

AMBRA UNIVERSITY
SCHOOL OF LEGAL STUDIES
MASTER OF SCIENCE IN LEGAL STUDIES
MASTER'S THESIS

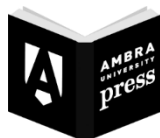
NATÁLIA GOMES VARGAS

**A CONFORMIDADE ENTRE OS PROGRAMAS DE COMPLIANCE
EXISTENTES NAS FUNDAÇÕES PÚBLICAS DO ESTADO DE
SÃO PAULO COM AS PRÁTICAS RECOMENDADAS PELA OCDE**

ORLANDO, FL

2021





Copyright 2021 © by
Natália Gomes Vargas.
All rights reserved.

Publisher: Ambra University Press.
First edition: October 2021 (Revision 1.0a)

Author: Natália Gomes Vargas

Title: A conformidade entre os programas de compliance existentes nas fundações públicas do estado de São Paulo com as práticas recomendadas pela OCDE

Type of publication: Master's Thesis

Program: Master of Science in Legal Studies

Institution: Ambra University (Orlando, FL).

Date of public defense: October 13, 2021.

E-book format: PDF

ISBN: 978-1-952514-22-7 (e-book – PDF)

Ambra is a trademark of Ambra Education, Inc. registered in the U.S. Patent and Trademark Office.

Ambra University Press is a division of Ambra Education, Inc.

Orlando, FL, USA

<https://thesis.ambra.education> • <https://press.ambra.education/> • <https://www.ambra.education/>



Copyright License

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International
(CC BY-NC-ND 4.0)



Citation APA

Vargas, N. G. (2021). *A conformidade entre os programas de compliance existentes nas fundações públicas do estado de São Paulo com as práticas recomendadas pela OCDE* (ISBN No. 978-1-952514-22-7) [Master's thesis, Ambra University].
<https://thesis.ambra.education>

Citation ABNT

VARGAS, Natália Gomes. **A conformidade entre os programas de compliance existentes nas fundações públicas do estado de São Paulo com as práticas recomendadas pela OCDE**. 2021. Dissertação (Mestrado em ciências jurídicas) - School of Legal Studies, Ambra University, Orlando, Flórida, 2021.

The translation below is for convenience only. In case of any conflict, English text in the previous page prevails.

A tradução abaixo é somente por conveniência. Em caso de quaisquer conflitos, o texto em inglês da página anterior prevalece.

Copyright 2021© por

Natália Gomes Vargas.

Todos os direitos reservados.

Editora: Ambra University Press

Primeira edição: outubro de 2021 (Revisão 1.0a)

Autor: Natália Gomes Vargas

Título: A conformidade entre os programas de compliance existentes nas fundações públicas do estado de São Paulo com as práticas recomendadas pela OCDE

Tipo de publicação: Dissertação de mestrado

Programa: Master of Science in Legal Studies

Instituição: Ambra University (Orlando, FL).

Data da defesa pública: 13 de outubro de 2021



Formato e-book: PDF

ISBN: 978-1-952514-22-7 (e-book – PDF)

Ambra é uma marca da Ambra Education, Inc. registrada no U.S. Patent and Trademark Office.

Ambra University Press é uma divisão da Ambra Education, Inc.

Orlando, FL, EUA

<https://thesis.ambra.education> • <https://press.ambra.education/> • <https://www.ambra.education/>

Licença de Copyright

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pt_BR

Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional

(CC BY-NC-ND 4.0)



Citação APA

Vargas, N. G. (2021). *A conformidade entre os programas de compliance existentes nas fundações públicas do estado de São Paulo com as práticas recomendadas pela OCDE* (ISBN No. 978-1-952514-22-7) [Master's thesis, Ambra University]. <https://thesis.ambra.education>

Citação ABNT

VARGAS, Natália Gomes. **A conformidade entre os programas de compliance existentes nas fundações públicas do estado de São Paulo com as práticas recomendadas pela OCDE**. 2021. Dissertação (Mestrado em ciências jurídicas) - School of Legal Studies, Ambra University, Orlando, Flórida, 2021.

NATÁLIA GOMES VARGAS

**A CONFORMIDADE ENTRE OS PROGRAMAS DE
COMPLIANCE EXISTENTES NAS FUNDAÇÕES PÚBLICAS
DO ESTADO DE SÃO PAULO COM AS PRÁTICAS
RECOMENDADAS PELA OCDE.**

Master's thesis approved by the evaluation board below as one of the requirements towards the Master of Science in Legal Studies degree by the School of Legal Studies at Ambra University.


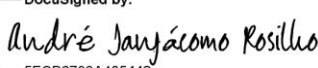
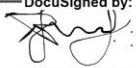

Dissertação de mestrado aprovada pela banca de avaliação abaixo como um dos requisitos para a obtenção do título de Master of Science in Legal Studies da School of Legal Studies da Ambra University.

Date of the defense: October 13, 2021

Data da defesa: 13 de outubro de 2021.

Evaluation board:

Banca avaliadora:

<div>DocuSigned by:  15BD76D41266402</div> <hr/> <div>Prof. Dr. Dalton Tria Cusciano</div>	outubro 13, 2021 3:39 PM PDT
<div>DocuSigned by:  5ECB6783A405442</div> <hr/> <div>Prof. Dr. André Janjácómo Rosilho</div>	outubro 13, 2021 6:40 PM EDT
<div>DocuSigned by:  425F10F7455E41D</div> <hr/> <div>Prof. Dr. Robinson Fernandes</div>	outubro 13, 2021 6:56 PM EDT
<div>DocuSigned by:  B26F55BDD8DA4B4</div> <hr/> <div>Prof. Dr. Fernando Boarato Meneguim</div>	October 13, 2021 6:41 PM EDT

Orlando, Florida
Outubro de 2021

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é identificar se existe um programa de compliance nas fundações públicas do estado de São Paulo, e em caso positivo, analisar se esses programas estão em conformidade com as práticas recomendadas pela OCDE. As fundações tratadas nessa pesquisa são fundações públicas que recebem recursos públicos, sendo de suma importância que essas entidades estabeleçam uma cultura organizacional, reduzindo custos e oferecendo um serviço de qualidade. O compliance é uma maneira atual e eficiente para a prevenção de atos não conformes e das várias formas assumidas pela corrupção. O programa de compliance é o conjunto de medidas e procedimentos com o objetivo de evitar, detectar e remediar a ocorrência de irregularidades, fraudes e corrupção. As práticas recomendadas pela OCDE têm a finalidade de orientar as instituições para uma atuação mais eficiente, e a OCDE foi utilizada como referencial dessa pesquisa pelo seu trabalho ser referência internacional na matéria.

Palavras-chave: Compliance; Programa de Compliance; Fundações Públicas, São Paulo; OCDE.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify whether there is a compliance program in public foundations in the state of São Paulo, and if so, to analyze whether these programs are in compliance with the practices recommended by the OECD. The foundations addressed in this research are public foundations that receive public funds, and it is extremely important that these entities establish an organizational culture, reducing costs and offering a quality service. Compliance is a current and efficient way to prevent non-conforming acts and the various forms taken by corruption. The compliance program is a set of measures and procedures aimed at preventing, detecting and remedying the occurrence of irregularities, fraud and corruption. The practices recommended by the OECD are intended to guide institutions towards a more efficient performance, and the OECD was used as a reference for this research because its work is an international reference in the field.

Keywords: Compliance; Compliance Program; Public Foundations, São Paulo; OECD.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: <i>Questão 1 - Existe algum programa ou área de compliance e/ou de integridade instituído nesta fundação?</i>	78
Gráfico 2: <i>Questão 3 - Essa fundação possui um Gerenciamento de Riscos (processo de identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos existentes em uma organização)?</i>	81
Gráfico 3: <i>Questão 4 - Essa fundação possui um Código de Conduta e/ou Integridade?</i>	83
Gráfico 4: <i>Questão 5 - Essa fundação possui uma Política Antissuborno?</i>	84
Gráfico 5: <i>Questão 6 - Essa fundação possui Treinamentos periódicos sobre compliance e/ou integridade?</i>	86
Gráfico 6: <i>Questão 7 - Essa fundação possui Incentivo da adoção do compliance pela Alta Administração?</i>	88
Gráfico 7: <i>Questão 8 - Essa fundação possui um processo de Due diligence (investigação prévia) de parceiros comerciais?</i>	89
Gráfico 8: <i>Questão 9 - Essa fundação possui um Canal de denúncias?</i>	91
Gráfico 9: <i>Questão 10 - Essa fundação possui uma política de Proibição de retaliações dos denunciantes?</i>	92
Gráfico 10: <i>Questão 11 - Essa fundação possui Medidas disciplinares previstas em códigos de conduta?</i>	94
Gráfico 11: <i>Questão 12 - Essa fundação possui Testes, revisões e aprimoramento constante do programa de compliance e/ou integridade?</i>	95
Gráfico 12: <i>Questão 13 - Essa fundação possui Auditoria Interna?</i>	97
Gráfico 13: <i>Questão 14 - Essa fundação possui Procedimentos de Controle Interno?</i>	98

Gráfico 14: <i>Questão 16 - A área/setor de compliance e/ou integridade está vinculada diretamente à presidência da fundação?</i>	100
Gráfico 15: <i>Deteção Inicial de Fraudes Ocupacionais.....</i>	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: <i>Respostas alternativa “outro” questão 1</i>	79
Quadro 2: <i>Respostas alternativa “outro” questão 2</i>	79
Quadro 3: <i>Respostas alternativa “outro” questão 3</i>	82
Quadro 4: <i>Respostas alternativa “outro” questão 4</i>	84
Quadro 5: <i>Respostas alternativa “outro” questão 5</i>	85
Quadro 6: <i>Respostas alternativa “outro” questão 6</i>	87
Quadro 7: <i>Respostas alternativa “outro” questão 7</i>	88
Quadro 8: <i>Respostas alternativa “outro” questão 8</i>	90
Quadro 9: <i>Respostas alternativa “outro” questão 9</i>	91
Quadro 10: <i>Respostas alternativa “outro” questão 10</i>	93
Quadro 11: <i>Respostas alternativa “outro” questão 11</i>	95
Quadro 12: <i>Respostas alternativa “outro” questão 12</i>	96
Quadro 13: <i>Respostas alternativa “outro” questão 15</i>	99
Quadro 14: <i>Respostas alternativa “outro” questão 16</i>	101
Quadro 15: <i>Respostas alternativa “outro” questão 17</i>	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CGU	Controladoria Geral da União
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
FDE	Fundação para o Desenvolvimento da Educação
FIA	Fundação Instituto de Administração
GIND	Gerência de Informação, Normatização e Gestão Documental
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KYE	<i>Know Your Employee</i>
KYP	<i>Know Your Partner</i>
LGPD	Lei Geral sobre a Proteção de Dados Pessoais
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEA	Organização dos Estados Americanos
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OECE	Organização para a Cooperação Econômica Europeia
PNPC	Programa Nacional de Prevenção à Corrupção
SEC	<i>U. S. Security Exchange Commission</i>
SOX	Lei Sarbanes Oxley
STF	Supremo Tribunal Federal
UKBA	UK Bribery Act
UNIVESP	Universidade Virtual do estado de São Paulo
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 COMPLIANCE.....	15
1.1 CONCEITO	15
1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	18
1.3 COMPLIANCE E SUAS FASES	21
1.4 COMPLIANCE NO BRASIL	24
1.5 COMPLIANCE NO SETOR PÚBLICO	29
1.6 A OCDE E SUA ATUAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO COMPLIANCE..	35
1.6.1 Convenção sobre Combate ao Suborno de Funcionários Públicos	
Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais.....	40
1.6.2 Orientação de boas práticas em controle interno, ética e compliance.....	43
1.6.3 Anti-corruption ethics and compliance handbook for business	47
1.6.4 Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa de empresas estatais	49
1.6.5 Recomendação do conselho da ocde sobre integridade pública.....	52
2 FUNDAÇÕES	55
2.1 FUNDAÇÃO PRIVADA	55
2.2 FUNDAÇÃO PÚBLICA.....	58
2.3 COMPLIANCE E FUNDAÇÕES	62
3 METODOLOGIA	70
3.1 TIPOLOGIA E UNIVERSO	71
3.2 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO	72
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	75

4 ESTUDO DE CASO.....	77
4.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS CONFORME CADA QUESTÃO	77
5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	103
5.1 QUESTÃO 1.....	104
5.2 QUESTÃO 2.....	105
5.3 QUESTÃO 3.....	106
5.4 QUESTÃO 4.....	107
5.5 QUESTÃO 5.....	108
5.6 QUESTÃO 6.....	109
5.7 QUESTÃO 7.....	110
5.8 QUESTÃO 8.....	110
5.9 QUESTÃO 9.....	111
5.10 QUESTÃO 10.....	113
5.11 QUESTÃO 11.....	113
5.12 QUESTÃO 12.....	114
5.13 QUESTÃO 13.....	115
5.14 QUESTÃO 14.....	117
5.15 QUESTÃO 15.....	117
5.16 QUESTÃO 16.....	118
5.17 QUESTÃO 17.....	119
CONCLUSÃO.....	121
REFERÊNCIAS.....	125

INTRODUÇÃO

O tema compliance vem ganhando relevância pois trata-se de uma maneira atual e eficiente para a prevenção das várias formas assumidas pela corrupção e de atos não conformes, que podem trazer prejuízos financeiros e reputacionais irreparáveis às organizações.

A hipótese dessa pesquisa é se há conformidade entre os programas de compliance existentes nas fundações públicas do estado de São Paulo com as práticas recomendadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

O programa de compliance é o conjunto de medidas e procedimentos com o objetivo de evitar, detectar e remediar a ocorrência de irregularidades, fraudes e corrupção, incentivando a adoção de posturas éticas em todos os níveis de sua estrutura.

A justificativa dessa pesquisa é o destaque que o tema compliance ganhou depois dos inúmeros casos de corrupção e desvios nacionais e internacionais e sua importância para a prevenção desses atos. Essa pesquisa também busca demonstrar que a existência de um programa de compliance não é exclusividade de pessoas jurídicas de direito privado com finalidade lucrativa, pois outros tipos não societários, como as fundações podem desenvolver esse instituto.

A escolha das práticas recomendadas pela OCDE como referência se dá em razão do intensivo trabalho que essa organização vem realizando para aprimorar o compliance, tanto no setor privado, quanto no setor público, esse trabalho resultou no desenvolvimento de uma série de documentos relacionados à matéria.

Para consecução do objetivo da pesquisa, foi elaborado um questionário para as fundações públicas do estado de São Paulo, com as principais e mais recorrentes práticas apresentadas nos documentos elaborados pela OCDE.

Com as respostas desse questionário foi possível identificar se existe conformidade entre os programas de compliance existentes nas fundações públicas do estado de São Paulo com as práticas recomendadas pela OCDE, objetivo dessa pesquisa.

Essa dissertação foi dividida em cinco partes. O primeiro capítulo trata do Compliance, traz seu conceito, sua evolução histórica, seu desenvolvimento no Brasil e no setor público, e por último trata do desenvolvimento do compliance pela OCDE, trazendo alguns dos principais documentos elaborados por essa organização.

O segundo capítulo trata das fundações privadas e sua finalidade, das fundações públicas e a divergência de sua natureza jurídica, e da relação do compliance com as fundações.

No terceiro capítulo apresentamos a metodologia adotada nesta dissertação, aprofundando as razões da escolha do método de pesquisa qualitativo, na forma de estudo de caso, por meio de questionário elaborado na plataforma *Survey Monkey*, enviados para as 16 fundações públicas do estado de São Paulo.

O quarto capítulo traz o estudo de caso das fundações públicas do estado de São Paulo, coletando e analisando os dados conforme cada questão.

E por último, no quinto capítulo, trazemos uma discussão dos resultados.

1 COMPLIANCE

1.1 CONCEITO

Habitualmente, quando conceituamos compliance, costumamos utilizar o termo que vem do inglês *to comply* que significa estar em conformidade. Mas o compliance vai muito além do que apenas estar em conformidade e garantir que a instituição cumpra as políticas, normas e leis internas e externas às quais estão expostas. Na prática a grande importância do compliance é proporcionar segurança, minimizar os riscos e guiar o comportamento das instituições diante da área em que atuam, buscando desenvolver uma cultura de conformidade.

Ana Paula Candeloro et al. definem compliance como:

“Um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como as atitudes de seus funcionários; um instrumento capaz de controlar o risco de imagem e o risco legal, os chamados ‘riscos de compliance’, a que se sujeitam as instituições no curso de suas atividades” (2012, p.30).

Podemos enxergar o compliance como um conjunto de ações direcionadas a garantir que as relações entre as diversas instituições sejam éticas e transparentes. Quando falamos em instituições, não importa o tamanho, o segmento de atuação, se é pública ou privada o compliance deve agir na contratação de um colaborador, por meio do *know your employee* (KYE), nas relações com seus parceiros comerciais, via *know your partner* (KYP), até a participação em uma licitação na modalidade concorrência, em alguma

esfera do poder público, o que demonstra que o compliance está em todos e relações da corporação.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), autarquia especial vinculada ao Ministério da Justiça, conceitua compliance como “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.” (CADE, 2016, p.9).

O compliance busca soluções antes que o problema apareça, ele trabalha com a prevenção, criando mecanismos para evitar complicações futuras e evitar situações que possam tirar a credibilidade da instituição perante o mercado. Além de prevenir, o compliance também serve para detectar a ocorrência de irregularidades e identificar a melhor forma para remediar essas irregularidades.

Isabel Franco (2020) ensina que a cultura organizacional é um dos elementos chaves para o sucesso da implantação de um programa de integridade e de sua continuidade e que os programas de conformidade bem estruturados são orientados por políticas e procedimentos corporativos que dão efetividade às normas de condutas éticas.

O compliance deve ser preventivo, vigilante e dinâmico, atuando mesmo quando não existe um histórico de condutas de não-conformidade por parte dos colaboradores da instituição.

Apesar da importância do compliance, no Brasil, ele só começou a ter destaque depois da implementação da Lei 12.846/2013, conhecida também como Lei Anticorrupção, pois esta dispõe sobre a responsabilização, sanções ou punições, administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira (Brasil, 2013).

É importante ressaltar que a Lei Anticorrupção apesar de não ser uma lei penal, estabelece multas e sanções aplicáveis tanto no âmbito civil quanto no administrativo.

Sobre esse assunto Maeda entende que:

“Além de incentivar condutas socialmente desejáveis, o tratamento diferenciado para empresas que investem em medidas de prevenção e de promoção de integridade corporativa serve para minimizar desvantagens competitivas e reduzir distorções de mercado que beneficiariam aquelas que nada fazem para evitar práticas ilícitas.” (2013, p.171).

O Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei nº 12.846/2013 definiu Programa de Integridade em seu artigo 41:

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

Podemos perceber, que o Decreto objetiva a adoção de medidas que sejam capazes de prever, detectar e remediar atos lesivos previstos na Lei nº 12.846/2013, a aplicação dessas medidas poderá servir como atenuantes nas aplicações das sanções previstas na referida lei.

É imperioso que as instituições adotem um programa de integridade ou compliance, independentemente de seu tamanho e área de atuação, propiciando segurança e minimizando riscos.

1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A ideia de compliance vem de 1907, quando a Conferência de Haia criou uma corte internacional de justiça para analisar conflitos internacionais, dando origem a um embrião do compliance (Möderler, 2017).

O compliance que conhecemos hoje em dia, nasceu nos Estados Unidos em decorrência da grave crise de 1929, conhecida também como Grande Depressão, que teve seu ápice com a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, tal evento abalou a estabilidade econômica e social daquele país e do mundo.

Um dos principais fatores que levaram a essa crise foi a ausência de um ente regulador do mercado americano, essa falha foi sanada na década seguinte com a criação da *U. S. Security Exchange Commision* (SEC) uma agência independente responsável por proteger e regular o mercado de capitais americano.

Na década de 1970, nos Estados Unidos, ocorreram atos de desmedida corrupção que afetaram o seu mercado interno severamente, resultando, em 1977, na promulgação da Lei Anticorrupção americana, mais conhecida como *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), essa lei alterou a concepção mundial sobre corrupção, e até hoje é uma das principais armas contra esse delito, além de servir de linha mestra para várias outras legislações ao redor do globo.

Leonardo Cordouro explica que:

“A FCPA (ou Lei de Práticas de Corrupção no Exterior) que surgiu em 1977, depois que mais de 400 empresas americanas confessaram ao SEC que haviam realizado pagamentos ‘questionáveis ou ilegais’, abrange empresas americanas,

empresas públicas americanas e empresas estrangeiras que estejam na bolsa de valores nos Estados Unidos.” (2015, online).

O autor ainda ensina que “a FCPA define como crime não apenas o pagamento de propina em si, mas também todo e qualquer pagamento feito que não esteja registrado de forma clara e precisa”. (Cordouro, 2015, online)

Com o assunto corrupção eclodindo por todo o mundo, diversas organizações começaram a elaborar leis, convenções e tratados para coibir essa prática.

Na esfera da Organização dos Estados Americanos (OEA) temos a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1996, homologada e promulgada pelo Brasil por meio do Decreto nº 4.410 de 7 de outubro de 2002. Essa Convenção é um dispositivo jurídico internacional que reconhece a necessidade de fomentar e facilitar a cooperação entre os Estados-Membros da OEA no enfrentamento à corrupção (Brasil, 2002a).

Sobre esse assunto Cunha e Souza apontam que “esta convenção tem o objetivo de promover e fortalecer os mecanismos necessários para ajudar a prevenir, detectar e punir a corrupção no exercício das funções públicas, bem como os atos de corrupção especificamente vinculados a seu exercício.” (2017, p.18).

Em 1998, surge no Brasil a Lei 9.613/1998 que dispôs acerca dos crimes de lavagem de dinheiro e ocultação de bens, destinada à prevenção do Sistema Financeiro Nacional, sendo considerada a primeira lei brasileira a positivar, efetivamente, regras de compliance (Brasil, 1998a).

A OCDE também tratou do tema corrupção na Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais que teve como objetivo que os Estados signatários adequassem suas legislações para efetivar medidas de responsabilidade civil e administrativa à funcionários

públicos estrangeiros que praticassem ou aceitassem algum ato de corrupção. Essa Convenção foi ratificada e promulgada pelo Brasil por meio do Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000 (Brasil, 2000a).

Em 2002, almejando um ambiente saudável de governança corporativa, os Estados Unidos sancionaram a Lei Sarbanes Oxley (SOX) que veio como resposta a diversos escândalos financeiros, aumentando o controle e transparência e enrijecendo as sanções para crimes de colarinho branco.

Tiago Reis traz que:

“A Sarbanes-Oxley, ou SOx, é uma lei criada pelo Congresso americano em 2002 para proteger os investidores e stakeholders das empresas contra possíveis fraudes financeiras. A motivação para criação da Sarbanes-Oxley aconteceu após os escândalos com empresas como Xerox e Enron.” (2019, online).

Globalmente, um marco histórico na luta contra a corrupção foi a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, ocorrida em 2003, a qual contou com 178 Estados signatários e se tornou um dos meios mais eficazes e importantes no combate a esse delito.

No Reino Unido seguindo a tendência mundial de combate à corrupção, começou a vigorar em 2011, o *UK Bribery Act* (UKBA) uma lei anticorrupção que transcendeu fronteiras, e determinou que, um crime de corrupção cometido no exterior poderá ser processado e julgado no Reino Unido, tanto para pessoas físicas como para pessoas jurídicas, sendo considerada por alguns especialistas, como James Walker (2018), como a legislação mais rígida do mundo no combate à corrupção.

Nesse sentido, para James Walker:

“O UKBA é a mais rígida lei antissuborno em vigor, justamente por contar com dispositivos que carregam pesadas sanções, moduladas de forma mais gravosa que

os demais diplomas anticorrupção, como uma espécie de resposta do governo Britânico às críticas pela sua longa inércia ao combate da corrupção.” (2018, p.6).

