



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**A NECESSIDADE E IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA DE COMPLIANCE  
NO COMBATE AO CRIME DE CORRUPÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Pedro Henrique Hernandes Argentina**

**[ARTIGO] GT 10 Controle social e combate à Corrupção na Administração Pública**

# A NECESSIDADE E IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA DE COMPLIANCE NO COMBATE AO CRIME DE CORRUPÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo abordar o programa de compliance e sua aplicabilidade no combate ao crime de corrupção, que possui uma estreita relação com a Administração Pública. O foco é caracterizar o programa de integridade, com fulcro na Lei Anticorrupção brasileira, Lei n.º 12.846/2013 e no Decreto n.º 11.129/2022; consiste, portanto, em um conjunto de mecanismos e ferramentas elaboradas por uma empresa objetivando manter seus padrões éticos, morais e legais, sob a égide da função tríplice de prevenir, detectar e remediar o crime de corrupção. Para atingir os objetivos propostos, é profícuo mencionar que o presente trabalho foi desenvolvido de forma indutiva. Realizado e fundamentado por meio de revisões bibliográficas, dentre elas revistas acadêmicas *on-line*, bem como a utilização de informações já disponibilizadas em livros, artigos, legislação e outras fontes publicadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Compliance. Programa de integridade. Lei Anticorrupção. Corrupção.

## INTRODUÇÃO

A corrupção é, sem dúvidas, um mal que permeia por todos os países. Todavia, em territórios brasileiros, infelizmente, este crime acontece com uma grande frequência. Segundo dados obtidos pela pesquisa Índice de Percepção da Corrupção 2022, realizada pela Transparência Internacional, de 180 países que estão na pesquisa, o Brasil ocupa a posição 98. Na escala apresentada, em que 100 é um país sem corrupção e 0 significa altamente corrupto, o Brasil possui uma pontuação de 38 pontos, o que é visto como um país com um índice de corrupção elevada, em que está abaixo da média global, que são 43 pontos.

Bastante conhecido, o “jeitinho brasileiro” se faz presente nas relações empresariais no país. Com o aumento das interações entre as empresas e a busca por transações mais céleres, o cenário é bastante fértil de oportunidades para a prática do crime em questão.

Com inúmeras práticas corruptivas, surge neste panorama caótico o instituto conhecido como compliance. Portanto, no Brasil, o tema tornou-se mais conhecido diante os escândalos da Operação Lava-Jato e propagou-se como uma ferramenta essencial no combate ao crime de corrupção. Para Silveira e Saad-Diniz sobre o cenário em que o compliance instalou-se no país, (2015, p. 142): “[...] em face de tantos escândalos econômicos recentes, tem-se visto uma tentativa por parte das empresas de evidenciar uma modalidade de regulação a fim de externalizar sua correção, visando, também, uma menor severidade judicial”. Ainda sobre o contexto caótico em que a lei foi introduzida, destaca Crivellaro:

Como medida de fortalecimento da sociedade brasileira perante a comunidade internacional, a lei anticorrupção foi promulgada em um **cenário político conturbado**, pois o país passava por um momento de manifestações populares, protestos sociais e políticos, que levaram milhões de pessoas às ruas para lutar contra a corrupção dos setores governamentais (CRIVELLARO, 2019, p. 35) (grifo do autor).

Inspirada em ordenamentos jurídicos alienígenas, a Lei n.º 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção brasileira, trata sobre a responsabilidade da pessoa jurídica em âmbitos administrativos e cíveis por atos praticados contra a Administração Pública. Sobre a Lei da Empresa Limpa, como também é denominada, o autor Araújo (2016, p. 13) traz que: “a Lei 12.846/2013 é nitidamente influenciada pelo compromisso internacional assumido pelo Brasil de incluir a iniciativa privada como parceira do Estado no combate à corrupção”.

Algumas leis estrangeiras são consideradas pioneiras na abordagem deste assunto, destacam-se duas bastante conhecidas, o *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*<sup>1</sup> e a *United Kingdom Bribery Act (UKBA)*<sup>2</sup>. Sobre a importância do FCPA, destaca Assí:

Podemos citar mais alguns marcos legais que contribuíram para que o compliance se consolidasse como instrumento de ética e integridade nos negócios, a começar pela lei norte-americana *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, promulgada em 1977, cujo propósito era controlar o pagamento de propinas a funcionários públicos estrangeiros e, assim, restaurar a credibilidade do mercado interno nos Estados Unidos (ASSI, 2018, p. 22).

Para o autor Scandelari (2022, p. 67), no que tange ao *United Kingdom Bribery Act (UKBA)*, “no Reino Unido, o *Bribery Act (2010)* unificaram-se os delitos de corrupção de funcionários públicos e privados, no que diz respeito à punição de pessoas jurídicas, na figura típica da “falha de empresas comerciais em prevenir a corrupção”. Ainda pontuam os Japiassú e Ferreira que:

Um dos mais recentes exemplos de legislação que adota o modelo de conformidade é a *Bribery Act*, do Reino Unido (2010), que criminalizou a falha da organização comercial em prevenir subornos, punindo empresas em benefício das quais o suborno é praticado (JAPIASSÚ e FERRERIA, 2022, p. 145).

