinando-se os dados divulgados pela CGU referentes às empresas que obtiveram o selo “Empresa Pró-Ética” no período de 2015 a 2020-2021, pode-se observar que apenas 2 empresas obtiveram o selo em todas as edições do Projeto. Considerando as três últimas edições, percebe-se que apenas 13 empresas obtiveram o selo nas três edições. Por outro lado, considerando-se as duas edições mais recentes (2018-2019 e 2020-2021), que correspondem àquelas em que o exame dos programadas de integridade foi mais aprofundado, percebe-se que 24 das 26 empresas que obtiveram o selo em 2018-2019 mantiveram-no na edição seguinte (CGU, 2021f).

Pelos dados disponibilizados no *site* da CGU, não há como se identificar possíveis razões para essa inconstância, sendo que os motivos podem variar desde a falta de interesse da empresa em participar das edições seguintes do Projeto, cuja participação é voluntária, passando pelo “ingresso” tardio no Projeto (isto é, apenas se inscreveram em edições mais recentes), a até uma quebra de continuidade do programa de integridade da empresa participante identificada pela comissão avaliadora do Projeto.

A busca por informações mais detalhadas sobre as avaliações das empresas que manifestaram interesse em participar do Projeto poderia auxiliar na identificação de possíveis ocorrências a justificar essa evidência, porém, tendo em vista a indisponibilidade de informações, conforme preconizado pelo próprio regulamento das edições do Projeto, e dada a indisponibilidade de tempo para se efetuar uma pesquisa de campo diretamente com as empresas interessadas, não foi possível examinar possíveis razões para tal constatação, de forma que fica a sugestão para futuros estudos.

Independentemente desse aspecto é relevante observar que, pelos dados já disponibilizados, há um número relativamente considerável de empresas participantes que somente obtiveram avaliação favorável, com a obtenção do selo “Empresa Pró-Ética”, em apenas um dos anos das edições do Projeto, considerando-se o corte temporal definido para a pesquisa: em 2015, 7 empresas obtiveram o Selo, mas não obtiveram nas edições seguintes; em 2016, foram 5 empresas nessa condição; em 2017, 2 empresas; em 2018/2019, 10 empresas; e em 2020/2021, 43 empresas.

Esse cenário não quer dizer que as empresas abandonaram seus programas de integridade, nem mesmo que não buscaram manter o

Selo obtido nas edições seguintes, mas permite constatar que o envolvimento das empresas no Projeto ainda é embrionário, mas o número absoluto crescente de empresas que mostram interesse em participar do Projeto é relevante, pois sugere o maior envolvimento do mercado e, por consequência, uma maior preocupação das empresas com a manutenção de uma postura ética e íntegra na execução de suas atividades, servindo como um reconhecimento da importância em se estabelecer programas de integridade e buscar implementar ações que tenham o viés de combate à prática de atos de corrupção.

Outro número extremamente relevante é o quantitativo de empresas que, ao longo das edições, tiveram seus programas de integridade efetivamente avaliados: ainda que a empresa não tenha obtido o selo “Empresa Pró-Ética”, o relatório da avaliação que lhe é encaminhado se apresenta como um importante elemento que permitirá à organização aprimorar seu programa (ZENKNER, 2018).

Feitas estas considerações, passa-se ao exame dos documentos relativos às edições do Projeto a partir do ano de 2016, eis que não se teve acesso aos formulários referentes ao ano de 2015.

3.3.2 Regulamentos (edições 2016 a 2021):

A essência dos regulamentos das edições do Projeto Empresa Pró-Ética não variou muito em relação àquela estabelecida logo no início de sua concepção, à época da criação do Cadastro Pró-Ética. Em 2016 e 2017, os objetivos gerais do Projeto eram os mesmos daqueles de sua concepção inicial. A partir da edição de 2018-2019, deixou-se mais explícita a preocupação com a adoção de programas de integridade com foco na implementação de medidas de promoção de uma cultura de ética e de integridade e de combate à corrupção.

A diferença parece sutil, mas é relevante, diante da guinada no direcionamento do Projeto: até a edição de 2017, o Projeto de apresentava como uma mera divulgação anual de relação de empresas que adotavam, voluntariamente, medidas de integridade relacionadas à prevenção e ao combate à corrupção e, a partir de 2018-2019, se reconhece como um “programa de fomento à adoção voluntária de programas de integridade” (CGU, 2018b), com foco na formação de uma cultura organizacional voltada para a ética, integridade e para o combate à corrupção.

É a partir da edição de 2018-2019 que o Projeto volta sua atenção à construção de uma cultura organizacional, denotando a preocupação com a internalização das políticas e procedimentos de ética, integridade e combate à corrupção nas operações diárias das empresas, e, assim, alinhando a proposta a essa finalidade do programa de integridade, já reconhecida pela doutrina e que somente veio a ser positivada como elemento normativo com a publicação do Decreto n. 11.129, de 2022.

Na edição de 2020-2021, em nova revisão da proposta, deixa-se claro o ciclo a ser percorrido por um programa de integridade, no sentido de indicar que as medidas do programa de integridade reportam-se à prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude, as quais, quando efetivamente aplicadas, podem “contribuir para tornar o ambiente corporativo brasileiro mais íntegro, ético e transparente, sobretudo nas relações que envolvam a Administração Pública” (CGU, 2020b), em um claro propósito de atingir a atuação dos agentes no mercado nacional, sem se limitar às suas relações com o Poder Público.

Também é a partir da edição de 2018-2019 que o Projeto passa a ser bianual, de forma a estabelecer um período de avaliação dos programas de integridade das empresas interessas em participar da iniciativa, o que se mostra condizente com a proposta de avaliar medidas voltadas para a formação de uma cultura organizacional (CGU, 2018b; CGU, 2020b).

Com o propósito de deixar claro que a avaliação realizada no bojo do Projeto não é uma certificação, a partir da edição de 2017, passou-se a externalizar essa condição no regulamento (CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020b), explicitando, também, que a inclusão da empresa na lista produzida ao final da avaliação não geraria quaisquer direitos, garantias ou privilégios à empresa em suas relações com o setor público. Embora este último aspecto já existisse desde a criação do Cadastro Pró-Ética, expor a condição de não se tratar de uma certificação deixa claro que o viés do Projeto não é realizar quaisquer procedimentos tendentes à certificação, a exemplo do que era definido pela ISO 37001²¹, ainda que

²¹ A ISO 37301 somente foi publicada após a divulgação do regulamento 2020-2021, de forma que eventual consideração sobre seus termos somente se justificaria a partir da edição 2022-2023, que ainda não foi lançada.

esta norma técnica tenha o foco restrito à gestão de sistemas antissuborno.

Em todas as edições do Projeto, desde sua concepção, sempre se deixou claro que as informações prestadas pelas empresas interessadas em participar da iniciativa não seriam divulgadas, assegurando-se, assim, o sigilo necessário, até por conter informações sensíveis da empresa. Essa condição, aliás, pode ser evidenciada na prática: quando foi feita solicitação de acesso a informação para execução desta pesquisa, logo em sua primeira resposta, a CGU explicitou que “[o]s formulários preenchidos pelas empresas e encaminhados para avaliação em todas as edições do Pró-Ética não são disponibilizados a terceiros, por previsão expressa nos Regulamentos e por conter informações sigilosas e dados pessoais” (CGU, 2021h). Em outra incursão sobre o assunto, quando foi pretendido o acesso a dados específicos sobre as empresas participantes, foi exposto o seguinte:

Com efeito, nos Regulamentos de todas as edições do Pró-Ética há dispositivo estabelecendo que serão divulgados apenas os nomes e as informações referentes às empresas aprovadas em cada edição, e com a respectiva autorização da empresa, motivo pelo qual estão disponíveis no site do Pró-Ética apenas os dados quantitativos referentes à inscrição e à admissibilidade em cada edição [...] (CGU, 2021i).

As disposições relativas à preservação do sigilo das informações também foram aprimoradas ou, pelo menos, tiveram sua operacionalização externalizadas a partir da edição de 2018-2019, quando se explicitou que o membro do comitê gestor, para exercer suas atividades no âmbito do Projeto, firma um “termo de confidencialidade” em relação às informações obtidas no âmbito do Projeto (CGU, 2018b; CGU, 2020b), o que funciona como reforço à garantia do sigilo das informações prestadas pelas empresas participantes, a quem compete autorizar a divulgação.

Como garantia de isenção em sua manifestação no âmbito do Projeto, estabelece-se que a atuação no Comitê Gestor não gera direito qualquer remuneração a seus membros (CGU, 2016; CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020b), além de se especificar, a partir da edição 2018-2019, o impedimento, para compor o Comitê, de pessoas que façam parte de empresas que tenham interesse direto nos resultados do Pró-Ética (CGU, 2018b; CGU, 2020b).

O fluxo geral de execução do Projeto, considerando o corte temporal aqui realizado²², permaneceu o mesmo: a empresa interessada, no prazo de inscrição previamente divulgado, preenche o formulário preliminar disponibilizado na página eletrônica do Projeto para ter acesso ao sistema e, na sequência, liberado o acesso, envia formulários de análise de perfil e o questionário de avaliação, juntamente com os documentos comprobatórios. A secretaria executiva realiza o exame da documentação recebida e, caso necessário, solicita informações complementares e/ou realiza visitas *in loco* para confirmação de algum aspecto. Em seguida, o relatório de avaliação é encaminhado à apreciação do Comitê, que decide pela inclusão do nome da Empresa na lista final.

As melhorias que foram incorporadas nesse fluxo contemplaram tanto o aprimoramento dos requisitos de admissibilidade, quanto o processo de avaliação em si. No primeiro aspecto, a partir da edição 2018-2019, ficou claro que eventual participação da empresa na negociação de acordo de leniência ou em PAR seria impeditivo para sua avaliação pelo Projeto (CGU, 2018b; CGU, 2020b), prevendo-se, inclusive, que a secretaria-executiva verificaria essa informação a partir dos dados prestados pela empresa ou de fontes externas, considerando-se tanto a empresa (CGU, 2018b; CGU, 2020b) e o grupo econômico a que pertence (CGU, 2020b), quanto os membros de sua alta direção e, se fosse o caso, de sua controladora (CGU, 2018b; CGU, 2020b), relativamente à prática de atos de corrupção ou de fraudes em licitação e contratos administrativos. Trata-se de previsão adequada à visão de processo sobre a avaliação, apta a assegurar a incomunicabilidade entre as esferas.

No segundo aspecto, foram estabelecidos elementos mínimos a serem verificados logo no início da avaliação, os quais, acaso não atendidos, já impediam o prosseguimento da avaliação (CGU, 2018b; CGU, 2020b), além de modificação nas faixas de pontuação e outros detalhamentos que serão melhor expostos no tópico específico do questionário de avaliação (item 3.3.4, *infra*).

De fato, na edição 2018-2019, constaram, como exigência de demonstração obrigatória para fins de avaliação do programa de

²² Embora seja possível identificar a modificação entre o que era definido para o Cadastro Pró-Ética, em que a solicitação de avaliação pela empresa interessada poderia ocorrer a qualquer momento, a partir dos documentos acessados, não há como precisar se o estabelecimento de um período de inscrição ocorreu com a reestruturação do Projeto em 2014, para execução em 2015, ou se ela foi anterior.

integridade da empresa, a verificação acerca da existência de uma área responsável pelo programa de integridade, com atribuições formalmente estabelecidas, aprovada até 31/12/2017; a acessibilidade ao código de ética, código de conduta ou documento equivalente, em português, na internet; a realização de treinamentos no último ano, entre 1/9/2017 e 1/8/2018, sobre assuntos relacionados ao programa de integridade; e, ainda, a acessibilidade aos canais de denúncia na internet (CGU, 2018). Sem a demonstração de tais elementos, o programa de integridade da empresa não foi avaliado. Tais elementos foram mantidos na edição 2020-2021, com exceção da demonstração acerca da realização de treinamentos relacionados ao programa de integridade, ajustando-se o termo para a implementação da área responsável pelo programa para 31/12/2019 (CGU, 2020b).

A partir da edição de 2017, aprimorando os pilares do programa de integridade pontuados no guia divulgado em 2015 para empresas privadas com vistas à implantação de um programa de integridade (CGU, 2015b), o questionário de avaliação do Projeto considerou seis áreas essenciais (Comprometimento da Alta Direção; Políticas e Procedimentos; Comunicação e Treinamento; Canais de Denúncia e Remediação; Análise de Risco e Monitoramento; e Transparência e Responsabilidade Social), para as quais houve atualização e, como mencionado, redefinição das faixas de pontuação (CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020b).

Merece registro, também, a adequação, realizada a partir da edição de 2018-2019, nas obrigações da empresa que integrar a lista de empresas pró-ética: além de manter os compromissos assumidos ao se inscrever no Projeto²³, as empresas devem investigar irregularidades de que tenham conhecimento e responsabilizar funcionários e dirigentes que tenham praticado atos antiéticos e ilegais e participar de ações de fomento à integridade, com o objetivo de contribuir para a consolidação de uma cultura de integridade nos seus respectivos

²³ São obrigações da empresa que se inscreve no programa: I – garantir a veracidade e atualização de todas as informações prestadas e documentos enviados à Secretaria-Executiva; II – prestar os esclarecimentos necessários, quando solicitados, e no prazo determinado pela Secretaria-Executiva; III – observar os prazos estabelecidos e garantir o envio de formulários, informações e quaisquer outros documentos para a Secretaria-Executiva, zelando pela obtenção das respectivas confirmações de recebimento; IV – possibilitar acesso à equipe da Secretaria-Executiva às instalações, aos funcionários e aos documentos referentes às medidas que demonstram o seu comprometimento com a ética e integridade; V – evitar envolver-se em situações ou denúncias que ensejem dúvidas ou questionamentos sobre seu compromisso com a ética e a integridade (CGU, 2018b; CGU, 2020b).

setores e cadeias de valor, mantidos os compromissos sobre o uso adequado da marca Empresa Pró-Ética e sua divulgação (CGU, 2018b; CGU, 2020b).

As hipóteses de suspensão e exclusão da lista de empresas pró-ética foram mantidas tal como concebidas para o Cadastro Pró-Ética (CGU, 2016; CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020b).

Importante ajuste implementado nas edições de 2018-2019 e 2020-2021 refere-se à supressão da previsão, contida na edição de 2017, de limitação do número de inscrições (CGU, 2017): embora essa medida possa parecer justificável em função da operacionalidade do programa, por questões de disponibilização de capital humano e recursos materiais para realizar as avaliações das empresas inscritas, mostrava-se contraditória com a proposta essencial do programa de fomentar a adoção de condutas éticas e íntegras nas empresas. Mais adequado, como de fato implementado, é elastecer o prazo de avaliação.

Aliado a tais previsões, deixou-se clara, também, a possibilidade de realização de testes eventuais nos canais de denúncia, sendo que, nas edições de 2016 a 2018-2019, era expressa a possibilidade de realização de visitas *in loco* para conferências identificadas como necessárias. A mudança parece estar relacionada a questões de ordem operacional, relativa à impossibilidade relatada nos relatórios das duas últimas edições de realização das visitas *in loco*, dada a quantidade de documentos recebidos de cada empresas participantes (CGU, 2020a; CGU, 2022a).

3.3.3 Análise de perfil (edições 2016 a 2021):

Comparando-se os formulários de análise de perfil das empresas nas Edições 2016, 2017, 2018-2019 e 2020-2021, percebe-se que foram mantidos os núcleos das informações que se pretendia obter das empresas interessadas em participar do programa, seguindo, aparentemente, a diretriz estabelecida pela Portaria n. 909, de 2015, da CGU. Nesse sentido, seu propósito aparente é o de, apenas, obter informações sobre as características da empresa, com a apresentação dos elementos descritivos sobre os setores do mercado em que atua no Brasil, e, se for o caso, no exterior, sobre sua estrutura organizacional, descrevendo a hierarquia interna, o processo decisório e as principais competências dos setores organizacionais (conselhos, diretorias ou

departamentos), além de especificar o quantitativo de empregados e colaboradores que lhe prestam serviços.

O cerne das informações a serem prestadas pelas empresas busca identificar o setor de sua atuação e o mercado em que realiza suas atividades, delimitando, inclusive, o território nacional ou estrangeiro, em que atua; eventual participação em grupo econômico, com a especificação sobre a condição em que isto ocorre, se for o caso; estrutura organizacional; e quantitativo de colaboradores. Relativamente à atuação com o poder público, buscam-se elementos no sentido de especificar e contextualizar as interações com a administração pública, registrando a importância da obtenção de autorizações, licenças e permissões governamentais para o exercício de suas atividades, quantitativo de contratos celebrados com órgãos públicos e o percentual de participação desses contratos no faturamento da empresa, além de especificar a utilização de agentes intermediários, como procuradores, despachantes, consultores ou representantes comerciais nessas interações com o Poder Público.

Buscam-se, também, informações sobre doações a candidatos e partidos políticos, além de dados referentes patrocínios esportivos e culturais e doações filantrópicas que viabilizem dedução no imposto de renda. A partir da edição de 2017, incluíram-se questionamentos acerca da participação da empresa em PAR, em negociação de acordo de leniência ou, ainda, condenação pela prática de atos de corrupção ou fraudes em licitações, além de especificar se houve a participação da empresa em edições anteriores do Projeto (CGU, 2017; CGU, 2018b).

A partir da edição de 2018-2019, deixou-se clara a necessidade de se especificar, caso a empresa informe estar sendo investigada, ser parte em PAR ou, ainda, estar negociando acordo de leniência, as medidas que foram tomadas pela empresa ao tomar ciência da prática do ato lesivo (CGU, 2018b). As informações prestadas a esse respeito permitem a avaliação acerca da possibilidade de ser elaborado relatório simplificado ou de ser feita análise parcial do programa de integridade da empresa. Na edição 2020-2021, o mesmo questionamento foi apresentado em relação aos membros da alta direção da empresa (CGU, 2020).

3.3.4 Questionário de avaliação (edições 2016 a 2021):

É com o questionário de avaliação do programa de integridade das empresas participantes do Projeto que têm seus respectivos programas de integridade avaliados. A partir da edição de 2017, como já mencionado, foram consideradas seis áreas principais, a saber: Comprometimento da Alta Direção; Políticas e Procedimentos; Comunicação e Treinamento; Canais de Denúncia e Remediação; Análise de Risco e Monitoramento; e Transparência e Responsabilidade Social (CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020), as quais correspondem, em essência, aos grandes temas expostos no capítulo anterior.

Em todas as edições do Projeto aqui analisadas, há a clara indicação sobre a necessidade de a empresa participante demonstrar, caso tenha participado de edições anteriores, especialmente se aprovadas, a evolução de seus programas de integridade, pontuando as alterações implementadas desde a última avaliação, além de novos treinamentos, com o propósito de demonstrar que a empresa tem trabalhado para o melhoramento contínuo do programa de integridade, cabendo-lhes ressaltar, inclusive, as recomendações feitas pelos avaliadores anteriores que foram acatadas, além de justificar as que não o foram (CGU, 2016; CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020).

Outro aspecto comum a todas as edições é a observação no sentido de que as evidências relacionadas à demonstração dos elementos pontuados nos questionários de avaliação podem ser apresentadas das formas mais variadas possíveis, indo desde a apresentação de documento formal, especialmente nas hipóteses em que esse elemento é apresentado como obrigatório, tal como ocorreu com as edições de 2018-2019 e 2020-2021 relativamente à existência da área responsável pela condução do programa de integridade e de um código de ética (CGU, 2018; CGU, 2020b), código de conduta ou documento similar, até a apresentação de correspondências eletrônicas e fotos (CGU, 2016; CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020b).

A ideia, ao admitir o maior espectro possível de evidências para demonstração dos elementos solicitados, é facilitar a comprovação dos elementos. Além disso, retira-se o foco do programa de integridade sobre a formalização excessiva de atos a ele relacionados: como apontado no capítulo anterior, o essencial, para o programa de integridade, é que ele seja, de fato, um mecanismo de promoção da integridade e não um mero mecanismo de proteção, cujo propósito

central seja evitar a responsabilização. A proteção da empresa, nessa perspectiva, é uma consequência da promoção da integridade, não uma finalidade desta (GIOVANINI, 2018b), embora existam situações em que a implementação do programa de integridade na organização tenha decorrido justamente da ideia inicial de estabelecer mecanismos de proteção, conforme pontuou Dalila Martins Viol (2021) no exame que realizou sobre o estágio de maturidade de algumas organizações.

Como o propósito do Projeto é examinar, de fato, o que tem sido executado pela empresa, estabelece-se a necessidade de serem apresentados instrumentos efetivamente formalizados, ressaltando-se, contudo, que, na hipótese de a empresa entender haver algum aspecto que deva ser tarjado por questões de sigilo, pessoal ou comercial, a empresa deve fazê-lo, para preservar a informação que não queira transmitir (CGU, 2018b; CGU, 2020b).

Confrontando-se os formulários das edições examinadas, percebe-se que houve relativa estabilidade no núcleo das informações pretendidas, sendo que os formulários das edições de 2016 e 2017 se apresentaram mais extensos que os das edições 2018-2019 e 2020-2021, que foram otimizados para obter maior objetividade nas respostas, com foco na priorização da apresentação das evidências, isto é, na apresentação dos anexos comprobatórios de cada um dos elementos pontuados como existentes (CGU, 2018b; CGU, 2020b). Na edição de 2020-2021, inclusive, houve orientação clara no sentido de que fosse respondido apenas "sim" ou "não" ao item, anexando-se a correspondente evidência, deixando-se claro que, na hipótese de uma resposta negativa, o item simplesmente não contribuirá para a pontuação da empresa (CGU, 2020b).

Interessante registrar, também, que, das edições examinadas, apenas a do ano de 2017 teve divulgada uma escala de pontuação específica para cada um dos grupos objeto da avaliação, com a apresentação de faixas de pontuação para eles: na escala divulgada, houve clareza na definição dos extremos de cada subgrupo (empresa que preencheu todos os requisitos e apresentou as respectivas evidências relativos a cada item examinado – pontuação máxima – e a empresa que não apresentou qualquer evidência – pontuação mínima), mas não houve clareza na distinção pretendida nas pontuações intermediárias (CGU, 2017).

Em todas as edições, porém, foi divulgada a pontuação máxima de cada um dos grupos de elementos avaliados, a qual se encontra consolidada no quadro comparativo abaixo:

Tabela I – Valores máximos de pontuação nas edições do Projeto				
GRUPOS DE ELEMENTOS	2016	2017	2018-2019	2020-2021
COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E COMPROMISSO COM A ÉTICA	20	20	25	25
POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS	25	25	25	25
COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO	15	15	15	15
CANAIS DE DENÚNCIA E REMEDIAÇÃO	15	15	20	15
ANÁLISE DE RISCOS E MONITORAMENTO	15	15	10	15
TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	10	10	5	5
PONTUAÇÃO TOTAL	100	100	100	100

* Elaborado pelo autor a partir dos regulamentos das edições do Projeto (CGU, 2016; CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020b).

Afora as diferenças nas pontuações máximas acima indicadas, foram mantidos critérios de corte, no sentido de estabelecer, como pontuação mínima para integrar o rol de empresas aptas a utilizar o selo “Empresa Pró-Ética” a obtenção de 70 pontos, no geral, com a obtenção de, no mínimo, 40% da pontuação de cada área, de forma que, mesmo na hipótese de se obter a pontuação geral igual ou superior a 70 pontos, a obtenção de pontuação inferior a 40% em algum grupo desqualificaria a empresa. Também desqualificou a empresa a obtenção de pontuação inferior aos 70 pontos gerais (CGU, 2016; CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020b).