O Brasil inspirado no combate mundial à corrupção promulgou a Lei 12.846/2013, conhecida também como Lei Anticorrupção, ela dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, em âmbito nacional ou estrangeiro (artigo 1º), entre esses atos temos: oferecer vantagem a agentes públicos, financiar ou custear a prática de atos ilícitos, e ocultar interesses ou a identidade dos beneficiários destes atos. O objetivo da lei é estabelecer providências no combate à corrupção e a recuperação dos danos causados à Administração Pública.

1.3 COMPLIANCE E SUAS FASES

Até esse momento a evolução histórica do compliance foi colocada na ordem cronológica da ocorrência dos fatos, leis e convenções. Mas ele também pode ser dividido em fases.

Vinícius dos Santos Flôres ensina que:

“O compliance pode ser dividido em cinco fases. Na primeira, entre os anos 1900 e 1950, abordamos o germinar da área. Na segunda, entre 1960 e 1990, identificamos o marco de constituição nas instituições financeiras. Entre 1990 e 2000, desponta a terceira fase, marcada pelo combate contra a lavagem de dinheiro. Na década seguinte, fraudes e leis mais severas marcam a quarta fase. O quinto momento corresponde à década presente, notavelmente conhecida como a era de ouro do combate à corrupção no Brasil.” (2019, p.7).

Na primeira fase o compliance era bem rudimentar e englobava basicamente a área jurídica e de auditoria. Nesse período houve duas grandes guerras mundiais e a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, esses fatos culminaram em uma grave crise econômica global.

E como resultado as regras do mercado financeiro enrijeceram. Nos Estados Unidos foi criada a SEC uma agência reguladora para o mercado de capitais.

Em 1960 começou a segunda fase, onde o compliance passou a ser efetivamente desenvolvido, principalmente depois da exigência de contratação de *compliance officers* pela SEC.

Para Abbi e Bragato no texto de Vinícius dos Santos Flôres:

“Esse marco deu formalidade ao compliance, com autonomia similar ao setor de auditoria. Na época, a SEC delegou ao profissional de compliance a criação de procedimentos internos de controles, a busca pela capacitação de pessoas e o monitoramento da instituição para auxiliar os negócios. O objetivo era atuar como um auxiliar na supervisão das áreas de negócios” (2019, p.12).

Na década de 1970 os Estados Unidos começaram a enfrentar problemas com o narcotráfico e o dinheiro sujo decorrente dele, mas o escândalo político do caso Watergate, que culminou com a renúncia do presidente Nixon trouxe urgência ao assunto corrupção.

Com o enrijecimento das investigações foram descobertos uma cadeia de casos de corrupção no exterior, por empresas multinacionais americanas, atingindo gravemente a credibilidade do mercado americano.

Nas palavras de Vinícius Flôres: “como resposta, foi promulgada em 1977 a lei anticorrupção dos Estados Unidos, o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Ele possui

duas disposições principais: exigir requisitos de transparência contábil nos termos da SEC e determinar penalidades sobre suborno de funcionários estrangeiros.” (2019, p.15).

Com isso, o compliance passou a ser uma tendência mundial para a adoção de ações contra o pagamento de propina em transações internacionais.

No fim da década de 1980 um problema americano antigo voltou ao centro das atenções, mas dessa vez em âmbito global, o narcotráfico e a consequente lavagem de dinheiro resultante dessa prática.

A terceira fase é conhecida como a era da lavagem de dinheiro, esse delito se tornou um grave problema mundial e diversos países inseriram em suas legislações medidas mais severas contra o tráfico de drogas e a lavagem de capitais.

Nessa fase, o compliance se tornou quase que obrigatório, os governos para monitorar e rastrear esse dinheiro sujo passaram a exigir, através da elaboração de diversas legislações, que as empresas implementassem sistemas de controles internos e incentivaram a promoção de elevados padrões éticos e de integridade.

A quarta fase é marcada por novos escândalos de corrupção internacional nos Estados Unidos. Primeiro tivemos o famoso Caso Enron, em 2001, no setor de energia, com a manipulação do mercado e pagamento de propinas no exterior. Logo em seguida o Caso Worldcom, em 2002, no setor de telefonia e serviços de dados, que através de fraudes aumentou artificialmente os seus resultados. Ocorreram vários outros casos, em diferentes setores, com diversas formas de enganar o mercado através de fraudes e atos de corrupção.

Em decorrência desses fatos foi promulgada a SOX que estabeleceu sanções para empresas que praticassem procedimentos contábeis em desacordo com as boas práticas de governança corporativa.

Isso fez com que os programas de compliance voltassem sua atenção nas punições geradas por essa lei, e se adaptassem de forma preventiva, aumentando a avaliação de risco nas empresas e o controle interno. Esses programas de conformidade se tornaram extremamente necessários para evitar grandes perdas monetárias e danos à imagem da empresa.

No fim dessa fase, em 2011, seguindo a tendência mundial, temos a criação da Lei Anticorrupção do Reino Unido o UKBA, considerada por muitos a Lei de Anticorrupção mais severa já promulgada.

A quinta e última fase é voltada para o combate à corrupção no Brasil e a promulgação da Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, que se destacou depois dos diversos escândalos de corrupção descobertos na operação Lava-Jato.

Esses fatos levaram, na época, as empresas brasileiras a se preocuparem com um programa de compliance efetivo, capaz de impedir atos de não conformidade, que resultam em multas exorbitantes e danos à imagem da empresa.

1.4 COMPLIANCE NO BRASIL

A primeira grande novidade legislativa no combate à corrupção foi a chamada Lei dos crimes contra o Sistema Financeiro Nacional de 1986, também conhecida como Lei do Colarinho Branco, que tipificou no ordenamento jurídico brasileiro diversas condutas contra a ordem econômica, ou seja, os chamados crimes de colarinho branco.

Depois das eleições diretas o compliance ganhou força no Brasil, com o governo Collor que deu início a abertura do mercado nacional para as empresas estrangeiras. Essa

abertura ampliou a competitividade entre as empresas, resultando na elaboração, adequação e implementação de medidas de integridade.

Sérgio Zoghbi entende por crime de colarinho branco aqueles “relacionado a fraudes, uso de informações privilegiadas, subornos e outras atividades praticadas principalmente por pessoas instruídas culturalmente e financeiramente.” (2013, online).

O mesmo autor traz ainda que:

“Os crimes de ordem econômica têm no polo ativo pessoas de alto prestígio e confiança das autoridades governamentais que se utilizam de uso de informações indevidas, pagamento de propina, favorecimentos ilícitos, subornos e fraudes. São pessoas que detêm de alto conhecimento legislativo e das lacunas que a Lei não alcança e que com isso podem realizar as atividades criminosas.” (Zoghbi, 2013, online).

Almejando uma gestão da política econômica e estabilidade do sistema financeiro nacional, tivemos um grande avanço no Direito Penal Econômico, e em 1990 foi editada a Lei dos crimes contra a Ordem Tributária, Econômica e contra as Relações de Consumo (lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990), que definiu diversos crimes nessas searas e estabeleceu suas respectivas sanções (Brasil, 1990).

Voltadas ao combate à corrupção temos a Lei de Improbidade Administrativa (lei nº 8.429, de 2 de junho) de 1992. A primeira trata das sanções aplicáveis aos agentes públicos por atos de improbidade.

Para Thiago Velozo Trufini a Lei de Improbidade Administrativa:

“Representou uma verdadeira baliza no combate à corrupção e na recuperação de recursos públicos, na medida em que trouxe, ao lado das diversas sanções aos agentes que praticaram os citados atos, instrumentos de recomposição do

patrimônio público desviado, além de medidas preventivas de natureza cautelar.” (2017, online).

Em 1998, dando continuidade a compromissos internacionais assumidos na Convenção de Viena, o Brasil aprovou a Lei de Lavagem de Dinheiro (lei nº 9.613, de 3 de março de 1998) que dispõe sobre os crimes de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores, em 2012, essa Lei sofreu algumas alterações que a tornaram mais severa.

Uma das principais contribuições que a Lei de Lavagem trouxe foi a criação, em 1998, do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), esse Conselho é considerado a Unidade de Inteligência Financeira Brasileira e seu objetivo é proteger a economia nacional contra a lavagem de dinheiro e o financiamento ao terrorismo, através da aplicação de sanções administrativas e recebimento, análise e identificação de atividades suspeitas.

Antonio Milad Labaki Neto explica que a “Lei de Lavagem de Dinheiro buscou reprimir todo o ato voltado a ocultar ou dissimular a sua origem ilícita, para que o proveito criminoso pudesse reintegrar-se no sistema financeiro regular, como se recurso lícito fosse.” (2021, online).

Finalmente, em 2013, foi editada a Lei Anticorrupção (lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013) que colocou o compliance em outro patamar. Para Karine Dias Eslar e Ana Carolina Ferrari:

“O compliance está diretamente ligado à Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846), aprovada em 2013 no Brasil. Desde que tal legislação entrou em vigor, em 2014, as empresas brasileiras ficaram expostas a graves consequências civis e administrativas, caso venham a praticar qualquer tipo de ato lesivo à administração pública nacional ou estrangeira. Isso inclui atos de corrupção e

fraudes em licitações e contratos, mesmo que a empresa tenha sido constituída temporariamente. Com tal normativa, o Brasil se une a uma tendência internacional que busca reprimir atos ilícitos.” (2018, online).

Essa Lei é regulamentada pelo Decreto 8.420/2015 que dispõe sobre medidas no combate à corrupção. Uma de suas principais inovações é a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos e praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

Karine Dias Eslar e Ana Carolina Ferrari afirmam que:

“A Lei Anticorrupção representa importante avanço à legislação brasileira. Além de atender a compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, a lei resolve uma lacuna no ordenamento jurídico do país ao tratar diretamente da conduta dos corruptores. Isso porque, na maioria das vezes, eles escondiam atos praticados pela pessoa física atrás de suas empresas. Isso tornava viável a continuidade ao ciclo vicioso formado pela corrupção. A cultura do compliance e da implementação de programas de integridade, portanto, faz com que o Poder Público possa exigir, cada vez mais, a responsabilidade e ética em suas relações públicas e privadas.” (2018, online).

Publicada em 2018, a Lei Geral sobre a Proteção de Dados Pessoais (lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018), mais conhecida como LGPD dispõe sobre o tratamento de dados pessoais e estabelece regras para disciplinar a forma como os dados pessoais dos indivíduos podem ser armazenados por empresas ou mesmo por outras pessoas físicas (Brasil, 2018).

Para Rachel Sztajn e Reinaldo Marques da Silva:

“O compliance pode ser associado à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que é o marco legal de proteção e transferência de dados no Brasil, com o objetivo de proteger os cidadãos contra o uso disfuncional de seus dados ou informações relacionadas a pessoas naturais ou jurídicas. [...] Necessariamente, os programas de compliance deverão estar de acordo com a LGPD, além de seguirem preceitos de ordem interna que não necessariamente sejam regidos por essa norma. Para responder a essas exigências, as empresas precisarão de um departamento de compliance ativo, independente e bem estruturado.” (2020, online).

De todas as legislações relacionadas até aqui, a mais importante para o avanço do compliance no Brasil foi a Lei Anticorrupção (12.846/2013) e seu Decreto regulamentador (8.420/2015), que inovaram, com a possibilidade da concessão de benefício às empresas que possuem área de compliance devidamente estruturada.

O diferencial dessa lei foi se preocupar com a efetividade do programa de compliance, pois a aplicação da atenuante prevista no Decreto que regula a lei só irá ser utilizada nos casos de implementação de programas (área de compliance) adequados ao efetivo combate a práticas irregulares. Programas existentes apenas no papel, sem escopo objetivo, não serão considerados para atenuar as penas. Flávia Ubaldo ensina que “caso se constate a criação de um programa de compliance de fachada pela empresa [...], as autoridades podem, em vez de diminuir a pena, aumentá-la.” (2017, p.126).

As empresas já detinham programas de compliance, mas, com a adoção da Lei 12.846/2013 redobraram-se os estímulos em prol da legalidade e dos limites estreitos da ética empresarial devido ao aumento das sanções (Veríssimo, 2017).

Além dos avanços legislativos, outro importante fator para o desenvolvimento do compliance em nosso país foi a operação Lava-Jato que revelou um enorme esquema de corrupção envolvendo agentes públicos e empresas públicas e privadas.

Sobre a importância da operação Lava Jato Selma Carloto explica:

“Esta operação foi um propulsor dos programas de compliance no Brasil e se existe um bom exemplo no mundo do prejuízo que a falta de um sistema robusto e efetivo de governança corporativa e de compliance pode gerar para um negócio é a Petrobras.” (2019, p.19).

Infelizmente, a corrupção assola o nosso país, e traz consigo crises políticas, econômicas e institucionais. Nesse sentido, o país vem evoluindo legislativamente para enfrentar essas práticas lesivas à nossa sociedade. A promoção da ética e de uma cultura de integridade, através dos programas de compliance, é um ótimo começo no combate efetivo à corrupção e deve ser fomentada cada vez mais.

1.5 COMPLIANCE NO SETOR PÚBLICO

O compliance é de suma importância para o setor privado, mas não se restringe a ele, pois cada vez mais o setor público vem evoluindo nesse sentido.

Rodrigo Bertocelli nos ensina que “de nada adiantará um ambiente empresarial mais transparente e íntegro se não estiver acompanhado do incremento nos mecanismos de detecção, combate e punição exemplar pelo setor público.” (2019, p.49).

Analisando a evolução legislativa, é possível perceber a preocupação do poder público com uma cultura de integridade e a implementação de programas compliance.

Em 2016, seguindo a tendência nacional e mundial de compliance e integridade no âmbito público, foi promulgada a Lei das Estatais (lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016) que estabeleceu uma série de mecanismos de compliance e governança corporativa para essas empresas. Entre os mecanismos estabelecidos pela lei podemos citar regras de transparência, divulgação de informações, gestão de risco, código de conduta, constituição e funcionamento dos conselhos, entre outros (Brasil, 2016a).

Rodrigo Pironti ensina que a Lei das Estatais:

“Estabelece a exigência de regras de governança corporativa e práticas de compliance nas atividades de empresas públicas e sociedades de economia mista, as quais refletirão não apenas em seus processos internos, mas também em suas contratações e relacionamentos com o público externo (fornecedores, terceiros, agentes públicos etc.). Dentre as práticas de governança exigidas, destaca-se a criação de instâncias internas para atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade, canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas e mecanismos de proteção à retaliação do denunciante, treinamentos periódicos sobre o Código de Conduta a seus empregados, políticas de gestão de riscos, análise de pré-qualificação de fornecedores com a exigência de consulta ao Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e matriz de riscos nos contratos de obras e serviços como cláusula contratual.” (2018, online).

A Lei das Estatais estabelece a observância de regras de integridade, governança corporativa, transparência, gestão de riscos e controles internos, entre outros mecanismos necessários à implementação de um programa de compliance.

Foi a primeira lei a trazer a palavra “compliance” em seu texto legal, conforme artigo 9, §4º:

“O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de compliance se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada.” (Brasil, 2016a, online).

A lei determina que deverá ser elaborado um Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre os princípios, valores e missão da empresa, da responsabilidade pela atualização do código, da estruturação de um canal de denúncias, da proibição de retaliação da pessoa que utilize o canal de denúncias, das sanções aplicáveis em casos de violação do referido Código e da previsão de treinamento periódico.

Em 2017, foi editado o Decreto nº 9.203 que estabeleceu medidas para a implementação de programas de compliance nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Esse Decreto tem como objetivo a prevenção, detecção e investigação de fraudes e atos de corrupção (Brasil, 2017a).

O Decreto trouxe os princípios, diretrizes e mecanismos da governança pública, detalhou como os programas de compliance devem ser estruturados, atentou para o aperfeiçoamento de mecanismos de controles internos e políticas públicas, entre outras orientações.

Assim como o Decreto nº 10.756/2021 que institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal com o objetivo de coordenar e articular as atividades relativas à integridade e estabelecer padrões para as práticas e medidas de integridade (Brasil, 2021a).

Esses Decretos demonstram o avanço do compliance no âmbito público e a vontade do poder público em implementar uma política de integridade na administração pública.

Outro importante passo da administração pública na busca de uma cultura de integridade foi a implementação, em vários estados da federação, de regras mais rígidas para contratações públicas.

O estado do Rio de Janeiro foi o pioneiro, editando a Lei nº 7.753/2017 que exigiu no âmbito de suas contratações, a implementação de Programas de Integridade às empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privado com a administração pública direta, indireta e fundacional (Rio de Janeiro, 2017).

Nessa tendência, o Amazonas, Lei nº 4.730/2018, Distrito Federal, Lei nº 6.112/2018, Espírito Santo, Lei nº 10.793/2017, Goiás, Lei nº 20.489/2019, Mato Grosso, Decreto nº 522/2016 e Rio Grande do Sul, Lei nº 15.228/2018 editaram suas próprias leis com conteúdo semelhante, exigindo no âmbito de suas contratações medidas de integridade (Amazonas, 2018; Distrito Federal, 2018; Espírito Santo, 2017; Goiás, 2019; Mato Grosso, 2016; Rio Grande do Sul, 2018). Outros estados como Bahia, Projeto de Lei nº 23.327/2019, Pernambuco, Projeto de Lei nº 284/2019 e São Paulo, Projeto de Lei nº 498/2018 já iniciaram a tramitação de seus projetos de lei nesse sentido (Bahia, 2019; Pernambuco, 2019; São Paulo, 2018).

Para Passos et al.:

“Hoje, pode-se dizer que a Administração Pública brasileira deu um salto gigantesco ao aderir-se ao compliance. É que, para além da adoção de programas de compliance no âmbito interno de suas atividades, alguns entes da Federação passaram a exigir, em seus respectivos procedimentos de licitação e contratação

públicas, a implementação dos programas às empresas interessadas em contratar com o Poder Público local, a começar pelo estado do Rio de Janeiro e pelo Distrito Federal, considerados pioneiros na promoção de tal exigência.” (2020, online).

Nessa seara, em 2021, tivemos a edição da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021, que estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Brasil, 2021b).

Essa Lei trouxe em seu artigo 25, § 4º:

“Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento.” (Brasil, 2021b, online).

Consolidando assim, uma tendência que vinha sendo apresentada pelos estados, de maneira esparsa, em aplicar regras mais rígidas e estabelecer critérios que exijam programas de integridade ou compliance para compras e contratações públicas.

A Controladoria Geral da União (CGU) empenha-se em formatar regras e programas para melhorar a cultura de integridade na Administração Pública. Temos como principal exemplo o Programa Empresa Pró-Ética que em parceria com o Instituto Ethos busca fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade por empresas que estão comprometidas em promover a ética e a integridade no meio corporativo e prevenir, detectar e remediar atos de fraudes e corrupção.

A CGU, voltada para uma cultura de integridade, elaborou, em 2016, as Portarias 750 e 784. A primeira, instituiu o Programa de Integridade da CGU que foi desenvolvido como uma ferramenta institucional de governança, e está estruturada em quatro pilares: comprometimento e apoio da alta administração; unidade responsável e instâncias de integridade; gerenciamento dos riscos à integridade; e estratégias de monitoramento contínuo (Brasil, CGU, 2016a).

A segunda portaria instituiu o Programa de Fomento da Integridade Pública (PROFIP) para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, e está baseada nos quatro pilares da Portaria CGU 750 e tem como objetivo orientar a administração pública na implementação de uma cultura de integridade, através de programas de compliance para combater atos de corrupção e fraudes (Brasil, CGU, 2016b).

Sobre o assunto Passos et al.:

“Nota-se, assim, que as iniciativas adotadas pela CGU são demasiadamente relevantes para a construção e o fortalecimento do compliance no setor público brasileiro, motivo pelo qual são dignas de elogio e reconhecimento, tanto que, em relação ao Pró-Ética, a OEA o classificou como ‘Boa Prática’ adotada pelo Brasil, enquanto a OCDE o considera como um esforço positivo do governo brasileiro e, para a United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), trata-se de um dos melhores exemplos de incentivos para que as empresas invistam voluntariamente em programas anticorrupção e outras medidas que fortaleçam a integridade corporativa.” (2020, online).

Resta claro que programas de compliance e uma cultura de integridade devem ser fomentados tanto na esfera privada, quanto na esfera pública, devendo o poder público ser um exemplo de ética e integridade para o setor privado.

Nesse sentido, Silva e Pinheiro:

“O que se nota no Brasil, portanto, é a inegável tendência de que todos os segmentos, sejam públicos ou privados, preparem-se para essa nova realidade de agir em conformidade, tanto para cumprir o dever que vêm sendo imposto pelas leis como para evitar litígios, formação de passivo e cuidar adequadamente da imagem e função social da empresa.” (2020, pp.27-28).

Analisando a legislação brasileira, fica claro a tendência à cultura de integridade que surgiu no Brasil nas últimas décadas. E esse, deve ser o sentido obrigatório para um país que busca uma mudança sólida no cenário de escândalos de corrupção que nos assolam ano após ano.

1.6 A OCDE E SUA ATUAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO COMPLIANCE

O assunto corrupção tornou-se uma preocupação global, e em resposta vários países criaram uma série de leis para tentar coibir essa prática delituosa.

A OCDE é formada por países e parceiros estratégicos almejando o desenvolvimento econômico mundial. Ela é composta, em sua maioria, por países desenvolvidos, mas também existem países membros que estão em desenvolvimento, como o é o caso do México.

Seus membros se reúnem para definir políticas públicas nas áreas econômicas, financeiras, comerciais, sociais, ambientais, entre outras. Essas políticas são definidas em

reuniões realizadas de tempos em tempos, onde, os países membros trocam informações e experiências, buscando soluções para obter estabilidade financeira de forma sustentável.

A OCDE é resultado do sucesso da Organização para a Cooperação Econômica Europeia (OECE) criada após a segunda guerra mundial, em 1948, com financiamento americano e objetivo de buscar a paz efetiva, evitando os mesmos erros cometidos no pós primeira guerra mundial. Foi criada com uma nova mentalidade, ao invés de aplicar punições incentivaram a cooperação e a reconstrução dos países derrotados. Com o sucesso desse modelo de organização, voltada à cooperação entre países, os Estados Unidos e o Canadá se uniram aos membros da OECE surgindo assim, em 1961, a OCDE, que estendeu sua adesão a outros países.

Caroline Braga Patrocínio de Souza define:

“A OCDE é a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, uma organização internacional que discute e busca construir políticas para o bom desenvolvimento econômico dos seus países membros. Os seus membros discutem políticas públicas que fomenta a igualdade, prosperidade, desenvolvimento sustentável e o combate a corrupção. Portanto os seus membros apoiam princípios basilares para se ter uma democracia representativa e regras leais para economia de mercado.” (2020, online).

Atualmente a OCDE possui 37 países membros.¹

¹ Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, Colômbia, Coreia do Sul, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Polónia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suécia, Suíça e Turquia. Além dos países membros, a organização possui parceiros estratégicos como: África do Sul, Brasil, China, Índia e Indonésia (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021).

O objetivo desses países é a assistência múltipla na identificação, discussão e análise de problemas com a finalidade de solucioná-los, promovendo políticas que proporcionem o progresso econômico e social mundial.

Para Caroline Braga Patrocínio de Souza:

“O objetivo da OCDE é a promoção de políticas que apoiam o crescimento econômico sustentável, com o desenvolvimento do emprego, aumento do nível de vida e estabilidade financeira, além de proporcionar o crescimento do comércio exterior e o auxílio do desenvolvimento econômico de países mais pobres. Nos fóruns promovidos pela organização, os governos buscam soluções para os problemas em comum, compreendendo o que está envolvido nas mudanças mundiais, tanto econômicas, sociais ou ambientais, isso através da observação da produtividade econômica dos países e os fluxos do comércio internacional. Dessa forma a OCDE consegue divulgar relatórios com previsão das tendências futuras para o mundo.” (2020, online).

O Brasil é um parceiro estratégico da OCDE, para Rafaela Sousa:

“A relação de parceria entre o Brasil e a OCDE iniciou-se com a entrada do Brasil em um comitê dessa organização, o Comitê do Aço, em 1996, passando então a participar das reuniões. No ano de 2012, o Brasil foi convidado a participar do Programa de Engajamento Ampliado, o que fortaleceu a presença do país na organização.” (2021, online).