Na Lei Anticorrupção, o tema compliance ainda não era abordado de forma clara, sendo apenas considerado como uma forma de atenuante, caso a empresa incorresse em algum dos crimes previstos na lei. Neste sentido, segundo inteligência do art. 7º, inciso VIII, o assunto era tratado como “mecanismos e procedimentos internos de integridade”.

Somente mais tarde, em 2015, por meio do Decreto n.º 8.420, que o nome “programa de integridade” passou a integrar o ordenamento jurídico brasileiro, sendo o nome escolhido

---

<sup>1</sup> A Lei de Práticas de Corrupção no Exterior é uma lei americana, promulgada em 1977, referência no combate ao crime de corrupção e suborno de funcionários públicos.

<sup>2</sup> Considerada por muitos como uma das leis mais rígidas sobre o tema, a lei do Reino Unido, de 2010/2011, versa sobre o combate a corrupção e suborno de funcionários públicos e, também, funcionários privados, ponto de destaque desta lei.

para denominar o compliance aqui no Brasil. O decreto regulamentava a Lei da Empresa Limpa, trazendo aspectos que clareavam a ideia do que viria a ser o programa.

Contudo, recentemente, o decreto foi substituído e revogado, dando lugar ao Decreto n.º 11.129/2022, que trouxe importantes alterações e acréscimos sobre o tema para a compreensão do assunto.

Desta forma, entende-se que o programa de conformidade é constituído por um conjunto de mecanismos e ferramentas que, sob a égide da função tríplice de prevenir, detectar e remediar, possui a função de evitar que a empresa cometa atos ilícitos – destaca-se aqui o crime de corrupção – ou que a empresa se envolva em situações que possam prejudicar de forma negativa sua imagem, não necessariamente classificadas como crime.

Destarte, o presente artigo pretende demonstrar e conceituar o programa de integridade, explicitar seus mecanismos e ferramentas, de forma a salientar a importância e necessidade da implementação da cultura de compliance dentro das empresas e no que tange a administração pública, com a intenção de prevenir, detectar e remediar o crime de corrupção, que destaca o Brasil de forma negativa como um dos países reconhecidos pela corrupção.

Para atingir os objetivos propostos, é profícuo mencionar que o presente trabalho foi desenvolvido de forma indutiva. Realizado e fundamentado por meio de revisões bibliográficas, dentre elas revistas acadêmicas *on-line*, bem como a utilização de informações já disponibilizadas em livros, artigos, legislação e outras fontes publicadas.

## **1. CORRUPÇÃO: SEUS CONCEITOS E REFLEXOS NO BRASIL**

Definir a palavra corrupção é uma tarefa um tanto quanto complicada. Isto, porque, a palavra possui alguns significados, todavia, nenhum deles está associado a bons resultados. Originária de vernáculo estrangeiro, a palavra é associada a algo em putrefação ou como algum vínculo que foi corrompido. Neste sentido, para Romeiro (2017, p. 20), “derivada do latim *corruptione*, que significa putrefação, decomposição e adulteração, a palavra conservou nas línguas vernáculas a acepção original latina”.

Segundo os autores Japiassú e Ferreira (2022, p. 141) classificam a palavra como, “derivado do latim *corruptus*, que significa "quebrado em pedaços", mas também podre ou pútrido — é polissêmico, implicando muitas ideias diferentes, desde ações criminosas até comportamentos sexuais não convencionais, por exemplo”.

E para Fernandes (2019, p. 109), corrupção “tem sido empregado, em um sentido mais amplo, como sinônimo de ilegalidade, decadência, putrefação, devastação, deterioração de uma determinada organização político-social”.

É notório, portanto, os inúmeros significados semânticos que a palavra pode ter, contudo, todos coincidem em resultados perniciosos. Bem pontua Nucci dizendo:

Vulgarmente, conceituar corrupção é uma tarefa quase impossível, pois o termo comporta inúmeros significados e extensa gama de consequências. Há, no entanto, um ponto em comum: trata-se de algo negativo; jamais positivo. Em dicionários, as definições não variam e perfilam o mesmo contexto: decompor, depravar, desmoralizar, subornar, tornar podre, enfim, destroçar algo (NUCCI, 2019, p. 511).

Para o portal Transparência Internacional (s.d., n.p.), “*corruption erodes trust, weakens democracy, hampers economic development and further exacerbates inequality, poverty, social division and the environmental crisis*”<sup>3</sup>.

Quando o assunto é corrupção, dois pontos principais devem ser mencionados, o termo “vantagem indevida” e “funcionário público”. Para Martín:

*Históricamente la corrupción fue siempre un asunto de funcionarios públicos o políticos “improbos” que se aprovechaban de su cargo para vender funciones públicas o que incluso, em el peor de los casos, extorsionaban a los particulares haciéndoles pagar por los servicios públicos que debían prestar*<sup>4</sup> (MARTÍN, 2013, p. 133).