Convém ressaltar, ainda, que, nas duas últimas edições (2018-2019 e 2020-2021) o não atendimento aos requisitos obrigatórios já impediria a avaliação do programa, sendo que, em ambas, obtida a pontuação inferior a 40% do total de algum grupo ou identificada alguma falha grave, a avaliação foi suspensa, tendo sido elaborado relatório simplificado à empresa. A edição 2020-2021, porém, que foi executada no contexto da pandemia do novo coronavírus, previu a concessão de até três pontos extras às empresas que “contribuíram por meio doações para ações de enfrentamento da crise econômico-social e de saúde pública gerada pela pandemia”, segundo a transparência e o monitoramento conferido pela empresa às doações realizadas, sendo

que tais pontos não interferiram no cálculo do percentual mínimo de 40% do agrupamento (CGU, 2020b).

No relatório divulgado pela CGU (2020c) referente à execução do Projeto no ano 2018-2019, foi feita uma avaliação sobre o desempenho das empresas aprovadas (que tiveram o programa de integridade avaliado) sobre os itens objeto de análise do Projeto, tendo sido pontuado que os melhores desempenhos das empresas ocorreram nos agrupamentos “comprometimento da alta direção e compromisso com a ética”, “comunicação e treinamento” e “análise de riscos e monitoramento”, além de pontuar que, em alguns itens do questionário, foi obtido 100% de atendimento pelas empresas que foram aprovadas ao final da avaliação.

3.4 Comparativo dos elementos de exame

Realizadas estas observações acerca dos formulários aplicados nas edições do Projeto Empresa Pró-Ética conduzidas nos anos de 2016 a 2021, passa-se à comparação dos elementos dos formulários com os elementos indicadores levantados no capítulo anterior, efetuando-se o comparativo dos questionários com as prescrições do Decreto n. 11.129, de 2022, e com as recomendações do Departamento de Justiça Norte-Americano e do Ministério da Justiça Britânico e, ainda, o comparativo entre o questionário e as duas normas técnicas examinadas (ISO 37301 e ISO 37001), apesar da noticiada diferença de escopo entre elas.

Quanto aos dados relativos à análise de perfil da empresa participante do Projeto, em cada uma de suas edições, embora identificadas pequenas alterações pontuais nos questionamentos submetidos aos participantes em cada edição do Projeto, percebe-se que as informações a eles pertinentes limitam-se, de fato, a expor o perfil da empresa, em clara aproximação ao que define o Decreto n. 11.129, de 2022, e as normas técnicas (ISO 37301 e ISO 37001).

Não fica claro, porém, a partir da documentação obtida referente a cada edição do Projeto, como foi realizada a avaliação sobre a adequabilidade do programa de integridade ao porte e perfil da Empresa, de forma a estabelecer a conexão dos dados relativos ao programa da integridade com os elementos de cognição colhidos sobre o perfil da empresa. Ao que tudo indica, essa avaliação é realizada a partir do próprio questionário de avaliação do programa de integridade e não propriamente com o formulário de perfil, que

funciona como um mecanismo para conferência sobre as informações prestadas no questionário de avaliação do programa com o propósito de confirmar a abrangência dos dados e o alcance das informações do programa de integridade.

Registra-se, ainda, que não foi feita uma comparação entre os elementos a serem considerados para identificação do perfil da empresa com as orientações do Departamento de Justiça Norte-Americano e com o Ministério da Justiça Britânico em razão de as orientações expedidas por esses órgãos não conter elementos enumerativos acerca do perfil da empresa, tal como apresenta o Decreto n. 11.129, de 2022, apesar de informarem a necessidade de adequação do programa de *compliance* e do programa antissuborno às atividades desenvolvidas pela empresa, ou, ainda, aos riscos a ela envolvidas. Assim, o quadro I contempla, apenas, o comparativo dos elementos questionados na análise de perfil com os apontamentos do Decreto n. 11.129, de 2022, e das normas técnicas estudadas (ISO 37301 e ISO 37001).

Quadro I – Comparativo das análises de perfis com o Decreto n. 11.129, de 2022 e com as normas técnicas

ELEMENTOS IDENTIFICADORES	DECRETO N. 11.129, DE 2022	ISO 37301*	ISO 37001
Especificação do mercado de atuação (setor e abrangência territorial das atividades)	art. 57, § 1º, V, VI	Estruturas internas, as políticas, os processos, os procedimentos e os recursos, incluindo tecnologia	Tamanho, estrutura e delegação de autoridade para tomada de decisão da organização
Organização administrativa e estrutural (organograma, grupo econômico, quantitativo de empregados)	art. 57, § 1º, I, II, parte final, III, e VI		Localizações e setores nos quais a organização opera ou antecipa a operação
Faturamento obtido no último ano	art. 57, § 1º, II	Modelo de negócio, incluindo a estratégia, a natureza, o porte e a escala da complexidade e sustentabilidade das operações e atividades da organização	Natureza, escala e complexidade das operações e atividades da organização;
Interação com o poder público em licitações e contratos (com ou sem utilização de intermediários)	art. 57, § 1º, IV e VII		Modelo de negócio da organização
			Entidades sobre as quais a organização tenha controle e entidades que exerçam controle sobre a organização
Percentual de participação desses instrumentos no faturamento	art. 57, § 1º, II e VII	Natureza e o escopo dos negócios na relação com terceiras partes	Parceiros de negócio da organização
Contexto regulatório (sujeição a agência reguladora, obtenção de licenças, autorizações e permissões governamentais)	art. 57, § 1º, VII	Contexto regulatório e legal	Natureza e extensão das interações com agentes públicos
Doações a candidatos e partidos políticos ou entidades filantrópicas nos últimos 10 anos	art. 57, XIII, alínea “c”	Contextos ambiental, cultural e social	Obrigações e deveres estatutários, regulatórios, contratuais e profissionais aplicáveis
			Como elemento integrante do código de ética, código de conduta ou documento similar

Patrocínios esportivos e culturais	art. 57, XIII, alínea “c”		
Faturamento obtido no último ano	art. 57, § 1º, II	Situação econômica	Não se aplica
Não se aplica	Não se aplica	Cultura de <i>compliance</i>	Não se aplica
Empresa está sendo investigada (envolvimento em PAR ou condenação por ato de corrupção ou fraude em licitação)	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Participação em edições anteriores	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

* Refere-se aos aspectos mínimos, sendo possível que outros elementos sejam considerados.

** Elaborado pelo autor, a partir dos formulários de análise de perfis das edições do Projeto (CGU, 2016; CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020b)

No que se refere aos elementos que são examinados no âmbito do Projeto, em comparação com os preconizados pelas legislações pontuadas no capítulo anterior e pelas normas técnicas examinadas, inseriu-se os dados nos quadros II e III, a seguir:

Quadro II – Comparativo elementos de avaliação com a legislação nacional e orientações estrangeiras

GRUPOS DE ELEMENTOS PROJETO EMPRESA PRÓ-ÉTICA	Brasil (Decreto n. 11.129, de 2022)	EEUU (DOJ)	RU (MJ)
Comprometimento da alta direção e compromisso com a ética	art. 57, I, IX	<p>Envolvimento da alta e média gestão</p> <hr/> <p>Estruturação adequada e empoderamento eficiente do programa de compliance, identificando se o programa tem recursos materiais, financeiros e de pessoal e autonomia suficientes para ser executado.</p>	Comprometimento da alta administração da organização com o programa de prevenção antissuborno: as pessoas que ocupam os cargos mais altos da gestão da organização são as mais indicadas para fomentar uma cultura de integridade
Políticas e procedimentos	art. 57, II, III, VIII, XIII, XIV	políticas e procedimentos definidos pela organização, com o duplo propósito de definir normas éticas e reduzir os riscos identificados no processo de avaliação de riscos.	definição de procedimentos, que devem ser proporcionais aos riscos de suborno a que se sujeita a organização e à natureza, escala e complexidade das atividades desenvolvidas pela organização;

		<p><i>Due diligence</i> de terceiros, baseada na avaliação de riscos, segundo o tamanho e a natureza da organização, e <i>due diligence</i> em relação a transações societárias.</p>	<p>políticas de prevenção de suborno devem possuir certos elementos, como o comitê de prevenção ao suborno, a abordagem geral para mitigar riscos específicos de suborno como aqueles decorrentes da conduta de intermediários e agentes e daqueles associados a despesas de hospitalidade e promoção, pagamentos facilitados ou doações ou contribuições políticas ou de caridade, ou demandas por facilitação de pagamentos; emprego direto e indireto, incluindo recrutamento, termos e condições, ação disciplinar e remuneração; governança das relações comerciais com todas as outras pessoas associadas, incluindo acordos pré e pós-contratuais; controles financeiros e comerciais, como escrituração contábil adequada, auditoria e aprovação de despesas; transparência das transações e divulgação de informações; tomada de decisão, como delegação de procedimentos de autoridade, separação de funções e prevenção de conflitos de interesse; fiscalização, detalhamento de processos disciplinares e sanções por violações das regras antissubornos da organização; canais de denúncias abertos; detalhamento sobre o processo pelo qual a organização planeja implementar seus procedimentos de prevenção de suborno, por exemplo, como</p>
--	--	--	---

			<p>sua política será aplicada a projetos individuais e a diferentes partes da organização; comunicação das políticas e procedimentos da organização e treinamento em sua aplicação; monitoramento, revisão e avaliação de procedimentos de prevenção de suborno;</p> <p>due diligence, proporcional aos riscos a que se submete a organização e neles baseado, considerando-se não só as pessoas que realizam serviços para a organização ou agem em seu nome, mas também aquelas que assim o farão.</p>
Comunicação e treinamento	art. 57, IV	<p>treinamentos sobre o programa de compliance, avaliando se têm por base a avaliação de riscos, de acordo com as funções de cada empregado, examinando a forma, o conteúdo e a efetividade do treinamento.</p>	<p>treinamentos sobre o programa: toda a estrutura de prevenção a práticas de suborno há de estar devidamente internalizada e compreendida. Para isso, são importantes treinamentos sobre o programa, que sejam proporcionais aos riscos enfrentados pela organização.</p>
		<p>Quanto à comunicação, buscam-se elementos sobre o que tem sido feito pela organização para divulgar aos empregados a posição da empresa em casos de inobservância do programa.</p>	<p>Ações de comunicação interna e externa, para divulgação do programa.</p>
Canais de denúncia e remediação	art. 57, X, XI, XII	<p>estrutura de reportes de condutas, em que se assegure a confidencialidade dos relatos e o</p>	<p>Tema inserido na definição das políticas e procedimentos relativos ao programa.</p>

		<p>processo de investigação, buscando identificar se foram estabelecidos mecanismos de governança aptos a detectar e prever condutas desviantes, se a investigação é realizada por pessoal qualificado, o prazo de apuração e a resposta dada.</p>	
Análise de riscos e monitoramento	art. 57, V, VI, VIII, XV	<p>avaliação de riscos, com o propósito de entender o porquê de a organização ter escolhido definir o programa de compliance</p>	<p>avaliação de riscos, em que a organização avalia, de maneira periódica, informada e documentada, a natureza e a extensão de sua exposição a potenciais riscos externos e internos de suborno em seu nome por pessoas associadas a ela: fiscalização da avaliação de risco pela alta gestão, pesquisa adequada, com fontes internas e externas de informações, para refletir a escala dos negócios da organização e a necessidade de identificar e priorizar todo os riscos relevantes, inquéritos de <i>due diligence</i>;</p>
		<p>monitoramento contínuo do programa, a realização de testes periódicos, bem como sua revisão</p>	<p>monitoramento e revisão dos procedimentos de prevenção ao suborno por pessoas associadas, com vistas ao melhoramento contínuo do programa naquilo que for necessário</p>

Transparência e responsabilidade social	art. 57, VI, XIII, c; XIV	Aspectos relacionados a esses elementos ficam difusos nos demais	Aspectos relacionados a esses elementos ficam difusos nos demais, especialmente nas políticas e procedimentos.
--	---------------------------	---	--

* Elaborado pelo autor, a partir dos formulários de análise de perfis das edições do Projeto (CGU, 2016; CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020b)

Com base no quadro acima, percebe-se a semelhança entre os elementos objeto de avaliação no Projeto Empresa Pró-Ética e aqueles definidos nas recomendações do Departamento de Justiça Norte-Americano e do Ministério da Justiça Britânico. O que vai diferenciar entre um e outro é, justamente, a alocação do tópico entre os fatores objeto de avaliação, mas, ainda assim, mesmo que em “agrupadores” distintos, os elementos estão presentes em cada um deles, em relativa harmonia, apesar da já noticiada diferença de foco entre os programas de integridade, *de compliance* e antissuborno, definidos, respectivamente, no Brasil, Estados Unidos e Reino Unido.

Quadro III – Comparativo elementos de avaliação com as normas técnicas

GRUPOS DE ELEMENTOS PROJETO EMPRESA PRÓ-ÉTICA	ISO 37301	ISO 37001
Comprometimento da alta direção e compromisso com a ética	Liderança e comprometimento da alta administração da organização, de forma a assegurar que a política de <i>compliance</i> e seus objetivos estejam estabelecidos e sejam compatíveis com a direção estratégica da entidade, integrando-os aos demais processos sob os quais trabalhe.	Liderança e o comprometimento da alta administração da organização, cabendo-lhe aprovar a política antissuborno; assegurar que tal política esteja alinhada à estratégia da organização; receber e analisar, periodicamente, as informações sobre o conteúdo e sobre a operação do sistema antissuborno.
	Recursos humanos e financeiros necessários para o funcionamento do sistema, provendo-lhe uma estrutura para estabelecer os objetivos de <i>compliance</i> , além de orientar as pessoas a contribuírem com sua eficácia, promover sua melhoria contínua, e apoiar outros agentes pertinentes com vistas a demonstrar sua liderança e o apoio ao sistema	Recursos adequados e apropriados necessários à operação eficaz do sistema estejam alocados e atribuídos; além de exercer razoável supervisão sobre a implementação do sistema e sua eficácia.

Políticas e procedimentos	<p>Política formalizada que dê sustentação ao sistema de gestão de <i>compliance</i> e esteja adequada aos propósitos da organização, alinhada com os valores, objetivos e estratégias da organização, além de fazer referência aos princípios de governança de <i>compliance</i>, definir as consequências da inobservância de seus termos, estabelecendo os procedimentos, processos, políticas e obrigações de <i>compliance</i> da organização, encorajar o levantamento de preocupações, proibir quaisquer formas de retaliação e ser adequadamente implementada e aplicada.</p>	<p>Política antissuborno apropriada aos propósitos da organização, que proíba o suborno e demande o cumprimento das leis antissuborno aplicáveis à organização, além de prover-lhe uma estrutura para estabelecer, analisar criticamente e alcançar os objetivos antissuborno, e encorajar a realização de denúncias.</p>
		<p>implementação de procedimentos que prevejam a realização de <i>due diligence</i> antes da contratação, da transferência ou da promoção das pessoas, para verificar a adequabilidade do procedimento de contratação, transferência ou mesmo promoção do colaborador.</p>
	<p>Planejamento: o sistema de gestão de <i>compliance</i> deve ser planejado, de forma a antecipar cenários e consequências potenciais.</p>	<p>planejamento: o sistema de gestão antissuborno deve ser planejado para fornecer garantia razoável de que ele possa alcançar seus objetivos, além de prevenir ou reduzir os efeitos indesejados pertinentes aos objetivos e à política antissuborno.</p>

<p>Comunicação e treinamento</p>	<p>Orientação pela alta gestão para que as pessoas contribuam com a eficácia do sistema de gestão de <i>compliance</i>.</p>	<p>Comunicação adequada, interna e externa, da política antissuborno e de sua importância, em face do engajamento da alta administração.</p> <p>O quadro de pessoal deve, também, estar consciente sobre a política antissuborno e estar treinado sobre seus termos, considerando-se os riscos a que estão expostos.</p>
<p>Canais de denúncia e remediação</p>	<p>definição de controles, a organização deve estabelecer, implementar e manter um processo que viabilize o relato de tentativas, suspeitas ou de violações à política de <i>compliance</i> ou a suas atribuições de <i>compliance</i>, o qual deve ser visível e acessível para toda organização, mantendo a confidencialidade, aceitando relatos anônimos, protegendo as pessoas que fazem o relato e permitindo que as pessoas recebam conselhos.</p>	<p>procedimentos que incentivem e permitam que o pessoal relate, de boa-fé, a suspeita de ocorrência de suborno ou sua ocorrência real, ou, ainda, relativa a qualquer violação ou fragilidade do sistema de gestão antissuborno para a função de <i>compliance</i> antissuborno, assegurando a confidencialidade necessária à investigação do evento, de modo a proteger a identidade de quem o relatou ou de outros envolvidos ou mencionados no relato, admitindo-se o relato anônimo, além de proibir a retaliação.</p>
	<p>Resposta: investigar a notícia, mediante um processo de investigação independente e sem conflitos de interesses.</p>	

Análise de riscos e monitoramento	riscos de <i>compliance</i> , baseado em um processo de avaliação de riscos que identifique os riscos inerentes e os riscos residuais, a partir da identificação das causas raiz.	organização deve identificar e avaliar o risco, além de prevenir, detectar e responder ao suborno, mediante medidas que “precisam ser apropriadas ao risco de suborno”.
	avaliação do desempenho dos sistemas de gestão de <i>compliance</i> , em que se informa a necessidade de haver monitoramento do sistema para assegurar que os objetivos de <i>compliance</i> sejam alcançados.	processo de <i>due diligence</i> para processos e transações; controles financeiros e não financeiros que gerenciem os riscos de suborno em áreas como “compras, operação, vendas, comercial, recursos humanos, atividades legais e regulatórias.
	Melhoria contínua do sistema de gestão de <i>compliance</i> : “A eficácia de um sistema de gestão de <i>compliance</i> é caracterizada pelo fato de que ele tem a capacidade de melhorar continuamente e evoluir” (ABNT, 2021, p. 45).	monitoramento do sistema para assegurar que seus objetivos sejam alcançados; auditorias internas periódicas com o propósito de prover informações sobre a conformidade do sistema de gestão antissuborno com os requisitos da própria organização para esse sistema. Melhoria contínua: a organização deve tomar a ação para controlar a ocorrência e corrigi-la, além de lidar com as consequências dela decorrentes e avaliar a necessidade de adoção de medidas para eliminar suas causas, de modo a evitar que ela ocorra novamente, implementando as medidas que se fizerem necessárias.
Transparência e responsabilidade social	Difuso na definição de políticas e procedimentos	Difuso na definição de políticas e procedimentos

** Elaborado pelo autor, a partir dos formulários de análise de perfis das edições do Projeto (CGU, 2016; CGU, 2017; CGU, 2018b; CGU, 2020b).

Com base na tabela acima, como era de se esperar, percebe-se a semelhança entre os elementos objeto de avaliação no Projeto Empresa Pró-Ética e aqueles definidos nas ISO 37301 e ISO 37001.

A partir do estudo aqui realizado, percebe-se que, ao contrário do que se imaginou inicialmente, o Projeto Empresa Pró-Ética não tem o propósito de avaliar a efetividade dos programas de integridade das empresas participantes. Seu foco, efetivamente, é o reconhecimento e o fomento de adoção de boas práticas de integridade, com vistas a conscientizar as empresas sobre seu relevante papel no combate à corrupção, condição esta exposta pela CGU nas considerações sobre as avaliações realizadas nas edições 2018-2019 (CGU, 2020a) e 2020-2021 (CGU, 2022a).

A partir dos comparativos realizados, percebe-se, também, que, na verdade, o Projeto Empresa Pró-Ética consegue verificar se a empresa possui, de fato, elementos aptos à construção e estruturação de um programa de integridade efetivo, mas não chega a examinar sua efetividade propriamente dita, que fica inferida a partir dos resultados das avaliações realizadas sobre as evidências apresentadas pelas empresas, apesar de se afirmar que a aprovação do nome da empresa, ao final, importa um reconhecimento de que “as empresas estão adotando medidas razoáveis para prevenir a ocorrência de atos lesivos e que possuem meios para, caso eles ocorram, detectá-los, interrompê-los e sanar os danos por eles gerados” (CGU, 2022a, p. 3).

Um importante elemento para a constatação da efetividade do programa de integridade é, justamente, a realização de vistas técnicas e testes nos sistemas, o que, embora previsto nos regulamentos das edições do Projeto, conforme relatado pela CGU, não foi feito nas avaliações, tendo em vista o volume de documentos recebidos de cada empresa participante:

A avaliação se concentra nas informações e documentos enviados. Recebemos, em média, mais de 100 arquivos por empresa. Ainda que esse conjunto probatório traga uma importante visão da implementação do programa de integridade, não conseguimos, por questões de estrutura operacional, realizar visitas técnicas e testes nos sistemas adotados pelas empresas, razão pela qual nossa avaliação fica limitada à verificação de existência e adequação das medidas apresentadas e, sempre que possível, de sua aplicação, a partir do envio de formulários preenchidos, diligências efetuadas, cláusulas inseridas nos contratos celebrados, estatísticas dos canais de denúncias e outras estatísticas produzidas pelo monitoramento do programa (CGU, 2022a, p. 2; CGU, 2020a).

Assim, seria de se confirmar a hipótese inicialmente estabelecida para a presente pesquisa, porém, diante da constatação de que o

Projeto não foi concebido para realizar a análise sobre a efetividade de programas de integridade, constata-se, na verdade, a inadequação da hipótese, o que inviabiliza tal confirmação, sob pena de se incorrer na imprecisão noticiada por Lassance (2022): não se pode atribuir a um programa a incapacidade de atingir determinado objetivo se ele sequer foi desenhado para tal. Assim, para melhor adequar-se ao Projeto Empresa Pró-Ética, o mais correto é ajustar a hipótese no sentido de se questionar se o Projeto consegue fomentar a adoção de boas práticas de integridade.

Nesse sentido, considerando que foi proposta uma hipótese negativa, a hipótese inicialmente proposta, ora ajustada, seria a de que o Projeto Empresa Pró-Ética não consegue fomentar a adoção de boas práticas de integridade. Nesse sentido, a partir dos levantamentos realizados, há de se refutar essa hipótese ajustada, para se reconhecer que o Projeto consegue fomentar a adoção de boas práticas de integridade.

A partir dos resultados absolutos das edições aqui examinadas do Projeto (2015 a 2021), tomando-se como marco inicial a edição de 2015 por se referir à primeira que foi realizada para incluir as prescrições da Lei Anticorrupção no escopo da avaliação até então realizada, pode-se perceber que, apesar de uma ligeira redução no quantitativo de empresas aprovadas no ano de 2017, o quantitativo de empresas aprovadas tem sido crescente e, em termos percentuais, somente se observa a redução no ano de 2017 em comparação com o ano imediatamente anterior, (2016), quando se verificou uma queda de 8% no total de empresas aprovadas. Afora essa situação, em todas as demais comparações relativamente ao ano imediatamente anterior da edição do Projeto, percebe-se que o quantitativo tem sido crescente, sendo que, na última edição (2020-2021), o resultado de empresas aprovadas representou um aumento de 157,69% em relação à edição anterior (2018-2019).

Vale ressaltar que, adotando-se o resultado do ano de 2015 como referência base (marco zero), pode-se perceber que mesmo no ano de 2017, em comparação com o resultado da edição do ano de 2015, ainda houve uma majoração no quantitativo de empresas aprovadas, isto é, em 2017, em comparação com o resultado de 2015, o acréscimo no quantitativo de empresas aprovadas ao final da avaliação foi 8% inferior em relação ao ano de 2016, mas ainda assim representou um acréscimo de 21,05% em relação ao ano de 2015 e, no último ano da edição do

Projeto, o acréscimo foi de 252,63% no quantitativo de empresas que tiveram seus nomes aprovados.