O Brasil coopera com a OCDE desde a década de 1990, mas o fortalecimento político do Brasil com essa organização aconteceu em 2012 quando foi convidado a ser parceiro-chave, e posteriormente em 2015 quando foi assinado o Acordo de Cooperação,

esse acordo trouxe a participação e a representatividade do Brasil em vários órgãos e projetos da OCDE.

No ano de 2017 o Brasil, visando se tornar um membro pleno, apresentou seu pedido de adesão à OCDE, dado que esta representa um selo de confiança ao país, possibilitando a atração de possíveis investimentos e financiamentos internacionais.

Rafaela Sousa acredita que “ao ser aceito na OCDE, o Brasil passará então a ter voz e voto ativos, podendo então assegurar as especificidades da economia brasileira nos padrões da organização”. (2021, online).

Para a Casa Civil da Presidência da República:

“A aproximação do país com a OCDE tem como objetivos a valorização da democracia, a segurança jurídica, a coerência nas políticas governamentais, o combate à corrupção, o aumento da transparência, a promoção de governança pública e de marcos regulatórios seguros, confiáveis e favoráveis ao desenvolvimento. Por meio da convergência aos padrões da OCDE, o Brasil poderá trabalhar junto com a organização e seus países-membros em uma vasta agenda de temas relacionados a políticas públicas, com importante efeito catalisador das reformas estruturais em curso.” (Brasil, Casa Civil, 2021, online).

A entrada do Brasil na OCDE trará para o país temas que estão sendo debatidos por países de primeiro mundo, esse é um importante passo para um desenvolvimento mais rápido e eficaz do nosso país.

Nathalia Passarinho explica que:

“Com o apoio americano, o Brasil precisa agora garantir o aval dos demais membros da organização, principalmente países europeus. Se houver uma chancela ao início do processo de entrada, o país passará a ser avaliado por

comissões temáticas quanto ao cumprimento de recomendações da OCDE em diversos setores, como meio ambiente, saúde, responsabilidade fiscal e combate à lavagem de dinheiro. Todo esse procedimento pode levar de 3 a 5 anos.” (2020, online).

A entrada do Brasil na OCDE pode significar uma melhora na eficácia de programas de políticas públicas, pois para serem aceitos, os países requerentes passam por uma série de checagens em diversos ramos (econômico, ambiental, tributário, social, sustentável). É dessa checagem que resulta uma maior confiabilidade do mercado, onde existe um padrão mínimo, isso faz com que os investidores entendam que já existe o mínimo de desenvolvimento nessas áreas e o país está buscando evoluir ainda mais.

Passarinho entende, ainda que:

“Por incluir alguns dos países mais poderosos do mundo, as resoluções adotadas pela OCDE acabam se tornando referência internacional e até padrão de comportamento exigido para acordos e empréstimos internacionais. Ao fazer parte da OCDE, o país-membro passa a ser visto como cumpridor dessas normas ou "melhores práticas". Ao mesmo tempo, tem a oportunidade de participar das discussões que definem esses padrões, podendo eventualmente evitar o estabelecimento de exigências que seriam prejudiciais ao país.” (2020, online).

Podemos dizer que ser membro da OCDE e estar em compliance são coisas que andam juntas. Para entrar nessa organização, o país precisa de uma gestão íntegra, com dados disponíveis, políticas públicas transparentes e eficazes nas diversas áreas em que a OCDE atua. Ser aceito como membro da OCDE reflete exatamente o que o compliance procura transmitir: confiabilidade, credibilidade, segurança, integridade, respeito.

Se tornar membro da OCDE acaba gerando um custo, que é uma contribuição obrigatória a todos os membros, essa contribuição é calculada pelo Produto Interno Bruto (PIB) do país. Da mesma maneira acontece com os Programas de Compliance, que tem um custo para ser implementado e mantido, mas esse custo acaba sendo compensado com os benefícios trazidos pelo “selo de qualidade” que os membros dessa organização/empresa possuem.

A Fundação Instituto de Administração (FIA) entende que:

“Na prática, os territórios que alcançaram esse status têm liberdade para consultar uns aos outros, compartilhando informações que fazem a diferença para o sucesso de seus projetos. Assim, uma nação pode fazer um tipo de benchmark, partindo das ideias de outra, o que aumenta as chances de resultados positivos.” (FIA, 2021, online).

Em suma, tornar-se membro da OCDE exige, necessariamente, a implementação de boas práticas para cumprir normas obrigatórias da organização, entre as principais normas obrigatórias temos combate a corrupção, responsabilidade fiscal, a saúde e a educação.

1.6.1 Convenção sobre Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais

A primeira grande atuação da OCDE no desenvolvimento do compliance veio com sua Convenção sobre Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais de 1997, entrando em vigor em 1999, também

conhecida como Convenção Antissuborno, foi resultado de um movimento global de enfrentamento à corrupção (Brasil, 2000a).

A convenção trouxe normas inovadoras que foram essenciais para o desenvolvimento do compliance, tanto no âmbito público, quanto no âmbito privado.

Izabel de Albuquerque Pereira entende que:

“Foi, portanto, através desta Convenção que se firmaram os alicerces para o combate à corrupção no cenário internacional. Pode-se afirmar, inclusive, que a Convenção da OCDE é o instrumento internacional que teve maior incidência no setor corporativo, desencadeando um processo de reavaliação dos códigos de ética empresariais e estabelecendo regras essenciais para as empresas privadas que se relacionam com funcionários públicos estrangeiros.” (2018, online).

Essa convenção traz o comprometimento dos países signatários em harmonizar suas legislações para prevenir e combater a corrupção de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais. Existem 3 pontos na convenção que merecem destaque:

- a) o primeiro ponto encontra-se no artigo 1º, que dentre outras orientações, torna crime os atos de corrupção de funcionário público estrangeiro que causem ação ou omissão no desempenho de suas funções oficiais, com a finalidade de realizar ou dificultar transações, ou obter outro tipo de vantagem em transações comerciais internacionais;
- b) já o segundo ponto está previsto no artigo 2º que determina a responsabilização às pessoas jurídicas pelo suborno à funcionário público estrangeiro. Esse ponto é especial para o desenvolvimento do compliance no âmbito das empresas privadas multinacionais, ano após ano eram descobertos

novos casos de corrupção e suborno com esse tipo de empresa, então, a Convenção Antissuborno da OCDE as colocou como destinatárias de suas normas;

- c) por fim, o terceiro ponto está veiculado pelo artigo 8º da convenção, que trouxe a exigência de maior transparência na manutenção de livros e registros contábeis, com a expressa proibição das chamadas contas de caixa “dois” ou operações inadequadamente explicitadas, e estimulou a criação de penas civis, administrativas e criminais que sejam efetivas, proporcionais e dissuasivas para evitar essas práticas.

No Brasil a Convenção foi ratificada em 15 de junho de 2000 e promulgada pelo Decreto nº 3.678 de 30 de novembro de 2000, apesar de, como já dito, o Brasil não ser membro da OCDE, ele é signatário dessa convenção, o que fez com que o país avançasse muito na sua cultura de conformidade, fomentando a implementação de programas de integridade e compliance.

Sobre o resultado da Convenção Antissuborno da OCDE no nosso país, Izabel de Albuquerque Pereira ensina que “é possível notar avanços legislativos relevantes no nosso país em busca de atender aos principais parâmetros da Convenção. Entre estes avanços, destacamos, justamente, a responsabilização administrativa e civil das empresas por atos de corrupção, com a publicação da Lei 12.846/2013.” (2018, online).

Esses avanços demonstram claramente a importância que a OCDE tem no desenvolvimento do compliance, tanto no âmbito mundial, quanto no âmbito nacional. Os países para cumprirem as normas convencionadas e entrarem em um novo patamar nesse assunto, devem aderir uma série de recomendações que são tendências nos países mais desenvolvidos.

Por fim, esses avanços no mundo corporativo são de suma importância no combate à corrupção, pois para existir o suborno não basta ter apenas aquele que solicita ou recebe, para completar o círculo da corrupção, deve existir também, a oportunidade e àquele que paga o suborno. Um ambiente íntegro e a implementação do compliance nessas empresas é capaz de cessar essa oportunidade e podar esse agente (pagador) interrompendo assim, o ciclo da corrupção.

1.6.2 Orientação de boas práticas em controle interno, ética e compliance

No ano de 2010, um grupo de trabalho constituído por representantes da OCDE publicou um documento denominado Orientação de Boas Práticas em Controle Interno, Ética e Compliance. Essa orientação é dirigida a empresas e trouxe uma série de pré-requisitos necessários à implementação de um programa de integridade para prevenir e detectar o suborno de funcionários públicos estrangeiros em suas transações comerciais internacionais.

A orientação estabelece requisitos flexíveis que podem ser adaptados por empresas de todos os portes, segmentos e localidades, desenvolvendo uma avaliação de risco com a finalidade de prevenir e detectar suborno estrangeiro.

Nessa linha, entre os principais elementos que a orientação trouxe estão:

- a) comprometimento e suporte da alta administração (OECD, 2010);

A alta administração é formada por quem tem poder de decisão na empresa, geralmente são os membros do Conselho de Administração e da Diretoria. O comprometimento e suporte da alta administração é um dos pilares do compliance, esse suporte deve ser sólido, explícito e visível e pode ser evidenciado com a alta

administração servindo de exemplo, valorizando as ações de compliance, participando dos treinamentos oferecidos pela empresa e estabelecendo comunicação contínua com o responsável pela área de compliance.

b) estabelecimento de uma política clara proibindo o suborno (OECD, 2010);

Como mencionado no item anterior, para implementar uma política antissuborno é importante que a alta administração demonstre seu apoio e interesse na medida, é importante também realizar treinamentos para que os colaboradores conheçam e entendam essa política.

c) estabelecimento do dever de todos os empregados com o respeito integral e cumprimento das normas relacionadas ao Programa de Compliance (OECD, 2010);

É importante criar uma cultura de integridade, estimulando comportamentos éticos na conduta diária de todos os colaboradores, é mais importante que todos estejam conscientes e conectados com essa cultura de integridade, do que elaborar meios de uma fiscalização exaustiva.

d) autonomia e independência para o responsável pelo setor de compliance (OECD, 2010);

O responsável pelo setor de compliance deve ter total acesso à alta administração e acesso irrestrito a todos os documentos necessários à sua atuação, com a colaboração de todos os departamentos. Deve ainda, ser capaz de tomar decisões sem qualquer tipo de intervenção, coerção ou conflito de interesses, em quaisquer níveis da organização. É importante também a sua participação em reuniões da alta administração.

- e) políticas e procedimentos aplicáveis a todos os diretores, gerentes, empregados e entidades de que a companhia possua controle, incluindo subsidiárias (OECD², 2010);

As políticas orientam a intenção da organização, e o procedimento é o como agir em determinada atividade ou processo. É fundamental que a companhia possua políticas e procedimentos claros, nos mais diversos temas, com o objetivo de orientar as ações dos seus stakeholders. Um dos principais exemplos é o processo de KYE, que é um processo de investigação, para conhecer o seu funcionário no momento da admissão, trazendo segurança a empresa.

- f) o Programa deve ser elaborado de forma a atingir os terceiros que atuam em parceria com a empresa, tais como agentes e outros intermediários, consultores, representantes, distribuidores, empreiteiros, fornecedores, consórcios, *joint ventures* e parceiros (OECD, 2010);

A empresa deve ter como parceiros aqueles que tenham a mesma cultura de integridade, então o Programa deve levar em conta essa parceria para cultivar e disseminar os seus valores.

- g) ter um sistema interno de controle financeiro e de contabilidade estruturado para garantir que os livros, registros e contas estejam sempre corretos, a fim de garantir que práticas de corrupção não sejam omitidas (OECD, 2010);

É importante monitorar todo e qualquer processo financeiro, visando sua segurança e integridade, e mitigando o risco de ocorrências de fraudes e práticas de corrupção.

² Nota: utilizou-se a sigla OECD, de Organisation for Economic Co-operation and Development, para as referências publicadas apenas em língua inglesa, e OCDE, de Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, para as referências publicadas ou com tradução em língua portuguesa.

- h) Comunicações e treinamentos periódicos sobre o Programa de Compliance, devem estar devidamente documentados em todos os níveis da empresa (OECD, 2010);

Ações de comunicação e treinamento são de suma importância para mitigar os riscos mais prioritários, essas ações devem estar presentes em todas as fases da implementação de um programa de integridade para que os colaboradores possam compreender e incorporar a cultura e os princípios na busca de um ambiente ético e íntegro.

- i) Adotar procedimentos adequados para encorajar e proporcionar suporte na aplicação de medidas disciplinares quando forem detectadas violações do Programa de Integridade (OECD, 2010);

A medida disciplinar é o resultado de uma ação caracterizada como uma falta ao Código de Integridade e normas internas. Estar em conformidade e obedecer às diretrizes do programa de integridade é uma obrigação de todos os colaboradores, é importante que a empresa estabeleça um canal de denúncias e estabeleça medidas disciplinares que sejam suficientes e eficazes para coibir condutas ilícitas.

- j) orientar e fornecer assistência a todos os colaboradores para o oferecimento de denúncias de forma confidencial e sem retaliação (OECD, 2010);

É importante para a empresa criar um canal de denúncias que seja confidencial e criar diretrizes, atribuições e processos que condene veementemente qualquer forma de retaliação contra os denunciante, estimulando assim o oferecimento de denúncias que podem coibir e descobrir condutas ilícitas.

- k) realizar revisões periódicas do programa de Integridade, com a finalidade de evoluir e aprimorar a efetividade do programa, considerando o desenvolvimento dos negócios e das práticas empresariais (OCDE, 2010);

Essa revisão é importante para adequar a empresa às mudanças que ocorrem em seu dia a dia e na sociedade.

Por fim, esses pré-requisitos ganham importância global ao serem emanados pela OCDE, eles devem ser considerados parâmetros para um Programa de Integridade que busque efetivamente prevenir e detectar casos de corrupção em suas transações.

1.6.3 Anti-corruption ethics and compliance handbook for business

Em uma parceria entre OCDE, UNODC e Banco Mundial foi publicado, em 2013, o Guia *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*.

Esse guia busca colocar o compliance em outro nível, orientando como implementar na prática as normas e os requisitos de um programa, para que o compliance não tenha apenas normas escritas, mas para que alcance a efetividade desejada na busca de uma cultura de integridade (OECD et al., 2013).

O guia não busca trazer quais normas e requisitos um programa deve ter, isso já foi amplamente discutido e divulgado, essa publicação é inovadora no sentido de se preocupar com a efetividade dos programas, para que eles cumpram da melhor maneira o seu objetivo principal, que é, proteger e fomentar uma cultura de integridade na empresa, e para isso utiliza-se dos controles internos, gestão de riscos e combate a fraudes.

Entre as medidas mais importantes que o Guia ensina a instituir na prática temos:

- a) gerenciamento de riscos;

- b) política clara anti-suborno;
- c) treinamentos periódicos e documentados;
- d) cultura de monitoramento por todos os níveis hierárquicos (todos são agentes de compliance);
- e) apoio da alta administração;
- f) supervisão do programa por altos funcionários, com recursos, autoridade, independência e acesso ao board;
- g) áreas de riscos específicas;
- h) *due diligence* de parceiros comerciais;
- i) proibição de retaliações nos reportes;
- j) medidas disciplinares previstas em normas de conduta;
- k) testes, revisões e aprimoramento constante do programa (OECD et al., 2013).

O Guia é uma espécie de compilado de projetos nacionais, regionais e internacionais sobre Programas de Compliance, buscando elevar os padrões de integridade na luta contra a corrupção, e fornecendo orientações práticas sobre as várias etapas necessárias à implementação de um Programa efetivo.

Em regra, esse guia não busca criar padrões ou trazer regras vinculativas para as empresas, ele é um dispositivo amplo e útil, que reúne instrumentos internacionais e casos práticos para auxiliar as empresas na busca de uma implementação eficiente de um Programa de Compliance e no combate à corrupção.

1.6.4 Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa de empresas estatais

Em 2005, a OCDE levando em conta as especificidades das empresas estatais publicou as Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais e, em 2015, foi publicada a segunda versão que com a experiência prática adquirida em quase 10 anos, aprimorou as diretrizes da versão anterior.

O Preâmbulo do documento traz que “As Diretrizes fornecem orientações sobre a maneira com que os governos podem garantir que as empresas estatais sejam pelo menos tão responsáveis perante o público em geral quanto uma empresa privada é para os seus acionistas.” (OCDE, 2015, p.3)

Para Vera Thorstensen e Antonio Pedro Faria:

“A questão foi levantada uma vez que a propriedade estatal criava problemas que não estavam presentes em empresas privadas, mais notadamente, problemas de transparência, competição entre estatais e privadas, acesso à mercados, práticas das diretorias e fonte de financiamento das atividades empresariais. O papel das Diretrizes é prover um conjunto de melhores práticas legais e regulatórias para empresas estatais, incentivando a profissionalização do estado como proprietário e gestor de empresas.” (2019, p.9).

As Diretrizes da OCDE são genéricas e não vinculativas, elas podendo ser adaptadas às legislações de vários países, funcionando como uma espécie de princípios gerais.

O documento de 2015 é dividido em sete capítulos: (I) Justificativa da Propriedade Estatal; (II) O Papel do Estado como Proprietário; (III) Empresas Estatais no Mercado; (IV) Tratamento Equitativo dos Acionistas e Outros Investidores; (V) Relações com

Partes Interessadas e Responsabilidade Empresarial; (VI) Divulgação e Transparência; (VII) Responsabilidades dos Conselhos de Empresas Estatais.

O capítulo I trata da justificativa, e traz que o objetivo de uma empresa estatal deve ser maximizar valor para a sociedade com uma alocação eficiente de recursos. O Estado deve justificar a necessidade de criação de uma estatal e/ou de sua manutenção quando já existente, sua forma de atuação e governança nessas empresas, e deve fazer isso através da elaboração de políticas, que devem ser revisadas periodicamente, com ampla divulgação e de forma transparente. Em suma, esse ponto trata dos objetivos da atuação do Estado como empresário e da clareza nas políticas (OCDE, 2015).

No capítulo II temos o papel do Estado como proprietário, esse ponto ressalta o dever do Estado em conduzir as empresas estatais de forma transparente, responsável e efetiva, atuando de forma profissional, simplificando e padronizando as formas jurídicas em que as estatais atuam. A estatal deve atuar de maneira autônoma e independente, através de um regime jurídico amplamente aceito. Podemos resumir esse item como o dever do Estado em realizar um adequado exercício de poder de controle nas empresas estatais (OCDE, 2015).

Em seguida, o capítulo III trata das empresas estatais no mercado, a separação entre a função pública ou social e a função econômica privada das empresas estatais deve ser clara, isso distingue o modo como essa estatal será tratada. As empresas estatais com as funções públicas ou sociais tem uma série de regras de tratamento diferenciadas. Já as empresas que empreendem atividade econômica devem ser tratadas como empresas privadas, de forma isonômica, buscando a justa concorrência e condições de competitividade que garantam uma igualdade entre essas empresas (OCDE, 2015).

O capítulo IV refere-se ao tratamento equitativo dos acionistas e outros investidores esse capítulo fala do dever de tratamento e acesso às informações corporativas, de maneira igualitária, quando houver outros acionistas que não sejam acionistas estatais. Proibindo, também, a atuação da alta administração em benefício de uns e detrimento de outros. Para conseguir esses objetivos a empresa deve viabilizar todas as informações de maneira transparente, igualitária, no mesmo momento e de forma tempestiva a todos os acionistas (OCDE, 2015).

No capítulo V temos as relações com partes interessadas e responsabilidade empresarial, aqui temos as responsabilidades das empresas estatais com seus stakeholders, que deve se dar através de políticas de procedimentos e mecanismos de transparência, informação e responsabilização dessas empresas, respeitando o direito dos stakeholders. Para isso, é importante que a empresa tenha um código de ética, conduta e integridade, um Programa de Compliance e sistemas de controles internos (OCDE, 2015).

O capítulo VI trata da divulgação e transparência, ele afirma que as empresas estatais devem observar elevados padrões de transparência, divulgação de informações e prestação de contas. Esse capítulo também traz a necessidade de as empresas estatais passarem por auditorias externas independentes que forneçam relatórios públicos e transparentes (OCDE, 2015).

Por último, o capítulo VII refere-se a responsabilidades dos conselhos de empresas estatais, que devem atuar com integridade, desempenhando suas funções de orientação estratégica com autoridade, competência e objetividade, sendo responsáveis por suas ações. Eles são responsáveis por supervisionar os atos de gestão para que os objetivos traçados pela empresa sejam alcançados (OCDE, 2015).

Tendo em vista os capítulos das Diretrizes sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais é possível perceber que a OCDE pretendeu capacitar o Estado na atuação como acionista de uma empresa, incrementando nessas empresas estatais exploradoras de atividade econômica as melhores práticas de integridade e governança, para que elas possam competir em igualdade de condições com as empresas privadas.

1.6.5 Recomendação do conselho da ocde sobre integridade pública

Elaborada em 2017 a Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública trouxe orientações para os governos para a aplicação da integridade pública no combate à corrupção.

Nessa recomendação o Conselho da OCDE reconhece que “a integridade é um dos pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo”. (OCDE, 2017, p.6).

Essa recomendação traz uma estratégia para os governos demonstrarem um compromisso na implementação de um programa de Integridade Pública focado na redução da corrupção, abordando os riscos e fomentando uma cultura de integridade para toda sociedade. Traz ainda, responsabilidades do setor público para fortalecer a eficácia desse programa.

O Conselho da OCDE considera:

“Que o reforço da integridade pública é uma missão compartilhada e responsabilidade para todos os níveis de governo, por meio de seus diferentes mandatos e níveis de autonomia, de acordo com os quadros jurídicos e

institucionais nacionais, e que, portanto, essa recomendação é relevante para todos os níveis de governo para fomentar a confiança pública.” (OCDE, 2017, p.7).

A recomendação traz como definição de Integridade Pública o “alinhamento consistente e a adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público”. (OCDE, 2017, p.7).

E define ainda, que o setor público:

“Inclui os órgãos legislativos, executivos, administrativos e judiciais e seus funcionários públicos nomeados ou eleitos, pagos ou não remunerados, em uma posição permanente ou temporária nos níveis central e subnacional de governo. Pode incluir corporações públicas, empresas estatais e parcerias público-privadas e seus funcionários, bem como funcionários e entidades que prestam serviços públicos (por exemplo, saúde, educação e transportes públicos), que podem ser contratados ou financiados de forma privada em alguns países.” (OCDE, 2017, p.7).

O documento trouxe 13 recomendações sobre integridade pública, baseada em três fundamentos: Sistema, Cultura e Prestação de Contas, com o objetivo de fortalecer a gestão pública nos países membros e não membros que aderiram à recomendação.

Em um sistema de integridade é importante desenvolver estratégias e definir padrões de condutas para reduzir as oportunidades de atos de corrupção. Isso é possível através da perpetuação do compromisso de uma gestão de alto nível, com responsabilidades bem definidas, desenvolvendo uma estratégia com objetivos e prioridades claras e com um padrão elevado de valores que são refletidos nas leis e políticas organizacionais.

Em relação a cultura, a recomendação reitera a importância de se desenvolver uma cultura de integridade pública em toda a sociedade, com uma liderança bem definida que elabore uma agenda de integridade, onde o quadro de agentes públicos seja baseado no mérito, com profissionais capacitados que tenham um compromisso profundo com os valores do serviço público (OCDE, 2017).

Uma real prestação de contas deve ser eficaz e transparente, preocupada com a gestão de riscos e com a responsabilização dos indivíduos por suas ações. Deve ter a profundidade e clareza necessárias para permitir um controle externo dos diversos stakeholders.

Em suma, existe uma constância para uma gestão eficiente e uma cultura de integridade, e nesse sentido essa Recomendação fornece aos governantes uma estratégia que descentraliza as políticas de integridade e dá relevância ao risco, estimulando na sociedade uma cultura de integridade.