O crime de corrupção no Brasil está intrinsecamente relacionado a Administração Pública, tendo em vista que o ordenamento jurídico brasileiro ainda não traz a previsão da corrupção na esfera privada. No que tange ao conceito de Administração Pública, define com maestria Di Pietro como:

Em sentido objetivo, a Administração Pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas; corresponde à função administrativa, atribuída preferencialmente aos órgãos do Poder Executivo (DI PIETRO, 2022, n.p.).

Desta forma, o crime, necessariamente, tem que envolver em um dos polos – seja ativa ou passivamente – a Administração Pública. Conforme elucida Antonik (2016, p. 48) que, “a mídia estampa diariamente, em suas páginas principais, casos de entidades da administração pública e de empresas envolvidas em processos de corrupção”.

---

<sup>3</sup> A corrupção corrói a confiança, enfraquece a democracia, impede o desenvolvimento econômico e agrava ainda mais a desigualdade, a pobreza, a divisão social e a crise ambiental (tradução do autor).

<sup>4</sup> Historicamente, a corrupção sempre foi uma questão de funcionários públicos ou políticos “gananciosos” tirando vantagem de sua posição para vender funções públicas ou mesmo, nos piores casos, extorquir dinheiro de indivíduos privados para pagar por serviços públicos que supostamente deveriam prestar (tradução do autor).

Importante salientar que, apesar de ainda não positivado no ordenamento jurídico, existe projetos de leis que visam incluir a corrupção entre particulares como uma das modalidades previstas. Contudo, não parece correto dizer que não existe a corrupção entre particulares no Brasil, já que a Lei n.º 10.671/2003, conhecida como Estatuto do Torcedor, com inteligência do art. 41-C traz que “solicitar ou aceitar, para si ou para outrem, vantagem ou promessa de vantagem patrimonial ou não patrimonial para qualquer ato ou omissão destinado a alterar ou falsear o resultado de competição esportiva ou evento a ela associado”, tipificando, desta forma, uma espécie de corrupção entre particulares.

De forma a complementar o raciocínio, os resultados obtidos pelo instituto *Frontline Defenders*, em 2021, demonstra que ocorreram 358 assassinatos envolvendo defensores dos direitos humanos, 27 casos aconteceram no Brasil. De acordo com a pesquisa (2022, p. 06), “*in Brazil, 27 human rights defenders were murdered in 2021, including 19 land rights defenders*<sup>5</sup>”.

Segundo as pesquisas realizadas pelo instituto Transparência Nacional, é possível analisar o grande impacto pernicioso que a corrupção causa. Os dados levantados demonstram que, os países com maiores índices de corrupção são, conseqüentemente, os países que mais matam os defensores dos direitos humanos.

### **1.1. A corrupção no ordenamento jurídico brasileiro**

Como já ressaltado no presente trabalho, o crime de corrupção deve ter, necessariamente, um dos polos, como sujeito, a Administração Pública. Neste sentido, traz o autor Rodrigues (2022, p. 63) que, “a corrupção pública é geralmente associada a situações específicas, surgindo como uma consequência da interligação entre interesses públicos e privados”. Sobre os danos causados pela corrupção, destaca Greco:

Na maioria das vezes, a sociedade não tem ideia dos estragos causados quando um funcionário corrupto lesa o erário. Imagine-se, tão somente para efeitos de raciocínio, os danos causados por um superfaturamento de uma obra pública. O dinheiro gasto desnecessariamente na obra impede que outros recursos sejam empregados em setores vitais da sociedade, como ocorre com a saúde, fazendo com que pessoas morram na fila de hospitais por falta de atendimento, haja vista que o Estado não tem recursos suficientes para a contratação de um número adequado de profissionais, ou mesmo que, uma vez atendidas, essas pessoas não possam ser tratadas, já que faltam os necessários medicamentos nas suas prateleiras. (GRECO, 2018, p. 709).

O Brasil, no que tange ao combate a corrupção, tema que está em pauta no país há anos, tornou-se signatário de convenções historicamente importantes para o combate deste mal.

---

<sup>5</sup> No Brasil, 27 defensores dos direitos humanos foram assassinados em 2021, incluindo 19 defensores dos direitos da terra (tradução do autor).

Dentre os acordos firmados pelo país, destacam-se Convenção Interamericana de combate à Corrupção (1996), Convenção sobre o combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (1997), Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003). Para Japiassú e Ferreira (2022, p. 140), “a corrupção é um dos assuntos mais debatidos na comunidade internacional atualmente”.

Sobre o crime, é necessário salientar três artigos presentes no ordenamento jurídico brasileiro, mais especificamente encontrados no Código Penal, que são os artigos 317, 327 e o 333, que versam sobre o assunto em questão. Os artigos abordam, respectivamente, sobre a corrupção passiva, o conceito de funcionário público e a corrupção ativa, segue o texto da lei:

Art. 317 - Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, **vantagem indevida**, ou aceitar promessa de tal vantagem [...].

Art. 327 - Considera-se funcionário público, para os efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública [...].