Tais dados seguem consolidados no gráfico abaixo, que permite visualizar o crescente resultado obtido.



Outro aspecto que ratifica tal constatação é a informação divulgada pela CGU no sentido de que algumas empresas tiveram sua aprovação após 2, 3 ou 4 tentativas (CGU, 2020a; CGU, 2022a), aliado ao fato de que cada empresa que demonstrou interesse em participar do Projeto recebeu um relatório específico sobre as constatações da CGU, permitindo, assim, que, de posse das informações, a empresa avaliasse, segundo sua liberdade de atuação e iniciativa, o que poderia ser implementado para aprimorar seu programa de integridade.

Tanto é assim que, como visto, as recomendações para o envio das informações acerca do programa de integridade demandavam que fossem pontuados o que foi feito de diferente pela empresa na edição da qual participou e o que foi implementado das recomendações então recebidas, justificando o que deixou de ser considerado. Essa preocupação com as empresas aprovadas em edições anteriores contribui para que a empresa interessada atente-se para as melhorias implementadas em seu programa de integridade, fomentando, assim, para o efetivo melhoramento de seu programa de integridade. Essa postura, portanto, formenta a prática do monitoramento contínuo do programa com vistas a seu aperfeiçoamento constante, foco

especialmente destacado pelo art. 56, parágrafo único, do Decreto n. 11.129, de 2022.

3.5 Sugestões de melhoria

O primeiro aspecto que se mostra relevante, a partir das informações que foram obtidas durante a execução desta pesquisa, é avaliar se, de fato, a adesão “Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção”, do Instituto Ethos, apresentado como requisito essencial para participar do Projeto Empresa Pró-Ética, não representa um limitador desnecessário para a inscrição das empresas interessadas.

Por mais relevante que sejam os compromissos assumidos publicamente pelas organizações que aderiram ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, ainda que uma empresa não tenha aderido a seus termos, ela pode assumir os mesmos compromissos dispostos no Pacto em seu programa de integridade, adotando uma estratégia de divulgação desses compromissos que podem dar maior visibilidade aos compromissos que a própria adesão ao referido Pacto. Se assim o é, por que restringir a participação no Projeto apenas às empresas que aderiram ao Pacto?

Levanta-se essa reflexão justamente em função da proposta do Projeto: fomentar a adoção de boas práticas de integridade. Se este é o viés a ser perseguido e tendo em vista que são avaliados os diversos aspectos relativos à estruturação do programa de integridade das empresas participantes, não há como afastar a possibilidade de as obrigações constantes do referido Pacto Empresarial também constarem do programa de integridade da empresa. A se manter essa exigência está-se, indiretamente, limitando a possibilidade de participação de interessados no Projeto ao universo de signatários do Pacto, o que pode desestimular a participação no Projeto, seja por desconhecimento sobre eventual custo de adesão, seja pela empresa não identificar utilidade na adesão ao Pacto diante do escopo de seu programa de integridade.

Para ilustrar a diferença entre os potenciais participantes diretos do Projeto, observa-se que, atualmente, conforme informação disponibilizada pelo Instituto Ethos, atualizada em 21/9/2022, o Pacto possui o total de 1092 organizações signatárias (ETHOS, 2022), quantitativo este ínfimo diante do universo de empresas registradas, segundo as informações do IBGE (2019), que, em 2019, totalizavam

4.683.840. Mantendo-se o Pacto como requisito para participação no Projeto Empresa Pró-Ética, o universo direto dos interessados é 1092 organizações, ao passo que, sem essa exigência, o universo sobe para 4.683.840 empresas, as quais, no desenho atual, têm de aderir ao Pacto antes de se inscreverem para participar do Projeto.

O que se coloca para reflexão, portanto, é a ponderação sobre eventual inclusão de questionamentos específicos sobre o programa de integridade com vistas a identificar se o programa contempla os mesmos compromissos assumidos no referido Pacto ou compromissos semelhantes, o que poderia permitir que se dispensasse a adesão ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, do Instituto Ethos.

Ressalte-se, contudo, que, com esta sugestão, não se está dizendo que não seja relevante a adesão ao Pacto ou que esta iniciativa não possa representar uma forma de tornar público os compromissos anticorrupção da organização, mas, apenas, indicando que a exigência pode configurar um limitador ao quantitativo de empresas interessadas em participar do Projeto e sua supressão pode maximizar o número de empresas interessadas em participar do Projeto, potencializando a capacidade do Projeto em atingir seu objetivo de fomentar a adoção de boas práticas de integridade pelas empresas.

A partir do relatório divulgado sobre a edição 2018-2019 do Projeto Empresa Pró-Ética (CGU, 2020c) percebe-se que os resultados das edições têm sido monitorados pela CGU com especial atenção para o perfil das empresas participantes (nacionais x multinacionais; porte da empresa) e para o percentual de atendimento em cada grupo objeto da avaliação, com alguma variação na forma de examinar os dados obtidos na mencionada edição do Projeto.

De fato, tais informações são relevantes para que se permita identificar o alcance que está sendo obtido pelo Projeto, mas, se o escopo efetivo a ser alcançado é o de fomentar a adoção de boas práticas de integridade, divulgar o que foi feito em relação às empresas que não foram aprovadas parece tão relevante quanto divulgar os resultados relativos às empresas aprovadas, sendo que o cruzamento de informações referentes às diversas edições do Projeto tem o potencial de demonstrar ainda mais o alcance desse objetivo.

Para além de remeter à empresa interessada um comunicado sobre o não atendimento dos requisitos mínimos de admissibilidade

(existência de área responsável pelo programa de integridade; disponibilidade do código de ética, código de conduta ou documento similar, em português, na página eletrônica da empresa; acessibilidade dos canais de denúncia, na internet, em que se recebam denúncias em português), converter essa correspondência, por exemplo, em uma carta de incentivo ao desenvolvimento do programa de integridade, que pode estar embrionário, pode contribuir para que a empresa busque o aperfeiçoamento de suas ações.

Interessante, também, que fossem feitas estatísticas acerca do não atendimento dos requisitos mínimos de admissibilidade, identificando o percentual de empresas que não atendeu a todos ou especificamente a algum deles. Esse dado absoluto, com a preservação do nome da empresa interessada, aliado à referida carta, pode demonstrar, com maior força, o propósito do programa de incentivar a adoção de boas práticas de integridade nas organizações, especialmente se confrontados o resultado de uma edição do Projeto com a edição imediatamente anterior, ou, ainda, com as demais.

Levantamento semelhante também pode ser feito em relação às empresas que não foram avaliadas por constar em algum dos cadastros restritivos (Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS, do Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas – CEPIM, ou do Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP por penalidade aplicada em decorrência de Processo Administrativo de Responsabilização), ou em razão do não preenchimento de todas as perguntas do questionário de avaliação, da inobservância do prazo estipulado para envio da resposta, da não apresentação das certidões exigidas, da ausência de adesão ao pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção, ou, ainda, do envolvimento da empresa em PAR ou na negociação de acordo de leniência. Nesse caso, a informação, dada a sensibilidade, pode ser que tenha de se manter restrita, mas pode ter relevância na definição de estratégias de ação da CGU na condução de suas atividades de fiscalização e de orientação, nas diversas áreas em que atua.

O cruzamento de informações relativas às edições do Projeto, mesmo sem que sejam divulgados os nomes das empresas, pode potencializar a demonstração do projeto no fomento à adoção de práticas de integridade, com o propósito de identificar eventual evolução do quadro das empresas interessadas ou engajadas na realização de tais práticas, especialmente agora com a inclusão

explícita, no Decreto n. 11.129, de 2022, do fomento à cultura de integridade no ambiente organizacional como um dos objetivos do programa de integridade.

Nesse sentido, identificar os percentuais e os quantitativos de empresas que participaram de todas as edições do Programa; das edições de 2015, 2016, 2017, 2018-2019; das edições de 2015, 2016, 2017; das edições de 2015 e 2016; e da edição de 2015 (para manter-se o corte temporal estabelecido no presente estudo) tem o potencial de identificar o efetivo envolvimento das empresas com a temática, ainda que fatores externos à vontade da empresa possam vir a interferir, de algum modo, na participação de alguma edição do Projeto.

Outro dado que pode ser relevante obter, para fins de monitoramento do Projeto, a partir do cruzamento das informações de cada uma das edições, é o percentual e o quantitativo de empresas que, após obter o selo, não participou de outras edições do Projeto. Se o Projeto se propõe a fomentar a adoção de boas práticas de integridade, identificada tal situação, poderia ser questionado diretamente às empresas, dada a voluntariedade na participação no Projeto, de houve continuidade do programa de integridade, conferindo ao Projeto uma postura proativa.

Sob outra perspectiva, talvez até mais relevante, poder-se-ia buscar o percentual e o quantitativo de empresas que, após participar de uma edição do Projeto e não ter sido habilitada para avaliação, participou de outra edição (ou da edição seguinte) e foi habilitada, bem como o percentual e o quantitativo de empresas que, embora habilitada em uma edição, não obteve o selo e, após participar de outra edição (ou da edição seguinte), obteve o selo do Programa. Com tais dados, poder-se-ia identificar a evolução de empresas participantes nas edições do Projeto Empresa Pró-Ética, além de contribuir para que a própria empresa interessada faça uma reflexão sobre o amadurecimento de seu programa de integridade, especialmente com foco no fomento e na manutenção de uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Como, até a conclusão deste estudo, não tivemos acesso ao relatório de execução da edição 2020-2021 do Projeto, não há como avaliar se algum dos aspectos aqui pontuados já foram observados ou se algum outro aspecto veio a ser destacado em função dos últimos resultados obtidos, sendo certo que a implementação de quaisquer das

sugetões aqui apresentadas fica limitada à efetiva possibilidade de sua execução pela CGU, em razão de questões operacionais (quadro de pessoal, tempo, etc), cujos dados não são do conhecimento do autor.



4

4

CONCLUSÃO

A partir da regulamentação dos programas de *compliance* no Brasil, efetuada por mecanismo de *soft regulation*, com a delimitação de incentivos às pessoas jurídicas que adotam boas práticas gerenciais que as mantenham em um estado permanente de conformidade, propôs-se a presente pesquisa com o propósito de investigar o se o Projeto “Empresa Pró-Ética” da CGU consegue avaliar a efetividade das empresas participantes.

Nesse sentido, após uma contextualização dos programas de integridade no ordenamento jurídico pátrio, quando foi feita uma avaliação preliminar sobre a corrupção, destacando aspectos relativos a seu conceito, suas raízes culturais e aos efeitos para o desenvolvimento de um país, foram apresentados os parâmetros definidos pelo Decreto n. 11.129, de 2022, que atualizou os parâmetros até então vigentes sob a dicção do Decreto n. 8.420, de 2015, pontuando-se, em sequência, as recomendações do Departamento de Justiça Norte-Americano, com um viés mais pragmático, e do Ministério da Justiça Britânico, de fundo principiológico, em função das prescrições das leis anticorrupção desses países.

A partir desses apontamentos, pode-se observar que as orientações expedidas pela autoridade norte-americana e pela autoridade britânica acerca dos critérios a serem considerados para fins de estruturação do programa de *compliance* e do programa antissuborno são bastante similares, sendo que a legislação brasileira está alinhada a tais previsões, ainda que existam diferenças relacionadas às tipificações das condutas nas legislações nacional, norte-americana e britânica, esta mais rígida do que aquelas.

Examinando-se, então, as disposições da ISO 37001, em substituição à ISO 19600, revogada em 2021, e as disposições da ISO 37301, percebeu-se, com clareza, que a primeira tem, de fato, um foco mais reduzido, se comparado com o sistema de gestão de *compliance*, tanto que admite a possibilidade de sua implementação no escopo de um sistema maior ou, ainda, em paralelo a outros sistemas de gestão. Seu cerne está, justamente, na prevenção, detecção e combate a situações de suborno, ao passo que o sistema de gestão de *compliance*

tem a preocupação com o estabelecimento de uma cultura de *compliance*, com o viés de incorporar-se à cultura organizacional, transformando-a.

Nesse sentido, percebeu-se que alguns aspectos que são apresentados como requisitos no sistema de gestão de *compliance* (ISO 37301) aparecem apenas como recomendação no âmbito do sistema de gestão antissuborno (ISO 37001), ainda que se admita a possibilidade de alargamento da concepção deste para alcançar fraudes, cartéis e outros delitos anticoncorrenciais. Não obstante a diferença entre os focos adotados, pode-se identificar, com clareza, a aproximação dos elementos que compõem cada um desses sistemas, o que permite, inclusive, a complementariedade entre eles ou, ainda, a incorporação do sistema de gestão antissuborno pelo sistema de gestão de *compliance*.

Essa mesma aproximação entre os requisitos de um e outro sistema também permitiu concluir que o programa de integridade, tal como definido no Decreto n. 11.129, de 2022, também está alinhado às previsões da ISO 37001, possuindo, contudo, um escopo um pouco mais abrangente quanto a seus objetivos por incluir o fomento e a manutenção de uma cultura de integridade no ambiente organizacional como um dos objetivos do programa, mas não tão abrangente quanto a concepção de um sistema de gestão de *compliance* (ISO 37301).

A partir dessas constatações, examinou-se a compreensão do que seja um programa de integridade efetivo, oportunidade em que se apontou para a organicidade do programa, isto é, seu funcionamento e sua efetividade está relacionada ao grau de interação dos elementos que o compõe: Dada a elasticidade dos elementos que integram o programa de integridade, percebeu-se que se a pessoa jurídica consegue, com a execução do programa, evitar que ela se envolva na prática de atos de corrupção, certamente seu programa terá efetividade. Porém, mesmo que algum colaborador ou gestor da pessoa jurídica venha a se envolver na prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira, poderá se identificar a efetividade do programa em função da resposta da pessoa jurídica ao ato, no sentido de identificar se houve pronta atuação para sanar os efeitos e suspender os atos desviantes.

Examinado, então, o Projeto “Empresa Pró-Ética” em profundidade, verificou-se que, ao contrário do que se imaginou inicialmente, o Projeto não tem o propósito de avaliar a efetividade dos programas de integridade das empresas participantes. Seu foco, efetivamente, é o reconhecimento e o fomento de adoção de boas práticas de integridade, com vistas a concientizar as empresas sobre seu relevante papel no combate à corrupção.

Percebeu-se, também, que, na verdade, o Projeto Empresa Pró-Ética consegue verificar se a empresa possui, de fato, elementos aptos à construção e estruturação de um programa de integridade efetivo, mas não chega a examinar sua efetividade propriamente dita. Um importante elemento para a constatação da efetividade do programa de integridade é, justamente, a realização de vistas técnicas e testes nos sistemas, o que não foi feito nas avaliações das edições do Projeto.

Diante dessa evidência, a fim de não atribuir ao Projeto a incapacidade para atingir um objetivo para o qual não foi desenhado, verificou-se a necessidade de ajustar a hipótese inicial, para indicar que o Projeto Empresa Pró-Ética não consegue fomentar a adoção de boas práticas de integridade, mantendo-se a perspectiva negativa inicialmente desenhada. Nesse sentido, a partir dos levantamentos realizados, refutou-se essa hipótese ajustada, para se reconhecer que o Projeto, tal como concebido, consegue fomentar a adoção de boas práticas de integridade.

Não obstante tal constatação, foram identificadas oportunidades de melhorias. O primeiro aspecto objeto de ponderação, com vistas à melhoria e aperfeiçoamento contínuo do Projeto Empresa Pró-Ética, é a avaliação sobre a necessidade de se exigir a adesão “Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção”, do Instituto Ethos, como requisito essencial para participar do Projeto, pois essa exigência pode representar uma limitação desnecessária do universo de empresas interessadas, especialmente se for considerado o objetivo do Projeto de fomentar a adoção de boas práticas de integridade.

A questão posta refere-se ao fato de que, sendo os programas de integridade das empresas o objeto de análise do Pró-Ética, é possível que os mesmos compromissos dispostos no Pacto também estejam no programa de integridade, sem que haja a necessidade de adesão ao Pacto, sendo factível, inclusive, que a empresa adote uma estratégia de

divulgação desses compromissos que podem dar maior visibilidade aos compromissos que a própria adesão ao referido Pacto.

Nesse sentido, a adoção de questionamentos específicos sobre o programa de integridade com vistas a identificar se o programa contempla os mesmos compromissos assumidos no referido Pacto ou compromissos semelhantes pode permitir que se dispense a adesão ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, do Instituto Ethos, como requisito essencial para participar do Projeto.

Isto, contudo, não quer dizer que não seja relevante a adesão ao Pacto ou que esta iniciativa não possa representar uma forma de tornar público os compromissos anticorrupção da organização: pontua-se, apenas, que a exigência pode configurar um limitador ao quantitativo de empresas interessadas em participar do Projeto e sua supressão pode maximizar o número de empresas interessadas em participar do Projeto, potencializando o alcance do objetivo essencial do Projeto, no sentido de fomentar a adoção de boas práticas de integridade.

Também foram apresentadas sugestões para que se identifique outras estatísticas relacionadas às empresas que não foram aprovadas nas etapas de execução do Projeto, utilizando-se, inclusive, o cruzamento de informações referentes às diversas edições do Projeto, potencializando, assim, a demonstração do alcance do objetivo principal do Projeto, qual seja o de fomentar a adoção de boas práticas de integridade.

Pontuou-se, nesse sentido, que, para além de remeter à empresa interessada um comunicado sobre o não atendimento dos requisitos mínimos de admissibilidade (existência de área responsável pelo programa de integridade; disponibilidade do código de ética, código de conduta ou documento similar, em português, na página eletrônica da empresa; acessibilidade dos canais de denúncia, na internet, em que se recebam denúncias em português), converter essa correspondência, por exemplo, em uma carta de incentivo ao desenvolvimento do programa de integridade, que pode estar embrionário, pode contribuir para que a empresa busque o aperfeiçoamento de suas ações.

Interessante, também, que fossem feitas estatísticas acerca do não atendimento dos requisitos mínimos de admissibilidade, identificando o percentual de empresas que não atendeu a todos ou especificamente a algum deles. Esse dado absoluto, com a preservação do nome da empresa interessada, aliado à referida carta, pode

demonstrar, com maior força, o propósito do programa de incentivar a adoção de boas práticas de integridade nas organizações, especialmente se confrontados o resultado de uma edição do Projeto com a edição imediatamente anterior, ou, ainda, com as demais.

Levantamento semelhante também pode ser feito em relação às empresas que não foram avaliadas por constar em algum dos cadastros restritivos (Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS, do Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas – CEPIM, ou do Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP por penalidade aplicada em decorrência de Processo Administrativo de Responsabilização), ou em razão do não preenchimento de todas as perguntas do questionário de avaliação, da inobservância do prazo estipulado para envio da resposta, da não apresentação das certidões exigidas, da ausência de adesão ao pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção, ou, ainda, do envolvimento da empresa em PAR ou na negociação de acordo de leniência. Nesse caso, a informação, dada a sensibilidade, pode ser que tenha de se manter restrita, mas pode ter relevância na definição de estratégias de ação da CGU na condução de suas atividades de fiscalização e de orientação, nas diversas áreas em que atua.

O cruzamento de informações relativas às edições do Projeto, mesmo sem que sejam divulgados os nomes das empresas, pode potencializar a demonstração do projeto no fomento à adoção de práticas de integridade, com o propósito de identificar eventual evolução do quadro das empresas interessadas ou engajadas na realização de tais práticas, especialmente agora com a inclusão explícita, no Decreto n. 11.129, de 2022, do fomento à cultura de integridade no ambiente organizacional como um dos objetivos do programa de integridade.

Nesse sentido, identificar os percentuais e os quantitativos de empresas que participaram de todas as edições do Programa; das edições de 2015, 2016, 2017, 2018-2019; das edições de 2015, 2016, 2017; das edições de 2015 e 2016; e da edição de 2015 (para manter-se o corte temporal estabelecido no presente estudo) tem o potencial de identificar o efetivo envolvimento das empresas com a temática, ainda que fatores externos à vontade da empresa possam vir a interferir, de algum modo, na participação de alguma edição do Projeto.

Outro dado que pode ser relevante obter, para fins de monitoramento do Projeto, a partir do cruzamento das informações de cada uma das edições, é o percentual e o quantitativo de empresas que, após obter o selo, não participou de outras edições do Projeto. Se o Projeto se propõe a fomentar a adoção de boas práticas de integridade, identificada tal situação, poderia ser questionado diretamente às empresas, dada a voluntariedade na participação no Projeto, de houve continuidade do programa de integridade, conferindo ao Projeto uma postura proativa.

Sob outra perspectiva, talvez até mais relevante, poder-se-ia buscar o percentual e o quantitativo de empresas que, após participar de uma edição do Projeto e não ter sido habilitada para avaliação, participou de outra edição (ou da edição seguinte) e foi habilitada, bem como o percentual e o quantitativo de empresas que, embora habilitada em uma edição, não obteve o selo e, após participar de outra edição (ou da edição seguinte), obteve o selo do Programa. Com tais dados, poder-se-ia identificar a evolução de empresas participantes nas edições do Projeto Empresa Pró-Ética, além de contribuir para que a própria empresa interessada faça uma reflexão sobre o amadurecimento de seu programa de integridade, especialmente com foco no fomento e na manutenção de uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Ressaltou-se, ao final, que até a conclusão deste estudo, não se tinha tido acesso ao relatório de execução da edição 2020-2021 do Projeto, o que inviabilizou uma avaliação sobre eventual incorporação de alguma das sugestões apresentadas, ressaltando-se que a implementação de quaisquer delas, na verdade, fica limitada à efetiva possibilidade de sua execução pela CGU, em razão de questões operacionais (quadro de pessoal, tempo, etc), cujos dados não são do conhecimento do autor.

Diante das limitações identificadas no curso da pesquisa, entende-se que os objetivos propostos foram atingidos, sendo que parte deles, especialmente o exame sobre cases de sucesso, pode ficar para estudos posteriores, dada a limitação de tempo para sua implementação neste momento. Espera-se, também, que as observações realizadas possam contribuir para o aperfeiçoamento do Projeto Empresa Pró-Ética, com vistas a maximizar suas potencialidades no fomento à adoção de boas práticas de integridade.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ACCINELLI, E.; CARRERA, E. J. S. *Corruption driven by imitative behavior*. In **Economics Letters**. vol. 117, n. 1. Elsevier, 2012, pp. 84-87. DOI: 10.1016/j.econlet.2012.04.092.

AIDT, T. S. **Corruption, Institutions and Economic Development**. University of Cambridge: 2009, DOI: <https://doi.org/10.17863/CAM.5625>.

AIDT, T.; DUTTA, J.; SENA, V. *Governance regimes, corruption and growth: Theory and evidence*. In **Journal of Comparative Economics**. n. 36. Elsevier, 2008, p. 195-220. DOI: [doi:10.1016/j.jce.2007.11.004](https://doi.org/10.1016/j.jce.2007.11.004) ([sciencedirectassets.com](https://www.sciencedirectassets.com))

ANTONIK, L. R. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT ISO 19600: Sistema de gestão de compliance**. Rio de Janeiro: ABNT, 2014, ISBN 978-85-07-06228-8.

_____. **ABNT ISO 37001: Sistemas de gestão antissuborno — Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro: ABNT, 2017, ISBN 978-85-07-06833-4.