2 FUNDAÇÕES

2.1 FUNDAÇÃO PRIVADA

Fundação é uma entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativo, constituída, obrigatoriamente, por um patrimônio juridicamente indissolúvel e personalizado, por meio de escritura pública ou testamento de seu instituidor ou instituidores, destinado a um fim de interesse público ou social que seja suficiente para garantir que a fundação possa cumprir com a sua finalidade, razão pela qual esse patrimônio deve estar livre e desembaraçado.

Caio Mário da Silva Pereira ensina que as fundações decorrem da:

“Atribuição de personalidade jurídica a um patrimônio, que a vontade humana destina a uma finalidade social. É um pecúlio, ou um acervo de bens, que recebe da ordem legal a faculdade de agir no mundo jurídico e realizar as finalidades a que visou o seu instituidor.” (1996, pp.223-224).

A fundação não possui proprietário, titular, sócio ou acionista, mas possui um instituidor que pode ser um indivíduo(s) ou uma empresa(s) que formará a dotação inicial para a criação da fundação e designará o seu fim específico, o qual não poderá ser ilegal, estando regulado pelas possibilidades previstas pelo Código Civil (Brasil, 2002b).

Sobre o assunto, San Tiago Dantas ensina que:

“[...] O primeiro ato é o que se chama a instituição. O instituidor da fundação, aquele que deseja institui-la, toma dos bens patrimoniais que constituirão a base da fundação, a sua razão de ser, e, por uma escritura pública, faz dotação desses bens à fundação que se vai constituir. Essa escritura pública não é um ato

constitutivo da pessoa jurídica; é um ato de mera instituição. Ali, está designado o bem que servirá à fundação futura e, também, está designado quem deve organizar a fundação.” (1977, p.215).

Com a leitura do artigo 62 do Código Civil resta claro que o patrimônio é condição *sine qua non* para a criação de uma fundação.

“Artigo 62. Para criar uma fundação, far-lhe-á o seu instituidor, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la”. (Brasil, 2002b, online).

O Código Civil ainda traz em seu artigo 44 a natureza de direito privado que as fundações privadas possuem:

“Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado: I - as associações; II - as sociedades; III - as fundações; IV - as organizações religiosas; V - os partidos políticos; VI - as empresas individuais de responsabilidade limitada.” (Brasil, 2002b, online).

Para Edson Rosa Junior: “A fundação, como pessoa jurídica de direito privado, se caracteriza pela circunstância de ser atribuída personalidade jurídica a um patrimônio preordenado a certo fim social.” (2019, online).

A finalidade que uma fundação pode perseguir deve ser sempre de cunho social e não lucrativo, essas finalidades estão estabelecidas em um rol no parágrafo único do artigo 62 do Código Civil:

“Parágrafo único. A fundação somente poderá constituir-se para fins de:

I – assistência social;

II – cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III – educação;

IV – saúde;

V – segurança alimentar e nutricional;

VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII – pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos;

VIII – promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos;

IX – atividades religiosas”. (Brasil, 2002b, online).

As fundações privadas são fiscalizadas pelo Ministério Público, que opera como órgão regulador dessas entidades, atuando desde a abertura até a extinção da fundação, e possui a responsabilidade de velar pela fundação e observar se sua finalidade não foi desviada, devendo ainda, avaliar a minuta do Estatuto e verificar se o patrimônio destinado é suficiente para o fim desejado, para se instituir uma fundação.

Sua forma de funcionamento e organização é estabelecida pelo Estatuto, que deve ser elaborado conforme as orientações do instituidor(es) e deve conter alguns requisitos mínimos como: denominação, finalidade, sede, patrimônio, órgãos estatutários, possibilidade e modo de reforma do estatuto, entre outros.

Em relação ao patrimônio que servirá para instituir uma fundação Arcênio Rodrigues da Silva explica que:

“Quando insuficientes para constituir a fundação, os bens doados serão convertidos em títulos da dívida pública, se outra coisa não dispuser o instituidor, até que, aumentados com os rendimentos ou novas dotações, perfaçam capital bastante. Velará pelas fundações o Ministério Público do Estado, onde situadas.” (2008, online).

Por tratar-se de uma instituição sem fins lucrativos sua renda não pode ser distribuída, devendo ser reincorporada. Essa instituição faz parte do terceiro setor, sendo considerada uma entidade de interesse social com o objetivo de natureza assistencial.

2.2 FUNDAÇÃO PÚBLICA

O patrimônio utilizado inicialmente nas fundações públicas é instituído pelo poder público, podendo ser total ou parcialmente público, dotado de personalidade jurídica de direito público ou privado, com capacidade de autoadministração e destinado, por lei, ao desempenho de atividades do Estado na ordem social.

Maria Sylvia Zanella Di Pietro define fundação pública como a:

“Fundação instituída pelo poder público como patrimônio, total ou parcialmente público, dotado de personalidade jurídica, de direito público ou privado, destinado, por lei, ao desempenho de atividades do Estado na ordem social, com capacidade de auto administração e mediante controle da Administração Pública, nos limites da lei.” (2003, p.373).

Existe uma divergência sobre a natureza jurídica das fundações instituídas pelo poder público, atualmente, prevalece a corrente que admite a possibilidade de uma fundação pública ter natureza jurídica de direito público ou privado, dependendo da vontade do Poder Público.

Sobre o assunto Maria Sylvia Zanella Di Pietro ensina:

“Formaram-se duas correntes: de um lado, a que defende a natureza privatística de todas as fundações instituídas pelo Poder Público, e, de outro, a que entende possível a existência de fundações com personalidade pública ou privada, a

primeira das quais como modalidade de autarquia. Após a Constituição de 1988, há quem entenda que todas as fundações governamentais são pessoas jurídicas de direito público.” (2003, p.371).

Esse entendimento pode ser extraído da nossa Constituição pátria, através da alteração realizada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998 que mitigou a distinção para criação pelo Poder Pública entre fundações públicas e privadas (Brasil, 1998b).

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

XIX - somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).” (Brasil, 1988, online).

Nesse sentido, Afonso Mendes Santos ensina que:

“De acordo, com o novo texto atribuído ao artigo 37, XIX, a distinção anteriormente feita pela Constituição Federal entre fundações públicas e fundações privadas foi mitigada, não se mencionando mais a expressão fundação pública. A omissão da palavra pública veio a autorizar a criação de fundações públicas ou privadas pelo Poder Público.” (2014, online).

Como já explicado, diferentemente do que ocorre com as fundações privadas, que são instituídas pela constituição de um patrimônio privado, e são entidades jurídicas de

direito privado. As fundações instituídas pelo poder público podem ter natureza jurídica tanto pública, quanto privada.

O Supremo Tribunal Federal (STF), através do Recurso Extraordinário nº 101.126-RJ, entendeu que:

“Nem toda fundação instituída pelo Poder Público é fundação de direito privado.

As fundações, instituídas pelo Poder Público, que assumem a gestão do serviço estatal e se submetem a regime administrativo previsto, nos Estados membros, por leis estaduais, são fundações de direito público. Tais fundações são espécie do gênero autarquia, aplicando-se a elas a vedação a que alude o §2º do art. 99 da Constituição Federal.” (Brasil, STF, 1985, p.188).

Entre as diferenças das fundações instituídas por particulares e pelo poder público podemos destacar que a lei que instituiu a fundação pública pode ser alterada, através de uma lei complementar, para adequá-la aos seus fins, além disso, o ato do poder público que criou a fundação é revogável, diferentemente do que ocorre nas fundações instituídas por particulares, onde o ato do instituidor é irrevogável, tornando seu papel exaurido com a criação da fundação e seu patrimônio não podendo mais ser confundido com o da fundação, desligando-se dela totalmente, não cabendo nem mesmo fiscalizar o cumprimento da sua manifestação de vontade, papel esse, destinado ao Ministério Público, e as alterações em seu estatuto só poderão ser realizadas por deliberação dos administradores da fundação.

Em relação às diferenças das fundações constituídas pelo poder público com natureza jurídica de direito privado e de direito público, tem-se que as fundações públicas com natureza jurídica de direito público são aplicadas todas as prerrogativas e sujeições típicas do Estado, inclusive, a supremacia do interesse público sobre o interesse privado,

a impenhorabilidade dos seus bens e sujeição ao processo especial de execução, entre outras características aplicáveis apenas às pessoas de direito público. Esse tipo de regime é utilizado, principalmente, pelas fundações que desenvolvem atividades típicas do Estado. As fundações que desenvolvem atividades não privativas de Estado na área social, possuem, geralmente, natureza jurídica de direito privado.

Já, as fundações instituídas pelo poder público, com natureza jurídica de direito privado, possuem algumas peculiaridades:

- a) sua constituição deve ser autorizada por Lei, conforme artigos. 37, XIX da Constituição Federal e artigo 1º da Lei nº 7.596/1987;
- b) não se aplica o artigo 69 do Código Civil que trata da extinção da fundação. Fundações instituídas pelo Poder Público somente poderão ser extintas, da mesma maneira que sua criação, através de lei específica autorizativa;
- c) estão vinculadas à Administração Direta, submetendo-se à fiscalização que a Administração Pública (sentido amplo) exerce sobre sua própria atuação;
- d) juízo privativo na esfera estadual;
- e) obrigatoriedade de licitação pública;
- f) sujeição de seus empregados ao regime celetista, através de concurso público, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração, conforme artigo 37, II da Constituição Federal;
- g) proibição de acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, desde que não constitucionalmente previsto, conforme artigo 37, XVI da Constituição Federal;
- h) vinculação ao teto remuneratório;
- i) imunidade recíproca para impostos sobre o patrimônio.

Cabe destacar ainda, que uma fundação com natureza jurídica de direito privado instituída pelo poder público, jamais se adequará inteiramente às normas de direito privado. Sua organização administrativa deve ser a mesma das empresas estatais, apesar de possuírem personalidade jurídica de direito privado, elas não deixam de ser entidades públicas, se submetendo ao controle do Estado. A lei de criação dessas entidades lhes confere uma autonomia parcial, diferentemente do que ocorre com a fundação privada instituída por particulares que após sua criação adquire vida própria, com autonomia total, sendo apenas velada pelo Ministério Público.

2.3 COMPLIANCE E FUNDAÇÕES

A Diretoria e os Conselhos Deliberativo ou Curador e Fiscal são órgãos de uma fundação. A Diretoria cuida da administração da fundação, o Conselho Deliberativo ou Curador é o órgão máximo decisório em uma fundação, ele toma as decisões relacionadas aos fins sociais previstos no estatuto e cuida para o cumprimento da vontade do instituidor, por fim, o Conselho Fiscal, que não é um órgão obrigatório, auxilia no controle e fiscalização, acompanhando as contas e a gestão da fundação, sendo um grande aliado para os programas de compliance e altamente recomendável pelas boas práticas de governança corporativa.

Nas palavras de Nailton Cazumbá:

“[...] O Conselho Fiscal não é um órgão obrigatório (exceto se a fundação seja ou pretenda ser qualificada como OSCIP [Organização da sociedade civil de interesse público], conforme exige a Lei nº 9.790/99). Entretanto, vale frisar que a constituição desse órgão é totalmente recomendável pelas boas práticas de

governança, para o exercício da transparência, e principalmente para colaborar com a integridade e a conformidade exigidas pelo Compliance.” (2019, online).

Destacamos o Conselho Fiscal porque é um órgão crucial quando falamos em compliance, é o órgão responsável por garantir as boas práticas da instituição, com a atribuição de fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos deveres legais estatutários, esse conselho auxilia os acionistas, dando uma maior segurança em relação à administração e representação da companhia perante terceiros, competindo denunciar erros, fraudes ou crimes à assembleia, examinar as demonstrações financeiras e dar parecer sobre o relatório anual da administração, pautando sua atuação nos princípios da transparência, equidade e prestação de contas.

O Conselho Fiscal é um órgão colegiado fiscalizador, suas decisões são tomadas em conjunto. Seu funcionamento se dará de acordo com o previsto no estatuto social e deverá ser composto por no mínimo 3 e no máximo 5 membros, e seus respectivos suplentes. Gestores ou conselheiros administrativos não podem ser Conselheiros Fiscais na mesma instituição. É interessante que esses membros possuam conhecimentos de administração, direito e contabilidade para facilitar o acompanhamento das partes de gestão, questões jurídicas e finanças relativas à instituição.

A instituição de um Conselho Fiscal dentro de uma fundação seria de grande valia para a adequação dessa às boas práticas em geral, e às práticas de compliance recomendadas pela OCDE, contribuindo para a transparência e um melhor desempenho dessa instituição.

Como já mencionado, as fundações possuem finalidades voltadas ao interesse público, sem finalidade lucrativa e origem não empresarial. Mas isso, não desobriga tais entidades de agirem em conformidade com as leis e regulamentos e prestarem contas para

órgãos reguladores e fiscalizadores, e para a sociedade em geral. Muito pelo contrário, justamente por serem os recursos públicos os responsáveis pela manutenção e funcionamento dessas entidades, o programa de compliance se torna fundamental.

Luiz Eduardo de Almeida (2018) entende que o compliance público, diferentemente do privado, constitui uma obrigação, na medida em que representa um dever, enquanto na seara privada cinge-se do principal, e representa custos decorrentes dos conflitos de agência.

Independentemente do seu tamanho, essas organizações devem investir em programas de compliance.

A implementação de um programa efetivo de compliance ou integridade em uma fundação, considerando sua interação com o Poder Público e sua importância para a sociedade é de extrema relevância, contribuindo não apenas no combate à corrupção, mas também no aperfeiçoamento da governança corporativa nessas entidades, resultando na evolução da sua finalidade estatutária.

Nesse sentido, Arouca et al. entendem que:

“Para as organizações da sociedade civil que celebram parcerias com o Poder Público também é fundamental a implantação de um programa de integridade que defina procedimentos internos de integridade, de auditoria e de incentivo à denúncia de irregularidades, que promova a criação e ampla divulgação de um código de conduta ética e de políticas e diretrizes internas, sempre com o objetivo de prevenir, detectar e tratar qualquer tipo de fraude ou ato ilícito que possa vir a ser praticado contra a administração pública e, conseqüentemente, prejudicar a perenidade ou até a própria existência da organização.” (2018, p.24).

O compliance se faz importante para uma fundação pública, pois o modelo tradicional burocrático de administração não é mais suficiente, então, conforme ensina a teoria da Nova Gestão Pública devemos trabalhar com uma nova prática de controle, uma nova estratégia, tornando a administração pública mais eficiente, evitando desvios e atos não conformes. Luiz Carlos Bresser Pereira (1996) ensina que quando o Estado se viu impulsionado a ampliar o seu papel social e econômico, a administração burocrática se mostrou inadequada, lenta, cara e ineficiente. A superação das limitações do modelo burocrático tornou-se uma necessidade para diminuir a lacuna entre as demandas dos cidadãos e o que o Estado era capaz de oferecer.

O autor ensina ainda que:

“No lugar da velha administração pública burocrática, emergiu uma nova forma de administração – a administração pública gerencial –, que tomou emprestado do setor privado os imensos avanços práticos e teóricos ocorridos no século XX na administração das empresas, sem contudo perder sua característica específica: a de ser uma administração que não está orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público.” (Bresser Pereira, 1996, p.9).

Nesse sentido, Vanessa Massaro entende que:

“A chamada 'nova gestão pública' é um termo que abrange uma vasta gama de técnicas que se destinam a superar as ineficiências inerentes ao modelo tradicional. [...] As grandes e rígidas estruturas do tradicional sistema público de gestão estão se mostrando demasiadamente pesados para esta nova era da comunicação instantânea, uma vez que a economia moderna tem seu valor baseado em informações e na manipulação destas.” (2017, online).

Entende-se que, a gestão pública moderna deve se preocupar com informação e comunicação, tornando a transparência na prestação de contas uma excelente ferramenta para a participação da sociedade no combate à corrupção. Para a teoria da Nova Gestão Pública as novas técnicas administrativas devem utilizar os mecanismos utilizados pelas empresas privadas, como é o caso do compliance, para aprimorar a atuação do setor público.

Para Vanessa Massaro:

“Tais reflexões demonstram o quanto um sistema de controle e de conformidade com as regras são importantes também no setor público, porque nos últimos tempos estamos vivendo muitas mudanças no mundo moderno caracterizadas pelas crescentes exigências da sociedade e a necessidade de uma rigorosa gestão das despesas públicas, que não pode prescindir de um novo modo de organização e de gestão sem a presença dos princípios de compliance, seguidos e efetivamente cumpridos, os quais representam o agir consciente e correto do gestor público, que conseqüentemente, trará benefícios aos cidadãos e ao desenvolvimento do país.” (2017, online).

O compliance, como mecanismo de governabilidade da gestão pública, deve investir em ferramentas para a prevenção, detecção, remediação e sanção de atos não conformes.

Nessa seara, Vilson da Silva Santos ensina que:

“A cada dia torna-se mais evidente a importância da utilização de recursos que apoiem os processos de planejamento, controle e tomada de decisão dentro das organizações públicas; uma vez que tais decisões causarão grandes impactos a todos os envolvidos. Ao se implantar técnicas de compliance pode-se atuar de

modo eficiente, se possibilita a melhoria dos processos internos, de modo que atuem para o alcance dos objetivos desejados e em prol de um melhor desempenho das atividades desenvolvidas; que refletirão em seu ambiente externo, garantindo grandes diferenciais sobre o processo de gestão.” (2020, p.10).

O compliance é essencial para uma gestão pública de qualidade, que é o que a sociedade almeja, ou seja, que os recursos sejam utilizados de forma eficaz e proba para que os serviços públicos sejam mais eficientes e melhorem a qualidade para se adequar às expectativas da população e melhorar o seu bem-estar social.

Renato Silveira e Eduardo Diniz (2015) entendem que o compliance se orienta por decisões empresariais em conformidade com as boas práticas e por padrões governamentais de segurança corporativa, não basta apenas estar em conformidade com o ordenamento jurídico, um novo padrão de mercado deve surgir com a implementação de novas práticas empresariais.

Agindo preventivamente e buscando uma mudança cultural na nossa sociedade, o compliance pode ser um grande aliado para as fundações aumentarem o seu controle, sua transparência, agilidade, eficiência administrativa e, conseqüentemente, a efetivação de direitos fundamentais.

Para Marcus Braga:

“Uma Administração Pública mais aderente, mais íntegra, protegida de riscos, não pode dispensar os avanços trazidos pela discussão do compliance, que se materializa pela criação de normas, pela realização de treinamentos e pela criação de estruturas que promovam essas ideias, fugindo da ideia sedutora de tratar o compliance como um modismo administrativo e percebendo este como um mecanismo de promoção da integridade, necessidade básica dos grupos humanos.

Mas, para essa opção política florescer, necessitamos cultivar a crença, como gestores, que o compliance agrega valor ao serviço público, de que é indissolúvel uma gestão eficaz e eficiente de uma gestão ética.” (2014, online).

Resta claro, a importância de um programa de compliance ou integridade dentro das fundações, apesar da questão burocrática e financeira que se exige para a implementação de um programa de compliance, esse tipo de organização, em especial, deve apostar em uma gestão pública moderna, com novas técnicas administrativas e de controle, apostando na transparência e prestando um serviço com excelência da forma menos onerosa possível, capacitando seus agentes e reduzindo o seu custo operacional.

Marcus Braga nos ensina que:

“Os custos de compliance devem ser sempre sopesados aos possíveis efeitos de sua ausência. Em um mundo de comunicação intensa, de valorização recente da transparência, da postura ética e da qualidade dos serviços públicos, a discussão do compliance não pode deixar de fora as organizações públicas, que aliás, não tem se furtado destas iniciativas, ainda que sob outras nomenclaturas e estruturas. Componente do sistema de integridade das organizações, o compliance fortalece aspectos preventivos da gestão, atuando na cultura e no cotidiano administrativo, e ainda que não seja condição suficiente para tornar a organização a prova de desvios de conduta, e seus problemas decorrentes, é condição necessária para se atingir a esta meta.” (2014, online).

A sociedade cobra, cada vez mais, regras de compliance e integridade no setor público, e como resultado, já existem diversas legislações sobre o assunto.

A título de exemplo temos o Decreto nº 1.171/1994 que estabelece o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e trata dos

valores e princípios que devem ser seguidos no cumprimento da função (Brasil, 1994). A Lei Complementar nº 101/2000 que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal (Brasil, 2000b). A Lei nº 13.303/2016 que estabeleceu a obrigatoriedade de empresas públicas adotarem regras de transparência, governança corporativa, estruturas e práticas de gestão de risco, elaboração de um Código de Conduta e Integridade, entre outros (Brasil, 2016b). O Decreto nº 9.203/2017 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, definindo mecanismos para o exercício da governança pública (Brasil, 2017b). A Lei nº 13.848/2019 que dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, impondo a essas entidades a adoção de práticas de gestão de risco e de controle interno (Brasil, 2019). E não podemos deixar de citar o novíssimo Decreto nº 10.756 de julho de 2021 que institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal com o objetivo de coordenar e articular as atividades relativas à integridade e estabelecer padrões para as práticas e medidas de integridade (Brasil, 2021a).

É notória a evolução legislativa sobre compliance no setor público, o que nos leva defender a implementação de um programa de compliance nas fundações públicas, visando prestigiar uma gestão pública moderna, transparente, proba, reduzindo custos e ofertando um serviço de qualidade, ditames esses que deveriam ser o objetivo de qualquer instituição que utilize recursos públicos, sendo que esses objetivos são favorecidos com a implementação de práticas de compliance e integridade, especialmente, as práticas recomendadas pela OCDE.

3 METODOLOGIA

O problema dessa pesquisa é: Há conformidade entre os programas de compliance existentes nas fundações públicas de São Paulo com as práticas recomendadas pela OCDE?

A hipótese é que as fundações públicas de São Paulo não possuem um programa de compliance estruturado, mas adotam, na organização de suas estruturas, algumas das práticas recomendadas pela OCDE.

Como justificativa temos que o compliance é um tema que ganhou destaque, nos últimos anos, diante dos inúmeros casos de escândalos de corrupção nacionais e internacionais. O presente trabalho visa demonstrar a importância e aplicabilidade desse instituto para além dos diferentes tipos de pessoas jurídicas de direito privado com finalidade lucrativa, mas também em outros tipos não societários, como as fundações. Essa pesquisa irá colaborar com a sociedade em geral, pois as fundações tratadas aqui são fundações públicas do estado de São Paulo, que recebem recursos públicos.

O objetivo dessa pesquisa foi identificar se existe um programa de compliance nas 16 fundações públicas do estado de São Paulo, e em caso positivo, analisar se esses programas estão em conformidade com as práticas recomendadas pela OCDE, para tanto o recorte geográfico proposto é a unidade da federação São Paulo, estado mais rico do país e populoso do país.

Neste capítulo será apresentada a metodologia adotada nesta dissertação. A primeira parte tratará da tipologia e do universo da pesquisa, a segunda parte trará o desenvolvimento das perguntas do questionário e por último, na terceira parte, trataremos da coleta e análise dos dados da pesquisa.

3.1 TIPOLOGIA E UNIVERSO

Nessa primeira parte vamos tratar da tipologia e o universo escolhidos para essa pesquisa.

Considerando o objetivo desta pesquisa, que é analisar a existência de um programa de compliance nas fundações públicas do estado de São Paulo e, em caso positivo, a conformidade desses programas com as práticas recomendadas pela OCDE, decidimos adotar o método de pesquisa qualitativa, na forma de estudo de caso, por meio de questionário elaborado na plataforma do *Survey Monkey*, que consideramos o mais apropriado para cumprir com o objetivo dessa pesquisa.

Para Branski et al. “estudos de casos e outras pesquisas qualitativas utilizam, de forma geral, um direcionamento intencional. Assim, os critérios de escolha dos casos são essenciais para a qualidade dos resultados, devendo ser definidos previamente e com extremo cuidado.” (2010, p.4).

Maria Cecília de Souza Minayo (2003) descreve a pesquisa qualitativa como uma modalidade de pesquisa que responde a questões que são muito específicas.

Robert Yin (2005) entende que, em comparação com outros métodos, a grande vantagem da utilização de estudos de caso é a capacidade de examinar de forma aprofundada um caso em seu contexto real.