Art. 333 - Oferecer ou prometer **vantagem indevida** a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício [...] (DECRETO-LEI n.º 2.848, 1940, n.p.) (grifo do autor).

Sobre a disposição do crime de corrupção no ordenamento jurídico, coloca Nucci que:

A corrupção poderia ser constituída por um tipo único, onde incidisse tanto a conduta de quem corrompe quanto a ação de quem é corrompido. Porém, optou o legislador pela exceção pluralística à teoria monística, vale dizer, em lugar de se ter um só delito, criou-se a figura típica para o corruptor (art. 333, CP) e a outra para o corrompido (art. 317, CP) (NUCCI, 2022, n.p.).

Destarte, é vital conhecer o conceito de funcionário público, que, segundo o artigo menciona, é aquele que possui algum vínculo com a Administração Pública; para o Código Penal, inteligência do art. 327, “considera-se funcionário público, para os efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública”.

Bem como compreender que, são duas as modalidades de corrupção previstas no Código Penal; *i.e.*, corrupção passiva, quando o crime acontece por iniciativa do funcionário na solicitação da vantagem indevida e a corrupção ativa, que acontece quando um terceiro propõe esta vantagem ao funcionário público.

## **2. O PROGRAMA DE INTEGRIDADE COMO MEDIDA DE COMBATE AO CRIME DE CORRUPÇÃO**

Após abordar sobre o crime de corrupção e seus reflexos no país, o objetivo é demonstrar como um programa de integridade eficaz é capaz de combater o crime de corrupção. Tendo em vista que muitos casos de corrupção envolvendo empresas são noticiados no país, além daqueles conhecidos pela Operação Lava-Jato, que cominou maior ênfase na necessidade de estruturar e implementar uma cultura de compliance. Bem pontua Scandelari (2022, p. 59) que, “afora eles, no Brasil ainda existem milhares de processos que tratam de ilícitos corporativos em andamento que não ganharam a atenção da mídia”.

O compliance passou a ser considerado, portanto, como uma ferramenta eficaz no combate a este mal, mais especificamente, sendo abordado como *criminal compliance*; *i.e.*, vertente que, dentro do programa de integridade, é implementado com enfoque no combate de crimes, com destaque para o de corrupção – tratado neste trabalho – e o crime de lavagem de dinheiro. Afirma Thomas Rotsch (2019, p. 31), que “a prevenção à corrupção é e deve continuar a ser um dos objetos do criminal compliance”.

A cultura de compliance consiste na estruturação e implementação da empresa a um conjunto de mecanismos e ferramentas com a intenção de seguir normas e diretrizes, evidenciando, assim, um comportamento íntegro e transparente, demonstrando seu alinhamento aos preceitos éticos, morais e legais.

Neste contexto, vide o pensamento acerca do tema erigido pelo Department of Justice (2019, n.p.), “*compliance programs are established by corporate management to prevent and detect misconduct and to ensure that corporate activities are conducted in accordance with applicable criminal and civil laws, regulations, and rules*”<sup>6</sup>. Para Japiassú e Ferreira:

O compliance tem sido definido como um conjunto de estratégias de autocontrole adotadas pelas empresas, de acordo com a regulamentação estatal, para fazer com que gestores e funcionários cumpram as normas legais, evitando violações à lei em geral e, especialmente, à lei penal (JAPIASSÚ e FERREIRA, 2022, p. 145)

Destaca Antonik (2016, p. 46) “em geral, o compliance é a adesão da companhia a normas ou procedimentos de determinado setor. Seu objetivo primordial é o combate à corrupção”. E pontua Rodrigues (2022, p. 63), “a corrupção pública é geralmente associada a situações específicas, surgindo como uma consequência da interligação entre interesses públicos e privados”.

---

<sup>6</sup> Os programas de conformidade são estabelecidos pela administração corporativa para prevenir e detectar a má conduta e para garantir que as atividades corporativas sejam conduzidas de acordo com as leis, regulamentos e regras criminais e civis aplicáveis (tradução do autor).

O Decreto n.º 11.129/2022, trouxe pontos essenciais em sua atualização, já que esclareceu o que é o programa de integridade, a função tríplice do programa e a necessidade de estar sempre atualizado, evidenciando-o como um organismo vivo. Segundo inteligência do art. 56:

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

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

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

Parágrafo único. O programa de integridade deve ser **estruturado, aplicado e atualizado** de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade (BRASIL, Decreto n 11.129, 2020) (grifo do autor).

Neste sentido, com fulcro no inciso I, do artigo supracitado, é evidente o tripé em que o programa de integridade deve estar estruturado. O programa deve ser elaborado no sentido de prevenir, detectar e remediar as atividades ilícitas que venham a ser praticados contra a Administração Pública; *i.e.*, o compliance é um instrumento de combate ao crime de corrupção. Afirma Kokke (2021, p. 172) que, “o combate a essa cultura negativa demanda instrumentos de gestão jurídica, vias corretivas para alavancamento de pautas de integridade gerencial”.