_____. **ABNT ISO 37301: Sistemas de gestão de compliance – Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro: ABNT, 2021, ISBN 978-85-07-08514-0.

AZEVEDO, E. B.; OLIVEIRA, A. G.; BUCH, C. L.; NASCIMENTO, T. C.; SILVA, C. L; *Corrupção, governança e desenvolvimento: uma análise seccional de dados para o Brasil*. In **Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade**. GCG Georgetown University – Universia. ENERO, abril 2018, vol. 12, n. 1, ISSN 1988-7116, p. 48-62. DOI 10.3232/GCG.2018V12.N1.02.

BARR, A; SERRA, D. *Corruption and culture: An experimental analysis*. In **Journal of Public Economics**. vol. 94, n. 11. Elsevier: 2010, p. 862-869. DOI: 10.1016/j.jpubeco.2010.07.006.

BLANCHET, L. A.; AZOIA, V. T. A transparência na administração pública, o combate à corrupção e os impactos no desenvolvimento. *Revista do Direito*, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 51, jul. 2017. ISSN 1982-9957, p. 157-175. Disponível em: <

<https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/8897>>.
Acesso em 25 fev 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.17058/rdunisc.v1i51.8897>.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República. Disponível em < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm > Acesso em 30 out. 2021.

_____. **Decreto-lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal. Brasília: Presidência da República. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm > Acesso em 30 out 2021.

_____. **Decreto n. 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. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm > Acesso em 28 jul. 2021.

_____. **Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm > Acesso em 20 mar. 2021.

_____. **Decreto n. 10.756, de 27 de julho de 2021**. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Brasília: Presidência da República. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm > Acesso em 21 jan. 2022.

_____. **Decreto n. 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília: Presidência da República. Disponível em < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm > Acesso em 15 jul. 2022.

_____. **Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998.** Dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9613.htm > Acesso em 27 jul. 2022.

_____. **Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm > Acesso em 28 jul. 2021.

_____. União. Controladoria-Geral da União. **Acordo de Cooperação n. 21/2010: Acordo de cooperação que entre si celebram a União, por meio da Controladoria-Geral da União, e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.** Brasília, DF: CGU, 9 dez 2010, DOU n. 249, 29 dez 2010, Seção 3, p. 3.

CAMBI, E.; GUARAGNI, F. **A. Lei Anticorrupção - Comentários à Lei 12.846/2013.** São Paulo: Grupo Almedina, 2014. 9788584930043. Disponível em < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584930043/> > Acesso em 31 out. 2021.

CAMPOS, F. A. O; PEREIRA, R. A. C. Corrupção e ineficiência no Brasil: Uma análise de equilíbrio geral. *In* **Estudos Econômicos.** São Paulo, vol. 46, n. 2, abr./jun. 2016, p. 373-408.

CARRARO, A.; FOCHEZATTO, A.; HILLBRECHT, R. O. O impacto da corrupção sobre o crescimento econômico do Brasil: Aplicação de um modelo de equilíbrio geral para o período de 1994-1998. *In* **34º Encontro Nacional de Economia 2006.** Salvador: 2006. Disponível em < <http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A057.pdf> > Acesso em 22 fev 2022.

CARVALHOSA, M. *Performance bonds: quebra de interlocução direta entre agentes públicos e privados na execução de contratos administrativos.* *In* PASTORE, A. C. (Org.) **Infraestrutura - Eficiência e Ética.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. 9788595152007. Disponível em <

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152007/> >. Acesso em: 1 nov. 2021.

CASTRO, R. P. A.; FÁCIO, R. N. Cinco anos da Lei Anticorrupção brasileira e o combate preventivo à corrupção: um paralelo entre a ISO 19600:2014 e o Decreto 8.420/2015. In: APONTE, W. I. G. et. al. (Coord.). **Derecho Administrativo para el siglo XXI: hacia el garantismo normativo y la transparencia institucional**. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 295-305.

COELHO, C.C. B. P; NEPOMUCENO, A. M. Programas de integridade como instrumento de boa governança pública: o FCPA e o U.K. Bribery como normas inspiradoras. In **Revista Juris Poiesis**. Rio de Janeiro. Vol. 22, n. 29, 2019, p. 65-83, ISSN 2448-0517, Disponível em < <http://periodicos.estacio.br/index.php/jurispoiesis/article/viewFile/7501/47966290> > acesso em 21 abr. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução n. 1.530, de 22 de setembro de 2017**. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos profissionais e organizações contábeis para cumprimento das obrigações previstas na Lei n.º 9.613/1998 e alterações posteriores. Brasília: CFC. Disponível em < https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2017/001530 > Acesso em 27 jul. 2022.

CGU. **Acordo de leniência**. Brasília: CGU. [2021a]. Disponível em < <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptcao/acordo-leniencia> >. Acesso em 24 abr. 2021.

_____. **Considerações gerais sobre a avaliação.pdf**. Brasília: CGU, 2020a, Disponível em < <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2018-2019/consideracoes-gerais-sobre-a-avaliacao.pdf/view> > Acesso em 20 fev 2022.

_____. **Considerações Gerais Sobre a Avaliação - Pró-Ética 2020-2021.pdf**. Brasília: CGU, 2022a. Disponível em < <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2020-2021/consideracoes-gerais-sobre-a-avaliacao-pro-etica-2020-2021.pdf/view> > Acesso em 20 fev 2022.

_____. **Empresa Pró-Ética.** Brasília: CGU. [2021b]. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>>. Acesso em 24 abr. 2021.

_____. **Empresa Pró-Ética.** Brasília: CGU. [2021g]. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>> Acesso em 16 jan. 2022.

_____. **Empresas Pró-Ética.** Brasília: CGU. [2021f]. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/empresas-reconhecidas>> Acesso em 5 nov 2021.

_____. **Estatísticas.** Brasília: CGU. [2021e]. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/pro-etica-em-numeros#d>> Acesso em 30 out. 2021.

_____. **Histórico.** Brasília. CGU. 2019. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/acao-a-informacao/institucional/historico/historico>> Acesso em 27 jul. 2022.

_____. **Manual prático de avaliação de programa de integridade em PAR.** Brasília: CGU, 2018a. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>> Acesso em 24 abr 2021.

_____. **Operações especiais.** Brasília: CGU. [2021c]. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/operacoes-especiais>> Acesso em 24 abr. 2021.

_____. **O Pró-Ética.** Brasília: CGU. [2021d]. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/historico>> Acesso em 10 out 2021.

_____. **Portaria n. 909, de 7 de abril de 2015.** Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. São Paulo: Legisweb, 2015a. Disponível em <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=282863>> Acesso em 10 out 2021.

_____. **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas.** Brasília: CGU, 2015b. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>> Acesso em 20 mar 2021.

- _____. **Regulamento Empresa Pró-Ética 2016.** Brasília: CGU, 2016.
- _____. **Regulamento Empresa Pró-Ética 2017.** Brasília: CGU, 2017.
- _____. **Regulamento Empresa Pró-Ética 2018-2019.** Brasília: CGU, 2018b.
- _____. **Regulamento Empresa Pró-Ética 2020-2021.** Brasília: CGU, 2020b.
- _____. **Relatório Pró-Ética 18-19.pdf.** Brasília: CGU, 2020c. Disponível em < <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2018-2019/relatorio-pro-etica-18-19.pdf/view> > Acesso em 20 fev 2022.
- _____. Diretoria de Promoção da Integridade. **Solicitação de acesso à informação: NUP 00106.000612/2022-38.** Brasília: CGU, 2022b.
- _____. Diretoria de Promoção da Integridade. **Solicitação de acesso à informação: NUP 00106.011054/2022-36.** Brasília: CGU, 2022c.
- _____. Diretoria de Promoção da Integridade. **Solicitação de acesso à informação: NUP 00106.030277/2021-11.** Brasília: CGU, 2021h.
- _____. Diretoria de Promoção da Integridade. **Solicitação de acesso à informação: NUP 00106.030621/2021-72.** Brasília: CGU, 2021i.
- CLINTON, W. J. **Statement by the President.** Washington: The White House, Nov. 1998. Disponível em < <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/signing.pdf> > Acesso em 14 mai. 2022.
- DIPP, G.; CASTILHO, M. L. V. **Comentários sobre a Lei Anticorrupção.** São Paulo: Saraiva, 2016.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP). **Relatório Corrupção: custos econômicos e propostas de combate.** São Paulo: FIESP, 2010. Disponível em < <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjH-HQvKnwAhWzK7kGHX2eCGAQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.fiesp.com.br%2Farquivo-download%2F%3Fid%3D2021&usg=AOvVaw1Zew7wd7eBeYd76Yyt0kzh> > Acesso em 8 abr. 2021.

GIOVANINI, W. Programa de Compliance e Anticorrupção: Importância e elementos essenciais. *In*: PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A. (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018a. p. 53-70. ISBN 978-85-450-0473-8.

_____. Mecanismo de Integridade ou uma arma para proteção? *In*: PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A. (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018b. p. 71-87. ISBN 978-85-450-0473-8.

_____. **Compliance: a excelência na prática**. 2. Ed. São Paulo: 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. Grupo GEN, 2017. 9788597012934. Disponível em <
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>>.
Acesso em 8 abr. 2021.

GONSALES, A.; ESLAR, K. D. Como avaliar a efetividade de um programa de compliance. *In* SOUZA, J. M.; QUEIROZ, R. P. (Org.) **Lei Anticorrupção e Temas de compliance**. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2017, p. 493-508. ISBN 978-85-442-1282-0.

GOTO, R. O combate à corrupção sob a ótica dos objetivos de desenvolvimento sustentável. *In*: PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A. (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 45-51. ISBN 978-85-450-0473-8.

HAGE, J. Evolução e perspectivas do combate à corrupção no Brasil. *In* PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 317-325. ISBN 978-85-450-0473-8.

HOUAISS, A. VILLAR, M. S. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

IBGE. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**. Brasília: IBGE, [2019]. Disponível em <
<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html>>
> Acesso em 27 jul 2022.

INSTITUTO ETHOS (ETHOS). **Signatárias do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção**. São Paulo: ETHOS, 2022. Disponível em < <https://www.ethos.org.br/conteudo/signatarios-do-pacto-empresarial-pela-integridade-e-contra-corrupcao/> > Acesso em 21 set 2022.

IQUIAPAZA, R. A.; AMARAL, H. F. **Reflexões do impacto da corrupção no desenvolvimento econômico: uma revisão na Economia Brasileira**. MPRA, paper n. 1818. UFMG (2007). Disponível em < <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/1818/> > Acesso em 25 fev 2022.

KURKOWSKI, A.; PRASERES, J. M. F. **Lei Anticorrupção e FCPA: comparativo de efetividade**. Orlando, Flórida (USA). *Ambra University*, 2020.

KIM, S. J.; MUZZI, R.; FALCETTA, G.; LONGO, T. T. Compliance em empresas estatais. Padrões internacionais e legislação brasileira. In PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A. (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 149-182. ISBN 978-85-450-0473-8.

LASSANCE, A. **Análise "ex ante" de políticas públicas: fundamentos teórico-conceituais e orientações metodológicas para a sua aplicação prática**. Brasília: Ipea, Texto para Discussão. Maio de 2022. (Publicação Preliminar). Disponível em < https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/pubpreliminar/22_0516_71203_publicacao_preliminar_lassance_analise_ex_ante_guia_metodologica.pdf > Acesso em 3 jul 2022.

LEGAL INFORMATION INSTITUTE (LII). **Securities Exchange Act of 1934**. Cornell Law School. Disponível em < https://www.law.cornell.edu/wex/securities_exchange_act_of_1934 > Acesso em 17 jul. 2022.

LIMA, A. J. A. V. Programa de compliance no Direito Administrativo Sancionador. In OLIVEIRA, J. R. P. (Coord.) **Direito Administrativo Sancionador – Estudos em homenagem ao Professor Emérito da PUC/SP Celso Antônio Bandeira de Mello**. São Paulo: Malheiros, 2019, p. 438-452.

LIPPMAN, J. *Constitutionality of the Securities Exchange Act of 1934*. In **St. John's Law Review**. Vol. 9, n. 1, Dec. 1934.

LOBO FILHO, F. R. **A Lei Anticorrupção e o Direito Administrativo Sancionador**. São Paulo: IASP, 2017.

MAEDA, B. C. Programas de *Compliance* Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In DEL DEBBIO, A.; MAEDA, B. C.; AYRES, C. H. S. (Coord.) **Temas de anticorrupção e compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 167-201, ISBN 978-85-352-6927-7.

MARINELA, F.; PAIVA, F.; RAMALHO, T. **Lei Anticorrupção: Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013**. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARINHO, A.; FAÇANHA, L. O. Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. In INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA) **Texto para discussão n. 787**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001, ISSN 1415-4765, Disponível em < http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2328/1/TD_787.pdf > Acesso em 1 nov 2021.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. In **Revista do TCU**. N. 130. Maio/ago 2014. Brasília: TCU, 2014, p. 42-53.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo. Atlas, 2010.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDES, M. J. **Por que o Brasil cresce pouco? Desigualdade, democracia e baixo crescimento no país do futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MENEGUIN, F. B.; BIJOS, P. R. S. **Avaliação de Impacto Regulatório – como melhorar a qualidade das normas**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, março/ 2016 (Texto para Discussão nº 193). Disponível em < www.senado.leg.br/estudos >. Acesso em 21 abr. 2021.

MIRANDA, R. F. A. **Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

NEVES, E. C. Compliance anticorrupção: como implementar um programa. In SOUZA, J. M.; QUEIROZ, R. P. (Org.) **Lei Anticorrupção e Temas de Compliance**. 2. Ed. Salvador: JusPodivm, 2017, p. 475-491.

NOHARA, I. P. Governança pública e gestão de riscos: transformações no Direito Administrativo. *In*: PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A. (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 327-342. ISBN 978-85-450-0473-8.

OLIVEIRA, G. J. **O programa de compliance e o exercício da função social da empresa: uma análise à luz do conceito de eficiência para o Direito**. Orientador: Sandro Mansur Gibran. 2019.97f. Dissertação (mestrado em Direito). Centro Universitário Curitiba (UniCuritiba). Curitiba, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). O custo da corrupção: trilhões de dólares são perdidos anualmente, diz Guterres. **ONU News**. 9 dez 2018. Disponível em < <https://news.un.org/pt/story/2018/12/1651051> > . Acesso em 8 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Recommendation on Public Integrity**. Paris: 2017. Disponível em: < <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/> > Acesso em 8 abr. 2021.

PAULA, M. A. B. Efeitos da corrupção para o desenvolvimento. *In*: PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A. (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 21-44. ISBN 978-85-450-0473-8.

PELLICANI, A.D. O impacto da corrupção nas decisões de investimento das firmas brasileiras de capital aberto. *In* **Revista Brasileira de Economia**. Vol. 71, nº 2, Rio de Janeiro: FGV, abr./jun. 2017, p. 195-215.

PESTANA, Márcio. **Lei anticorrupção: exame sistematizado da Lei n. 12.846/2013**. Barueri, SP: Manole, 2016.

RIBEIRO, M. A. **Responsabilização Administrativa de Pessoas Jurídicas à Luz da Lei Anticorrupção Empresarial**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

ROCHA, L. A.; KHAN, A. S.; LIMA, P. V. P. S.; POZ, M. E. S. D.; OLIVEIRA, F. P. S. O “efeito nefasto” da corrupção no Brasil: “quem paga mais?” Aplicações com o uso de regressões quantílicas com variáveis instrumentais. *In* **Nova Economia**. v. 29, n. 2, 2019, p. 277-305. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6351/3695> Acesso em 28 abr 2021.

RODRIGUES, L. C. C.; GOMES, A. P.; TEIXEIRA, E. C. Efeito da corrupção sobre a eficiência institucional dos países. In **Economia Aplicada**, v. 24, n. 4, 2020, p. 461-486. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/1980-5330/ea167508>

SAHA, S.; GOUNDER, R. *Corruption and economic development nexus: Variations across income levels in a non-linear framework*. In **Economic Modelling**. n. 31. Elsevier, 2013, p. 70-79. DOI: dx.doi.org/10.1016/j.econmod.2012.11.012.

SANGOI, J. M. *Compliance: Ética, governança corporativa e a mitigação de riscos*. Orientador: José Tadeu Neves Xavier. 2018. 143 f. Dissertação (mestrado em Direito). Faculdade de Direito da Fundação Escola Superior do Ministério Público. Porto Alegre, 2018. Disponível em < <https://fmp.edu.br/wp-content/uploads/2021/03/Juliano-Mirapalheta-Compliance.pdf> > Acesso em 4 abr. 2021.

SANTOS JÚNIOR, B.; PETIAN, A. Por uma cultura de integridade agora. In PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A. (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 183-192. ISBN 978-85-450-0473-8.

SILVA, F. B. Considerações a respeito da ABNT NBR ISO 31000:2009 (Gestão de Riscos) e sua aplicabilidade na Administração Pública Direta e Indireta. In: PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A. (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 385-400. ISBN 978-85-450-0473-8.

SOARES, M. H. S. O programa de integridade no contexto da Lei Anticorrupção. In **Boletim de Economia Empírica**. Vol. II, n. 9, set 2021, p. 18-39. ISSN: 2675-3391 Disponível em < <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/6033/2409> > Acesso 12 out 2021.

TANNER, C.; LINDER, S.; SOHN, M. *Does moral commitment predict resistance to corruption? Experimental evidence from a bribery game*. *PLoS ONE* 17, n. 1 (2022): e0262201. In **Gale Academic OneFile**. Disponível em <<https://link.gale.com/apps/doc/A689273371/AONE?u=capes&sid=book-mark-AONE&xid=f9a94e9d> >. Acesso 1 mar 2022.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **What is corruption?** [Berlin] [2022] Disponível em < <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption> > Acesso 1 mar 2022.

UNITED KINDON (UK). **The Bribery Act.** Apr 2010. Disponível em < https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga_20100023_en.pdf > Acesso em 20 mai 2022.

UK MINISTRY OF JUSTICE (UK MJ). **The Bribery Act 2010 Guidance.** Feb 2012. Disponível em < https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/832011/bribery-act-2010-guidance.pdf >. Acesso em 20 mai 2022.

UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE (US DOJ). **Evaluation of Corporate Compliance Programs.** 2020a. Disponível em < <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> > Acesso em 14 mai. 2022.

_____. **A Resource Guide to the U.S Foreign Corrupt Practices Act.** 2nd Edition. 2020b. Disponível em < <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download> > Acesso em 7 ago 2021.

UNITED STATES OF AMERICA (USA). **The Foreign Corrupt Practices Act of 1977.** Washington. Dec. 1977. Disponível em < <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/08/29/corruptrpt-95-213.pdf> > Acesso em 14 mai. 2022.

_____. **The International Anti-Bribery and Fair Competition Act of 1998.** Washington. Nov. 1998. Disponível em < <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/corruptrpt-105-366.pdf> > Acesso em 14 mai. 2022.

VIOL, D. M. **Programas de integridade e combate à corrupção – Aspectos teóricos e empíricos a multiplicação do compliance anticorrupção no Brasil.** São Paulo: Almedina, 2021.

WANICK, P. Boas práticas do setor privado na promoção de um mercado mais íntegro e ético. In SOUZA, J. M.; QUEIROZ, R. P. (Org.) **Lei Anticorrupção e Temas de Compliance.** 2. Ed. Salvador: JusPodivm, 2017, p. 539-571. ISBN 978-85-442-1282-0

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Cristhian Matheus Herrera. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/pageid/49> >. Acesso em 12 out 2021.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.**

ZENKNER, M. O papel do setor privado na promoção da integridade nos negócios. *In*: PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A. (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 89-119. ISBN 978-85-450-0473-8.

ZYMLER, B.; DIOS, L. C. **Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) – Uma visão do controle externo**. Belo Horizonte: Fórum, 2016.



APÊNDICES

APÊNDICES

ANEXO – FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT

S. 305

PUBLIC LAW 95-213

Ninety-fifth Congress of the United States of America

AT THE FIRST SESSION

*Begun and held at the City of Washington on Tuesday, the fourth day of January,
one thousand nine hundred and seventy-seven*

An Act

To amend the Securities Exchange Act of 1934 to make it unlawful for an issuer of securities registered pursuant to section 12 of such Act or an issuer required to file reports pursuant to section 15(d) of such Act to make certain payments to foreign officials and other foreign persons, to require such issuers to maintain accurate records, and for other purposes.

*Be it enacted by the Senate and House of Representatives of the
United States of America in Congress assembled,*

TITLE I—FOREIGN CORRUPT PRACTICES

SHORT TITLE

SEC. 101. This title may be cited as the “Foreign Corrupt Practices Act of 1977”.

ACCOUNTING STANDARDS

SEC. 102. Section 13(b) of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78q(b)) is amended by inserting “(1)” after “(b)” and by adding at the end thereof the following:

“(2) Every issuer which has a class of securities registered pursuant to section 12 of this title and every issuer which is required to file reports pursuant to section 15(d) of this title shall—

“(A) make and keep books, records, and accounts, which, in reasonable detail, accurately and fairly reflect the transactions and dispositions of the assets of the issuer; and

“(B) devise and maintain a system of internal accounting controls sufficient to provide reasonable assurances that—

“(i) transactions are executed in accordance with management’s general or specific authorization;

“(ii) transactions are recorded as necessary (I) to permit preparation of financial statements in conformity with generally accepted accounting principles or any other criteria applicable to such statements, and (II) to maintain accountability for assets;

“(iii) access to assets is permitted only in accordance with management’s general or specific authorization; and

“(iv) the recorded accountability for assets is compared with the existing assets at reasonable intervals and appropriate action is taken with respect to any differences.

“(3) (A) With respect to matters concerning the national security of the United States, no duty or liability under paragraph (2) of this subsection shall be imposed upon any person acting in cooperation with the head of any Federal department or agency responsible for such matters if such act in cooperation with such head of a department or agency was done upon the specific, written directive of the head of such department or agency pursuant to Presidential authority to issue such directives. Each directive issued under this paragraph shall set forth the specific facts and circumstances with respect to which the provisions of this paragraph are to be invoked. Each such directive shall, unless renewed in writing, expire one year after the date of issuance.



S. 305—2

“(B) Each head of a Federal department or agency of the United States who issues a directive pursuant to this paragraph shall maintain a complete file of all such directives and shall, on October 1 of each year, transmit a summary of matters covered by such directives in force at any time during the previous year to the Permanent Select Committee on Intelligence of the House of Representatives and the Select Committee on Intelligence of the Senate.”

FOREIGN CORRUPT PRACTICES BY ISSUERS

SEC. 103. (a) The Securities Exchange Act of 1934 is amended by inserting after section 80 the following new section:

“FOREIGN CORRUPT PRACTICES BY ISSUERS

“SEC. 30A. (a) It shall be unlawful for any issuer which has a class of securities registered pursuant to section 12 of this title or which is required to file reports under section 15(d) of this title, or for any officer, director, employee, or agent of such issuer or any stockholder thereof acting on behalf of such issuer, to make use of the mails or any means or instrumentality of interstate commerce corruptly in furtherance of an offer, payment, promise to pay, or authorization of the payment of any money, or offer, gift, promise to give, or authorization of the giving of anything of value to—

“(1) any foreign official for purposes of—

“(A) influencing any act or decision of such foreign official in his official capacity, including a decision to fail to perform his official functions; or

“(B) inducing such foreign official to use his influence with a foreign government or instrumentality thereof to affect or influence any act or decision of such government or instrumentality,

in order to assist such issuer in obtaining or retaining business for or with, or directing business to, any person;

“(2) any foreign political party or official thereof or any candidate for foreign political office for purposes of—

“(A) influencing any act or decision of such party, official, or candidate in its or his official capacity, including a decision to fail to perform its or his official functions; or

“(B) inducing such party, official, or candidate to use its or his influence with a foreign government or instrumentality thereof to affect or influence any act or decision of such government or instrumentality,

in order to assist such issuer in obtaining or retaining business for or with, or directing business to, any person; or

“(3) any person, while knowing or having reason to know that all or a portion of such money or thing of value will be offered, given, or promised, directly or indirectly, to any foreign official, to any foreign political party or official thereof, or to any candidate for foreign political office, for purposes of—

“(A) influencing any act or decision of such foreign official, political party, party official, or candidate in his or its official capacity, including a decision to fail to perform his or its official functions; or

“(B) inducing such foreign official, political party, party official, or candidate to use his or its influence with a foreign government or instrumentality thereof to affect or influence

S. 305—3

any act or decision of such government or instrumentality, in order to assist such issuer in obtaining or retaining business for or with, or directing business to, any person.