John Creswell (2007) ensina que, quando o foco do estudo é desenvolver uma análise profunda de um caso único ou de múltiplos casos, o estudo de caso é o método mais indicado.

O estudo de caso nos permite analisar assuntos relevantes, muitas vezes ainda não explorados, que não são possíveis de serem estudados e analisados por outros métodos.

Foi necessário escolher se seria um caso único ou múltiplos casos, considerando o objetivo do trabalho, optamos por um estudo de casos múltiplos.

Sobre o questionário Chaer et al. entendem que é um método “que, se usado de forma correta, é um poderoso instrumento na obtenção de informações, tendo um custo razoável, garantindo o anonimato e, sendo de fácil manejo na padronização dos dados, garante uniformidade.” (2011, p.263).

Dessa maneira, entendemos que o questionário é uma técnica adequada e eficiente para a coleta de informações da realidade. E foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema para dar subsídio teórico a elaboração desse questionário.

Com isso, podemos delimitar que a dissertação é uma pesquisa qualitativa de estudo de caso por meio de questionário.

Em relação ao universo e a amostra Vergara (1991) ensina que o universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade.

O universo da pesquisa são as 16 fundações públicas do estado de São Paulo.

3.2 DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Para analisar a existência de um programa de compliance nas fundações públicas do estado de São Paulo e, sendo existente, a conformidade desses programas com as práticas recomendadas pela OCDE, foi adotado um questionário, por meio do *Survey Monkey*, com 17 questões, que pode ser dividido em 3 partes.

Na elaboração do questionário procuramos simplificar ao máximo a nomenclatura nas questões, para que não fosse necessário possuir conhecimento em compliance para respondê-lo. Pretendendo, dessa maneira, a obtenção de dados corretos e verossímeis, que são de extrema importância para o objetivo da pesquisa.

A primeira parte do questionário, composta pelas questões 1 e 2, buscou descobrir se de fato existe um programa de compliance em determinada fundação, ou algum outro tipo de programa de integridade, e como é a constituição desses programas.

Na segunda parte, que corresponde às questões 3 a 14, foram pesquisados e analisados documentos relacionados à matéria de compliance elaborados pela OCDE nas últimas décadas. Através desses documentos foi possível definir quais as principais práticas recomendadas pela OCDE sobre o tema.

Isto posto, procedeu-se à formulação das questões correspondentes às práticas recomendadas pela OCDE, utilizando como resposta as opções de “sim”, “não” ou “outro”, esse último com a opção de especificar o que seria esse outro.

Os seguintes documentos elaborados pela OCDE foram utilizados para a construção da segunda parte do questionário: Convenção sobre combate ao suborno de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais (Brasil, 2000a); Orientação de boas práticas em controle interno, ética e compliance (OECD, 2010); *Anti-corruption ethics and compliance handbook for business* (OECD, 2013); Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa de empresas estatais (OCDE, 2005, 2015); Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública (OCDE, 2017).

Na terceira, e última parte do questionário, composta pelas questões 15 a 17, foram elaboradas questões para preencher algumas lacunas que poderiam prejudicar a pesquisa, além de questões para identificar, singularmente, cada fundação.

As perguntas do questionário são as seguintes:

- 1) Existe algum programa ou área de compliance e/ou de integridade instituído nesta fundação?
- 2) Se a resposta à pergunta anterior for sim, por quantas pessoas esse programa ou área é composto?
- 3) Essa fundação possui um Gerenciamento de Riscos (processo de identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos existentes em uma organização)?
- 4) Essa fundação possui um Código de Conduta e/ou Integridade?
- 5) Essa fundação possui uma Política Antissuborno?
- 6) Essa fundação possui Treinamentos periódicos sobre compliance e/ou integridade?
- 7) Essa fundação possui Incentivo da adoção do compliance pela Alta Administração?
- 8) Essa fundação possui um processo de *Due diligence* (investigação prévia) de parceiros comerciais?
- 9) Essa fundação possui um Canal de denúncias?
- 10) Essa fundação possui uma política de Proibição de retaliações dos denunciadores?
- 11) Essa fundação possui Medidas disciplinares previstas em códigos de conduta?
- 12) Essa fundação possui Testes, revisões e aprimoramento constante do programa de compliance e/ou integridade?
- 13) Essa fundação possui Auditoria Interna?
- 14) Essa fundação possui Procedimentos de Controle Interno?

- 15) Caso as práticas citadas não sejam de competência das áreas de compliance e/ou de integridade e/ou de conflito de interesse, qual área cuida da implementação e efetivação dessas práticas?
- 16) A área/setor de compliance e/ou integridade está vinculada diretamente à presidência da fundação?
- 17) Nome da Fundação?

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Apesar do Compliance ser o tema da moda, ele é relativamente recente no Brasil, e existe uma escassez de obras qualificadas sobre o assunto, por essa razão, o referencial teórico da pesquisa foi constituído, basicamente, pela análise de documentos produzidos pela OCDE, material eletrônico e análise de algumas obras de autores brasileiros.

Ainda em relação à coleta dos dados, foi encaminhado e-mail, para as 16 fundações públicas do estado de São Paulo, contendo o questionário de pesquisa, elaborado no *Survey Monkey*. Esse e-mail esclarecia que essa pesquisa servia para coleta de dados que seriam trabalhados em uma dissertação de Mestrado.

Os e-mails iniciais foram encaminhados para todos os contatos de e-mails, que possuíam algum tipo de relação com a possibilidade de preenchimento do questionário, disponíveis nos sites das fundações e na internet. Para as fundações que não deram retorno no contato inicial foram encaminhados outros e-mails que incluíram Declaração comprovando a finalidade acadêmica da pesquisa, confirmando seu cunho meramente acadêmico, o Projeto de Pesquisa e o atestado da Banca de Qualificação. Foram

encaminhados, ainda, outros e-mails mencionando o cronograma da pesquisa e o encerramento do prazo para o preenchimento do questionário.

Com isso, foram obtidos um total de 9 questionários respondidos, que tornou possível uma análise intrínseca e efetiva do objetivo da pesquisa.

Dessa maneira, a partir dos dados coletados e analisados, conseguimos tabular os resultados e classificar se existe um programa de compliance e a aderência de cada prática recomendada pela OCDE nas fundações públicas do estado de São Paulo.

Para isso, foram elaborados gráficos sintetizando cada questão, o que possibilitou uma visão geral sobre o tema.

4 ESTUDO DE CASO

Conforme descrito na metodologia, a pesquisa foi realizada com base nas respostas fornecidas pelas Fundações Públicas do estado de São Paulo através de questionário elaborado na plataforma do *Survey Monkey* e encaminhado por e-mail para todas as 16 fundações, universo desta pesquisa. Houve resposta de nove fundações, onde foi possível analisar se essas fundações estão seguindo as práticas de compliance recomendadas pela OCDE.

A seguir, montou-se gráficos e tabelas para a coleta dos dados necessários para responder o problema e a hipótese do projeto de pesquisa.

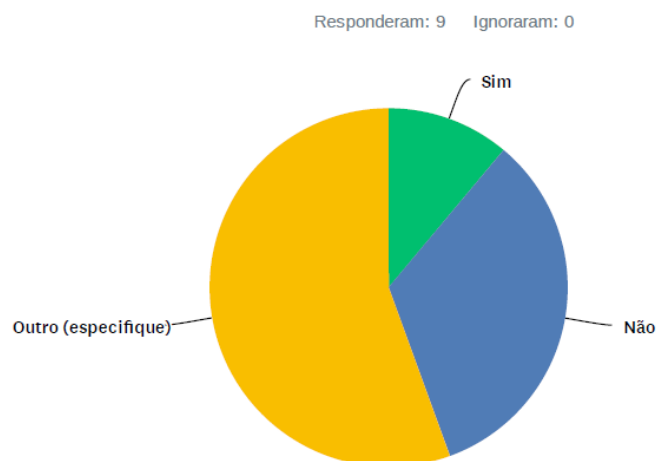
4.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS CONFORME CADA QUESTÃO

Os dados foram estruturados com base nas 17 respostas obtidas através do questionário. Foi elaborado um gráfico com cores diferentes para as respostas que continham as opções “sim”, “não” ou “outro”, a opção “outro” foi deixada com um campo aberto para comentários e explicações.

Serão atribuídas letras de “A” a “I” para as nove fundações que responderam ao questionário para facilitar a identificação das respostas de cada fundação.

Questão 1 - Existe algum programa ou área de compliance e/ou de integridade instituído nesta fundação?

Gráfico 1: *Questão 1 - Existe algum programa ou área de compliance e/ou de integridade instituído nesta fundação?*



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	11.11%	1
Não	33.33%	3
Outro (especifique)	55.56%	5
TOTAL		9

Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 1, que trata da existência de algum programa ou área de compliance e/ou de integridade instituído nesta fundação, infere-se que das nove fundações que responderam a essa questão, apenas uma fundação (F), correspondente a 11,11%, respondeu positivamente, três fundações (B, C, E), correspondente a 33,33%, responderam que não possuem, e a maioria, cinco fundações (A, D, G, H, I), correspondente a 55,56%, responderam a opção outro e especificaram, conforme segue:

Quadro 1: Respostas alternativa “outro” questão 1

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	Programa Nacional de Prevenção à corrupção
2	Controle Interno
3	Foi constituída a Controladoria Geral em 2018 e a Gerência de Informação, Normatização e Gestão Documental
4	Normas, Resoluções e Portarias para contratações de serviços, benefícios e diárias .
5	Será implementado em breve, fase de contratação de consultoria especializada

Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que o tema compliance é tratado pela:

Fundação I através do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC); fundação H através do Controle Interno; fundação G através da Controladoria Geral, constituída em 2018 e da Gerência de Informação, Normatização e Gestão Documental (GIND); fundação D através de Normas, Resoluções e Portarias para contratações de serviços, benefícios e diárias; e a fundação A implementará em breve, está em fase de contratação de consultoria especializada.

Questão 2 - Se a resposta à pergunta anterior for sim, por quantas pessoas esse programa ou área é composto?

Quadro 2: Respostas alternativa “outro” questão 2

Responderam: 4 Ignoraram: 5	
#	RESPOSTAS
1	1
2	Controlador Interno e Supervisão do Grupo de Apoio ao Controle Interno
3	Controladoria 4 pessoas e GIND 3 pessoas
4	Existe um comitê de auditoria, presidido pelo presidente do conselho curador e composto por diferentes integrantes deste conselho, além do auditor interno e de membros da diretoria executiva.

Fonte: elaboração própria.

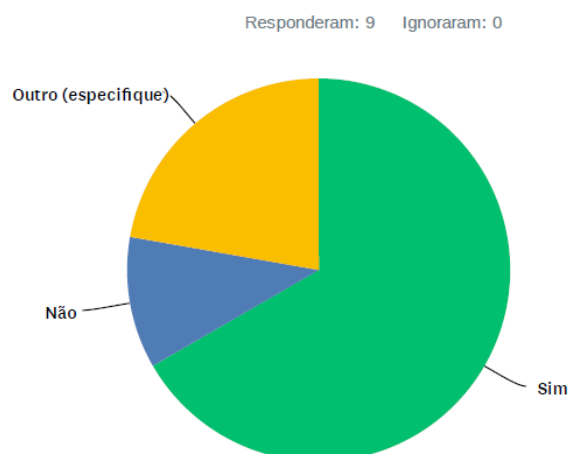
Das nove fundações que responderam ao questionário, quatro delas responderam a essa questão, apesar de apenas uma fundação (F) ter respondido “sim” à questão anterior, outras três fundações (G, H, I) que responderam “outro” na questão anterior entenderam que se enquadraram nos requisitos para responder essa questão número 2.

A fundação que respondeu “sim” para a questão anterior, que trata da existência de um programa ou área de compliance, respondeu na questão atual que nessa fundação existe um comitê de auditoria, presidido pelo presidente do conselho curador e composto por diferentes integrantes deste conselho, além do auditor interno e de membros da diretoria executiva.

Das três fundações que na questão anterior responderam “outro” e também responderam essa segunda questão a fundação G que respondeu que foi constituída a Controladoria Geral em 2018 e a GIND, acrescentou na questão número 2 que essa área é composta por 4 pessoas na Controladoria e 3 pessoas na GIND; a fundação H que respondeu Controle Interno na primeira questão, e na questão número 2 respondeu que essa área é composta pelo controlador Interno e pela Supervisão do Grupo de Apoio ao Controle Interno; e a fundação I que respondeu o PNPC na primeira questão, na segunda questão respondeu que essa área é composta por uma pessoa.

Questão 3 - Essa fundação possui um Gerenciamento de Riscos (processo de identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos existentes em uma organização)?

Gráfico 2: *Questão 3 - Essa fundação possui um Gerenciamento de Riscos (processo de identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos existentes em uma organização)?*



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	66.67%	6
Não	11.11%	1
Outro (especifique)	22.22%	2
TOTAL		9

Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 2, que trata do gerenciamento de riscos, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, seis fundações (A, B, C, E, F, H), correspondente a 66,67%, responderam positivamente, uma fundação (I), correspondente a 11,11%, respondeu que não possui, e duas fundações (D, G), correspondente a 22,22%, responderam a opção “outro” e especificaram, conforme segue:

Quadro 3: Respostas alternativa “outro” questão 3

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	Foi iniciada a implementação do levantamento de riscos em 2021 com autorização do Conselho Técnico Administrativo em 2020
2	As Normas, Resoluções e Portarias criam procedimentos para atender à legislação estadual ,municipal e federal , que fixam procedimentos e assim minimizar riscos. A Auditoria Interna/Controle verifica a conformidade e também riscos complementares.

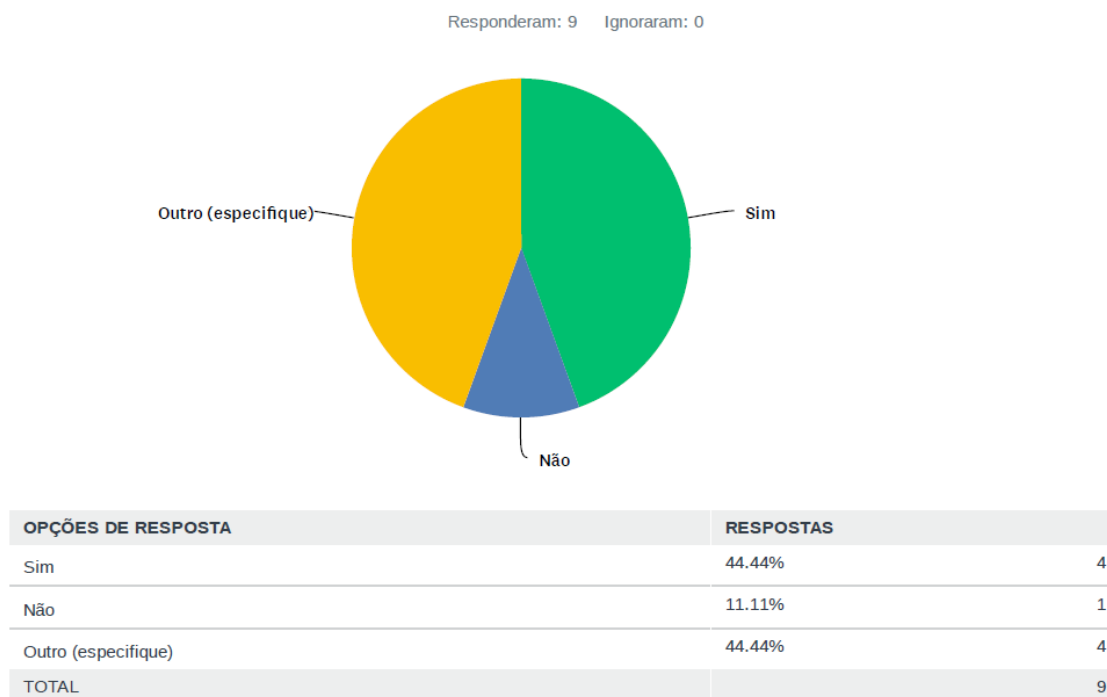
Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação ao Gerenciamento de Riscos:

A fundação G iniciou a implementação do levantamento de riscos em 2021 com autorização do Conselho Técnico Administrativo em 2020; e a fundação D informou que as Normas, Resoluções e Portarias criaram procedimentos para atender à legislação estadual, municipal e federal, e fixaram procedimentos, e assim minimizaram os riscos. Ainda, a Auditoria Interna/Controle verifica a conformidade e os riscos complementares.

Questão 4 - Essa fundação possui um Código de Conduta e/ou Integridade?

Gráfico 3: Questão 4 - Essa fundação possui um Código de Conduta e/ou Integridade?



Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 3, que trata da questão do Código de Conduta e/ou Integridade, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, quatro fundações (A, E, F, H), correspondente a 44,44%, responderam positivamente, uma fundação (I), correspondente a 11,11%, respondeu que não possui, e quatro fundações (B, C, D, G), correspondente a 44,44%, responderam a opção “outro” e especificaram, conforme segue:

Quadro 4: Respostas alternativa “outro” questão 4

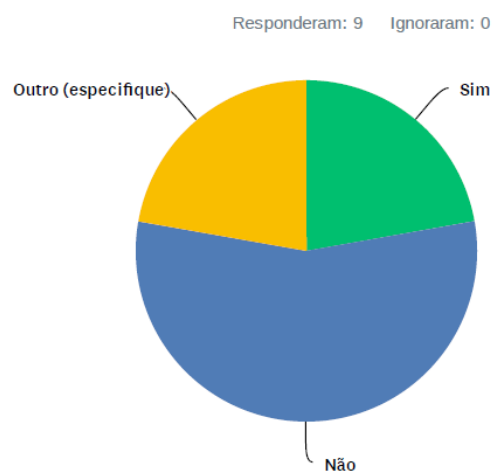
#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	Possui um Regulamento Interno de Pessoal e o Código de Ética atualmente em revisão
2	Código de Ética.
3	Não sei informar ao certo.
4	Código de Ética

Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação ao Código de Conduta e/ou Integridade:

A fundação G respondeu que possui um Regulamento Interno de Pessoal e o Código de Ética está atualmente em revisão; as fundações B e D responderam que possuem um Código de Ética; e a fundação C respondeu que não sabe informar ao certo.

Questão 5 - Essa fundação possui uma Política Antissuborno?

Gráfico 4: Questão 5 - Essa fundação possui uma Política Antissuborno?

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	22,22%	2
Não	55,56%	5
Outro (especifique)	22,22%	2
TOTAL		9

Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 4, que trata da Política Antissuborno, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, duas fundações (A, F), correspondente a 22,22%, responderam positivamente, cinco fundações (B, E, G, H, I), correspondente a 55,56%, responderam que não possuem, e duas fundações (C, D), correspondente a 22,22%, responderam a opção “outro” e especificaram, conforme segue:

Quadro 5: Respostas alternativa “outro” questão 5

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	O Código de Ética estabelece o padrão para o assunto.
2	A Política do Governo, mas nada específico da Pró-Sangue.

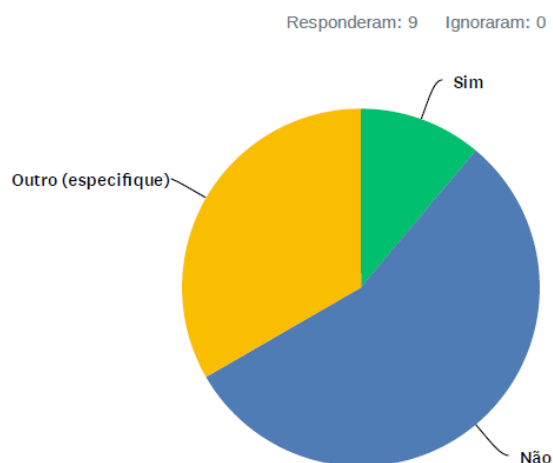
Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação ao Código de Conduta e/ou Integridade:

A fundação D respondeu que o Código de Ética estabelece o padrão para o assunto; e a fundação C respondeu que segue a Política do Governo, mas não possui nada específico.

Questão 6 - Essa fundação possui Treinamentos periódicos sobre compliance e/ou integridade?

Gráfico 5: Questão 6 - Essa fundação possui Treinamentos periódicos sobre compliance e/ou integridade?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	11.11%	1
Não	55.56%	5
Outro (especifique)	33.33%	3
TOTAL		9

Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 5, que trata dos treinamentos periódicos sobre compliance e/ou integridade, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, uma fundação (H), correspondente a 11,11%, respondeu positivamente, cinco fundações (B, C, E, F, I), correspondente a 55,56%, responderam que não possuem, e três fundações (A, D, G), correspondente a 33,33%, responderam a “opção” outro e especificaram, conforme segue:

Quadro 6: Respostas alternativa “outro” questão 6

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	Existe uma Controladoria em desenvolvimento, com treinamento referentes aos temas
2	Divulgação de Normas, Resoluções e Portarias em site intranet (da instituição)
3	Será implementado em breve até 2022

Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação a treinamentos periódicos sobre compliance e/ou integridade:

A fundação G respondeu que existe uma Controladoria em desenvolvimento, com treinamentos referentes aos temas; a fundação D respondeu divulgação de Normas, Resoluções e Portarias em site intranet (da instituição); e a fundação A respondeu que será implementado em breve, até 2022.

Questão 7 - Essa fundação possui Incentivo da adoção do compliance pela Alta Administração?

Gráfico 6: Questão 7 - Essa fundação possui Incentivo da adoção do compliance pela Alta Administração?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	66.67%	6
Não	22.22%	2
Outro (especifique)	11.11%	1
TOTAL		9

Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 6, que trata do incentivo da adoção do compliance pela Alta Administração, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, seis fundações (A, C, E, F, G, H), correspondente a 66,67%, responderam positivamente, duas fundações (B, I), correspondente a 22,22%, responderam que não, e uma fundação (D), correspondente a 11,11%, respondeu a opção “outro” e especificou, conforme segue:

Quadro 7: Respostas alternativa “outro” questão 7

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	O Código de Ética as Normas , Resoluções e Portarias abrangem a Alta Administração

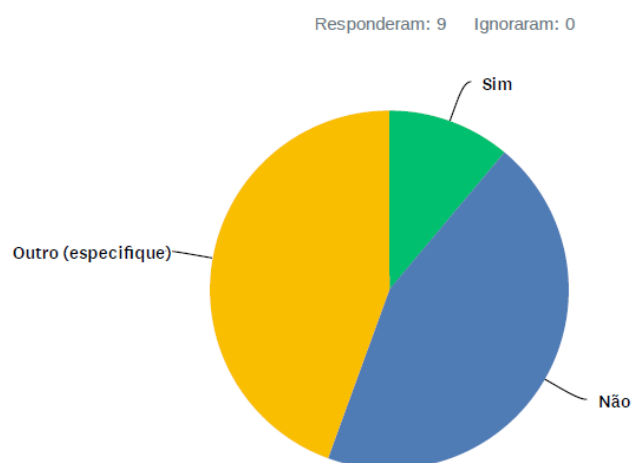
Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação ao incentivo da adoção do compliance pela Alta Administração:

A fundação D respondeu que o Código de Ética as Normas, Resoluções e Portarias abrangem a Alta Administração.

Questão 8 - Essa fundação possui um processo de *Due diligence* (investigação prévia) de parceiros comerciais?