Importante ponto é que, além da função tríplice do programa, é vital que também tenha previsão da mitigação dos atos ilícitos. Sendo assim, caso não seja possível prevenir e este venha acontecer, a empresa precisa possuir, ou desenvolver, mecanismos para que não seja reincidente nestes acontecimentos, essencial para demonstrar o compromisso da instituição com a transparência, bem como com o compliance. Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento:

As empresas são também aconselhadas a estabelecer e garantir a eficácia dos programas de controlos internos, de ética e de controle de cumprimento ou medidas para cumprir as leis, regulamentos e padrões aplicáveis, incluindo normas que criminalizem o suborno de funcionários públicos estrangeiros, como é exigido pela Convenção contra a Corrupção da OCDE, e outras formas de suborno e corrupção (OCDE, s.d., p. 57).

O parágrafo único do artigo supracitado, também enaltece que o programa deve sempre acompanhar a realidade da empresa, ou seja, sempre que necessário, é preciso fazer a atualização do programa para que o mesmo reflita as reais expectativas da pessoa jurídica que

o implementa. Como afirmam Gabineski *et al.*, (2019, n.p.) “[...] um programa de compliance é um organismo vivo, que se desenha perfeitamente para cada organização, com suas peculiaridades, respeitando sempre as boas práticas atreladas à cultura empresarial”.

O setor responsável pela cultura de compliance deve estruturar e implementar – e, claro, sempre verificar a efetividade do programa – um conjunto de mecanismos e ferramentas, o que é denominado por alguns autores como pilares do programa de compliance. Dentre eles, recebem bastante destaque os códigos de conduta e de ética, os treinamentos corporativos, as auditorias, os procedimentos de *due diligence*<sup>7</sup>, os canais de denúncia (que são primordiais no conhecimento dos atos ilícitos) e outros.

Os códigos de conduta e de ética são essenciais no programa. É por meio deles que a empresa transmite a todos, público externo e interno, seus valores missões, demonstrando o seu compromisso com o compliance.

Para que a comunicação do programa seja efetiva, ou seja, para que a mensagem percorra com eficiência dentro da instituição, um bom treinamento corporativo deve ser elaborado e aplicado. Com reuniões que expliquem sobre o programa e reforcem o combate ao crime de corrupção, por meio de exemplos e de situações que devem ser combatidas pelos funcionários.

O procedimento de diligência prévia é bastante importante no que tange ao caráter preventivo do programa. Consiste, portanto, em uma análise completa dos antecedentes de uma pessoa jurídica ou pessoa física com quem a empresa pretende manter algum vínculo, seja como fornecedor ou contratação como empregado. É essencial para que a empresa apenas compactue com outras partes íntegras, é a prevenção na exposição dos riscos.

Merece destaque o pilar do canal de denúncia, tendo em vista que muitas vezes, é por meio dele que as atividades ilícitas chegam ao conhecimento do setor responsável, que a partir da denúncia pode trabalhar formas de prevenção, combate e mitigação, bem como responsabilizar os autores do ato. Com maestria, aborda o autor Sánchez sobre o tema (2020, p. 46): “*la introducción de sólidos canales de denuncia contribuye de forma directa en la mejora del marco de integridad o, si se prefiere, del sistema de public compliance de la institución; y, por el contrario, su inexistencia o débil implantación favorece el delito*”<sup>8</sup>. Para

---

<sup>7</sup> Abordado no ordenamento jurídico como diligência prévia.

<sup>8</sup> A introdução de canais fortes de denúncia contribui diretamente para a melhoria da estrutura de integridade ou, se preferir, do sistema de conformidade pública da instituição; inversamente, sua ausência ou fraca implementação encoraja a criminalidade (tradução do autor).

Ruivo e Pires (2020, p. 50): “o regular funcionamento do canal de denúncias é um dos elementos de verificação da efetividade do programa de compliance em defesa da corporação”.

Neste sentido, o canal de denúncia caracteriza-se como uma ferramenta eficaz na identificação dos ilícitos que possam vir acontecer dentro da empresa; *i.e.*, é essencial que este pilar seja desenvolvido com todo cuidado e que tenha todos os amparos para um funcionamento eficiente.

Uma pesquisa realizada pela Deloitte, intitulada Integridade Corporativa no Brasil, do ano de 2022, aponta que o canal de denúncias, no formato anônimo – ou seja, não é necessário que o denunciante se identifique – é considerado o pilar principal na identificação e prevenção de casos de corrupção.

Destarte, o programa de compliance tem-se demonstrado como uma ferramenta necessária dentro das empresas, apresentando retornos positivos e eficientes no combate ao crime de corrupção e demais ilícitos, bem como no amparo para evitar qualquer situação que cause reflexos negativos dentro da corporação. Segundo o posicionamento do autor Rodrigues (2022, p. 50), “a experiência tem demonstrado que, no domínio empresarial, as reformas anticorrupção mais eficazes não têm tanto a ver com o nível legislativo, mas com novas estratégias de controle que visam melhorar a aplicação da lei e a sua eficácia”.