“(b) As used in this section, the term ‘foreign official’ means any officer or employee of a foreign government or any department, agency, or instrumentality thereof, or any person acting in an official capacity for or on behalf of such government or department, agency, or instrumentality. Such term does not include any employee of a foreign government or any department, agency, or instrumentality thereof whose duties are essentially ministerial or clerical.”

(b) (1) Section 32(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78ff(a)) is amended by inserting “(other than section 30A)” immediately after “title” the first place it appears.

(2) Section 32 of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78ff) is amended by adding at the end thereof the following new subsection:

“(c) (1) Any issuer which violates section 30A(a) of this title shall, upon conviction, be fined not more than \$1,000,000.

“(2) Any officer or director of an issuer, or any stockholder acting on behalf of such issuer, who willfully violates section 30A(a) of this title shall, upon conviction, be fined not more than \$10,000, or imprisoned not more than five years, or both.

“(3) Whenever an issuer is found to have violated section 30A(a) of this title, any employee or agent of such issuer who is a United States citizen, national, or resident or is otherwise subject to the jurisdiction of the United States (other than an officer, director, or stockholder of such issuer), and who willfully carried out the act or practice constituting such violation shall, upon conviction, be fined not more than \$10,000, or imprisoned not more than five years, or both.

“(4) Whenever a fine is imposed under paragraph (2) or (3) of this subsection upon any officer, director, stockholder, employee, or agent of an issuer, such fine shall not be paid, directly or indirectly, by such issuer.”

FOREIGN CORRUPT PRACTICES BY DOMESTIC CONCERNS

SEC. 104. (a) It shall be unlawful for any domestic concern, other than an issuer which is subject to section 30A of the Securities Exchange Act of 1934, or any officer, director, employee, or agent of such domestic concern or any stockholder thereof acting on behalf of such domestic concern, to make use of the mails or any means or instrumentality of interstate commerce corruptly in furtherance of an offer, payment, promise to pay, or authorization of the payment of any money, or offer, gift, promise to give, or authorization of the giving of anything of value to—

(1) any foreign official for purposes of—

(A) influencing any act or decision of such foreign official in his official capacity, including a decision to fail to perform his official functions; or

(B) inducing such foreign official to use his influence with a foreign government or instrumentality thereof to affect or influence any act or decision of such government or instrumentality, in order to assist such domestic concern in obtaining or retaining business for or with, or directing business to, any person;

S. 305—4

(2) any foreign political party or official thereof or any candidate for foreign political office for purposes of—

(A) influencing any act or decision of such party, official, or candidate in its or his official capacity, including a decision to fail to perform its or his official functions; or

(B) inducing such party, official, or candidate to use its or his influence with a foreign government or instrumentality thereof to affect or influence any act or decision of such government or instrumentality,
in order to assist such domestic concern in obtaining or retaining business for or with, or directing business to, any person; or

(3) any person, while knowing or having reason to know that all or a portion of such money or thing of value will be offered, given, or promised, directly or indirectly, to any foreign official, to any foreign political party or official thereof, or to any candidate for foreign political office, for purposes of—

(A) influencing any act or decision of such foreign official, political party, party official, or candidate in his or its official capacity, including a decision to fail to perform his or its official functions; or

(B) inducing such foreign official, political party, party official, or candidate to use his or its influence with a foreign government or instrumentality thereof to affect or influence any act or decision of such government or instrumentality,
in order to assist such domestic concern in obtaining or retaining business for or with, or directing business to, any person.

(b) (1) (A) Except as provided in subparagraph (B), any domestic concern which violates subsection (a) shall, upon conviction, be fined not more than \$1,000,000.

(B) Any individual who is a domestic concern and who willfully violates subsection (a) shall, upon conviction, be fined not more than \$10,000, or imprisoned not more than five years, or both.

(2) Any officer or director of a domestic concern, or stockholder acting on behalf of such domestic concern, who willfully violates subsection (a) shall, upon conviction, be fined not more than \$10,000, or imprisoned not more than five years, or both.

(3) Whenever a domestic concern is found to have violated subsection (a) of this section, any employee or agent of such domestic concern who is a United States citizen, national, or resident or is otherwise subject to the jurisdiction of the United States (other than an officer, director, or stockholder acting on behalf of such domestic concern), and who willfully carried out the act or practice constituting such violation shall, upon conviction, be fined not more than \$10,000, or imprisoned not more than five years, or both.

(4) Whenever a fine is imposed under paragraph (2) or (3) of this subsection upon any officer, director, stockholder, employee, or agent of a domestic concern, such fine shall not be paid, directly or indirectly, by such domestic concern.

(c) Whenever it appears to the Attorney General that any domestic concern, or officer, director, employee, agent, or stockholder thereof, is engaged, or is about to engage, in any act or practice constituting a violation of subsection (a) of this section, the Attorney General may, in his discretion, bring a civil action in an appropriate district court of the United States to enjoin such act or practice, and upon a proper showing a permanent or temporary injunction or a temporary restraining order shall be granted without bond.

S. 305—5

(d) As used in this section:

(1) The term "domestic concern" means (A) any individual who is a citizen, national, or resident of the United States; or (B) any corporation, partnership, association, joint-stock company, business trust, unincorporated organization, or sole proprietorship which has its principal place of business in the United States, or which is organized under the laws of a State of the United States or a territory, possession, or commonwealth of the United States.

(2) The term "foreign official" means any officer or employee of a foreign government or any department, agency, or instrumentality thereof, or any person acting in an official capacity for or on behalf of any such government or department, agency, or instrumentality. Such term does not include any employee of a foreign government or any department, agency, or instrumentality thereof whose duties are essentially ministerial or clerical.

(3) The term "interstate commerce" means trade, commerce, transportation, or communication among the several States, or between any foreign country and any State or between any State and any place or ship outside thereof. Such term includes the intrastate use of (A) a telephone or other interstate means of communication, or (B) any other interstate instrumentality.

TITLE II—DISCLOSURE

SEC. 201. This title may be cited as the "Domestic and Foreign Investment Improved Disclosure Act of 1977".

SEC. 202. Section 13(d) (1) of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78m) is amended to read as follows:

"(d) (1) Any person who, after acquiring directly or indirectly the beneficial ownership of any equity security of a class which is registered pursuant to section 12 of this title, or any equity security of an insurance company which would have been required to be so registered except for the exemption contained in section 12(g) (2) (G) of this title, or any equity security issued by a closed-end investment company registered under the Investment Company Act of 1940, is directly or indirectly the beneficial owner of more than 5 per centum of such class shall, within ten days after such acquisition, send to the issuer of the security at its principal executive office, by registered or certified mail, send to each exchange where the security is traded, and file with the Commission, a statement containing such of the following information, and such additional information, as the Commission may by rules and regulations, prescribe as necessary or appropriate in the public interest or for the protection of investors—

"(A) the background, and identity, residence, and citizenship of, and the nature of such beneficial ownership by, such person and all other persons by whom or on whose behalf the purchases have been or are to be effected;

"(B) the source and amount of the funds or other consideration used or to be used in making the purchases, and if any part of the purchase price is represented or is to be represented by funds or other consideration borrowed or otherwise obtained for the purpose of acquiring, holding, or trading such security, a description of the transaction and the names of the parties thereto, except that where a source of funds is a loan made in the ordinary course of business by a bank, as defined in section 3(a) (6) of this title, if the person filing such statement so requests, the name of the bank shall not be made available to the public;

S. 305—6

“(C) if the purpose of the purchases or prospective purchases is to acquire control of the business of the issuer of the securities, any plans or proposals which such persons may have to liquidate such issuer, to sell its assets to or merge it with any other persons, or to make any other major change in its business or corporate structure;

“(D) the number of shares of such security which are beneficially owned, and the number of shares concerning which there is a right to acquire, directly or indirectly, by (i) such person, and (ii) by each associate of such person, giving the background, identity, residence, and citizenship of each such associate; and

“(E) information as to any contracts, arrangements, or understandings with any person with respect to any securities of the issuer, including but not limited to transfer of any of the securities, joint ventures, loan or option arrangements, puts or calls, guaranties of loans, guaranties against loss or guaranties of profits, division of losses or profits, or the giving or withholding of proxies, naming the persons with whom such contracts, arrangements, or understandings have been entered into, and giving the details thereof.”

Sec. 203. Section 13 of the Securities Exchange Act of 1934, as amended (15 U.S.C. 78m), is amended by adding at the end thereof the following new subsection:

“(g) (1) Any person who is directly or indirectly the beneficial owner of more than 5 per centum of any security of a class described in subsection (d) (1) of this section shall send to the issuer of the security and shall file with the Commission a statement setting forth, in such form and at such time as the Commission may, by rule, prescribe—

“(A) such person's identity, residence, and citizenship; and

“(B) the number and description of the shares in which such person has an interest and the nature of such interest.

“(2) If any material change occurs in the facts set forth in the statement sent to the issuer and filed with the Commission, an amendment shall be transmitted to the issuer and shall be filed with the Commission, in accordance with such rules and regulations as the Commission may prescribe as necessary or appropriate in the public interest or for the protection of investors.

“(3) When two or more persons act as a partnership, limited partnership, syndicate, or other group for the purpose of acquiring, holding, or disposing of securities of an issuer, such syndicate or group shall be deemed a ‘person’ for the purposes of this subsection.

“(4) In determining, for purposes of this subsection, any percentage of a class of any security, such class shall be deemed to consist of the amount of the outstanding securities of such class, exclusive of any securities of such class held by or for the account of the issuer or a subsidiary of the issuer.

“(5) In exercising its authority under this subsection, the Commission shall take such steps as it deems necessary or appropriate in the public interest or for the protection of investors (A) to achieve centralized reporting of information regarding ownership, (B) to avoid unnecessarily duplicative reporting by and minimize the compliance burden on persons required to report, and (C) to tabulate and promptly make available the information contained in any report filed pursuant to this subsection in a manner which will, in the view of the Commission, maximize the usefulness of the information to other Federal and State agencies and the public.

S. 305-7

"(6) The Commission may, by rule or order, exempt, in whole or in part, any person or class of persons from any or all of the reporting requirements of this subsection as it deems necessary or appropriate in the public interest or for the protection of investors.

"(h) The Commission shall report to the Congress within thirty months of the date of enactment of this subsection with respect to (1) the effectiveness of the ownership reporting requirements contained in this title, and (2) the desirability and the feasibility of reducing or otherwise modifying the 5 per centum threshold used in subsections (d) (1) and (g) (1) of this section, giving appropriate consideration to—

"(A) the incidence of avoidance of reporting by beneficial owners using multiple holders of record;

"(B) the cost of compliance to persons required to report;

"(C) the cost to issuers and others of processing and disseminating the reported information;

"(D) the effect of such action on the securities markets, including the system for the clearance and settlement of securities transactions;

"(E) the benefits to investors and to the public;

"(F) any bona fide interests of individuals in the privacy of their financial affairs;

"(G) the extent to which such reported information gives or would give any person an undue advantage in connection with activities subject to sections 13(d) and 14(d) of this title;

"(H) the need for such information in connection with the administration and enforcement of this title; and

"(I) such other matters as the Commission may deem relevant, including the information obtained pursuant to section 13(f) of this title."

Sec. 204. Section 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 is amended by inserting immediately before the last sentence the following new sentence: "The Commission may, for the purpose of this subsection, define by rules and regulations the term 'held of record' as it deems necessary or appropriate in the public interest or for the protection of investors in order to prevent circumvention of the provisions of this subsection."

Thomas P. Downing

Speaker of the House of Representatives.

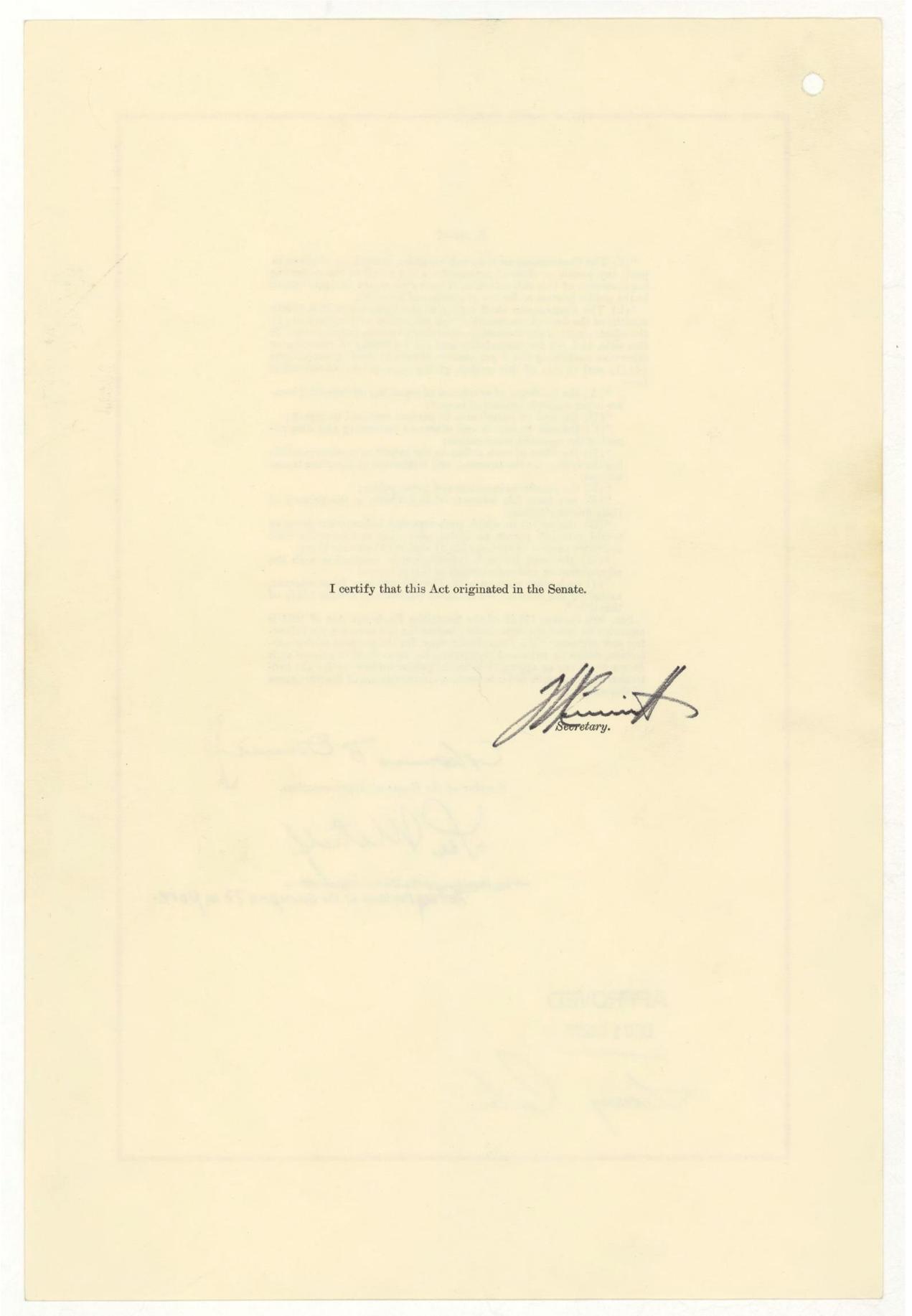
Lee Metcalf

Vice President of the United States and
Acting President of the Senate, pro Tempore.

APPROVED

DEC 1 9 1977

Jimmy Carter



I certify that this Act originated in the Senate.

[Handwritten Signature]
Secretary.

ANEXO – INTERNATIONAL ANTI-BRIBERY AND FAIR COMPETITION ACT OF 1998

112 STAT. 3302

PUBLIC LAW 105–366—NOV. 10, 1998

Public Law 105–366 105th Congress

An Act

Nov. 10, 1998
[S. 2375]

To amend the Securities Exchange Act of 1934 and the Foreign Corrupt Practices Act of 1977 to improve the competitiveness of American business and promote foreign commerce, and for other purposes.

Be it enacted by the Senate and House of Representatives of the United States of America in Congress assembled,

International
Anti-Bribery and
Fair Competition
Act of 1998.
15 USC 78a note.

SECTION 1. SHORT TITLE.

This Act may be cited as the “International Anti-Bribery and Fair Competition Act of 1998”.

SEC. 2. AMENDMENTS TO THE FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT GOVERNING ISSUERS.

(a) PROHIBITED CONDUCT.—Section 30A(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78dd–1(a)) is amended—

(1) by amending subparagraph (A) of paragraph (1) to read as follows:

“(A)(i) influencing any act or decision of such foreign official in his official capacity, (ii) inducing such foreign official to do or omit to do any act in violation of the lawful duty of such official, or (iii) securing any improper advantage; or”;

(2) by amending subparagraph (A) of paragraph (2) to read as follows:

“(A)(i) influencing any act or decision of such party, official, or candidate in its or his official capacity, (ii) inducing such party, official, or candidate to do or omit to do an act in violation of the lawful duty of such party, official, or candidate, or (iii) securing any improper advantage; or”; and

(3) by amending subparagraph (A) of paragraph (3) to read as follows:

“(A)(i) influencing any act or decision of such foreign official, political party, party official, or candidate in his or its official capacity, (ii) inducing such foreign official, political party, party official, or candidate to do or omit to do any act in violation of the lawful duty of such foreign official, political party, party official, or candidate, or (iii) securing any improper advantage; or”.

(b) OFFICIALS OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS.—Paragraph (1) of section 30A(f) of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78dd–1(f)(1)) is amended to read as follows:

“(1)(A) The term ‘foreign official’ means any officer or employee of a foreign government or any department, agency,

“(2)(A) Any officer, director, employee, or agent of an issuer, or stockholder acting on behalf of such issuer, who willfully violates subsection (a) or (g) of section 30A of this title shall be fined not more than \$100,000, or imprisoned not more than 5 years, or both.

“(B) Any officer, director, employee, or agent of an issuer, or stockholder acting on behalf of such issuer, who violates subsection (a) or (g) of section 30A of this title shall be subject to a civil penalty of not more than \$10,000 imposed in an action brought by the Commission.”.

SEC. 3. AMENDMENTS TO THE FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT GOVERNING DOMESTIC CONCERNS.

(a) **PROHIBITED CONDUCT.**—Section 104(a) of the Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (15 U.S.C. 78dd-2(a)) is amended—

(1) by amending subparagraph (A) of paragraph (1) to read as follows:

“(A)(i) influencing any act or decision of such foreign official in his official capacity, (ii) inducing such foreign official to do or omit to do any act in violation of the lawful duty of such official, or (iii) securing any improper advantage; or”;

(2) by amending subparagraph (A) of paragraph (2) to read as follows:

“(A)(i) influencing any act or decision of such party, official, or candidate in its or his official capacity, (ii) inducing such party, official, or candidate to do or omit to do an act in violation of the lawful duty of such party, official, or candidate, or (iii) securing any improper advantage; or”; and

(3) by amending subparagraph (A) of paragraph (3) to read as follows:

“(A)(i) influencing any act or decision of such foreign official, political party, party official, or candidate in his or its official capacity, (ii) inducing such foreign official, political party, party official, or candidate to do or omit to do any act in violation of the lawful duty of such foreign official, political party, party official, or candidate, or (iii) securing any improper advantage; or”.

(b) **PENALTIES.**—Section 104(g) of the Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (15 U.S.C. 78dd-2(g)) is amended—

(1) by amending subsection (g)(1) to read as follows:

“(g)(1)(A) **PENALTIES.**—Any domestic concern that is not a natural person and that violates subsection (a) or (i) of this section shall be fined not more than \$2,000,000.

“(B) Any domestic concern that is not a natural person and that violates subsection (a) or (i) of this section shall be subject to a civil penalty of not more than \$10,000 imposed in an action brought by the Attorney General.”; and

(2) by amending paragraph (2) to read as follows:

“(2)(A) Any natural person that is an officer, director, employee, or agent of a domestic concern, or stockholder acting on behalf of such domestic concern, who willfully violates subsection (a) or (i) of this section shall be fined not more than \$100,000 or imprisoned not more than 5 years, or both.

“(B) Any natural person that is an officer, director, employee, or agent of a domestic concern, or stockholder acting on behalf

or instrumentality thereof, or of a public international organization, or any person acting in an official capacity for or on behalf of any such government or department, agency, or instrumentality, or for or on behalf of any such public international organization.

“(B) For purposes of subparagraph (A), the term ‘public international organization’ means—

“(i) an organization that is designated by Executive order pursuant to section 1 of the International Organizations Immunities Act (22 U.S.C. 288); or

“(ii) any other international organization that is designated by the President by Executive order for the purposes of this section, effective as of the date of publication of such order in the Federal Register.”

(c) ALTERNATIVE JURISDICTION OVER ACTS OUTSIDE THE UNITED STATES.—Section 30A of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78dd-1) is amended—

(1) by adding at the end the following:

“(g) ALTERNATIVE JURISDICTION.—

“(1) It shall also be unlawful for any issuer organized under the laws of the United States, or a State, territory, possession, or commonwealth of the United States or a political subdivision thereof and which has a class of securities registered pursuant to section 12 of this title or which is required to file reports under section 15(d) of this title, or for any United States person that is an officer, director, employee, or agent of such issuer or a stockholder thereof acting on behalf of such issuer, to corruptly do any act outside the United States in furtherance of an offer, payment, promise to pay, or authorization of the payment of any money, or offer, gift, promise to give, or authorization of the giving of anything of value to any of the persons or entities set forth in paragraphs (1), (2), and (3) of subsection (a) of this section for the purposes set forth therein, irrespective of whether such issuer or such officer, director, employee, agent, or stockholder makes use of the mails or any means or instrumentality of interstate commerce in furtherance of such offer, gift, payment, promise, or authorization.

“(2) As used in this subsection, the term ‘United States person’ means a national of the United States (as defined in section 101 of the Immigration and Nationality Act (8 U.S.C. 1101)) or any corporation, partnership, association, joint-stock company, business trust, unincorporated organization, or sole proprietorship organized under the laws of the United States or any State, territory, possession, or commonwealth of the United States, or any political subdivision thereof.”;

(2) in subsection (b), by striking “Subsection (a)” and inserting “Subsections (a) and (g)”;

(3) in subsection (c), by striking “subsection (a)” and inserting “subsection (a) or (g)”.

(d) PENALTIES.—Section 32(c) of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78ff(c)) is amended—

(1) in paragraph (1)(A), by striking “section 30A(a)” and inserting “subsection (a) or (g) of section 30A”;

(2) in paragraph (1)(B), by striking “section 30A(a)” and inserting “subsection (a) or (g) of section 30A”; and

(3) by amending paragraph (2) to read as follows:

of such domestic concern, who violates subsection (a) or (i) of this section shall be subject to a civil penalty of not more than \$10,000 imposed in an action brought by the Attorney General.”.