Gráfico 7: Questão 8 - Essa fundação possui um processo de *Due diligence* (investigação prévia) de parceiros comerciais?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	11.11%	1
Não	44.44%	4
Outro (especifique)	44.44%	4
TOTAL		9

Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 7, que trata da adoção de um processo de *Due Diligence* de parceiros comerciais, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, uma fundação (H), correspondente a 11,11%, respondeu positivamente,

quatro fundações (B, C, G, I), correspondente a 44,44%, responderam que não possuem, e quatro fundações (A, D, E, F), correspondente a 44,44%, responderam a opção “outro” e especificaram, conforme segue:

Quadro 8: Respostas alternativa “outro” questão 8

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	compras cujo valores excedem 25 mil devem ser licitadas. O processo de licitação é público e a situação documental é determinante. Processos abaixo deste valores, seguem os critérios rigorosos de homologação.
2	Em função de processos licitatórios e posterior para manutenção de relações comerciais e de parcerias são solicitadas certidões negativas e de regularidade a diversos órgãos, periodicamente.
3	As contratações públicas são regidas por exigência de consultas prévias junto a diversas entidades para finalizar uma contratação.
4	Será implementado em breve até 2022

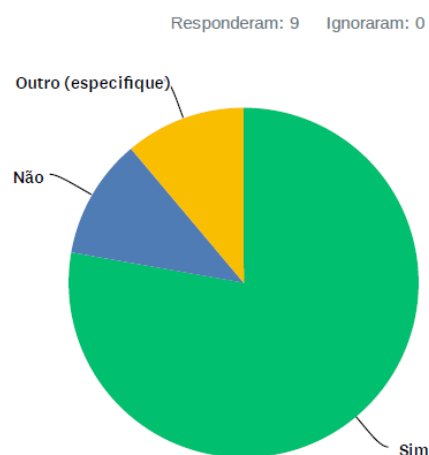
Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação a adoção de um processo de *Due Diligence* de parceiros comerciais:

A fundação F respondeu que compras cujo valores excedem 25 mil devem ser licitadas. O processo de licitação é público e a situação documental é determinante. Processos abaixo destes valores, seguem os critérios rigorosos de homologação; a fundação E respondeu que em função de processos licitatórios e posterior para manutenção de relações comerciais e de parcerias são solicitadas certidões negativas e de regularidade a diversos órgãos, periodicamente; a fundação D respondeu que as contratações públicas são regidas por exigência de consultas prévias junto a diversas entidades para finalizar uma contratação; e a fundação A respondeu que será implementado em breve, até 2022.

Questão 9 - Essa fundação possui um Canal de denúncias?

Gráfico 8: Questão 9 - Essa fundação possui um Canal de denúncias?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	77.78%	7
Não	11.11%	1
Outro (especifique)	11.11%	1
TOTAL		9

Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 8, que trata da adoção de um Canal de Denúncias, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, sete fundações (C, D, E, F, G, H, I), correspondente a 77,78%, responderam positivamente, uma fundação (A), correspondente a 11,11%, respondeu que não possui, e uma fundação (B), correspondente a 11,11%, respondeu a opção “outro” e especificou, conforme segue:

Quadro 9: Respostas alternativa “outro” questão 9

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	Canal de Ouvidoria

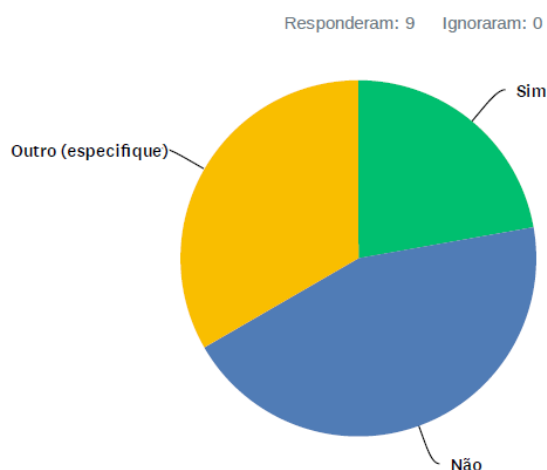
Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação a adoção de um Canal de Denúncias:

A fundação B respondeu que possui um Canal de Ouvidoria.

Questão 10 - Essa fundação possui uma política de Proibição de retaliações dos denunciante?

Gráfico 9: *Questão 10 - Essa fundação possui uma política de Proibição de retaliações dos denunciante?*



Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 9, que trata da adoção de política de proibição de retaliações dos denunciante, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, duas fundações (F, H), correspondente a 22,22%, responderam positivamente, quatro fundações (A, B, C, I), correspondente a 44,44%, responderam que

não possuem, e três fundações (D, E, G), correspondente a 33,33%, responderam a opção “outro” e especificaram, conforme segue:

Quadro 10: Respostas alternativa “outro” questão 10

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	Existe o sigilo nos canais de denúncias, como na Ouvidoria.
2	A ouvidoria da Fundação mantém o sigilo do denunciante e encaminha a demanda apresentada ao órgãos internos para apuração.
3	O artigo 1º do Código de Ética abarca a questão.

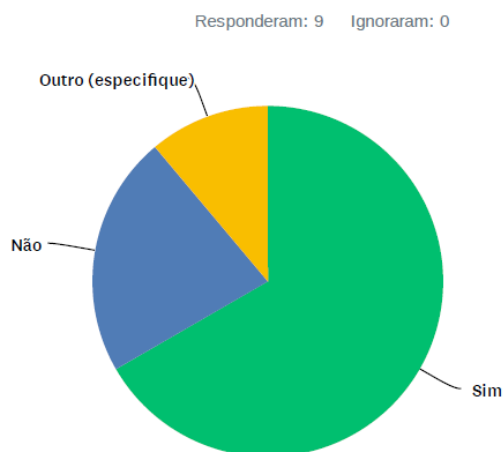
Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação a adoção de política de proibição de retaliações dos denunciantes:

A fundação G respondeu que existe o sigilo nos canais de denúncias, como na Ouvidoria; a fundação E respondeu que a ouvidoria da Fundação mantém o sigilo do denunciante e encaminha a demanda apresentada aos órgãos internos para apuração; e a fundação D respondeu que o artigo 1º do Código de Ética abarca a questão.

Questão 11 - Essa fundação possui Medidas disciplinares previstas em códigos de conduta?

Gráfico 10: *Questão 11 - Essa fundação possui Medidas disciplinares previstas em códigos de conduta?*



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	66.67%	6
Não	22.22%	2
Outro (especifique)	11.11%	1
TOTAL		9

Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 10, que trata da adoção de medidas disciplinares previstas em códigos de conduta, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, seis fundações (A, C, D, E, F, H), correspondente a 66,67%, responderam positivamente, duas fundações (B, I), correspondente a 22,22%, responderam que não possuem, e uma fundação (G), correspondente a 11,11%, respondeu a opção “outro” e especificou, conforme segue:

Quadro 11: Respostas alternativa “outro” questão 11

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	Código de Ética em revisão

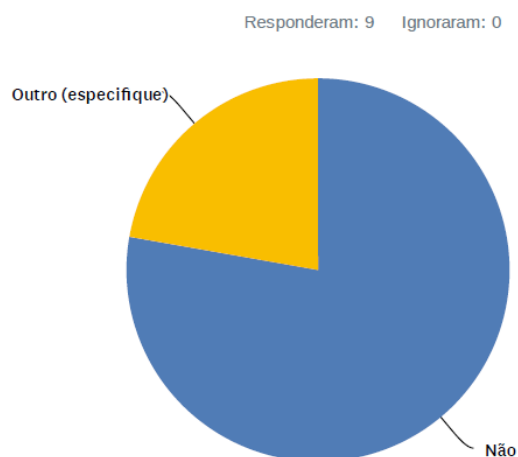
Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação a adoção de medidas disciplinares previstas em códigos de conduta:

A fundação G respondeu que o Código de Ética está em revisão.

Questão 12 - Essa fundação possui Testes, revisões e aprimoramento constante do programa de compliance e/ou integridade?

Gráfico 11: Questão 12 - Essa fundação possui Testes, revisões e aprimoramento constante do programa de compliance e/ou integridade?



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	0.00%	0
Não	77.78%	7
Outro (especifique)	22.22%	2
TOTAL		9

Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 11, que trata da adoção de testes, revisões e aprimoramento constante do programa de compliance e/ou integridade, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, nenhuma fundação respondeu positivamente, sete fundações (B, C, E, F, G, H, I), correspondente a 77,78%, responderam que não possuem, e duas fundações (A, D), correspondente a 22,22%, responderam a opção “outro” e especificaram, conforme segue:

Quadro 12: Respostas alternativa “outro” questão 12

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	Bem como atualização nas Normas, Portarias e Resoluções.
2	Será implementado em breve até 2022

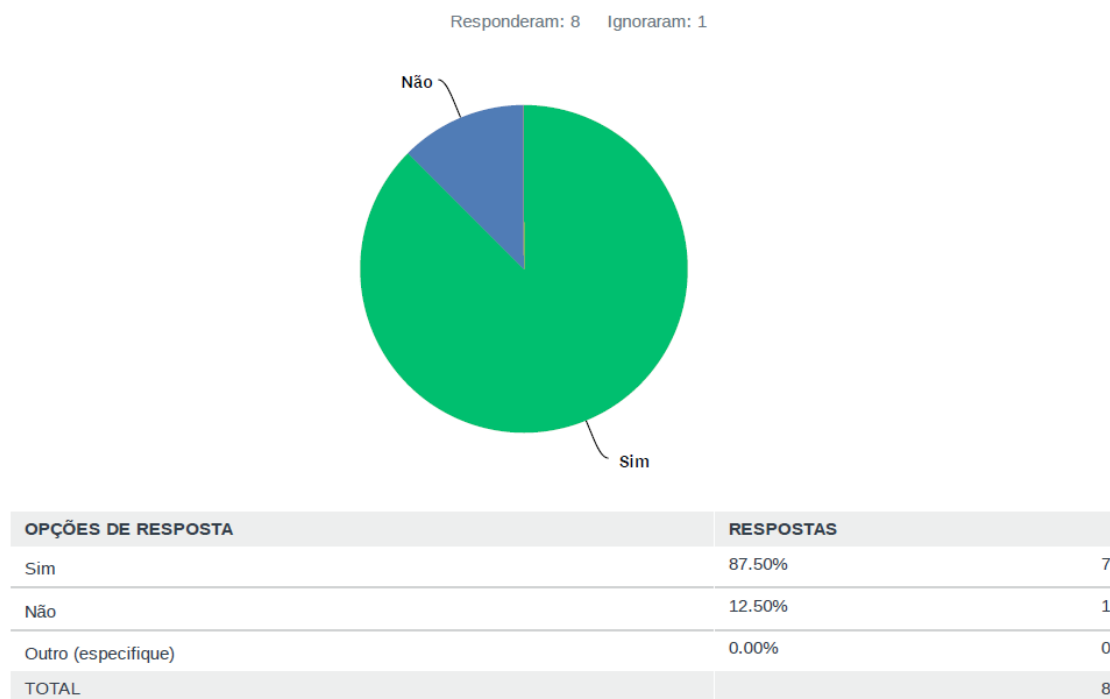
Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação a adoção de testes, revisões e aprimoramento constante do programa de compliance e/ou integridade:

A fundação D respondeu bem como atualização nas Normas, Portarias e Resoluções; e a fundação A respondeu que será implementado em breve, até 2022.

Questão 13 - Essa fundação possui Auditoria Interna?

Gráfico 12: *Questão 13 - Essa fundação possui Auditoria Interna?*

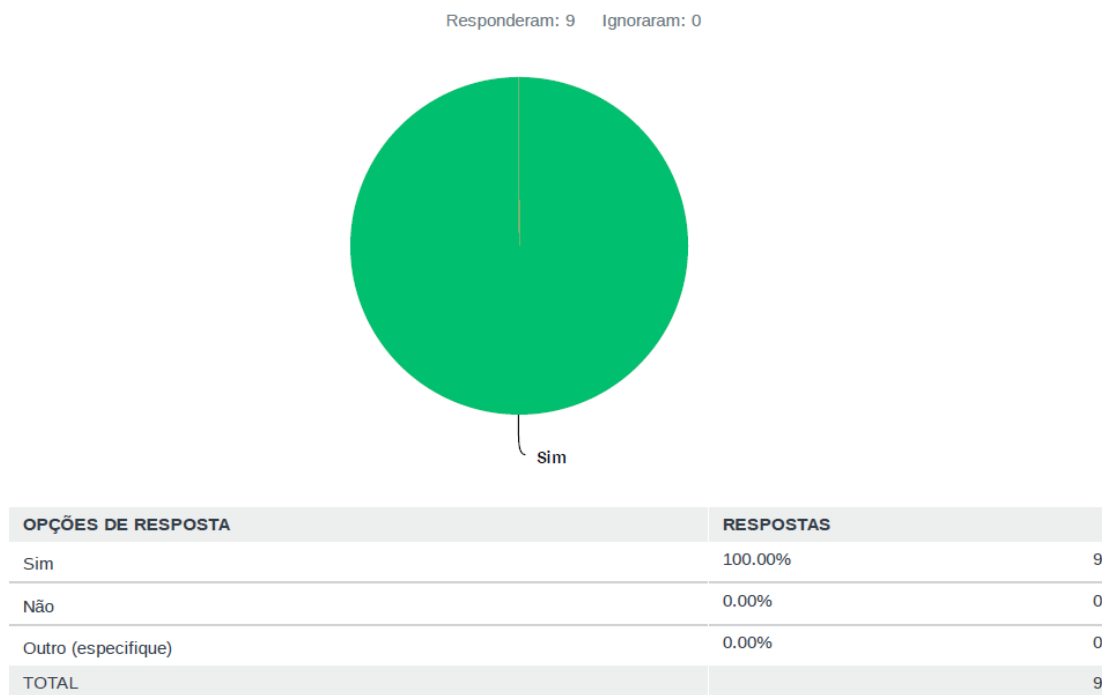


Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 12, que trata da auditoria interna, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, 1 (uma) fundação (A) deixou de responder a essa questão, sete fundações (B, C, D, E, F, G, H), correspondente a 87,50%, responderam positivamente, e uma fundação (I), correspondente a 12,50%, respondeu que não possui.

Questão 14 - Essa fundação possui Procedimentos de Controle Interno?

Gráfico 13: Questão 14 - Essa fundação possui Procedimentos de Controle Interno?



Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 13, que trata dos procedimentos de controle interno, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, todas elas, correspondente a 100%, responderam positivamente a essa questão.

Questão 15 - Caso as práticas citadas não sejam de competência das áreas de compliance e/ou de integridade e/ou de conflito de interesse, qual área cuida da implementação e efetivação dessas práticas?

Essa questão trata da área, caso não seja a área de compliance e/ou integridade, que cuida das práticas citadas nas questões anteriores, e foi respondida pelas fundações, por extenso, conforme segue:

Quadro 13: Respostas alternativa “outro” questão 15

Responderam: 8 Ignoraram: 1	
#	RESPOSTAS
1	Controle Interno
2	Diretoria Adjunta de Formação, Pesquisa e Promoção Institucional, Assessoria de Recursos Humanos e Controle Interno
3	Que a Alta Administração instituiu a Controladoria Geral em 2018 e a Gerência de Informação, Normatização e Gestão Documental, para implementar parte destes procedimentos.
4	A posição de Gerente de Compliance está vazia, devido a restrições de contratação de pessoas pelo Estado, assim a Diretoria Adm & Financeira tem cuidado da implementação e manutenção destas práticas.
5	Essas práticas geralmente são acompanhadas pela Assessoria de Controle Interno, da Corregedoria Geral e pela Ouvidoria.
6	Diretoria Executiva e Diretoria Adjunta de Administração e Finanças
7	Auditorias internas é de responsabilidade do setor de Qualidade
8	Departamento de Administração e o Sistema de Gestão Integrada (responsável pela certificação ISO 14001 e ISO 9001)

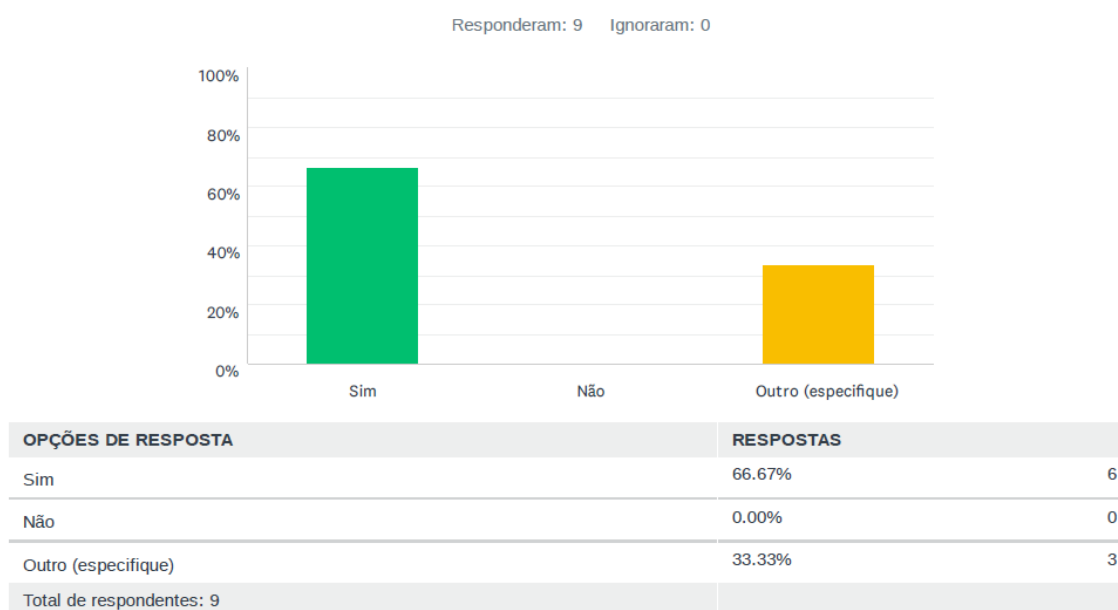
Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário: uma fundação (A) não respondeu a essa questão; a fundação I respondeu que o Controle Interno cuida das práticas tratadas nas questões anteriores; a fundação H respondeu que a Diretoria Adjunta de Formação, Pesquisa e Promoção Institucional, Assessoria de Recursos Humanos e o Controle Interno cuidam das práticas tratadas nas questões anteriores; a fundação G respondeu que a Alta Administração instituiu a Controladoria Geral em 2018 e a GIND, para implementar parte destes procedimentos; a fundação F respondeu que a posição de Gerente de Compliance está vazia, devido a restrições de contratação de pessoas pelo Estado, assim a Diretoria Administrativa e Financeira tem cuidado da implementação e manutenção destas práticas; a fundação E respondeu que essas práticas geralmente são acompanhadas pela Assessoria de Controle Interno, da Corregedoria Geral e pela Ouvidoria; a fundação D respondeu que a Diretoria Executiva e Diretoria Adjunta de Administração e Finanças cuidam das práticas tratadas

nas questões anteriores; a fundação C respondeu que as auditorias internas são de responsabilidade do setor de Qualidade; e a fundação B respondeu que o Departamento de Administração e o Sistema de Gestão Integrada (responsável pela certificação ISO 14001 e ISO 9001) cuidam das práticas tratadas nas questões anteriores.

Questão 16 - A área/setor de compliance e/ou integridade está vinculada diretamente à presidência da fundação?

Gráfico 14: *Questão 16 - A área/setor de compliance e/ou integridade está vinculada diretamente à presidência da fundação?*



Fonte: elaboração própria.

Pela análise do Gráfico 14, que trata se a área/setor de compliance e/ou integridade está vinculada diretamente à presidência da fundação, infere-se que das nove fundações que responderam ao questionário, seis fundações (A, C, E, G, H, I), correspondente a 66,67%, responderam positivamente, nenhuma fundação respondeu que não, e três

fundações (B, D, F), correspondente a 33,33%, responderam a opção “outro” e especificaram, conforme segue:

Quadro 14: Respostas alternativa “outro” questão 16

#	OUTRO (ESPECIFIQUE)
1	Na ausência do Ger. de Compliance, o Diretor Financeiro reporta-se ao Presidente da Fundação e ambos reportam-se ao Comitê de Auditoria do Conselho Curador.
2	Comissão de Ética, Auditoria Interna/Controle e Ouvidoria.
3	O Departamento de Administração e o Sistema de Gestão Integrada estão ligados diretamente à Presidência

Fonte: elaboração própria.

Através dos dados obtidos pelo campo especifique, dentro da opção “outro”, é possível perceber que em relação a se a área/setor de compliance e/ou integridade está vinculada diretamente à presidência da fundação:

A fundação F respondeu que na ausência do Gerente de Compliance, o Diretor Financeiro reporta-se ao Presidente da Fundação e ambos se reportam ao Comitê de Auditoria do Conselho Curador; a fundação D respondeu que a Comissão de Ética, Auditoria Interna/Controle e Ouvidoria; e a fundação B respondeu que o Departamento de Administração e o Sistema de Gestão Integrada estão ligados diretamente à Presidência.

Questão 17 - Nome da Fundação?

As fundações que participaram dessa pesquisa, respondendo ao questionário são as seguintes:

Quadro 15: Respostas alternativa “outro” questão 17

Responderam: 9 Ignoraram: 0	
#	RESPOSTAS
1	Fundação Oncocentro de São Paulo - FOSP
2	Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo "José Gomes da Silva"
3	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
4	Fundação Padre Anchieta - Centro Paulista de Rádio e TV Educativas
5	Fundação Centro de Atendimento Socioeducativo ao Adolescentes - CASA-SP
6	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados-SEADE
7	Pró-Sangue
8	Fundação Parque Zoológico de São Paulo
9	SP-PREVCOM

Fonte: elaboração própria.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

É importante ressaltar que foram escolhidas como referencial deste trabalho as práticas recomendadas pela OCDE considerando sua relevância no desenvolvimento de programas de compliance em países desenvolvidos e em desenvolvimento, o que somado a atuação dessa organização na matéria de compliance, e no desenvolvimento de documentos intimamente relacionados à matéria, a tornam referência internacional na área, tornando possível extrair as principais e mais recorrentes práticas recomendadas por essa organização para elaborar o questionário.

Como já mencionado, nas fundações, como qualquer outra instituição pública, por utilizarem recursos públicos para sua manutenção e funcionamento, é fundamental que instituem práticas de compliance e integridade. E mesmo sem instituir um programa completo de compliance, essas práticas recomendadas pela OCDE são de grande valia para alcançar uma gestão pública moderna, transparente, proba, que reduza custos e ofereça um serviço de qualidade.

Não existe uma consequência legal em não se ajustar a essas práticas recomendadas pela OCDE, mas como consequência prática, a instituição deixa de fomentar vários instrumentos essenciais para desenvolver boas práticas corporativas, como a transparência na prestação de contas e implementação de mecanismos capazes de evitar desvios e a prever e detectar atos não conformes.

Torna-se incabível, nos dias de hoje, a organização e gestão de uma instituição sem a utilização dos princípios de integridade e compliance. A utilização de recursos voltados a esses princípios propicia uma atuação eficiente da instituição permitindo uma

melhoria nos processos internos e um aprimoramento no desempenho das atividades desenvolvidas.

Para atestar se as práticas recomendadas pela OCDE estão sendo devidamente aplicadas pelas fundações, essa dissertação utilizou-se das respostas fornecidas, pelas próprias fundações, que responderam ao questionário.

5.1 QUESTÃO 1: EXISTE ALGUM PROGRAMA OU ÁREA DE COMPLIANCE E/OU DE INTEGRIDADE INSTITUÍDO NESTA FUNDAÇÃO?

A primeira questão trata da existência de algum programa ou área de compliance e/ou de integridade instituído nas fundações. Apesar de apenas uma fundação ter respondido positivamente, outras cinco fundações responderam a opção “outro” e descreveram algumas áreas ou programas que elas consideraram que tenham relação com o compliance.

Uma resposta merece atenção: Uma das fundações mencionou o Programa Nacional de Prevenção à Corrupção, fato muito positivo. Esse programa, conhecido como PNPC, é uma proposta inovadora com a atuação da CGU e do Tribunal de Contas da União (TCU), esse programa está focado na prevenção de atos ilícitos e no combate à corrupção.

De acordo com a CGU:

“O Programa é voltado a todos os gestores das organizações públicas (das três esferas de governo e dos três poderes em todos os estados da federação) e tem o objetivo de reduzir os níveis de fraude e corrupção no Brasil a patamares similares aos de países desenvolvidos. Por meio de uma plataforma de autosserviço on-

line contínua, o gestor terá a oportunidade de avaliar sua instituição, descobrindo previamente os pontos mais vulneráveis e suscetíveis a falhas. A partir desse diagnóstico, ele terá acesso a um plano de ação específico que apresentará sugestões e propostas adequadas às necessidades da sua entidade. O Programa oferece ainda orientações, treinamentos e modelos, além de dispor de parcerias com órgãos e entidades públicas e privadas para implantação dos mecanismos de controle à corrupção.” (Brasil, CGU, 2021, online).