Ainda de acordo com pesquisa supracitada, realizada pela Deloitte, em que 113 empresas participaram da pesquisa, 46% consideram, como já mencionado, o canal de denúncia anônimo como a principal forma de prevenir os incidentes de corrupção; seguidos das práticas de cultura organizacional (43%) e adesão das lideranças (43%). Este último é conhecido, também, como “tone at the top”, algo como o exemplo vem de cima; o suporte da alta gestão é vital para o funcionamento do programa.

Ainda de acordo com os dados obtidos pela pesquisa realizada pela Deloitte, a reputação é principal ponto que incentiva a adequação ao compliance no combate ao crime de corrupção. Segundo os dados, 73% das empresas acreditam que o principal impacto causado por fraudes ou irregularidades está relacionado ao risco na reputação. Em contrapartida, no que tange aos principais benefícios de se operar com integridade, 71% das empresas acreditam que é possuir uma reputação corporativa forte.

O programa de integridade configura-se como um aliado a Administração Pública, ou melhor, ao Estado, no combate ao crime de corrupção pelo programa desenvolvido pelas empresas privadas.

## 2.1. A autorregulação regulada

Para compreender melhor o funcionamento de um programa de compliance, é necessário entender a sua essência, sendo assim, é preciso ter o conhecimento das forças que permitem e sustentem o programa de integridade.

É sabido que o poder de elaboração de normas e diretrizes pertence ao Estado. Contudo, no que tange ao compliance, o Estado, de forma supervisionada e controlada, atribui ao particular uma parcela deste poder; desta forma, o privado possui a premissa de elaborar suas próprias normas, diretrizes e políticas, bem como seus mecanismos e ferramentas atribuídos ao programa de integridade. É o denominado *enforced self-regulation*<sup>9</sup>. Com clareza, propõe Veríssimo sobre tema:

Esse tipo de regulação, também denominado correção, alude à forma de regulação estatal do mundo empresarial caracterizada pela incorporação do ente privado no processo de regulação, de forma subordinada aos fins concretos ou interesses públicos predeterminados pelo Estado (VERÍSSIMO, 2017, p. 110).

Sobre a necessidade da colaboração entre a esfera pública e privada, pontua Rodrigues (2022, p. 64), “a luta contra a corrupção no setor público tem evidenciado a necessidade de se utilizarem estratégias que, no setor privado, vêm revelando potencialidades na prevenção da criminalidade que se desenvolve no seio de organizações empresariais”.

O Estado compreende que está supervisão contra o crime de corrupção – e todos os demais temas que envolvem o compliance – é de sua responsabilidade. Mas, compreende, também, que sozinho não consegue exercer esta função da melhor maneira possível. Segundo Scandelari (2022, 141), “como consequência, deu-se um processo de descentralização da produção normativa destinada a regulamentar a atividade dos diversos setores privados”.

E, por este motivo, permite que a instituição particular, de forma limitada, o auxilie nesta função, tendo em vista que o particular, muitas vezes, dispõe de maiores recursos financeiros e também pode direcionar uma atenção mais específica nestas responsabilidades, que são, portanto, as responsabilidades direcionadas e cuidados pelos setores da cultura de compliance nas empresas. Ainda de acordo com Scandelari (2022, p. 144), “a autorregulação regulada é um modelo de atuação colaborativa que depende da atuação concertada entre o Estado e o particular para defender e perseguir interesses comuns”.

---

<sup>9</sup> Autorregulação regulada ou correção.

Conforme elucidam Laurentiz e Saad-Diniz (2017, n.p.), “trata-se, em realidade, de uma transição do Estado prestacional para o Estado que garante as prestações realizadas pelo particular, geralmente em melhores condições técnicas para realizar determinadas atividades”.

Neste sentido, não só o Estado, mas como as empresas privadas, passaram a atuar em conjunto para combater o crime da corrupção; pontua Martín (2013, p. 134) com maestria que, “*la corrupción está pasando a ser “cosa de dos”. La política criminal más reciente há responsabilizado también a las empresas em la lucha contra la corrupción*<sup>10</sup>”.

Destarte, os resultados perniciosos e nefastos consequentes das práticas corruptivas merecem a atenção, não apenas dos agentes públicos, bem como das instituições privadas, que muitas vezes, fomentam este crime. Neste sentido, é necessário que estas compactuem com o combate a corrupção, estruturando e implementando um programa de compliance eficaz, que seja capaz de combater este crime – e todos os demais – que possam acontecer.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante o exposto, sem o ânimo de se exaurir a temática vertida, a incidência elevada do crime de corrupção no Brasil, infelizmente, é uma realidade que permeia os brasileiros. A globalização aqueceu os motores das transações entre as empresas, neste sentido, quando mais rápido os trâmites acontecerem, mais dinheiro em menos tempo.

Por este motivo, a corrupção, em inúmeros casos, é a válvula de escape utilizada para que estas transações aconteçam de forma mais célere, intensificando os negócios. Seja apenas envolvendo sujeitos da Administração Pública, ou seja entre Administração Pública e particulares, este mal precisa ser combatido.