(c) OFFICIALS OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS.—Paragraph (2) of section 104(h) of the Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (15 U.S.C. 78dd-2(h)) is amended to read as follows:

“(2)(A) The term ‘foreign official’ means any officer or employee of a foreign government or any department, agency, or instrumentality thereof, or of a public international organization, or any person acting in an official capacity for or on behalf of any such government or department, agency, or instrumentality, or for or on behalf of any such public international organization.

“(B) For purposes of subparagraph (A), the term ‘public international organization’ means—

“(i) an organization that is designated by Executive order pursuant to section 1 of the International Organizations Immunities Act (22 U.S.C. 288); or

“(ii) any other international organization that is designated by the President by Executive order for the purposes of this section, effective as of the date of publication of such order in the Federal Register.”.

(d) ALTERNATIVE JURISDICTION OVER ACTS OUTSIDE THE UNITED STATES.—Section 104 of the Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (15 U.S.C. 78dd-2) is further amended—

(1) by adding at the end the following:

“(i) ALTERNATIVE JURISDICTION.—

“(1) It shall also be unlawful for any United States person to corruptly do any act outside the United States in furtherance of an offer, payment, promise to pay, or authorization of the payment of any money, or offer, gift, promise to give, or authorization of the giving of anything of value to any of the persons or entities set forth in paragraphs (1), (2), and (3) of subsection (a), for the purposes set forth therein, irrespective of whether such United States person makes use of the mails or any means or instrumentality of interstate commerce in furtherance of such offer, gift, payment, promise, or authorization.

“(2) As used in this subsection, the term ‘United States person’ means a national of the United States (as defined in section 101 of the Immigration and Nationality Act (8 U.S.C. 1101)) or any corporation, partnership, association, joint-stock company, business trust, unincorporated organization, or sole proprietorship organized under the laws of the United States or any State, territory, possession, or commonwealth of the United States, or any political subdivision thereof.”;

(2) in subsection (b), by striking “Subsection (a)” and inserting “Subsections (a) and (i)”;

(3) in subsection (c), by striking “subsection (a)” and inserting “subsection (a) or (i)”; and

(4) in subsection (d)(1), by striking “subsection (a)” and inserting “subsection (a) or (i)”.

(e) TECHNICAL AMENDMENT.—Section 104(h)(4)(A) of the Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (15 U.S.C. 78dd-2(h)(4)(A)) is amended by striking “For purposes of paragraph (1), the” and inserting “The”.

SEC. 4. AMENDMENTS TO THE FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT GOVERNING OTHER PERSONS.

Title I of the Foreign Corrupt Practices Act of 1977 is amended by inserting after section 104 (15 U.S.C. 78dd-2) the following new section:

15 USC 78dd-3. **“SEC. 104A. PROHIBITED FOREIGN TRADE PRACTICES BY PERSONS OTHER THAN ISSUERS OR DOMESTIC CONCERNS.**

“(a) **PROHIBITION.**—It shall be unlawful for any person other than an issuer that is subject to section 30A of the Securities Exchange Act of 1934 or a domestic concern (as defined in section 104 of this Act), or for any officer, director, employee, or agent of such person or any stockholder thereof acting on behalf of such person, while in the territory of the United States, corruptly to make use of the mails or any means or instrumentality of interstate commerce or to do any other act in furtherance of an offer, payment, promise to pay, or authorization of the payment of any money, or offer, gift, promise to give, or authorization of the giving of anything of value to—

“(1) any foreign official for purposes of—

“(A)(i) influencing any act or decision of such foreign official in his official capacity, (ii) inducing such foreign official to do or omit to do any act in violation of the lawful duty of such official, or (iii) securing any improper advantage; or

“(B) inducing such foreign official to use his influence with a foreign government or instrumentality thereof to affect or influence any act or decision of such government or instrumentality,

in order to assist such person in obtaining or retaining business for or with, or directing business to, any person;

“(2) any foreign political party or official thereof or any candidate for foreign political office for purposes of—

“(A)(i) influencing any act or decision of such party, official, or candidate in its or his official capacity, (ii) inducing such party, official, or candidate to do or omit to do an act in violation of the lawful duty of such party, official, or candidate, or (iii) securing any improper advantage; or

“(B) inducing such party, official, or candidate to use its or his influence with a foreign government or instrumentality thereof to affect or influence any act or decision of such government or instrumentality,

in order to assist such person in obtaining or retaining business for or with, or directing business to, any person; or

“(3) any person, while knowing that all or a portion of such money or thing of value will be offered, given, or promised, directly or indirectly, to any foreign official, to any foreign political party or official thereof, or to any candidate for foreign political office, for purposes of—

“(A)(i) influencing any act or decision of such foreign official, political party, party official, or candidate in his or its official capacity, (ii) inducing such foreign official, political party, party official, or candidate to do or omit to do any act in violation of the lawful duty of such foreign official, political party, party official, or candidate, or (iii) securing any improper advantage; or

“(B) inducing such foreign official, political party, party official, or candidate to use his or its influence with a foreign government or instrumentality thereof to affect or influence any act or decision of such government or instrumentality,

in order to assist such person in obtaining or retaining business for or with, or directing business to, any person.

“(b) EXCEPTION FOR ROUTINE GOVERNMENTAL ACTION.—Subsection (a) of this section shall not apply to any facilitating or expediting payment to a foreign official, political party, or party official the purpose of which is to expedite or to secure the performance of a routine governmental action by a foreign official, political party, or party official.

“(c) AFFIRMATIVE DEFENSES.—It shall be an affirmative defense to actions under subsection (a) of this section that—

“(1) the payment, gift, offer, or promise of anything of value that was made, was lawful under the written laws and regulations of the foreign official’s, political party’s, party official’s, or candidate’s country; or

“(2) the payment, gift, offer, or promise of anything of value that was made, was a reasonable and bona fide expenditure, such as travel and lodging expenses, incurred by or on behalf of a foreign official, party, party official, or candidate and was directly related to—

“(A) the promotion, demonstration, or explanation of products or services; or

“(B) the execution or performance of a contract with a foreign government or agency thereof.

“(d) INJUNCTIVE RELIEF.—

“(1) When it appears to the Attorney General that any person to which this section applies, or officer, director, employee, agent, or stockholder thereof, is engaged, or about to engage, in any act or practice constituting a violation of subsection (a) of this section, the Attorney General may, in his discretion, bring a civil action in an appropriate district court of the United States to enjoin such act or practice, and upon a proper showing, a permanent injunction or a temporary restraining order shall be granted without bond.

“(2) For the purpose of any civil investigation which, in the opinion of the Attorney General, is necessary and proper to enforce this section, the Attorney General or his designee are empowered to administer oaths and affirmations, subpoena witnesses, take evidence, and require the production of any books, papers, or other documents which the Attorney General deems relevant or material to such investigation. The attendance of witnesses and the production of documentary evidence may be required from any place in the United States, or any territory, possession, or commonwealth of the United States, at any designated place of hearing.

“(3) In case of contumacy by, or refusal to obey a subpoena issued to, any person, the Attorney General may invoke the aid of any court of the United States within the jurisdiction of which such investigation or proceeding is carried on, or where such person resides or carries on business, in requiring the attendance and testimony of witnesses and the production of books, papers, or other documents. Any such court may issue an order requiring such person to appear before the

Attorney General or his designee, there to produce records, if so ordered, or to give testimony touching the matter under investigation. Any failure to obey such order of the court may be punished by such court as a contempt thereof.

“(4) All process in any such case may be served in the judicial district in which such person resides or may be found. The Attorney General may make such rules relating to civil investigations as may be necessary or appropriate to implement the provisions of this subsection.

“(e) PENALTIES.—

“(1)(A) Any juridical person that violates subsection (a) of this section shall be fined not more than \$2,000,000.

“(B) Any juridical person that violates subsection (a) of this section shall be subject to a civil penalty of not more than \$10,000 imposed in an action brought by the Attorney General.

“(2)(A) Any natural person who willfully violates subsection (a) of this section shall be fined not more than \$100,000 or imprisoned not more than 5 years, or both.

“(B) Any natural person who violates subsection (a) of this section shall be subject to a civil penalty of not more than \$10,000 imposed in an action brought by the Attorney General.

“(3) Whenever a fine is imposed under paragraph (2) upon any officer, director, employee, agent, or stockholder of a person, such fine may not be paid, directly or indirectly, by such person.

“(f) DEFINITIONS.—For purposes of this section:

“(1) The term ‘person’, when referring to an offender, means any natural person other than a national of the United States (as defined in section 101 of the Immigration and Nationality Act (8 U.S.C. 1101) or any corporation, partnership, association, joint-stock company, business trust, unincorporated organization, or sole proprietorship organized under the law of a foreign nation or a political subdivision thereof.

“(2)(A) The term ‘foreign official’ means any officer or employee of a foreign government or any department, agency, or instrumentality thereof, or of a public international organization, or any person acting in an official capacity for or on behalf of any such government or department, agency, or instrumentality, or for or on behalf of any such public international organization.

“(B) For purposes of subparagraph (A), the term ‘public international organization’ means—

“(i) an organization that is designated by Executive order pursuant to section 1 of the International Organizations Immunities Act (22 U.S.C. 288); or

“(ii) any other international organization that is designated by the President by Executive order for the purposes of this section, effective as of the date of publication of such order in the Federal Register.

“(3)(A) A person’s state of mind is knowing, with respect to conduct, a circumstance or a result if—

“(i) such person is aware that such person is engaging in such conduct, that such circumstance exists, or that such result is substantially certain to occur; or

“(ii) such person has a firm belief that such circumstance exists or that such result is substantially certain to occur.

“(B) When knowledge of the existence of a particular circumstance is required for an offense, such knowledge is established if a person is aware of a high probability of the existence of such circumstance, unless the person actually believes that such circumstance does not exist.

“(4)(A) The term ‘routine governmental action’ means only an action which is ordinarily and commonly performed by a foreign official in—

“(i) obtaining permits, licenses, or other official documents to qualify a person to do business in a foreign country;

“(ii) processing governmental papers, such as visas and work orders;

“(iii) providing police protection, mail pick-up and delivery, or scheduling inspections associated with contract performance or inspections related to transit of goods across country;

“(iv) providing phone service, power and water supply, loading and unloading cargo, or protecting perishable products or commodities from deterioration; or

“(v) actions of a similar nature.

“(B) The term ‘routine governmental action’ does not include any decision by a foreign official whether, or on what terms, to award new business to or to continue business with a particular party, or any action taken by a foreign official involved in the decision-making process to encourage a decision to award new business to or continue business with a particular party.

“(5) The term ‘interstate commerce’ means trade, commerce, transportation, or communication among the several States, or between any foreign country and any State or between any State and any place or ship outside thereof, and such term includes the intrastate use of—

“(A) a telephone or other interstate means of communication, or

“(B) any other interstate instrumentality.”

SEC. 5. TREATMENT OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS PROVIDING COMMERCIAL COMMUNICATIONS SERVICES.

(a) **DEFINITION.**—For purposes of this section:

(1) **INTERNATIONAL ORGANIZATION PROVIDING COMMERCIAL COMMUNICATIONS SERVICES.**—The term “international organization providing commercial communications services” means—

(A) the International Telecommunications Satellite Organization established pursuant to the Agreement Relating to the International Telecommunications Satellite Organization; and

(B) the International Mobile Satellite Organization established pursuant to the Convention on the International Maritime Satellite Organization.

(2) **PRO-COMPETITIVE PRIVATIZATION.**—The term “pro-competitive privatization” means a privatization that the President determines to be consistent with the United States policy of obtaining full and open competition to such organizations

President.
15 USC 78dd-1
note.

(or their successors), and nondiscriminatory market access, in the provision of satellite services.

(b) TREATMENT AS PUBLIC INTERNATIONAL ORGANIZATIONS.—

(1) TREATMENT.—An international organization providing commercial communications services shall be treated as a public international organization for purposes of section 30A of the Securities Exchange Act of 1934 (15 U.S.C. 78dd-1) and sections 104 and 104A of the Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (15 U.S.C. 78dd-2) until such time as the President certifies to the Committee on Commerce of the House of Representatives and the Committees on Banking, Housing and Urban Affairs and Commerce, Science, and Transportation that such international organization providing commercial communications services has achieved a pro-competitive privatization.

(2) LIMITATION ON EFFECT OF TREATMENT.—The requirement for a certification under paragraph (1), and any certification made under such paragraph, shall not be construed to affect the administration by the Federal Communications Commission of the Communications Act of 1934 in authorizing the provision of services to, from, or within the United States over space segment of the international satellite organizations, or the privatized affiliates or successors thereof.

(c) EXTENSION OF LEGAL PROCESS.—

(1) IN GENERAL.—Except as required by international agreements to which the United States is a party, an international organization providing commercial communications services, its officials and employees, and its records shall not be accorded immunity from suit or legal process for any act or omission taken in connection with such organization's capacity as a provider, directly or indirectly, of commercial telecommunications services to, from, or within the United States.

(2) NO EFFECT ON PERSONAL LIABILITY.—Paragraph (1) shall not affect any immunity from personal liability of any individual who is an official or employee of an international organization providing commercial communications services.

(3) EFFECTIVE DATE.—This subsection shall take effect on May 1, 1999.

(d) ELIMINATION OR LIMITATION OF EXCEPTIONS.—

(1) ACTION REQUIRED.—The President shall, in a manner that is consistent with requirements in international agreements to which the United States is a party, expeditiously take all appropriate actions necessary to eliminate or to reduce substantially all privileges and immunities that are accorded to an international organization described in subparagraph (A) or (B) of subsection (a)(1), its officials, its employees, or its records, and that are not eliminated pursuant to subsection (c).

(2) DESIGNATION OF AGREEMENTS.—The President shall designate which agreements constitute international agreements to which the United States is a party for purposes of this section.

(e) PRESERVATION OF LAW ENFORCEMENT AND INTELLIGENCE FUNCTIONS.—Nothing in subsection (c) or (d) of this section shall affect any immunity from suit or legal process of an international organization providing commercial communications services, or the privatized affiliates or successors thereof, for acts or omissions—

(1) under chapter 119, 121, 206, or 601 of title 18, United States Code, the Foreign Intelligence Surveillance Act of 1978 (50 U.S.C. 1801 et seq.), section 514 of the Comprehensive Drug Abuse Prevention and Control Act of 1970 (21 U.S.C. 884), or Rule 104, 501, or 608 of the Federal Rules of Evidence;

(2) under similar State laws providing protection to service providers cooperating with law enforcement agencies pursuant to State electronic surveillance or evidence laws, rules, regulations, or procedures; or

(3) pursuant to a court order.

(f) RULES OF CONSTRUCTION.—

(1) NEGOTIATIONS.—Nothing in this section shall affect the President's existing constitutional authority regarding the time, scope, and objectives of international negotiations.

(2) PRIVATIZATION.—Nothing in this section shall be construed as legislative authorization for the privatization of INTELSAT or Inmarsat, nor to increase the President's authority with respect to negotiations concerning such privatization.

SEC. 6. ENFORCEMENT AND MONITORING.

(a) REPORTS REQUIRED.—Not later than July 1 of 1999 and each of the 5 succeeding years, the Secretary of Commerce shall submit to the House of Representatives and the Senate a report that contains the following information with respect to implementation of the Convention:

15 USC 78dd-1
note.
Deadline.

(1) RATIFICATION.—A list of the countries that have ratified the Convention, the dates of ratification by such countries, and the entry into force for each such country.

Records.

(2) DOMESTIC LEGISLATION.—A description of domestic laws enacted by each party to the Convention that implement commitments under the Convention, and assessment of the compatibility of such laws with the Convention.

(3) ENFORCEMENT.—As assessment of the measures taken by each party to the Convention during the previous year to fulfill its obligations under the Convention and achieve its object and purpose including—

(A) an assessment of the enforcement of the domestic laws described in paragraph (2);

(B) an assessment of the efforts by each such party to promote public awareness of such domestic laws and the achievement of such object and purpose; and

(C) an assessment of the effectiveness, transparency, and viability of the monitoring process for the Convention, including its inclusion of input from the private sector and nongovernmental organizations.

(4) LAWS PROHIBITING TAX DEDUCTION OF BRIBES.—An explanation of the domestic laws enacted by each party to the Convention that would prohibit the deduction of bribes in the computation of domestic taxes.

(5) NEW SIGNATORIES.—A description of efforts to expand international participation in the Convention by adding new signatories to the Convention and by assuring that all countries which are or become members of the Organization for Economic Cooperation and Development are also parties to the Convention.

(6) SUBSEQUENT EFFORTS.—An assessment of the status of efforts to strengthen the Convention by extending the

prohibitions contained in the Convention to cover bribes to political parties, party officials, and candidates for political office.

(7) **ADVANTAGES.**—Advantages, in terms of immunities, market access, or otherwise, in the countries or regions served by the organizations described in section 5(a), the reason for such advantages, and an assessment of progress toward fulfilling the policy described in that section.

(8) **BRIBERY AND TRANSPARENCY.**—An assessment of anti-bribery programs and transparency with respect to each of the international organizations covered by this Act.

(9) **PRIVATE SECTOR REVIEW.**—A description of the steps taken to ensure full involvement of United States private sector participants and representatives of nongovernmental organizations in the monitoring and implementation of the Convention.

Records.

(10) **ADDITIONAL INFORMATION.**—In consultation with the private sector participants and representatives of nongovernmental organizations described in paragraph (9), a list of additional means for enlarging the scope of the Convention and otherwise increasing its effectiveness. Such additional means shall include, but not be limited to, improved recordkeeping provisions and the desirability of expanding the applicability of the Convention to additional individuals and organizations and the impact on United States business of section 30A of the Securities Exchange Act of 1934 and sections 104 and 104A of the Foreign Corrupt Practices Act of 1977.

(b) **DEFINITION.**—For purposes of this section, the term “Convention” means the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions adopted on November 21, 1997, and signed on December 17, 1997, by the United States and 32 other nations.

Approved November 10, 1998.

LEGISLATIVE HISTORY—S. 2375 (H.R. 4353):

HOUSE REPORTS: No. 105-802 accompanying H.R. 4353 (Comm. on Commerce).
SENATE REPORTS: No. 105-277 (Comm. on Banking, Housing, and Urban Affairs).

CONGRESSIONAL RECORD, Vol. 144 (1998):

July 31, considered and passed Senate.

Oct. 9, considered and passed House, amended, in lieu of H.R. 4353.

Oct. 14, Senate concurred in House amendment with amendments.

Oct. 20, House concurred in a Senate amendment with an amendment and disagreed with other amendments.

Oct. 21, Senate receded from certain amendments and concurred in another.

WEEKLY COMPILATION OF PRESIDENTIAL DOCUMENTS, Vol. 34 (1998):

Nov. 10, Presidential statement.

○

ANEXO – UK BRIBERY ACT 2010



Bribery Act 2010

CHAPTER 23

CONTENTS

General bribery offences

- 1 Offences of bribing another person
- 2 Offences relating to being bribed
- 3 Function or activity to which bribe relates
- 4 Improper performance to which bribe relates
- 5 Expectation test

Bribery of foreign public officials

- 6 Bribery of foreign public officials

Failure of commercial organisations to prevent bribery

- 7 Failure of commercial organisations to prevent bribery
- 8 Meaning of associated person
- 9 Guidance about commercial organisations preventing bribery

Prosecution and penalties

- 10 Consent to prosecution
- 11 Penalties

Other provisions about offences

- 12 Offences under this Act: territorial application
- 13 Defence for certain bribery offences etc.
- 14 Offences under sections 1, 2 and 6 by bodies corporate etc.
- 15 Offences under section 7 by partnerships

Supplementary and final provisions

- 16 Application to Crown

- 17 Consequential provision
- 18 Extent
- 19 Commencement and transitional provision etc.
- 20 Short title

Schedule 1 – Consequential amendments
Schedule 2 – Repeals and revocations

ELIZABETH II

c. 23



Bribery Act 2010

2010 CHAPTER 23

An Act to make provision about offences relating to bribery; and for connected purposes. [8th April 2010]

BE IT ENACTED by the Queen's most Excellent Majesty, by and with the advice and consent of the Lords Spiritual and Temporal, and Commons, in this present Parliament assembled, and by the authority of the same, as follows:—

General bribery offences

1 Offences of bribing another person

- (1) A person ("P") is guilty of an offence if either of the following cases applies.
- (2) Case 1 is where—
 - (a) P offers, promises or gives a financial or other advantage to another person, and
 - (b) P intends the advantage—
 - (i) to induce a person to perform improperly a relevant function or activity, or
 - (ii) to reward a person for the improper performance of such a function or activity.
- (3) Case 2 is where—
 - (a) P offers, promises or gives a financial or other advantage to another person, and
 - (b) P knows or believes that the acceptance of the advantage would itself constitute the improper performance of a relevant function or activity.
- (4) In case 1 it does not matter whether the person to whom the advantage is offered, promised or given is the same person as the person who is to perform, or has performed, the function or activity concerned.

- (5) In cases 1 and 2 it does not matter whether the advantage is offered, promised or given by P directly or through a third party.

2 Offences relating to being bribed

- (1) A person ("R") is guilty of an offence if any of the following cases applies.
- (2) Case 3 is where R requests, agrees to receive or accepts a financial or other advantage intending that, in consequence, a relevant function or activity should be performed improperly (whether by R or another person).
- (3) Case 4 is where—
- R requests, agrees to receive or accepts a financial or other advantage, and
 - the request, agreement or acceptance itself constitutes the improper performance by R of a relevant function or activity.
- (4) Case 5 is where R requests, agrees to receive or accepts a financial or other advantage as a reward for the improper performance (whether by R or another person) of a relevant function or activity.
- (5) Case 6 is where, in anticipation of or in consequence of R requesting, agreeing to receive or accepting a financial or other advantage, a relevant function or activity is performed improperly—
- by R, or
 - by another person at R's request or with R's assent or acquiescence.
- (6) In cases 3 to 6 it does not matter—
- whether R requests, agrees to receive or accepts (or is to request, agree to receive or accept) the advantage directly or through a third party,
 - whether the advantage is (or is to be) for the benefit of R or another person.
- (7) In cases 4 to 6 it does not matter whether R knows or believes that the performance of the function or activity is improper.
- (8) In case 6, where a person other than R is performing the function or activity, it also does not matter whether that person knows or believes that the performance of the function or activity is improper.

3 Function or activity to which bribe relates

- (1) For the purposes of this Act a function or activity is a relevant function or activity if—
- it falls within subsection (2), and
 - meets one or more of conditions A to C.
- (2) The following functions and activities fall within this subsection—
- any function of a public nature,
 - any activity connected with a business,
 - any activity performed in the course of a person's employment,
 - any activity performed by or on behalf of a body of persons (whether corporate or unincorporate).
- (3) Condition A is that a person performing the function or activity is expected to perform it in good faith.

- (4) Condition B is that a person performing the function or activity is expected to perform it impartially.
- (5) Condition C is that a person performing the function or activity is in a position of trust by virtue of performing it.
- (6) A function or activity is a relevant function or activity even if it—
 - (a) has no connection with the United Kingdom, and
 - (b) is performed in a country or territory outside the United Kingdom.
- (7) In this section “business” includes trade or profession.