Consideramos que esse programa deve ser considerado como uma opção pelas outras fundações. Por ser muito recente, ainda não conseguimos avaliar os seus resultados, mas podemos afirmar que é um programa inovador, que oferece uma série de vantagens e benefícios, como a melhoria dos controles, a propagação de condutas éticas, o estabelecimento de uma cultura de integridade e transparência, por um baixo custo.

Interessante ressaltar que três fundações responderam que não possuem uma área ou programa de compliance ou integridade, o que consideramos como um fato negativo, pois não resta claro qual o setor responsável, se é que há um, na não avaliação de riscos, com estratégias para prevenir e remediar atos não conformes e atos de corrupção.

5.2 QUESTÃO 2 - SE A RESPOSTA À PERGUNTA ANTERIOR FOR SIM, POR QUANTAS PESSOAS ESSE PROGRAMA OU ÁREA É COMPOSTO?

Essa questão está diretamente relacionada com a questão anterior, e busca saber por quantas pessoas o programa ou área de compliance ou integridade é composto.

A resposta que merece destaque foi a fundação que respondeu uma pessoa, e não por se tratar de um ponto negativo, mas sim, por ser em nossa opinião suficiente para as

necessidades daquela fundação. A área de integridade não precisa ser grandiosa, mas sim adequada ao caso em concreto. As fundações não são empresas, não são tipos societários e não possuem finalidade lucrativa, dependendo do seu tamanho, do seu número de funcionários, da área em que atua e do volume financeiro que essa fundação movimenta, uma pessoa pode ser suficiente.

5.3 QUESTÃO 3 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI UM GERENCIAMENTO DE RISCOS (PROCESSO DE IDENTIFICAR, AVALIAR, TRATAR E MONITORAR OS RISCOS EXISTENTES EM UMA ORGANIZAÇÃO)?

A questão 3 trata do gerenciamento de riscos, das nove fundações que responderam essa questão apenas uma respondeu que não possui nenhum tipo de gerenciamento de riscos.

A alta adesão das fundações nessa prática é extremamente positiva e relevante, pois trata-se de uma das práticas mais pertinentes, o gerenciamento de riscos é um conjunto de atividades coordenadas com o objetivo de processo de identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos existentes em uma organização, realizando um importante trabalho preventivo. planejando e implementando respostas aos riscos.

O gerenciamento de riscos é uma medida estratégica, e deve ser adotada em qualquer tipo de organização, tornando-se um recurso essencial para a tomada de decisões.

5.4 QUESTÃO 4 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI UM CÓDIGO DE CONDUTA E/OU INTEGRIDADE?

Essa questão trata do Código de Conduta e/ou Integridade, das nove fundações que responderam essa questão apenas uma respondeu que não possui, sete fundações responderam que sim, considerando o Código de Ética, e uma fundação chama atenção por ter respondido que não sabe informar ao certo.

Nos gera preocupação a resposta negativa e a resposta que não soube informar ao certo, pois um Código de Conduta, Integridade ou Ética é um guia orientador de condutas, princípios e valores daquela instituição, determinando a atuação de funcionários, colaboradores e membros dos órgãos estatutários. Esse Código deve estar enraizado na consciência de quem se relaciona com a instituição, representando um componente de identidade cultural dessa instituição e de sua imagem. Deve ser claro, preciso e de fácil compreensão, para que seja observado por todos. No caso da fundação com o funcionário que não soube informar ao certo, ou ela não possui, ou o Código, claramente, não está servindo para os seus objetivos, em qualquer das hipóteses esse ponto deveria ser revisto por essa fundação.

Assim como o Canal de Denúncias, o Código de Conduta ou Integridade deve ser adotado por qualquer tipo de organização, ele é capaz de criar e moldar a cultura organizacional que a instituição deseje, servindo de instrumento para a administração de eventuais situações que possam impactar no funcionamento da instituição.

5.5 QUESTÃO 5 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI UMA POLÍTICA ANTISSUBORNO?

Essa questão 5 trata da política antissuborno, o alto índice de respostas negativas desse ponto merece atenção, das nove fundações que responderam ao questionário apenas três respostas podem ser consideradas positivas, cinco responderam que não possuem e uma respondeu que segue a política do Governo, mas não possui nada específico, o que denota atenção, pois trata-se de um ponto de especial importância, especialmente, para instituições que recebem dinheiro público.

Acreditamos ser inaceitável, para esse tipo de instituição que recebe recurso público, não prever e não possuir nenhum tipo política antissuborno, esse tipo de prática deveria estar arraigada nesses tipos de instituições. Essa preocupação não deve advir apenas dos diversos casos de escândalos de corrupção existentes em nosso país nas últimas décadas, mas da vontade/dever dessas instituições de zelar pelo dinheiro público e utilizarem todas as técnicas e práticas disponíveis para evitar atos de corrupção ou outros atos que resultem em uma má utilização do dinheiro público.

Um exemplo de iniciativa dessa prática é a ISO 37001 que fornece requisitos e orientação para estabelecer, implementar, manter e aperfeiçoar um sistema de gestão antissuborno, abrangendo o tema nos setores público, privado e sem fins lucrativos. Seus requisitos são genéricos e aplicáveis para todas as organizações (ou departamentos de uma organização), independentemente do tipo, porte e natureza da atividade, seja nos setores público, privado ou sem fins lucrativos, incluindo empresas estaduais, grandes organizações, pequenas e médias empresas (PME) e organizações não governamentais (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT], 2016).

5.6 QUESTÃO 6 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI TREINAMENTOS PERIÓDICOS SOBRE COMPLIANCE E/OU INTEGRIDADE?

Essa questão trata sobre os treinamentos periódicos sobre compliance e integridade, das nove fundações que participaram, apenas uma fundação respondeu positivamente essa questão, as outras fundações ou responderam que não possuem ou responderam que a questão está em desenvolvimento.

Uma baixa adesão neste ponto, não é necessariamente preocupante, e analisando as respostas anteriores já era esperada. Em um programa de compliance existem os chamados pilares do compliance, existem várias classificações desses pilares, mas as mais comuns variam entre cinco e oito pilares, e em todas essas classificações os treinamentos periódicos estão no meio do programa, existem alguns pilares que devem vir antes, como o compromisso da alta administração, o mapeamento de riscos, códigos e políticas, entre outros. A tendência é que as fundações, com a evolução em seus programas de compliance, comecem a adotar essa prática, resultando em uma evolução natural desses programas.

Treinamento periódico é uma importante ferramenta para reforçar conceitos, regras e valores da instituição, é um processo educacional que direciona comportamentos e aperfeiçoa habilidades, aprimorando o desempenho organizacional da instituição.

5.7 QUESTÃO 7 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI INCENTIVO DA ADOÇÃO DO COMPLIANCE PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO?

Essa questão trata do incentivo da adoção de compliance pela alta administração da fundação, das nove fundações que responderam apenas duas responderam que não.

Apesar do baixo número negativo nessa questão, o ideal seria os 100%, pois como explicado sobre os pilares do compliance na questão anterior, quase todas classificações colocam esse apoio da alta administração como primeiro ponto. A alta administração é composta pelos membros do Conselho de Administração ou Conselho equivalente, seus Comitês, Diretoria e Altos Gestores, para que o programa de compliance ou integridade seja aceito e cumprido pelos colaboradores, funcionários e terceiros é essencial que haja esse comprometimento da alta administração, é importante essa demonstração de comprometimento com a ética e a integridade da instituição pelos seus líderes.

Nesse ponto, a recém-publicada ISO 37301 impõe uma série de requisitos para que a alta gestão mantenha e promova uma cultura de compliance em todos os níveis da organização (International Organization for Standardization [ISO], 2021).

5.8 QUESTÃO 8 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI UM PROCESSO DE *DUE DILIGENCE* (INVESTIGAÇÃO PRÉVIA) DE PARCEIROS COMERCIAIS?

A questão número 8 trata do processo de *due diligence*, que é uma investigação prévia de parceiros comerciais. Das nove fundações que participaram, apenas uma respondeu positivamente.

Apesar dessa baixa adesão não ser o ideal, entendemos que aqui trata-se de uma prática que muitas vezes as fundações consideram que não é necessária, por diferentes razões, o que não torna esses números, necessariamente preocupantes. A *due diligence* é um processo que estuda, analisa e avalia informações detalhadas, de diversos aspectos, de uma determinada instituição. É um processo importante para concretizar novas parcerias, ele avalia e mitiga os riscos de fazer negócios com instituições que possam estar envolvidas em fraudes ou irregularidades. É importante que as fundações comecem a adotar práticas de *due diligence*, pois trata-se de uma importante forma de mitigar riscos. E com a evolução dos programas de compliance nessas fundações essa prática tende a ser utilizada naturalmente.

Algumas iniciativas simples, como a adoção obrigatória de consulta ao Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), que é uma solução do Governo Federal para organizar o cadastro de empresas que desejam participar de licitações no âmbito federal e facilitar a fase de habilitação, dispensando uma avaliação minuciosa dos documentos das empresas cadastradas nesse sistema, apesar de ser uma iniciativa no âmbito Federal, esse sistema pode ser consultado pelas fundações, previamente à contratação, e pode servir como uma *due diligence*, a ser complementada com as diligências usuais da Fundação.

5.9 QUESTÃO 9 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI UM CANAL DE DENÚNCIAS?

Essa questão trata do canal de denúncias, as respostas que podem ser consideradas positivas de oito, das nove fundações que responderam essa questão é elogiável.

O canal de denúncias é um dos pilares do programa de compliance, e considerado uma das principais ferramentas dos profissionais de compliance, é um meio eficaz de comunicação entre colaboradores, clientes, funcionários e parceiros, que possibilita a identificação de problemas e denúncia de práticas não conformes. É importante que as fundações continuem nesse caminho e aprimorem cada vez mais os seus canais de denúncias oferecendo praticidade e segurança.

Uma pesquisa da *Association of Certified Fraud Examiners* demonstra a importância do Canal de Denúncias:

Gráfico 15: *Detecção Inicial de Fraudes Ocupacionais*



Fonte: Ratley (2012, online).

Esse gráfico mostra que quase metade das fraudes são descobertas por meio de denúncias, isso demonstra, na prática, que um Canal de Denúncias, bem estruturado, é um dos elementos mais importantes para os programas de compliance.

5.10 QUESTÃO 10 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI UMA POLÍTICA DE PROIBIÇÃO DE RETALIAÇÕES DOS DENUNCIANTES?

A questão 10 trata da proibição de retaliação dos denunciantes e está intimamente relacionada com a questão 9. Muito preocupante que apenas duas fundações responderam positivamente a essa questão, ainda mais, considerando sua ligação com a questão anterior e a alta adesão que ela teve.

Deve ser assegurada a proteção da confidencialidade, anonimato e não retaliação àqueles que utilizam o canal de denúncias. Essa proteção deve estar em normas escritas e é essencial que seja amplamente divulgada para que o canal de denúncias cumpra sua função da melhor maneira possível. O denunciante de boa-fé deve se sentir seguro e livre de qualquer retaliação, perseguição e discriminação. Uma adesão tão pequena das fundações nessa prática, chega a ser espantosa, e deve ser revista com a maior brevidade possível.

A confidencialidade é essencial para o denunciante, assim como a expectativa da adoção de medidas efetivas de alteração de cenário, de modo a evitar a repetição das eventuais irregularidades denunciadas.

5.11 QUESTÃO 11 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI MEDIDAS DISCIPLINARES PREVISTAS EM CÓDIGOS DE CONDUTA?

Essa questão trata das medidas disciplinares previstas em códigos de conduta. E obteve um importante resultado, das nove fundações que responderam essa questão, apenas duas responderam que não possuem.

A previsão dessas medidas disciplinares, deriva, ainda, da instituição e atuação do canal de denúncias. Tudo está interligado: a previsão de atos passíveis de punição, sua forma de denúncia, as medidas disciplinares e as diretrizes para aplicação dessas medidas. Diferentemente do que ocorreu na questão passada, que tratou da não retaliação aos denunciantes, essa questão obteve um alto índice positivo, demonstrando essa correlação entre as questões, e refletindo os resultados da questão 9 que tratou do canal de denúncias.

O Código de Conduta, repetindo a legislação vigente, mas de forma mais educativa e elucidativa deverá enumerar as medidas disciplinares cabíveis em caso de comprovada violação às normas do código, indicando quais condutas podem ser passíveis de enquadramento disciplinar e sujeitas a aplicação de penas desde a advertência até a demissão por justa causa para celetistas ou a demissão ou perda de cargo para agentes públicos. O conhecimento e reforço de práticas consideradas inapropriadas ou ilegais é importante para todos que se relacionam com a empresas fiquem cientes dos atos proibidos e suas respectivas punições.

5.12 QUESTÃO 12 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI TESTES, REVISÕES E APRIMORAMENTO CONSTANTE DO PROGRAMA DE COMPLIANCE E/OU INTEGRIDADE?

A questão 12 trata da implementação de testes, revisões e aprimoramento constante do programa de compliance ou integridade. Não houve nenhuma resposta positiva nessa questão.

Nós entendemos aqui que ocorreu exatamente o que ocorreu na questão 6 que trata dos treinamentos periódicos, e a baixa adesão neste ponto, não é, necessariamente

preocupante. Considerando os pilares do compliance, testes, revisões e aprimoramento estão no final do programa de compliance, para que ocorram essas práticas é necessário que exista, efetivamente, um programa de compliance, o que não é o caso na grande maioria das fundações que responderam ao questionário, e como já explicado, também não é necessariamente um problema, com a evolução dos programas de compliance nas fundações, a tendência é que essas práticas sejam adotadas naturalmente.

A legislação evolui, e os programas de compliance devem evoluir para se adaptar às novas legislações, o constante aprimoramento desses programas é essencial para garantir sua efetividade. Aplicar testes e revisar o programa auxilia em sua mutação e evolução.

5.13 QUESTÃO 13 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI AUDITORIA INTERNA?

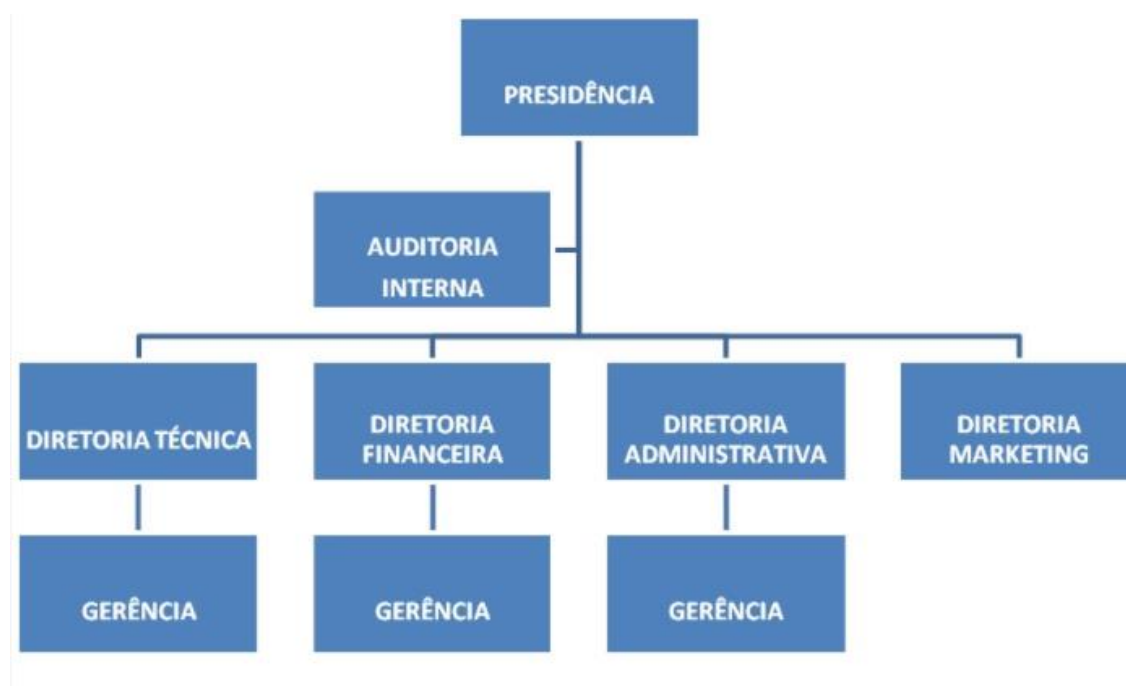
Essa questão trata da auditoria interna. Satisfatoriamente, das oito fundações que responderam essa questão apenas uma fundação respondeu que não possui uma auditoria interna.

Esse resultado é positivo, pois essa questão é de suma importância, pois muitas vezes, em instituições que não possuem área de integridade ou compliance a auditoria interna faz às vezes desta área em muitas das práticas citadas. Mas, não podemos confundir compliance e auditoria interna, pois apesar de caminharem juntos, não são a mesma coisa. A auditoria interna tem a finalidade de auxiliar a organização a alcançar seus objetivos, focando na melhora da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos e propondo melhorias para o ganho de eficiência e qualidade. A instituição de uma

auditoria interna pode ser considerada como um pequeno passo rumo a instituição de programas de compliance nas fundações.

Apesar da discussão existente sobre a posição ideal do controle interno dentro da estrutura da organização, a Escola Portal de Auditoria recomenda à seguinte estrutura organizacional:

Figura 1: *Estrutura Organizacional Controle Interno*



Fonte: Portal de Auditoria (2016, online).

Essa estrutura demonstra que a auditoria interna, visando maior autonomia, para melhor desempenho de suas funções, deve ser um departamento autônomo, independente dos demais departamentos, subordinado apenas à presidência da organização.

5.14 QUESTÃO 14 - ESSA FUNDAÇÃO POSSUI PROCEDIMENTOS DE CONTROLE INTERNO?

A questão 14 trata dos procedimentos de controle interno. Das nove fundações que responderam essa questão, todas responderam que possuem procedimentos de controle interno.

Essa prática, como na questão anterior, refletiu uma alta adesão das fundações. Os procedimentos de controle interno são ferramentas utilizadas pelo controle interno e possuem o objetivo de elaborar dados contábeis transparentes, proteger os ativos e auxiliar na gestão das instituições. Esses resultados reforçam que as fundações estão efetivamente utilizando-se das suas auditorias e controles internos.

5.15 QUESTÃO 15 - CASO AS PRÁTICAS CITADAS NÃO SEJAM DE COMPETÊNCIA DAS ÁREAS DE COMPLIANCE E/OU DE INTEGRIDADE E/OU DE CONFLITO DE INTERESSE, QUAL ÁREA CUIDA DA IMPLEMENTAÇÃO E EFETIVAÇÃO DESSAS PRÁTICAS?

A questão 15 trata da área que cuida das práticas das questões anteriores na falta de uma área de compliance ou integridade. Nessa questão tivemos as mais variadas respostas. Desde o controle interno, até algumas Diretorias e setores que possuam alguma familiaridade com alguma matéria relacionada ao compliance, em muitas delas também, mais de uma área faz esse papel.

Como as fundações não são empresas, não são tipos societários e não possuem finalidade lucrativa, e avaliando outras variantes, como tamanho, número de funcionários

e setor que atuam é possível que elas não precisem de um setor ou área exclusiva para os assuntos de compliance e integridade, mas seria importante as fundações considerarem capacitar ao menos um profissional dedicado à essa função, os chamados *Compliance Officers*, que será o profissional responsável pelo cumprimento das normas, códigos e políticas estabelecidas, além de responder pela instituição nos casos de irregularidades e omissões. Para isso, é necessário que esse profissional possua autonomia e autoridade para tomar decisões, inclusive àquelas que interfiram nas decisões da alta gerência, além dos recursos que esse profissional julgar necessário.

5.16 QUESTÃO 16 - A ÁREA/SETOR DE COMPLIANCE E/OU INTEGRIDADE ESTÁ VINCULADA DIRETAMENTE À PRESIDÊNCIA DA FUNDAÇÃO?

Essa questão da vinculação direta à presidência da fundação da área ou setor de compliance ou integridade. A grande maioria das fundações, de uma forma ou de outra, possuem as áreas que tratam da matéria de compliance vinculada à presidência da fundação.

É importante que a área que cuida do compliance seja vinculada apenas ao mais alto nível da instituição, esse ponto é importantíssimo para a autonomia e autoridade na tomada de decisões dos profissionais dessas áreas. Caso, essa área de compliance esteja vinculada a muitas outras áreas ela perderá a autonomia, que é uma ferramenta essencial nessa área de atuação.

5.17 QUESTÃO 17 - NOME DA FUNDAÇÃO?

Em relação às outras fundações que não responderam ao questionário, três delas responderam aos e-mails, mas não preencheram o questionário:

A Fundação para conservação e a produção Florestal do estado de São Paulo – (FUNDAÇÃO FLORESTAL), através do e-mail de sua ouvidoria respondeu que: “Estamos encaminhando sua solicitação para Diretoria Executiva para conhecimento e manifestação”, e apesar de outros três e-mails encaminhados, nos dias 03, 09 e 12 de agosto de 2021, avisando do prazo, não houve resposta e nem o preenchimento do questionário.

A Fundação “Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel” de Amparo ao Preso (FUNAP), através do e-mail da Diretoria de Atendimento e Promoção Humana respondeu que: “Encaminharemos seu pedido para a área responsável e em breve lhe enviaremos uma resposta”, e apesar de outros três e-mails encaminhados, nos dias 03, 09 e 12 de agosto de 2021, avisando do prazo, não houve mais nenhum tipo de contato e nem o preenchimento do questionário.

A Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE) do qual esperávamos uma resposta, considerando sua missão e objetivos institucionais, infelizmente informou por meio do e-mail da presidência que:

“Nesse momento a FDE está com novos projetos de Reformulação, em conjunto com a Secretaria da Educação, visando a adequação dos procedimentos, normas e estruturas. Diante do exposto, lamentamos em não poder participar da sua pesquisa. Em outra oportunidade, esperamos poder contribuir”.

Quando uma instituição oficial voltada à educação, nega uma resposta, demonstra a dificuldade de realização de pesquisas empíricas no Brasil.

Não houve nenhum tipo de resposta por quatro fundações:

Fundação para o Remédio Popular (FURP); Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (FUNDAÇÃO PROCON-SP), apesar de seu tamanho e importância, não foi possível entrar em contato com essa fundação por nenhum dos meios eletrônicos disponíveis em seu site; Memorial da América Latina, foram mandados muitos e-mails para muitos contatos de e-mails diferentes e não houve resposta de nenhum; e Universidade Virtual do estado de São Paulo (UNIVESP), chegamos a adicionar o presidente desta fundação no LinkedIn, e mandamos mensagem por lá, mesmo assim não houve nenhum tipo de resposta.

CONCLUSÃO

A finalidade dessa pesquisa foi identificar se existe um programa de compliance nas fundações públicas do estado de São Paulo, e em caso positivo, analisar se esses programas estão em conformidade com as práticas recomendadas pela OCDE. A OCDE foi utilizada como referencial dessa pesquisa em razão da sua intensa atuação sobre a matéria que resultou no desenvolvimento diversos documentos que servem de referência internacional na área de compliance e integridade.

As fundações tratadas nessa pesquisa são fundações públicas que recebem recursos públicos e suas atividades possuem caráter público. Sendo assim, é de suma importância que essas entidades estabeleçam uma cultura organizacional que zele por valores éticos e morais, atuando com transparência e oferecendo uma gestão pública moderna, que reduza custos e ofereça um serviço de qualidade.

As práticas recomendadas pela OCDE têm a finalidade de orientar as instituições para uma atuação mais eficiente, melhorando seus processos internos, aprimorando o desenvolvimento de suas atividades, otimizando o monitoramento e controle dessas instituições, contribuindo assim, no combate à corrupção.

Buscou-se, com essa pesquisa, compreender se as fundações públicas do estado de São Paulo utilizam em suas gestões as práticas usuais de programas de compliance e integridade. Como ponto de partida, foram identificadas as principais práticas recomendadas pela OCDE, posteriormente foi elaborado um questionário e encaminhado para as 16 fundações do estado de São Paulo, foi realizada a análise dos dados e a discussão dos resultados através das respostas fornecidas por 9 fundações que participaram da pesquisa respondendo ao questionário.