Em meio ao caos oriundo da Operação Lava-Jato e outras deflagradas na mesma época, surge, com bastante força, o programa de compliance. Uma medida inovadora, pelo menos em solos brasileiros, que era instituída, no início, apenas de maneira formal, sendo utilizada para “inglês ver” e sendo necessária como atenuante em casos de práticas previstas na Lei Anticorrupção.

Contudo, este cenário mudou. O que antes era uma política de fachada, hoje, está sendo almejada pelas empresas de forma verdadeira. Aquilo que o Departamento de Justiça americano (DoJ) classifica como “*paper program*<sup>11</sup>” não é mais uma prática buscada pelas empresas, pelo contrário, o compliance precisa ser efetivo. Sobre os programas de fachada, pontua Scandelari:

---

<sup>10</sup> A corrupção está se tornando uma "via de mão dupla". A política criminal mais recente também tornou as empresas responsáveis pela luta contra a corrupção (tradução do autor).

<sup>11</sup> Programa de papel, de prateleira (tradução do autor).

A implementação de programas de prevenção meramente formais pode ser mais nociva do que a total ausência de normas internas porque eles transmitem uma falsa ideia de segurança aos colaboradores da empresa e à sociedade, ao mesmo tempo em que permitem à cúpula diretiva da empresa explorar os limites da licitude sem se preocupar com o controle devido (SCANDELARI, 2022, p. 61).

Neste sentido, é importante que os mecanismos e ferramentas oriundos do programa de compliance, elaborados e implementados por uma empresa, com o intuito de prevenir, detectar e remediar os ilícitos, atuando de forma íntegra e transparente, atrelado aos mandamentos impostos pelo Estado, resultem em benefícios ao combate do crime de corrupção. Concorda Rodrigues ao abordar que:

Mais eficiência da administração pública, sobretudo se combinada com uma maior transparência, pode contribuir para atenuar os riscos de corrupção. Por isso, há que pôr em prática todas as medidas possíveis para prevenir e combater a tentação de obtenção de benefícios ilegítimos ou a perniciosa interação entre interesses públicos e interesses privados (RODRIGUES, 2022, p. 64).

Conforme esclarece Chesnut (2021, p. 201), “temos de tornar atrativo e automático o apoio aos direitos humanos básicos de outra pessoa, e isso é muito mais provável de acontecer se for intencionalmente parte de uma cultura”.

Desta forma, o presente trabalho, por meio de análises bibliográficas, dentre elas revistas acadêmicas *on-line*, bem como a utilização de informações já disponibilizadas em livros, artigos, legislação e outras fontes publicadas, tem o objetivo de elucidar a importância do programa de compliance no combate ao crime de corrupção.

## REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial : uma visão prática**/Luis Roberto Antonik. – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016.

ARAÚJO, Marcelo Barreto de. **Comentários à Lei 12.846/3013: diretivas sobre o programa de compliance**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2016.

ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**/Marcos Assi; com a colaboração de Roberta Volpato Hanoff. – São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm). Acesso em 10 de fev. de 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940.** Institui o Código Penal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm). Acesso em 20 de jan. de 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003.** Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2003/L10.671.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.671.htm). Acesso em 20 de jan. de 2023.

CHESNUT, Robert. **Integridade Intencional: Como Empresas Inteligentes Podem Liderar um Revolução Ética**/Robert Chesnut; traduzido por Diego Franco Gonçalves. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

CRIVELLARO, Eloisa Helena Severino de Souza. **Lei Anticorrupção, as Boas Práticas de Governança e o Papel do Conselho de Administração** in *Grandes Temas do Direito brasileiro: compliance/coordenação* Ana Cristina Kleindienst. --São Paulo : Almedina Brasil, 2019.

DELOITTE. **Integridade Corporativa no Brasil: Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos.** Pesquisa 2022. Disponível em: [https://img04.en25.com/Web/DeloitteToucheTohmatuAudidoresIndependente/%7B351bf10a-5289-4738-83be-5136d35832e3%7D\\_pesquisa-integridade-corporativa-brasil-2022.pdf?utm\\_campaign=ra-112022-pesquisa-integridade-corporativa-download&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua&idcmp=br%3A2em%3A3cc%3A4elqbr%3A5gen%3A6oth](https://img04.en25.com/Web/DeloitteToucheTohmatuAudidoresIndependente/%7B351bf10a-5289-4738-83be-5136d35832e3%7D_pesquisa-integridade-corporativa-brasil-2022.pdf?utm_campaign=ra-112022-pesquisa-integridade-corporativa-download&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&idcmp=br%3A2em%3A3cc%3A4elqbr%3A5gen%3A6oth). Acesso em 14 de fev. de 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella, 1943 - **Direito administrativo**/Maria Sylvia Zanella Di Pietro. – 35. ed. – [2. Reimp.] – Rio de Janeiro: Forense, 2022.

FERNANDES, João Marcelo Negreiros. **Corrupção e Violação a Direitos Humanos: obstáculos ao desenvolvimento brasileiro no século XXI.** Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará. 2019. Disponível em: <http://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2019/07/ARTIGO-6.pdf>. Acesso em 18 de jan. de 2023.

FRONT LINE DEFENDERS. **Front line defenders global analysis 2021.** Disponível em: [https://www.frontlinedefenders.org/sites/default/files/2021\\_global\\_analysis\\_-\\_final.pdf](https://www.frontlinedefenders.org/sites/default/files/2021_global_analysis_-_final.pdf). Acesso em 10 de fev. de 2023.

GABINESK, Bernardo; MARRARA, Cristiane Peixoto de Oliveira; ABBATEPAOLO, João Carlos e NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Canal de denúncias – melhores práticas in **Guia prático de compliance** / organização Isabel Franco. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2020

GRECO, Rogério. **Curso de Direito Penal: parte especial**, volume III. Niterói. Impetus, 2018.

JAPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano; FERREIRA, Ana Lúcia Tavares. **O whistleblowing como instrumento de política criminal: uma breve perspectiva panorâmica da evolução normativa dos mecanismos de proteção do whistleblower.** Revista eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 43 - 60, 2021. Disponível em: <https://rcpjm.cpj.m.uerj.br/revista/article/view/7/4>. Acesso em 01 de fev. de 2023.

KOKKE, Marcelo. **A interligação entre a Lei Anticorrupção e o Direito dos Desastres** in Sequência Estudos Jurídicos e Políticos, [S. l.], v. 41, n. 86, p. 170–195, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/65695>. Acesso em 18 de jan. de 2023.

LAURENTIZ; SAAD-DINIZ. **Human rights due diligence: tutela penal dos direitos humanos no âmbito corporativo**. Laurentiz e Saad-Diniz, 2017. Disponível em: <http://www.hu.usp.br/wp-content/uploads/sites/180/2017/01/victoria-vitti.pdf>. Acesso em 02 de fev. de 2023.

MARTÍN, Adán Nieto. **La privatización de la lucha contra la corrupción**. Revista Penal México, núm. 4, marzo-agosto de 2013. Disponível em: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/14270>. Acesso em 18 de jan. de 2023.

MARTÍN, Adán Nieto. **La privatización de la lucha contra la corrupción**. Revista Penal México, núm. 4, marzo-agosto de 2013. Disponível em: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/14270>. Acesso em 18 de jan. de 2023.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Curso de direito parte especial: arts. 213 a 361 do código penal**/Guilherme de Souza Nucci. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2019.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Direito Penal: partes geral e especial**/Guilherme de Souza Nucci. – 8. ed. – Rio de Janeiro: Forense; Método, 2022.

OCDE (2016). **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**, Éditions OCDE, Paris. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt>. Acesso em 18 de jan. de 2023.

RODRIGUES, Anabela Miranda. **Public compliance e prevenção da corrupção**. Revista Científica do CPJM, [S. l.], v. 1, n. 03, p. 41–64, 2022. Disponível em: <https://rcpjm.emnuvens.com.br/revista/article/view/60>. Acesso em 18 de jan. de 2023.

ROMEIRO, Adriana. **Corrupção e poder no Brasil: uma história, séculos XVI a XVIII**/Adriana Romeiro. – 1. ed. – Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017.

ROTSCH, Thomas. **Corrupção e criminal compliance**. Revista de Estudos Criminais, Porto Alegre, v. 18, n. 73, p. 31-51, abr./jun. 2019. Disponível em: [http://200.205.38.50/biblioteca/index.asp?codigo\\_sophia=151408](http://200.205.38.50/biblioteca/index.asp?codigo_sophia=151408). Acesso em 10 de fev. de 2023.

RUIVO, Marcelo Almeida; PIRES, Adriane da Fonseca. **Limites do whistleblower – denúncia de crimes contra a administração pública, ilícitos administrativos e ações lesivas ao interesse público**. Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, v. 28, n. 174, p. 41-69, dez. 2020. Disponível em: <https://www.ibccrim.org.br/publicacoes/edicoes/733/8266>. Acesso em 10 de fev. de 2023.

SÁNCHEZ, Julio Ballesteros. **Pautas y recomendaciones técnico-jurídicas para la configuración de un canal de denuncias eficaz en organizaciones públicas y privadas**. La perspectiva española. Derecho, Lima, n. 85, p. 41-78, jul. 2020. Disponível em: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0251-34202020000200041&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0251-34202020000200041&lng=es&nrm=iso). Acesso em 10 de fev. de 2023.

SCANDELARI, Gustavo Britta. **Compliance e prevenção corporativa de ilícitos : inovações e aprimoramentos para programas de integridade**/Gustavo Britta Scandelari. -- São Paulo: Almedina, 2022.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção 2022**. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em 31 de jan. de 2023.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. The global coalition against corruption. **What is corruption?** Disponível em: <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>. Acesso em 18 de jan. de 2023.

U.S. Department of Justice. **Principles of federal prosecution of business organizations**. Julho, 2019. Disponível em: <https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principles-federal-prosecution-business-organizations>. Acesso em 10 de fev. de 2023.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**/Carla Veríssimo. – São Paulo: Saraiva, 2017.