4 Improper performance to which bribe relates

- (1) For the purposes of this Act a relevant function or activity—
 - (a) is performed improperly if it is performed in breach of a relevant expectation, and
 - (b) is to be treated as being performed improperly if there is a failure to perform the function or activity and that failure is itself a breach of a relevant expectation.
- (2) In subsection (1) “relevant expectation”—
 - (a) in relation to a function or activity which meets condition A or B, means the expectation mentioned in the condition concerned, and
 - (b) in relation to a function or activity which meets condition C, means any expectation as to the manner in which, or the reasons for which, the function or activity will be performed that arises from the position of trust mentioned in that condition.
- (3) Anything that a person does (or omits to do) arising from or in connection with that person’s past performance of a relevant function or activity is to be treated for the purposes of this Act as being done (or omitted) by that person in the performance of that function or activity.

5 Expectation test

- (1) For the purposes of sections 3 and 4, the test of what is expected is a test of what a reasonable person in the United Kingdom would expect in relation to the performance of the type of function or activity concerned.
- (2) In deciding what such a person would expect in relation to the performance of a function or activity where the performance is not subject to the law of any part of the United Kingdom, any local custom or practice is to be disregarded unless it is permitted or required by the written law applicable to the country or territory concerned.
- (3) In subsection (2) “written law” means law contained in—
 - (a) any written constitution, or provision made by or under legislation, applicable to the country or territory concerned, or
 - (b) any judicial decision which is so applicable and is evidenced in published written sources.

- (4) Condition B is that a person performing the function or activity is expected to perform it impartially.
- (5) Condition C is that a person performing the function or activity is in a position of trust by virtue of performing it.
- (6) A function or activity is a relevant function or activity even if it—
 - (a) has no connection with the United Kingdom, and
 - (b) is performed in a country or territory outside the United Kingdom.
- (7) In this section “business” includes trade or profession.

4 Improper performance to which bribe relates

- (1) For the purposes of this Act a relevant function or activity—
 - (a) is performed improperly if it is performed in breach of a relevant expectation, and
 - (b) is to be treated as being performed improperly if there is a failure to perform the function or activity and that failure is itself a breach of a relevant expectation.
- (2) In subsection (1) “relevant expectation”—
 - (a) in relation to a function or activity which meets condition A or B, means the expectation mentioned in the condition concerned, and
 - (b) in relation to a function or activity which meets condition C, means any expectation as to the manner in which, or the reasons for which, the function or activity will be performed that arises from the position of trust mentioned in that condition.
- (3) Anything that a person does (or omits to do) arising from or in connection with that person’s past performance of a relevant function or activity is to be treated for the purposes of this Act as being done (or omitted) by that person in the performance of that function or activity.

5 Expectation test

- (1) For the purposes of sections 3 and 4, the test of what is expected is a test of what a reasonable person in the United Kingdom would expect in relation to the performance of the type of function or activity concerned.
- (2) In deciding what such a person would expect in relation to the performance of a function or activity where the performance is not subject to the law of any part of the United Kingdom, any local custom or practice is to be disregarded unless it is permitted or required by the written law applicable to the country or territory concerned.
- (3) In subsection (2) “written law” means law contained in—
 - (a) any written constitution, or provision made by or under legislation, applicable to the country or territory concerned, or
 - (b) any judicial decision which is so applicable and is evidenced in published written sources.

*Bribery of foreign public officials***6 Bribery of foreign public officials**

- (1) A person ("P") who bribes a foreign public official ("F") is guilty of an offence if P's intention is to influence F in F's capacity as a foreign public official.
- (2) P must also intend to obtain or retain—
 - (a) business, or
 - (b) an advantage in the conduct of business.
- (3) P bribes F if, and only if—
 - (a) directly or through a third party, P offers, promises or gives any financial or other advantage—
 - (i) to F, or
 - (ii) to another person at F's request or with F's assent or acquiescence, and
 - (b) F is neither permitted nor required by the written law applicable to F to be influenced in F's capacity as a foreign public official by the offer, promise or gift.
- (4) References in this section to influencing F in F's capacity as a foreign public official mean influencing F in the performance of F's functions as such an official, which includes—
 - (a) any omission to exercise those functions, and
 - (b) any use of F's position as such an official, even if not within F's authority.
- (5) "Foreign public official" means an individual who—
 - (a) holds a legislative, administrative or judicial position of any kind, whether appointed or elected, of a country or territory outside the United Kingdom (or any subdivision of such a country or territory), or
 - (b) exercises a public function—
 - (i) for or on behalf of a country or territory outside the United Kingdom (or any subdivision of such a country or territory), or
 - (ii) for any public agency or public enterprise of that country or territory (or subdivision), or
 - (c) is an official or agent of a public international organisation.
- (6) "Public international organisation" means an organisation whose members are any of the following—
 - (a) countries or territories,
 - (b) governments of countries or territories,
 - (c) other public international organisations,
 - (d) a mixture of any of the above.
- (7) For the purposes of subsection (3)(b), the written law applicable to F is—
 - (a) where the performance of the functions of F which P intends to influence would be subject to the law of any part of the United Kingdom, the law of that part of the United Kingdom,
 - (b) where paragraph (a) does not apply and F is an official or agent of a public international organisation, the applicable written rules of that organisation,

- (c) where paragraphs (a) and (b) do not apply, the law of the country or territory in relation to which F is a foreign public official so far as that law is contained in—
 - (i) any written constitution, or provision made by or under legislation, applicable to the country or territory concerned, or
 - (ii) any judicial decision which is so applicable and is evidenced in published written sources.
- (8) For the purposes of this section, a trade or profession is a business.

Failure of commercial organisations to prevent bribery

7 Failure of commercial organisations to prevent bribery

- (1) A relevant commercial organisation (“C”) is guilty of an offence under this section if a person (“A”) associated with C bribes another person intending—
 - (a) to obtain or retain business for C, or
 - (b) to obtain or retain an advantage in the conduct of business for C.
- (2) But it is a defence for C to prove that C had in place adequate procedures designed to prevent persons associated with C from undertaking such conduct.
- (3) For the purposes of this section, A bribes another person if, and only if, A—
 - (a) is, or would be, guilty of an offence under section 1 or 6 (whether or not A has been prosecuted for such an offence), or
 - (b) would be guilty of such an offence if section 12(2)(c) and (4) were omitted.
- (4) See section 8 for the meaning of a person associated with C and see section 9 for a duty on the Secretary of State to publish guidance.
- (5) In this section—
 - “partnership” means—
 - (a) a partnership within the Partnership Act 1890, or
 - (b) a limited partnership registered under the Limited Partnerships Act 1907,
 or a firm or entity of a similar character formed under the law of a country or territory outside the United Kingdom,
 - “relevant commercial organisation” means—
 - (a) a body which is incorporated under the law of any part of the United Kingdom and which carries on a business (whether there or elsewhere),
 - (b) any other body corporate (wherever incorporated) which carries on a business, or part of a business, in any part of the United Kingdom,
 - (c) a partnership which is formed under the law of any part of the United Kingdom and which carries on a business (whether there or elsewhere), or
 - (d) any other partnership (wherever formed) which carries on a business, or part of a business, in any part of the United Kingdom,

and, for the purposes of this section, a trade or profession is a business.

8 Meaning of associated person

- (1) For the purposes of section 7, a person ("A") is associated with C if (disregarding any bribe under consideration) A is a person who performs services for or on behalf of C.
- (2) The capacity in which A performs services for or on behalf of C does not matter.
- (3) Accordingly A may (for example) be C's employee, agent or subsidiary.
- (4) Whether or not A is a person who performs services for or on behalf of C is to be determined by reference to all the relevant circumstances and not merely by reference to the nature of the relationship between A and C.
- (5) But if A is an employee of C, it is to be presumed unless the contrary is shown that A is a person who performs services for or on behalf of C.

9 Guidance about commercial organisations preventing bribery

- (1) The Secretary of State must publish guidance about procedures that relevant commercial organisations can put in place to prevent persons associated with them from bribing as mentioned in section 7(1).
- (2) The Secretary of State may, from time to time, publish revisions to guidance under this section or revised guidance.
- (3) The Secretary of State must consult the Scottish Ministers before publishing anything under this section.
- (4) Publication under this section is to be in such manner as the Secretary of State considers appropriate.
- (5) Expressions used in this section have the same meaning as in section 7.

*Prosecution and penalties***10 Consent to prosecution**

- (1) No proceedings for an offence under this Act may be instituted in England and Wales except by or with the consent of—
 - (a) the Director of Public Prosecutions,
 - (b) the Director of the Serious Fraud Office, or
 - (c) the Director of Revenue and Customs Prosecutions.
- (2) No proceedings for an offence under this Act may be instituted in Northern Ireland except by or with the consent of—
 - (a) the Director of Public Prosecutions for Northern Ireland, or
 - (b) the Director of the Serious Fraud Office.
- (3) No proceedings for an offence under this Act may be instituted in England and Wales or Northern Ireland by a person—
 - (a) who is acting—
 - (i) under the direction or instruction of the Director of Public Prosecutions, the Director of the Serious Fraud Office or the Director of Revenue and Customs Prosecutions, or
 - (ii) on behalf of such a Director, or

- (b) to whom such a function has been assigned by such a Director, except with the consent of the Director concerned to the institution of the proceedings.
- (4) The Director of Public Prosecutions, the Director of the Serious Fraud Office and the Director of Revenue and Customs Prosecutions must exercise personally any function under subsection (1), (2) or (3) of giving consent.
- (5) The only exception is if –
- (a) the Director concerned is unavailable, and
 - (b) there is another person who is designated in writing by the Director acting personally as the person who is authorised to exercise any such function when the Director is unavailable.
- (6) In that case, the other person may exercise the function but must do so personally.
- (7) Subsections (4) to (6) apply instead of any other provisions which would otherwise have enabled any function of the Director of Public Prosecutions, the Director of the Serious Fraud Office or the Director of Revenue and Customs Prosecutions under subsection (1), (2) or (3) of giving consent to be exercised by a person other than the Director concerned.
- (8) No proceedings for an offence under this Act may be instituted in Northern Ireland by virtue of section 36 of the Justice (Northern Ireland) Act 2002 (delegation of the functions of the Director of Public Prosecutions for Northern Ireland to persons other than the Deputy Director) except with the consent of the Director of Public Prosecutions for Northern Ireland to the institution of the proceedings.
- (9) The Director of Public Prosecutions for Northern Ireland must exercise personally any function under subsection (2) or (8) of giving consent unless the function is exercised personally by the Deputy Director of Public Prosecutions for Northern Ireland by virtue of section 30(4) or (7) of the Act of 2002 (powers of Deputy Director to exercise functions of Director).
- (10) Subsection (9) applies instead of section 36 of the Act of 2002 in relation to the functions of the Director of Public Prosecutions for Northern Ireland and the Deputy Director of Public Prosecutions for Northern Ireland under, or (as the case may be) by virtue of, subsections (2) and (8) above of giving consent.

11 Penalties

- (1) An individual guilty of an offence under section 1, 2 or 6 is liable –
- (a) on summary conviction, to imprisonment for a term not exceeding 12 months, or to a fine not exceeding the statutory maximum, or to both,
 - (b) on conviction on indictment, to imprisonment for a term not exceeding 10 years, or to a fine, or to both.
- (2) Any other person guilty of an offence under section 1, 2 or 6 is liable –
- (a) on summary conviction, to a fine not exceeding the statutory maximum,
 - (b) on conviction on indictment, to a fine.
- (3) A person guilty of an offence under section 7 is liable on conviction on indictment to a fine.

- (4) The reference in subsection (1)(a) to 12 months is to be read –
- (a) in its application to England and Wales in relation to an offence committed before the commencement of section 154(1) of the Criminal Justice Act 2003, and
 - (b) in its application to Northern Ireland, as a reference to 6 months.

Other provisions about offences

12 Offences under this Act: territorial application

- (1) An offence is committed under section 1, 2 or 6 in England and Wales, Scotland or Northern Ireland if any act or omission which forms part of the offence takes place in that part of the United Kingdom.
- (2) Subsection (3) applies if –
 - (a) no act or omission which forms part of an offence under section 1, 2 or 6 takes place in the United Kingdom,
 - (b) a person's acts or omissions done or made outside the United Kingdom would form part of such an offence if done or made in the United Kingdom, and
 - (c) that person has a close connection with the United Kingdom.
- (3) In such a case –
 - (a) the acts or omissions form part of the offence referred to in subsection (2)(a), and
 - (b) proceedings for the offence may be taken at any place in the United Kingdom.
- (4) For the purposes of subsection (2)(c) a person has a close connection with the United Kingdom if, and only if, the person was one of the following at the time the acts or omissions concerned were done or made –
 - (a) a British citizen,
 - (b) a British overseas territories citizen,
 - (c) a British National (Overseas),
 - (d) a British Overseas citizen,
 - (e) a person who under the British Nationality Act 1981 was a British subject,
 - (f) a British protected person within the meaning of that Act,
 - (g) an individual ordinarily resident in the United Kingdom,
 - (h) a body incorporated under the law of any part of the United Kingdom,
 - (i) a Scottish partnership.
- (5) An offence is committed under section 7 irrespective of whether the acts or omissions which form part of the offence take place in the United Kingdom or elsewhere.
- (6) Where no act or omission which forms part of an offence under section 7 takes place in the United Kingdom, proceedings for the offence may be taken at any place in the United Kingdom.
- (7) Subsection (8) applies if, by virtue of this section, proceedings for an offence are to be taken in Scotland against a person.

- (8) Such proceedings may be taken—
 - (a) in any sheriff court district in which the person is apprehended or in custody, or
 - (b) in such sheriff court district as the Lord Advocate may determine.
- (9) In subsection (8) “sheriff court district” is to be read in accordance with section 307(1) of the Criminal Procedure (Scotland) Act 1995.

13 Defence for certain bribery offences etc.

- (1) It is a defence for a person charged with a relevant bribery offence to prove that the person’s conduct was necessary for—
 - (a) the proper exercise of any function of an intelligence service, or
 - (b) the proper exercise of any function of the armed forces when engaged on active service.
- (2) The head of each intelligence service must ensure that the service has in place arrangements designed to ensure that any conduct of a member of the service which would otherwise be a relevant bribery offence is necessary for a purpose falling within subsection (1)(a).
- (3) The Defence Council must ensure that the armed forces have in place arrangements designed to ensure that any conduct of—
 - (a) a member of the armed forces who is engaged on active service, or
 - (b) a civilian subject to service discipline when working in support of any person falling within paragraph (a),
 which would otherwise be a relevant bribery offence is necessary for a purpose falling within subsection (1)(b).
- (4) The arrangements which are in place by virtue of subsection (2) or (3) must be arrangements which the Secretary of State considers to be satisfactory.
- (5) For the purposes of this section, the circumstances in which a person’s conduct is necessary for a purpose falling within subsection (1)(a) or (b) are to be treated as including any circumstances in which the person’s conduct—
 - (a) would otherwise be an offence under section 2, and
 - (b) involves conduct by another person which, but for subsection (1)(a) or (b), would be an offence under section 1.
- (6) In this section—
 - “active service” means service in—
 - (a) an action or operation against an enemy,
 - (b) an operation outside the British Islands for the protection of life or property, or
 - (c) the military occupation of a foreign country or territory,
 - “armed forces” means Her Majesty’s forces (within the meaning of the Armed Forces Act 2006),
 - “civilian subject to service discipline” and “enemy” have the same meaning as in the Act of 2006,
 - “GCHQ” has the meaning given by section 3(3) of the Intelligence Services Act 1994,
 - “head” means—
 - (a) in relation to the Security Service, the Director General of the Security Service,

- (b) in relation to the Secret Intelligence Service, the Chief of the Secret Intelligence Service, and
 - (c) in relation to GCHQ, the Director of GCHQ,
- “intelligence service” means the Security Service, the Secret Intelligence Service or GCHQ,
- “relevant bribery offence” means –
- (a) an offence under section 1 which would not also be an offence under section 6,
 - (b) an offence under section 2,
 - (c) an offence committed by aiding, abetting, counselling or procuring the commission of an offence falling within paragraph (a) or (b),
 - (d) an offence of attempting or conspiring to commit, or of inciting the commission of, an offence falling within paragraph (a) or (b), or
 - (e) an offence under Part 2 of the Serious Crime Act 2007 (encouraging or assisting crime) in relation to an offence falling within paragraph (a) or (b).

14 Offences under sections 1, 2 and 6 by bodies corporate etc.

- (1) This section applies if an offence under section 1, 2 or 6 is committed by a body corporate or a Scottish partnership.
- (2) If the offence is proved to have been committed with the consent or connivance of –
 - (a) a senior officer of the body corporate or Scottish partnership, or
 - (b) a person purporting to act in such a capacity,
 the senior officer or person (as well as the body corporate or partnership) is guilty of the offence and liable to be proceeded against and punished accordingly.
- (3) But subsection (2) does not apply, in the case of an offence which is committed under section 1, 2 or 6 by virtue of section 12(2) to (4), to a senior officer or person purporting to act in such a capacity unless the senior officer or person has a close connection with the United Kingdom (within the meaning given by section 12(4)).
- (4) In this section –
 - “director”, in relation to a body corporate whose affairs are managed by its members, means a member of the body corporate,
 - “senior officer” means –
 - (a) in relation to a body corporate, a director, manager, secretary or other similar officer of the body corporate, and
 - (b) in relation to a Scottish partnership, a partner in the partnership.

15 Offences under section 7 by partnerships

- (1) Proceedings for an offence under section 7 alleged to have been committed by a partnership must be brought in the name of the partnership (and not in that of any of the partners).
- (2) For the purposes of such proceedings –

- (a) rules of court relating to the service of documents have effect as if the partnership were a body corporate, and
- (b) the following provisions apply as they apply in relation to a body corporate –
 - (i) section 33 of the Criminal Justice Act 1925 and Schedule 3 to the Magistrates' Courts Act 1980,
 - (ii) section 18 of the Criminal Justice Act (Northern Ireland) 1945 (c. 15 (N.I.)) and Schedule 4 to the Magistrates' Courts (Northern Ireland) Order 1981 (S.I. 1981/1675 (N.I.26)),
 - (iii) section 70 of the Criminal Procedure (Scotland) Act 1995.
- (3) A fine imposed on the partnership on its conviction for an offence under section 7 is to be paid out of the partnership assets.
- (4) In this section "partnership" has the same meaning as in section 7.

Supplementary and final provisions

16 Application to Crown

This Act applies to individuals in the public service of the Crown as it applies to other individuals.

17 Consequential provision

- (1) The following common law offences are abolished –
 - (a) the offences under the law of England and Wales and Northern Ireland of bribery and embracery,
 - (b) the offences under the law of Scotland of bribery and accepting a bribe.
- (2) Schedule 1 (which contains consequential amendments) has effect.
- (3) Schedule 2 (which contains repeals and revocations) has effect.
- (4) The relevant national authority may by order make such supplementary, incidental or consequential provision as the relevant national authority considers appropriate for the purposes of this Act or in consequence of this Act.
- (5) The power to make an order under this section –
 - (a) is exercisable by statutory instrument,
 - (b) includes power to make transitional, transitory or saving provision,
 - (c) may, in particular, be exercised by amending, repealing, revoking or otherwise modifying any provision made by or under an enactment (including any Act passed in the same Session as this Act).
- (6) Subject to subsection (7), a statutory instrument containing an order of the Secretary of State under this section may not be made unless a draft of the instrument has been laid before, and approved by a resolution of, each House of Parliament.
- (7) A statutory instrument containing an order of the Secretary of State under this section which does not amend or repeal a provision of a public general Act or of devolved legislation is subject to annulment in pursuance of a resolution of either House of Parliament.

- (8) Subject to subsection (9), a statutory instrument containing an order of the Scottish Ministers under this section may not be made unless a draft of the instrument has been laid before, and approved by a resolution of, the Scottish Parliament.
- (9) A statutory instrument containing an order of the Scottish Ministers under this section which does not amend or repeal a provision of an Act of the Scottish Parliament or of a public general Act is subject to annulment in pursuance of a resolution of the Scottish Parliament.
- (10) In this section—
- “devolved legislation” means an Act of the Scottish Parliament, a Measure of the National Assembly for Wales or an Act of the Northern Ireland Assembly,
 - “enactment” includes an Act of the Scottish Parliament and Northern Ireland legislation,
 - “relevant national authority” means—
 - (a) in the case of provision which would be within the legislative competence of the Scottish Parliament if it were contained in an Act of that Parliament, the Scottish Ministers, and
 - (b) in any other case, the Secretary of State.

18 Extent

- (1) Subject as follows, this Act extends to England and Wales, Scotland and Northern Ireland.
- (2) Subject to subsections (3) to (5), any amendment, repeal or revocation made by Schedule 1 or 2 has the same extent as the provision amended, repealed or revoked.
- (3) The amendment of, and repeals in, the Armed Forces Act 2006 do not extend to the Channel Islands.
- (4) The amendments of the International Criminal Court Act 2001 extend to England and Wales and Northern Ireland only.
- (5) Subsection (2) does not apply to the repeal in the Civil Aviation Act 1982.

19 Commencement and transitional provision etc.

- (1) Subject to subsection (2), this Act comes into force on such day as the Secretary of State may by order made by statutory instrument appoint.
- (2) Sections 16, 17(4) to (10) and 18, this section (other than subsections (5) to (7)) and section 20 come into force on the day on which this Act is passed.
- (3) An order under subsection (1) may—
- (a) appoint different days for different purposes,
 - (b) make such transitional, transitory or saving provision as the Secretary of State considers appropriate in connection with the coming into force of any provision of this Act.
- (4) The Secretary of State must consult the Scottish Ministers before making an order under this section in connection with any provision of this Act which would be within the legislative competence of the Scottish Parliament if it were contained in an Act of that Parliament.

- (5) This Act does not affect any liability, investigation, legal proceeding or penalty for or in respect of –
- (a) a common law offence mentioned in subsection (1) of section 17 which is committed wholly or partly before the coming into force of that subsection in relation to such an offence, or
 - (b) an offence under the Public Bodies Corrupt Practices Act 1889 or the Prevention of Corruption Act 1906 committed wholly or partly before the coming into force of the repeal of the Act by Schedule 2 to this Act.
- (6) For the purposes of subsection (5) an offence is partly committed before a particular time if any act or omission which forms part of the offence takes place before that time.
- (7) Subsections (5) and (6) are without prejudice to section 16 of the Interpretation Act 1978 (general savings on repeal).

20 Short title

This Act may be cited as the Bribery Act 2010.

SCHEDULES

SCHEDULE 1

Section 17(2)

CONSEQUENTIAL AMENDMENTS

Ministry of Defence Police Act 1987 (c. 4)

- 1 In section 2(3)(ba) of the Ministry of Defence Police Act 1987 (jurisdiction of members of Ministry of Defence Police Force) for “Prevention of Corruption Acts 1889 to 1916” substitute “Bribery Act 2010”.

Criminal Justice Act 1987 (c. 38)

- 2 In section 2A of the Criminal Justice Act 1987 (Director of SFO’s pre-investigation powers in relation to bribery and corruption: foreign officers etc.) for subsections (5) and (6) substitute –
 - “(5) This section applies to any conduct–
 - (a) which, as a result of section 3(6) of the Bribery Act 2010, constitutes an offence under section 1 or 2 of that Act under the law of England and Wales or Northern Ireland, or
 - (b) which constitutes an offence under section 6 of that Act under the law of England and Wales or Northern Ireland.”