Os resultados demonstram que a maioria das fundações não possuem um programa de compliance ou integridade instituído, mas que a maioria delas possuem uma área, não exclusiva, que trata desses assuntos.

Os resultados da pesquisa evidenciam que as práticas de compliance recomendadas pela OCDE mais desenvolvidas pelas fundações são: o gerenciamento de riscos, sendo positivo em 66,67% das fundações analisadas; o Código de Ética ou Conduta e Integridade, com 77,78%; o incentivo de adoção do compliance pela Alta Administração, com 66,67%; o Canal de Denúncias, com 77,78%; medidas disciplinares previstas em Códigos de Conduta, com 66,67%; auditoria interna, com 87,50% e procedimentos de controles internos, com 100%.

Destaca-se as práticas de auditoria interna e procedimentos de controles internos, com uma elevadíssima aplicação pelas fundações, que são práticas de suma importância para um programa de compliance, pois auxiliam a organização com seus objetivos, gerenciando riscos e propondo melhorias para que a instituição progrida em eficiência e qualidade.

Por outro lado, existem práticas que os resultados da pesquisa evidenciaram pouca aderência, são elas: política antissuborno, sendo positivo em apenas 22,22%; treinamentos periódicos sobre compliance e integridade, com aderência de apenas 11,11%; processo de *due diligence*, com apenas 11,11%; política de proibição de retaliação de denunciante, com 22,22%; testes, revisões e aprimoramento constante do programa de compliance ou integridade, não obteve nenhuma resposta positiva.

Apesar de chamar atenção, com os menores índices de aderência, os treinamentos periódicos e os testes, revisões e aprimoramento constante do programa de compliance e integridade, esses números não são surpreendentes para instituições que não possuam um

programa de compliance instituído, pois essas práticas estão interligadas com a existência desses programas nas instituições. O que realmente chama a atenção é a política antissuborno, com um número tão baixo de aderência, por instituições que recebem recursos públicos, à uma prática relacionada à matéria de corrupção é estranhamente surpreendente, o fato dessas instituições não possuir e nem prever políticas como essas, que servem para zelar pelo dinheiro público, deve ser revisto imediatamente por essas instituições.

Quanto as fundações avaliadas, a pesquisa evidenciou que a maioria das fundações participantes estão em um patamar razoável, atendendo a maioria das práticas contidas no questionário, ou em vias de atender. Das nove fundações participantes, apenas duas delas, possuem uma baixa aderência às práticas pesquisadas.

Desta forma, buscando responder o questionamento principal que deu início à realização desta pesquisa, as fundações públicas do estado de São Paulo, apesar de não possuírem um efetivo programa de compliance ou integridade, utilizam-se de várias das práticas que existem nesses programas, havendo, portanto, conformidade parcial com a hipótese estabelecida.

Percebe-se uma alta adesão às práticas que são mais fáceis de serem implementadas concretamente, em seus respectivos âmbitos. Talvez, esse fato seja um indício da vontade das fundações em desenvolver práticas relacionadas ao assunto, e talvez, por limitações técnicas e financeira não consigam. Quem sabe que com incentivos e direcionamento correto essas fundações não desenvolvam verdadeiros programas de compliance?

Vale destacar que apesar de o programa de compliance não ser obrigatório nessas instituições, a aderência a essas práticas é altamente recomendável, elas auxiliam no

desenvolvimento de uma gestão pública transparente, moderna, proba, que reduz custos e oferece um serviço público de qualidade.

Em uma análise geral, tendo em consideração as limitações desta pesquisa, relacionando as práticas recomendadas pela OCDE com o que é efetivamente aplicado pelas fundações públicas do estado de São Paulo, este estudo contribui academicamente para a compreensão das principais práticas utilizadas por um programa de compliance e integridade, ao mesmo tempo que oferece um proveitoso instrumento para a implementação dessas práticas. A pesquisa realizada possui potencial para ser utilizada em pesquisas futuras, que poderão ser utilizadas para comparar e evolução desse tema e dessas práticas nas instituições pesquisadas.

O tema compliance é uma realidade e não pode ser ignorado, instituições públicas ou privadas, grandes ou pequenas, visando lucros ou sem fins lucrativos, devem assumir uma cultura de compliance. É necessário um engajamento por todos os níveis da instituição para fomentar os valores éticos e morais, os instrumentos para disseminar essa cultura devem estar instituídos e serem claros e de fácil entendimento, podendo ser alcançado por todos aqueles que se relacionam com a instituição.

REFERÊNCIAS

- Almeida, L. E. (2018). Compliance público e compliance privado: semelhanças e diferenças. In Nohara, I. P., & Pereira, F. L. B. (coord.). *Governança, compliance e cidadania*. São Paulo: Thompson Reuters Brasil.
- Amazonas (Estado). (2018). *Lei nº 4.730, de 27 de dezembro de 2018*. Dispõe sobre a instituição do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado do Amazonas e dá outras providências. Manaus: Assembleia Legislativa do Estado. Consultado em: https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2018/10303/lei_4730.pdf f. Acesso em: 9 set. 2021.
- Arouca, A. C., Pereira, J. R., & Hoedemaker, N. M. P. F. (2018). *Programa de integridade em organizações do terceiro setor: manual de compliance*. Brasília, DF: OAB.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). (2016). *ISO 37001: Sistemas de gestão antissuborno*. Rio de Janeiro: ABNT. Consultado em: <http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/184-iso-37001>. Acesso em: 13 set. 2021.
- Bahia (Estado). (2019). *Projeto de Lei nº 23.327, de 22 de maio de 2019*. Dispõe sobre a implantação de programas de integridade nas empresas que contratarem com a administração pública do estado da Bahia e dá outras providências. Salvador: Assembleia Legislativa. Consultado em: <https://www.al.ba.gov.br/atividade-legislativa/proposicao/PL.-23.327-2019>. Acesso em: 9 set. 2021.

Bertoccelli, R. P. (2019). Compliance. In Carvalho, A. C., Bertoccelli, R. P., Alvim, T.

C., & Venturini, O. (coord.). *Manual de compliance*. Rio de Janeiro: Forense.

Braga, M. (2014). Por um mundo com mais compliance. *Revista Jus Navigandi*.

19(4192). Consultado em: <https://jus.com.br/artigos/31415/por-um-mundo-com-mais-compliance>. Acesso em: 13 set. 2021.

Branski, R. M., Franco, R. A. C., & Lima Junior, O. F. (2010). Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. *Anais do XXIV Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte*. Consultado em:

<http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf>. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF:

Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (1990). *Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990*. Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências.

Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8137.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (1992). *Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992*. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (1993). *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (1994). *Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994*. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (1998a). *Lei nº 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, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (1998b). *Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm.

Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2000a). *Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000*. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em

Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3678.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2000b). *Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2002a). *Decreto nº 4.410 de 7 de outubro de 2002*. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1o, inciso "c". Brasília, DF: Presidência da República.

Consultado em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4410.htm.

Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2002b). *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil.

Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2013). *Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm.

Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2015). *Decreto nº 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, DF: Presidência da República.

Consultado em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2016a). *Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016*. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2016b). *Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016*. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2017a). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2017b). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm.

Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2018). *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2019). *Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019*. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997 [...]. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113848.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2021a). *Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021*. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Decreto/D10756.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. (2021b). *Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021*. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República. Consultado em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. Casa Civil. (2021). *OCDE*. Consultado em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/ocde>. Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. Controladoria Geral da União (CGU). (2016a). *Portaria nº 750, de 20 de abril de 2016*. Institui o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União.

Brasília, DF: Controladoria Geral da União. Consultado em:

<https://www.in.gov.br/web/guest/materia/->

[/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21174312/do1-2016-04-25-portaria-n-750-de-20-de-abril-de-2016-21174239](https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21174312/do1-2016-04-25-portaria-n-750-de-20-de-abril-de-2016-21174239). Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. Controladoria Geral da União (CGU). (2016b). *Portaria nº 784, de 28 de abril*

de 2016. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública da Controladoria-Geral da União, para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Controladoria Geral da União. Consultado em:

<https://www.in.gov.br/materia/->

[/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21512003/do1-2016-04-29-portaria-n-784-de-28-de-abril-de-2016-21511887](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21512003/do1-2016-04-29-portaria-n-784-de-28-de-abril-de-2016-21511887). Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. Controladoria Geral da União (CGU). (2021). *Programa Nacional de Prevenção*

à Corrupção: “objetivo é diminuir a corrupção e prevenir esse mal que afeta o

nosso país”, afirma ministro da CGU. Consultado em: [https://www.gov.br/cgu/pt-](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2021/05/programa-nacional-de-prevencao-a-corrupcao-201cobjetivo-e-diminuir-a-corrupcao-e-prevenir-esse-mal-que-afeta-o-nosso-pais201d-afirma-ministro-da-cgu)

[br/assuntos/noticias/2021/05/programa-nacional-de-prevencao-a-corrupcao-](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2021/05/programa-nacional-de-prevencao-a-corrupcao-201cobjetivo-e-diminuir-a-corrupcao-e-prevenir-esse-mal-que-afeta-o-nosso-pais201d-afirma-ministro-da-cgu)

[201cobjetivo-e-diminuir-a-corrupcao-e-prevenir-esse-mal-que-afeta-o-nosso-](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2021/05/programa-nacional-de-prevencao-a-corrupcao-201cobjetivo-e-diminuir-a-corrupcao-e-prevenir-esse-mal-que-afeta-o-nosso-pais201d-afirma-ministro-da-cgu)

[pais201d-afirma-ministro-da-cgu](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2021/05/programa-nacional-de-prevencao-a-corrupcao-201cobjetivo-e-diminuir-a-corrupcao-e-prevenir-esse-mal-que-afeta-o-nosso-pais201d-afirma-ministro-da-cgu). Acesso em: 9 set. 2021.

Brasil. Supremo Tribunal Federal (STF). (1985). Recurso Extraordinário nº. 101.126-

RJ. Relator: Min. Moreira Alves (RTJ 113/114). *Diário da Justiça. Seção 1*, 188-

239. Consultado em:

<https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=193482>.

Acesso em: 13 set. 2021.

Bresser Pereira, L. C. (1996). *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura*

para um novo Estado. Brasília, DF: MARE/ENAP. Consultado em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/817/1/9texto.pdf>. Acesso em: 13 set. 2021.

Candeloro, A. P. P., de Rizzo, M. B. M., & Pinho, V. (2012). *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan.

Carloto, S. (2019). *Compliance trabalhista*. São Paulo: LTr.

Cazumbá, N. (2019). A estrutura organizacional de fundações. *Nossa Causa*.

Consultado em: <https://nossacausa.com/estrutura-organizacional-das-fundacoes/>. Acesso em: 13 set. 2021.

Chaer, G., Diniz, R. R. P., & Ribeiro, E. A. (2011). A técnica do questionário na pesquisa educacional. *Evidência*. 7(7), 251-266. Consultado em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf. Acesso em: 9 set. 2021.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). (2016). *Guia programas de compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*. Brasília, DF: Ministério da Justiça. Consultado em: http://antigo.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf. Acesso em: 9 set. 2021.

Cordouro, L. (2015). Petrobrás e a FCPA. *Jusbrasil*. Consultado em: <https://lcardouro.jusbrasil.com.br/artigos/150699947/petrobrasea-fcpa>. Acesso em: 9 set. 2021.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

- Cunha, R. S., & Souza, R. (2017). *Lei anticorrupção empresarial*. Salvador: JusPodivm.
- Dantas, S. T. (1977). *Programa de direito civil: parte geral* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Estácio de Sá.
- Di Pietro, M. S. Z. (2003). *Direito administrativo* (17ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Distrito Federal. (2018). *Lei nº 6.112, de 02 de fevereiro de 2018*. Dispõe sobre a implementação de Programa de Integridade em pessoas jurídicas que firmem relação contratual de qualquer natureza com a administração pública do Distrito Federal em todas as esferas de poder e dá outras providências. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal. Consultado em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/3bf29283d9ea42ce9b8feff3d4fa253e/Lei_6112_02_02_2018.html. Acesso em: 9 set. 2021.
- Eslar, K. D., & Ferrari, A. C. (2018). Compliance: os programas de integridade e a Lei Anticorrupção. *SAJ Adv*. Consultado em: <https://blog.sajadv.com.br/compliance-e-a-lei-anticorruptao/>. Acesso em: 9 set. 2021.
- Espírito Santo (Estado). (2017). *Lei nº 10.793, de 21 de dezembro de 2017*. Institui o Código de Conduta e Integridade a ser observado pelos fornecedores de bens e prestadores de serviços ao Estado do Espírito Santo. Vitória: Governo do Estado. Consultado em: <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEI107932017.html>. Acesso em: 9 set. 2021.
- Flôres, V. S. (2019). *Compliance handbook: um guia histórico, conceitual e técnico* (2ª ed.). Lajeado: Interact Solutions.
- Franco, I. (2020). *Guia prático de compliance*. Rio de Janeiro: Forense.

- Fundação Instituto de Administração (FIA). (2021). *OCDE: O que é, estrutura organizacional, objetivo e membros*. Consultado em: <https://fia.com.br/blog/ocde/>. Acesso em: 9 set. 2021.
- Goiás (Estado). (2019). *Lei nº 20.489, de 10 de junho de 2019*. Cria Programa de Integridade a ser aplicado nas Empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado de Goiás, e dá outras providências. Goiânia: Assembleia Legislativa do Estado. Consultado em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/100700/lei-20489. Acesso em: 9 set. 2021.
- International Organization for Standardization (ISO). (2021). *ISO 37301:2021: Compliance management systems: requirements with guidance for use 2021*. Geneva: ISO. Consultado em: <https://www.iso.org/standard/75080.html>. Acesso em: 13 set. 2021.
- Labaki Neto, A. M. (2021). Resumo e comentários sobre a Lei de Lavagem de Dinheiro. *Claudia Seixas Adv*. Consultado em: <https://claudiaseixas.adv.br/resumo-e-comentarios-sobre-a-lei-de-lavagem-de-dinheiro/>. Acesso em: 9 set. 2021.
- Maeda, B. C. (2013). Programas de Compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais. In Silva, C. H. (coord.). *Temas de anticorrupção e compliance* (pp.167-201). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Massaro, V. (2017). A busca de uma gestão pública eficaz e a necessidade da aplicação de técnicas de compliance. *Revista Jus Navigandi*. 22(5146). Consultado em: <https://jus.com.br/artigos/59491/a-busca-de-uma-gestao-publica-eficaz-e-a-necessidade-da-aplicacao-de-tecnicas-de-compliance>. Acesso em: 13 set. 2021.

Mato Grosso (Estado). (2016). *Decreto nº 522, de 15 de abril de 2016*. Regulamenta, no âmbito do Poder Executivo, a aplicação da Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 e demais medidas de responsabilização de pessoas jurídicas, pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública Estadual Direta e Indireta, e dá outras providências. Cuiabá: Governo do Estado. Consultado em:

<http://app1.sefaz.mt.gov.br/0325677500623408/7C7B6A9347C50F55032569140065EBBF/1BDF5CF9533C7C2F84257F9900442345>. Acesso em: 9 set. 2021.

Minayo M. C. S. (org.). (2003). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*.

Petrópolis: Vozes.

Möderler, C. (2017). 1907: Criação da Corte de Haia. *DW*. Consultado em:

<https://www.dw.com/pt-br/1907-cria%C3%A7%C3%A3o-da-corte-de-haia/a-859638>. Acesso em: 9 set. 2021.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), World Bank. (2013). *Anti-corruption ethics and compliance handbook for business*. Paris: OECD Publishing.

Consultado em: <https://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>. Acesso em: 9 set. 2021.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *About the OECD*. Consultado em: <https://www.oecd.org/about/>. Acesso em: 9 set. 2021.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2010). *Good practice guidance on internal controls, ethics, and compliance*. Paris: OECD.

Consultado em: <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>. Acesso em: 9 set. 2021.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2005).

Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal. Paris: OECD Publishing. Consultado em:

<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/42524177.pdf>. Acesso em: 9 set. 2021.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2015).

Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa de empresas estatais. Paris:

OECD Publishing. Consultado em: [https://www.oecd-](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264181106-pt.pdf?expires=1619380229&id=id&accname=guest&checksum=E9684939907E437B81E790F391D375B5)

[ilibrary.org/docserver/9789264181106-](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264181106-pt.pdf?expires=1619380229&id=id&accname=guest&checksum=E9684939907E437B81E790F391D375B5)

[pt.pdf?expires=1619380229&id=id&accname=guest&checksum=E9684939907E437B81E790F391D375B5](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264181106-pt.pdf?expires=1619380229&id=id&accname=guest&checksum=E9684939907E437B81E790F391D375B5). Acesso em: 9 set. 2021.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2017).

Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública. Paris: OECD

Publishing. Consultado em: [https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-](https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf)

[recommendation-brazilian-portuguese.pdf](https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf). Acesso em: 9 set. 2021.

Passarinho, N. (2020). O que o Brasil perde e ganha se entrar na OCDE, o ‘clube dos países ricos’. *BBC News Brasil*. Consultado em:

<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-51121488>. Acesso em: 9 set. 2021.

Passos, J. O., de Paula, M. C., Faria, H. L. V., & Martins, M. M. (2020). A relevância da implementação de programas de compliance no ordenamento jurídico pátrio.

Boletim Jurídico. 31(1685). Consultado em:

<https://www.boletimjuridico.com.br/artigos/direito-publico/4656/a-relevancia-da-implementacao-de-programas-de-compliance-no-ordenamento-juridico-patrio>.

Acesso em: 9 set. 2021.

Pereira, C. M. S. (1996). *Instituições de direito civil* (18ª ed.). Rio de Janeiro: Forense.

Pereira, I. A. (2018). A influência da convenção antissuborno da OCDE no setor empresarial brasileiro. *LEC Community*. Consultado em:
<https://lec.com.br/beta2021final/a-influencia-da-convencao-antissuborno-da-ocde-no-setor-empresarial-brasileiro/>. Acesso em: 9 set. 2021.

Pernambuco (Estado). (2019). *Projeto de Lei nº 284, de 29 de maio de 2019*. Determina a obrigatoriedade da implementação de programa de integridade para pessoas jurídicas que celebrem qualquer tipo de contrato com a Administração Pública do Estado de Pernambuco, em todas esferas de Poder. Recife: Assembleia Legislativa do Estado. Consultado em: <https://www.alepe.pe.gov.br/proposicao-texto-completo/?docid=4645&tipoprop=p>. Acesso em: 9 set. 2021.

Pironti, R. (2018). Práticas de compliance nas empresas estatais e o prazo que se esgota. *Consultor Jurídico*. Consultado em: <https://www.conjur.com.br/2018-fev-16/rodrigo-pironti-compliance-estatais-prazo-esgota>. Acesso em: 9 set. 2021.

Portal de Auditoria. (2016). *Importância da auditoria interna nas corporações*. Consultado em: <https://portaldeauditoria.com.br/importancia-da-auditoria-interna-nas-corporacoes/>. Acesso em: 13 set. 2021.

Ratley, J. (2012). Creating an effective whistleblower program. *Security Magazine*. Consultado em: <https://www.securitymagazine.com/articles/83343-creating-an-effective-whistleblower-program>. Acesso em: 13 set. 2021.

Reis, T. (2019). Lei Sarbanes-Oxley: entenda melhor como funciona essa regulação. *Suno*. Consultado em: <https://www.suno.com.br/artigos/sarbanes-oxley/>. Acesso em: 9 set. 2021.

- Rio de Janeiro (Estado). (2017). *Lei nº 7753 de 17 de outubro de 2017*. Dispõe sobre a instituição do programa de integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Rio de Janeiro: Governo do Estado. Consultado em:
<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/0b110d0140b3d479832581c3005b82ad?OpenDocument&Highlight=0,7753>. Acesso em: 9 set. 2021.
- Rio Grande do Sul (Estado). (2018). *Lei nº 15.228, de 25 de setembro de 2018*. Dispõe sobre a aplicação, no âmbito da Administração Pública Estadual, da Lei Federal 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, e dá outras providências. Porto Alegre: Governo do Estado. Consultado em:
http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_To dasNormas=64904&hTexto=&Hid_IDNorma=64904. Acesso em: 9 set. 2021.
- Rosa Junior, E. R. (2019). Fundações públicas e sua natureza jurídica. *Revista Jus Navigandi*. (75925). Consultado em: <https://jus.com.br/artigos/75925/fundacoes-publicas-e-sua-natureza-juridica>. Acesso em: 13 set. 2021.
- Santos, A. M. (2014). Um olhar jurídico sobre as fundações. *Revista Jus Navigandi*. (34631). Consultado em: <https://jus.com.br/artigos/34631/um-olhar-juridico-sobre-as-fundacoes>. Acesso em: 13 set. 2021.
- Santos, V. S. (2020). Compliance na administração pública: um grande desafio para o gestor público. *Semana Acadêmica Revista Científica*. 1(195). Consultado em:

<https://semanaacademica.org.br/artigo/compliance-na-administracao-publica-um-grande-desafio-para-o-gestor-publico>. Acesso em: 13 set. 2021.

São Paulo (Estado). (2018). *Projeto de Lei nº 498, de 11 de julho de 2018*. Dispõe sobre a exigência de implantação de programa de "Compliance", definido como Programa de Integridade de Conduta, às empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privado com a administração pública direta, indireta e fundacional do Estado. São Paulo: Assembleia Legislativa do Estado. Consultado em:

<https://www.al.sp.gov.br/propositura/?id=1000222889>. Acesso em: 9 set. 2021.

Silva, A. R. (2008). Fundação de direito privado: Instituição, dotação e estatutos sociais. *Âmbito Jurídico*. 53. Consultado em:

<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-civil/fundacao-de-direito-privado-instituicao-dotacao-e-estatutos-sociais/>. Acesso em: 13 set. 2021.

Silva, F. L., & Pinheiro, I. (2020). *Manual de compliance trabalhista: teoria e prática*. Salvador: Juspodivm.

Silveira, R. M. J., & Diniz, E. S. (2015). *Compliance, direito penal e Lei Anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2015.

Sousa, R. (2021). OCDE. *Brasil Escola*. Consultado em:

<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/ocde.htm>. Acesso em: 9 set. 2021.

Souza, C. B. P. (2020). OCDE: 5 coisas que você não sabia. *Portogente*. Consultado em: <https://portogente.com.br/portopedia/110634-ocde-5-coisas-que-voce-nao-sabia>. Acesso em: 9 set. 2021.

- Sztajn, R., & Silva, R. M. (2020). A relação entre compliance e a LGPD. *Consultor Jurídico*. Consultado em: <https://www.conjur.com.br/2020-set-08/sztajn-marques-silva-relacao-entre-compliance-lgpd>. Acesso em: 9 set. 2021.
- Thorstensen, V., & Faria, A. P. (2019). A OCDE e a governança corporativa de empresas estatais. *CCGI Working Paper Series*. 17(513), 1-17. Consultado em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28451/TD%20513%20-%20A%20OCDE%20e%20as%20Empresas%20Estatais_FinalTN.pdf. Acesso em: 9 set. 2021.
- Trufini, T. V. (2017). Compliance e a sistematicidade da legislação anticorrupção. *Revista Jus Navigandi*. 22(5135). Consultado em: <https://jus.com.br/artigos/55941>. Acesso em: 9 set. 2021.
- Ubaldo, F. S. (2017). Lei Anticorrupção: a importância do programa de compliance no cenário atual. In Porto, V., & Marques, J. (org.). *O compliance como instrumento de prevenção e combate à corrupção*. Porto Alegre: Livraria do Advogado.
- Vergara, S. (1991). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Veríssimo, C. (2017). *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva.
- Walker, J. (2018). *Compliance: origem, evolução histórica e legislativa*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Compliance. Consultado em: <https://docplayer.com.br/200861165-James-walker-compliance-origem-evolucao-historica-e-legislativa.html>. Acesso em: 9 set. 2021.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zoghbi, S. (2013). Crime do colarinho branco. *Jusbrasil*. Consultado em:

<https://sergiozoghbi.jusbrasil.com.br/artigos/111908115/crime-do-colarinho-branco>. Acesso em: 9 set. 2021.