International Criminal Court Act 2001 (c. 17)

- 3 The International Criminal Court Act 2001 is amended as follows.
- 4 In section 54(3) (offences in relation to the ICC: England and Wales)–
 - (a) in paragraph (b) for “or” substitute “, an offence under the Bribery Act 2010 or (as the case may be) an offence”, and
 - (b) in paragraph (c) after “common law” insert “or (as the case may be) under the Bribery Act 2010”.
- 5 In section 61(3)(b) (offences in relation to the ICC: Northern Ireland) after “common law” insert “or (as the case may be) under the Bribery Act 2010”.

International Criminal Court (Scotland) Act 2001 (asp 13)

- 6 In section 4(2) of the International Criminal Court (Scotland) Act 2001 (offences in relation to the ICC) –
 - (a) in paragraph (b) after “common law” insert “or (as the case may be) under the Bribery Act 2010”, and
 - (b) in paragraph (c) for “section 1 of the Prevention of Corruption Act 1906 (c.34) or at common law” substitute “the Bribery Act 2010”.

Serious Organised Crime and Police Act 2005 (c. 15)

- 7 The Serious Organised Crime and Police Act 2005 is amended as follows.
- 8 In section 61(1) (offences in respect of which investigatory powers apply) for paragraph (h) substitute—
 “(h) any offence under the Bribery Act 2010.”
- 9 In section 76(3) (financial reporting orders: making) for paragraphs (d) to (f) substitute—
 “(da) an offence under any of the following provisions of the Bribery Act 2010—
 section 1 (offences of bribing another person),
 section 2 (offences relating to being bribed),
 section 6 (bribery of foreign public officials);”
- 10 In section 77(3) (financial reporting orders: making in Scotland) after paragraph (b) insert—
 “(c) an offence under section 1, 2 or 6 of the Bribery Act 2010.”

Armed Forces Act 2006 (c. 52)

- 11 In Schedule 2 to the Armed Forces Act 2006 (which lists serious offences the possible commission of which, if suspected, must be referred to a service police force), in paragraph 12, at the end insert—
 “(aw) an offence under section 1, 2 or 6 of the Bribery Act 2010.”

Serious Crime Act 2007 (c. 27)

- 12 The Serious Crime Act 2007 is amended as follows.
- 13 (1) Section 53 of that Act (certain extra-territorial offences to be prosecuted only by, or with the consent of, the Attorney General or the Advocate General for Northern Ireland) is amended as follows.
- (2) The existing words in that section become the first subsection of the section.
- (3) After that subsection insert—
 “(2) Subsection (1) does not apply to an offence under this Part to which section 10 of the Bribery Act 2010 applies by virtue of section 54(1) and (2) below (encouraging or assisting bribery).”
- 14 (1) Schedule 1 to that Act (list of serious offences) is amended as follows.
- (2) For paragraph 9 and the heading before it (corruption and bribery: England and Wales) substitute—

“Bribery

- 9 An offence under any of the following provisions of the Bribery Act 2010—
 (a) section 1 (offences of bribing another person);
 (b) section 2 (offences relating to being bribed);
 (c) section 6 (bribery of foreign public officials).”

(3) For paragraph 25 and the heading before it (corruption and bribery: Northern Ireland) substitute –

“Bribery

- 25 An offence under any of the following provisions of the Bribery Act 2010 –
- (a) section 1 (offence of bribing another person);
 - (b) section 2 (offence relating to being bribed);
 - (c) section 6 (bribery of foreign public officials).”

SCHEDULE 2

Section 1(2)

REVOKED AND REVOCATIONS

<i>Short title and chapter</i>	<i>Extent of repeal or revocation</i>
Public Bodies Corrupt Practices Act 1889 (c. 69)	The whole Act
Prevention of Corruption Act 1906 (c. 24)	The whole Act
Prevention of Corruption Act 1916 (c. 64)	The whole Act
Criminal Justice Act (Northern Ireland) 1945 (c. 15 (N.I.))	Section 22
Electoral Law Act (Northern Ireland) 1962 (c. 14 (N.I.))	Section 1(2)(3).
Increase of Fines Act (Northern Ireland) 1967 (c. 29 (N.I.))	Section 1(4)(a) and (b).
Criminal Justice (Miscellaneous Provisions) Act (Northern Ireland) 1988 (c. 28 (N.I.))	In Schedule 2, the entry in the table relating to the Prevention of Corruption Act 1906.
Local Government Act (Northern Ireland) 1973 (c. 9 (N.I.))	In Schedule 8, paragraph 1 and 3.
Civil Aviation Act 1962 (c. 16)	Section 19(1).
Representation of the People Act 1983 (c. 2)	In section 105(1), paragraph (b) and the word “or” immediately before it.
Housing Associations Act 1985 (c. 69)	In Schedule 6, paragraph 1(2).
Criminal Justice Act 1988 (c. 37)	Section 42.
Criminal Justice (Evidence etc.) (Northern Ireland) Order 1988 (S.I. 1988/1947 (N.I.17))	Article 14.
Enterprise and New Towns (Scotland) Act 1993 (c. 35)	In Schedule 1, paragraph 2.
Scotland Act 1998 (c. 46)	Section 43.

<i>Short title and chapter</i>	<i>Extent of repeal or revocation</i>
Anti-terrorism, Crime and Security Act 2001 (c. 24)	Sections 108 to 110.
Criminal Justice (Scotland) Act 2003 (asp 7)	Sections 68 and 69.
Government of Wales Act 2006 (c. 32)	Section 44.
Armed Forces Act 2006 (c. 52)	In Schedule 2, paragraph 12(l) and (m).
Local Government and Public Involvement in Health Act 2007 (c. 28)	Section 217(1)(a). Section 244(4). In Schedule 14, paragraph 1.
Housing and Regeneration Act 2008 (c. 17)	In Schedule 1, paragraph 16.

© Crown copyright 2010

Printed in the UK by The Stationery Office Limited under the authority and superintendence of Carol Tullo, Controller of Her Majesty's Stationery Office and Queen's Printer of Acts of Parliament

4/2010 445945 19585

ANEXO – NUP 00106.000612/2022-38

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Dados Básicos da Manifestação

Tipo de Manifestação: Acesso à Informação
 Esfera: Federal
 NUP: 00106.000612/2022-38
 Órgão Destinatário: CGU – Controladoria-Geral da União
 Órgão de Interesse:
 Assunto: Acesso à informação
 Subassunto:
 Data de Cadastro: 16/01/2022
 Situação: Concluída
 Data limite para resposta: 07/02/2022
 Canal de Entrada: Internet
 Modo de Resposta: Pelo sistema (com avisos por email)
 Registrado Por: Órgão
 Tipo de formulário: Acesso à Informação
 Serviço:
 Outro Serviço:

Teor da Manifestação

Resumo: Dados referentes às edições do Projeto "Empresa Pró-Ética"
 Teor:

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Senhores,

1) Conforme indicado nas solicitações de acesso a informação anteriormente realizadas, estamos elaborado um estudo de caso sobre o Programa "Empresa Pró-Ética" no curso de mestrado, de forma que todas as informações solicitadas possuem interesse exclusivamente acadêmico, diante da proposta de fazer um estudo de caso profundo sobre o Programa.

Por essa razão, fizemos solicitação anterior para ter acesso às listagens das empresas que participaram das edições do Programa. Pretendíamos, com essa informação, extrair as seguintes estatísticas: percentual e quantitativo de empresas que participaram de todas as edições do Programa; percentual e quantitativo de empresas que participaram das edições de 2015; 2016; 2017; 2018-2019; percentual e quantitativo de empresas que participaram das edições de 2015; 2016; 2017; percentual e quantitativo de empresas que participaram das edições de 2015 e 2016; percentual e quantitativo de empresas que participou apenas da edição de 2015; percentual e quantitativo de empresas que, após obter o selo, não participou de outras edições do Projeto; Percentual e quantitativo de empresas que, após participar de uma edição e não ter sido habilitada para avaliação, participou de outra edição e foi habilitada; percentual e quantitativo de empresas que, embora habilitada em uma edição, não obteve o selo e, após participar em edição posterior, obteve o selo do Programa. Outros cruzamentos de informações seriam realizados, por isso a solicitação de acesso à listagem.

Assim, questionamos se poderíamos ter acesso a essas informações ou à listagem das empresas participantes, mediante o compromisso de manter o sigilo dos nomes, para que sejam obtidos esses dados estatísticos. Caso tais dados estejam disponíveis, gostaríamos de obtê-los.

2) Considerando, ainda, que há foi divulgado o resultado da edição 2020-2021, gostaríamos de obter as estatísticas referentes a essa edição, tal como já divulgado para as edições anteriores (quantitativo de empresas que solicitaram acesso ao sistema; quantitativo de empresas enviaram o questionário preenchido completamente; quantitativo de empresas cumpriram os requisitos de admissibilidade e foram avaliadas; quantitativo de empresas aprovadas).

3) Relativamente à parceria com o Instituto Ethos, gostaríamos de saber se houve pesquisa/busca por outras instituições semelhantes que pudessem contribuir para a proposta do Programa. Em caso positivo, quais as instituições pesquisadas e por que foi escolhido o Instituto Ethos?

Desde já agradecemos e, se viável, nos colocamos à disposição para contato direto, se for o caso, para a celebração do compromisso mencionado e respectiva autorização para usar os dados absolutos/percentuais mencionados.

Proposta de melhoria:

Município do local do fato:

UF do local do fato:

Local:

Não há anexos originais da manifestação.

Não há anexos complementares.



Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Não há textos complementares.

Não há envolvidos na manifestação.

Campos Adicionais

Não há campos adicionais.

Dados das Respostas



Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Tipo de Resposta	Data/Hora	Teor da Resposta	Decisão
Resposta Conclusiva	19/01/2022 16:00	<p>Prezado(a) Senhor(a). Com relação a sua demanda, seguem as informações solicitadas, conforme a sequência das questões apresentadas: 1) As estatísticas disponíveis encontram-se no seguinte link (vide aba "estatísticas" e demais): https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica A partir da edição de 2018-2019, a CGU passou a realizar tratamento mais aprofundado dos dados, conforme o relatório abaixo: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2018-2019/relatorio-pro-etica-18-19.pdf Caso as informações sejam usadas para finalidades acadêmicas, solicita-se que sejam devidamente referenciadas, citando-se este relatório, conforme normas vigentes da ABNT. 2) Os dados da edição do Pró-Ética 2020-2021, incluindo os relatórios de avaliação das empresas premiadas, ainda se encontram em fase de validação pelas empresas, razão pela qual as informações não estão, por ora, disponíveis. Assim que o processo de validação for finalizado, as informações estarão disponíveis no mesmo link acima informado. 3) O Pró-Ética nasceu de uma parceria com o Instituto Ethos em 2010 e não houve pesquisas de instituições semelhantes. Ao longo dos anos, a parceria foi ampliada, com a formação do Comitê Pró-Ética, para englobar entidades dos setores público e privado, notadamente reconhecidas no meio empresarial. Atualmente, o Comitê Pró-Ética é composto por: Ministério da Economia (ME), Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), Federação Brasileira de Bancos (Febraban), Confederação Nacional de Indústrias (CNI), Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), Instituto de Auditores Independentes do Brasil (Ibracon), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO). Seguimos à disposição. Atenciosamente, Área responsável pela resposta: Diretoria de Promoção da Integridade. Autoridade a ser direcionado eventual recurso de 1ª instância: Secretário de Transparência e Prevenção da Corrupção. Prazo para interposição do recurso de 1ª instância: 10 dias. A Controladoria-Geral da União está sempre buscando meios para melhorar o atendimento aos pedidos de acesso à informação, e, para que possamos alcançar esse objetivo, é muito importante conhecer a sua opinião. Por isso, após ler esta resposta, deixe sua opinião sincera respondendo à pesquisa de satisfação disponível na Plataforma Fala.BR. É bem rápido. São apenas 3 perguntas. Participe!</p>	Acesso Parcialmente Concedido



Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Denúncia de descumprimento

Não há registro de denúncias de descumprimento.

Dados de Encaminhamento

Não há registros de encaminhamento.

Dados de Prorrogação

Não há registros de prorrogações.



ANEXO – NUP 00106.030277/2021-11**Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação
Detalhes da Manifestação****Dados Básicos da Manifestação**

Tipo de Manifestação: Acesso à Informação
Esfera: Federal
NUP: 00106.030277/2021-11
Órgão Destinatário: CGU – Controladoria-Geral da União
Órgão de Interesse:
Assunto: Acesso à informação
Subassunto:
Data de Cadastro: 04/11/2021
Situação: Concluída
Data limite para resposta: 29/11/2021
Canal de Entrada: Internet
Modo de Resposta: Pelo sistema (com avisos por email)
Registrado Por: Órgão
Tipo de formulário: Acesso à Informação
Serviço:
Outro Serviço:

Teor da Manifestação

Resumo: Documentos referentes às edições anteriores do Projeto "Empresa Pró-Ética"

Teor: Gostaria de receber os documentos (ou link de acesso) referentes às edições de 2016, 2017 e 2018/2019 do Projeto "Empresa Pró-Ética", especificamente os regulamentos e especificações sobre as metodologias utilizadas para a avaliação das Empresas participantes. Se disponível, gostaria de receber, também, os formulários que foram utilizados nessas edições para as avaliações. Estou fazendo um estudo de caso sobre essa iniciativa da CGU e o acesso a tais documentos será de grande importância para o desenvolvimento da pesquisa. Desde já agradeço.

Proposta de melhoria:

Município do local do fato:

UF do local do fato:

Local:

Não há anexos originais da manifestação.

Não há anexos complementares.

Não há textos complementares.

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Não há envolvidos na manifestação.

Campos Adicionais

Não há campos adicionais.

Dados das Respostas

Tipo de Resposta	Data/Hora	Teor da Resposta	Decisão
Resposta Conclusiva	20/11/2021 14:21	<p>Prezado(a) Senhor(a), Em atenção ao pedido de acesso aos documentos das edições anteriores do Empresa Pró-Ética, quais sejam, regulamentos e especificações sobre metodologia das edições 2016, 2017 e 2018/2019, cumpre informar que: Seguem anexos o Regulamento, Questionário de Avaliação, Análise de Perfil e Documento Orientativo referentes às edições de 2016 e 2017. Segue também o documento "Faixas de Pontuação", que sintetiza a metodologia utilizada à época (2016 e 2017) para a avaliação das empresas. Com base nas informações e documentos apresentados pelas empresas, o avaliador indicava a faixa de pontuação correspondente. Também seguem anexos o Regulamento, Questionário de Avaliação, Análise de Perfil e Documento Orientativo referentes à edição 2018-2019. A metodologia utilizada para avaliação das empresas nesta edição está explicitada no site www.cgu.gov.br/proetica, especificamente no link https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2018-2019 Os formulários preenchidos pelas empresas e encaminhados para avaliação em todas as edições do Pró-Ética não são disponibilizados a terceiros, por previsão expressa nos Regulamentos e por conter informações sigilosas e dados pessoais. Seguimos à disposição. Atenciosamente, Área responsável pela resposta: Diretoria de Promoção da Integridade Autoridade a ser direcionado eventual recurso de 1ª instância: Secretário de Transparência e Prevenção da Corrupção Prazo para interposição do recurso de 1ª instância: 10 dias A Controladoria-Geral da União está sempre buscando meios para melhorar o atendimento aos pedidos de acesso à informação, e, para que possamos alcançar esse objetivo, é muito importante conhecer a sua opinião. Por isso, após ler esta resposta, deixe sua opinião sincera respondendo à pesquisa de satisfação disponível na Plataforma Fala.BR. É bem rápido. São apenas 3 perguntas. Participe!</p>	Acesso Concedido



Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Denúncia de descumprimento

Não há registro de denúncias de descumprimento.

Dados de Encaminhamento

Não há registros de encaminhamento.

Dados de Prorrogação

Não há registros de prorrogações.



ANEXO – NUP 00106.030621/2021-72

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Dados Básicos da Manifestação

Tipo de Manifestação: Acesso à Informação
 Esfera: Federal
 NUP: 00106.030621/2021-72
 Órgão Destinatário: CGU – Controladoria-Geral da União
 Órgão de Interesse:
 Assunto: Acesso à informação
 Subassunto:
 Data de Cadastro: 11/11/2021
 Situação: Concluída
 Data limite para resposta: 06/12/2021
 Canal de Entrada: Internet
 Modo de Resposta: Pelo sistema (com avisos por email)
 Registrado Por: Órgão
 Tipo de formulário: Acesso à Informação
 Serviço:
 Outro Serviço:

Teor da Manifestação

Resumo: Documentos referentes às edições do Projeto "Empresa Pró-Ética"

Teor: Boa noite. Estou fazendo um estudo de caso sobre o Projeto "Empresa Pró-Ética", sobre o qual realizaremos a dissertação do curso de mestrado profissional em administração pública e, para uma avaliação completa do programa, gostaria de obter as seguintes informações: 1) Relação de Empresas que solicitaram o acesso ao sistema para participação no projeto nas edições de 2015, 2016, 2017 e 2018-2019 (consta no site apenas o quantitativo); 2) Relação de Empresas que foram aprovadas na avaliação dos critérios de admissibilidade nas edições de 2015, 2016, 2017 e 2018-2019 (consta no site apenas o quantitativo); 3) Relatórios de avaliação dos programas de integridade das empresas que foram admitidas nas edições 2015, 2016, 2017 e 2018-2019. 4) Informações sobre como foi realizada a seleção do Instituto Ethos como parceiro para execução do Projeto, acompanhado, se possível, de cópia do respectivo processo.

Proposta de melhoria:

Município do local do fato:

UF do local do fato:

Local:

Não há anexos originais da manifestação.

Não há anexos complementares.



Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Não há textos complementares.

Não há envolvidos na manifestação.

Campos Adicionais

Não há campos adicionais.

Dados das Respostas



Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Tipo de Resposta	Data/Hora	Teor da Resposta	Decisão
Resposta Conclusiva	22/11/2021 14:55	<p>Prezado(a) Senhor(a), Em atenção ao pedido de acesso a informações e documentos de antigas edições do Empresa Pró-Ética, cumpre esclarecer o que segue: i. A relação das empresas que solicitaram acesso ao sistema e a relação das empresas que cumpriram os requisitos de admissibilidade referentes às edições 2015, 2016, 2017 e 2018/2019 do projeto Empresa Pró-Ética não são divulgadas a terceiros, em razão de previsão expressa nos Regulamentos. Com efeito, nos Regulamentos de todas as edições do Pró-Ética há dispositivo estabelecendo que serão divulgados apenas os nomes e as informações referentes às empresas aprovadas em cada edição, e com a respectiva autorização da empresa, motivo pelo qual estão disponíveis no site do Pró-Ética apenas os dados quantitativos referentes à inscrição e à admissibilidade em cada edição, que podem ser acessados no menu "Estatísticas", por meio do link https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/pro-etica-em-numeros, bem como por meio do Relatório da edição 2018/2019 disponibilizado na página principal do site do Pró-Ética e no link https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2018-2019/relatorio-pro-etica-18-19.pdf</p> <p>ii. Os relatórios de avaliação dos programas de integridade das empresas aprovadas, cuja divulgação foi expressamente autorizada pelas empresas, estão disponíveis para consulta no site do Pró-Ética, no link: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao</p> <p>iii. Em relação à parceria entre a CGU e o Instituto Ethos, segue anexa cópia do Acordo de Cooperação n. 21/2010, celebrado entre as referidas entidades para a instituição do Cadastro Pró-Ética. Seguimos à disposição.</p> <p>Atenciosamente, Área responsável pela resposta: Diretoria de Promoção da Integridade.</p> <p>Autoridade a ser direcionado eventual recurso de 1ª instância: Secretário de Transparência e Prevenção da Corrupção. Prazo para interposição do recurso de 1ª instância: 10 dias.</p> <p>A Controladoria-Geral da União está sempre buscando meios para melhorar o atendimento aos pedidos de acesso à informação, e, para que possamos alcançar esse objetivo, é muito importante conhecer a sua opinião. Por isso, após ler esta resposta, deixe sua opinião sincera respondendo à pesquisa de satisfação disponível na Plataforma Fala.BR. É bem rápido. São apenas 3 perguntas. Participe!</p>	Acesso Parcialmente Concedido

Denúncia de descumprimento

Não há registro de denúncias de descumprimento.



Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Dados de Encaminhamento

Não há registros de encaminhamento.

Dados de Prorrogação

Não há registros de prorrogações.



ANEXO – NUP 00106.011054/2022-36

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Dados Básicos da Manifestação

Tipo de Manifestação: Acesso à Informação
 Esfera: Federal
 NUP: 00106.011054/2022-36
 Órgão Destinatário: CGU – Controladoria-Geral da União
 Órgão de Interesse:
 Assunto: Acesso à informação
 Subassunto:
 Data de Cadastro: 11/09/2022
 Situação: Concluída
 Data limite para resposta: 03/10/2022
 Canal de Entrada: Internet
 Modo de Resposta: Pelo sistema (com avisos por email)
 Registrado Por: Órgão
 Tipo de formulário: Acesso à Informação
 Serviço:
 Outro Serviço:

Teor da Manifestação

Resumo: Relatórios e dados do pró-ética

Teor: Senhores,
 Em janeiro fizemos uma solicitação de acesso a informações referentes ao Projeto Empresa Pró-Ética. Nas respostas fornecidas, foi indicado o link de acesso às estatísticas disponíveis. Na época, todos os dados estavam abertos. Agora, por força do período eleitoral, eles foram suprimidos. Assim, considerando que estamos finalizando nosso estudo sobre o programa, gostaria de solicitar o envio das informações que estavam disponibilizadas anteriormente, a saber:
 - estatísticas referentes aos anos 2015, 2016, 2017, 2018-2019 e 2020-2021;
 - relatórios de avaliação das empresas contempladas com o selo Pró-Ética;
 Quando fizemos a solicitação de acesso em janeiro sobre esses dados, especialmente relativos à edição 2020-2021, os dados ainda estavam em processamento, tendo sido esclarecido que as informações estariam disponíveis no mesmo link então informado, o qual não está completo, atualmente, o que justifica a presente solicitação. Desde já agradecemos.

Proposta de melhoria:

Município do local do fato:

UF do local do fato:

Local:

Não há anexos originais da manifestação.

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Não há anexos complementares.

Não há textos complementares.

Não há envolvidos na manifestação.

Campos Adicionais

Não há campos adicionais.

Dados das Respostas

Tipo de Resposta	Data/Hora	Teor da Resposta	Decisão
Resposta Conclusiva	21/09/2022 18:13	Prezado cidadão, Cumprimentando-o cordialmente, destacamos que as informações solicitadas se encontram disponíveis nas abas "estatísticas" e "relatórios" do seguinte link: https://www.gov.br/ogu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/pro-etica-em-numeros Por fim, informamos que o relatório crítico da edição 2020-2021 do Pró-Etica, por se tratar de documento preparatório, ainda em fase de elaboração, não pode ser disponibilizado no momento, nos termos do § 3º do art. 7º da Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação). Contudo, informamos que o relatório estará disponível no link indicado acima até o final do presente exercício. No link abaixo, encontra-se disponível o relatório crítico da edição de 2018-2019. https://www.gov.br/ogu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2018-2019/relatorio-pro-etica-18-19.pdf/view Atenciosamente, Área responsável pela resposta: Diretoria de Promoção da Integridade Autoridade a ser direcionado eventual recurso de 1ª instância: Secretário de Transparência e Prevenção da Corrupção Prazo para interposição de recurso de 1ª instância: 10 dias	Acesso Parcialmente Concedido

Denúncia de descumprimento

Não há registro de denúncias de descumprimento.

Dados de Encaminhamento

Não há registros de encaminhamento.



Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Dados de Prorrogação

Não há registros de prorrogações.





idp

Bo
pro
cit
ref
Miss
são e
idp

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO