REVISTA JURÍDICA DO MPRO
ano 1 - nº2 - Jul-Dez/2018

COMPLIANCE NO SETOR PÚBLICO COMO FERRAMENTA NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Tâmera Padoin Marques Marin[1]
Letícia Salla Freitas[2]

RESUMO: O presente artigo estuda o *compliance*, traçando seu conceito e abrangência em relação ao fenômeno corrupção. Apresenta um panorama de como o sistema é desenvolvido dentro de uma organização, abordando, inclusive, sua aplicação numa multinacional. Buscou-se demonstrar a relação entre *complianceeaccountability*. Colacionou-se, também, as orientações internacionais e nacionais no combate à corrupção, em especial, para a criação de mecanismos eficazes de controle interno na administração pública com a finalidade de combater práticas de atos de corrupção. Ao final, abordou-se o *compliance* público. No que concerne à metodologia, foi utilizada abordagem qualitativa e procedimento bibliográfico.

Palavras-chaves: Corrupção. Mecanismos de Controle. *Compliance*. Administração Pública.

1 Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado de Rondônia.Mestre em Direito Econômico pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC/PR.
2 Graduada em Direito pela Faculdades Associadas de Ariquemes. Assistente de Promotoria no MPRO.

ABSTRACT: The present article studies compliance, outlining its concept and scope in relation to the treatment of corruption. It presents an overview of how the system is developed within an organization, including, including, its application in the multinational Walmart. Demonstrates a relationship between compliance and accountability. Colocation International Council is the International Disorder in the public domain, in particular, for the creation of control control in the federal control with the anti-inflammatory practice of acts of corruption. In the end, address public compliance. Regarding the methodology, the qualitative process and the bibliographic procedure were published.

Keywords: Corruption. Mechanisms of Combat. *Compliance*. Publicadministration.

INTRODUÇÃO

Na língua portuguesa não existe um correspondente para o termo*compliance*, que, em linhas gerais, consiste num sistema executado em corporações, que promove a obediências às regras ou requisições/ mandamentos emitidos pelas autoridades, caracterizando-se por um atuar em conformidade. Essa forma de agir também pode ser definida como prática para assegurar a completa obediência à lei, conforme definição do Dicionário Oxford AdvancedLearner's (2018).

A corrupção, na acepção apresentada pela ONU (Organização das Nações Unidas), consiste em aproveitar indevidamente posições de poder para obtenção de vantagens pessoais e, consequentemente, tem como meio a quebra da legalidade na atuação dos agentes públicos e privados (MARINELA, PAIVA E RAMALHO, 2015, p. 28).

Trata-se de um fenômeno social que não é recente na história da humanidade, sendo que, atualmente, existem diversos diplomas internacionais que visam combatê-la. Parece ser, de fato, que a prática de atos corruptos em torno aos centros de poder é algo recorrente na história, que acompanha o homem em sua trajetória de organização e progresso, sem jamais o deixar, como se de sua sombra se tratasse (BARBOZA, 2006, p.24).

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento econômico – OCDE, a corrupção é conceituada como abuso de agentes públicos e privados, para a obtenção de vantagens pessoais, relacionando tal fato não apenas ao recebimento de valores em dinheiro, incluído a prática de nepotismo, fraude e captura estatal (OCDE, 2014).

Dentre as convenções internacionais que visam compelir os Estados a reprimirem a corrupção, cita-se a Convenção das Nações Unidas contra Corrupção, promulgada em 31 de outubro de 2003, que abordou temas essenciais à temática, destacando-se, entre eles, prevenção, penalização, recuperação de ativos e cooperação internacional.

Diante da existência de um conjunto de normas e ferramentas legais para o controle da corrupção, a aplicação do *compliance*na Administração Pública desponta como proposta inovadora. No Brasil, a implantação de mecanismos nesse sentido prima pela aplicação dos princípios constitucionais da eficiência e da moralidade, previstos no artigo 37, *caput*, da Constituição da República Federativa.

No início deste trabalho, o objetivo foi abordar os aspectos gerais

referentes do fenômeno da corrupção, compreendendo seu conceito e consequências de sua prática.

Na sequência, estudou-se o sistema *compliance*, seu conceito e abrangência, o histórico no Brasil. Em seguida, apresentou-se como o referido sistema foi desenvolvido dentro de uma organização multinacional, a Walmart. Na parte central da pesquisa, demonstrou-se a relação entre *compliance* e*accountability*, bem como se apontaram as orientações internacionais e nacionais no combate à corrupção, em especial, as que tratam de mecanismos eficazes de controle interno na Administração Pública com a finalidade de combater práticas de atos de corrupção. Por fim, apresentou-se o *compliance* público.

1. DELIMITANDO O CONCEITO DE CORRUPÇÃO

A corrupção é um problema muito debatido na atualidade e que traz grandes prejuízos à sociedade como um todo, seja causando danos à economia ou mesmo à implementação dos direitos humanos.

Afere-se que, na Antiguidade e até meados da Idade Média, a corrupção punível limitava-se, na maioria das vezes, aos magistrados, que eram investidos pelo soberano e em nome dele atuavam. Nessa época, não havia uma complexidade estatal, nem grandeza de serviços públicos como nos dias atuais (PETRELLUZI; RIZEK JUNIOR, 2014).

Com o surgimento do Estado Moderno, havia uma grande preocupação em sancionar, no âmbito legal, condutas impróprias de agentes públicos. O Código Napoleônico de 1810 começou a punir mais severamente condutas que atingiam os recursos públicos (PETRELLUZI; RIZEK JUNIOR, 2014).

O conceito de corrupção não é algo simples de ser delineado, vez que o termo engloba vários significados e uma gama de consequências. Contudo, em todas as definições dadas ao termo corrupção, há um ponto em comum entre elas, qual seja, trata-se de algo negativo, nunca positivo (NUCCI, 2015).

Figueiras, pesquisador do Departamento de Ciência Política da Universidade Federal de Minas Gerais (2008, p. 20), aponta que o conceito de corrupção "só se torna compreensível se tomarmos, de forma pressuposta, a discussão de valores e normas. Afinal, só existe corrupção quando uma norma é transgredida. Desta forma, a corrupção só pode ser compreendida por uma crítica moral e suas instituições".

Johnston (*apud* BREI, 1996) apresenta três perspectivas para explicar corrupção: a) as explanações personalísticas, pelas quais a corrupção como "más ações de gente ruim", como advinda do povo, da fragilidade da natureza humana. Seu cerne está na investigação psicológica ou na ambição e racionalização humanas como causas; b) as explanações institucionais, para as quais a corrupção desdobra-se de problemas de administração, que podem ser de, ao menos, dois tipos, o decorrente de estímulo exercido por líderes corruptos, e o advindo dos "gargalos" produzidos por lei e regulamentos que trazem rigidez à burocracia; e c) as explanações sistêmicas, para as quais a corrupção surge da interação do governo com o público, instruindo parte integrante do sistema político, como uma das formas de influência.

De acordo com Livianu (2006, p. 31) a corrupção é "[...] toda e qualquer vantagem obtida pelos agentes públicos no exercício das funções que cause prejuízo aos bens, serviços e interesses do Estado".

1.1 O ALTO CUSTO DA CORRUPÇÃO

A CleangovbizOrganization, organização internacional ligada à Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OECD), assevera que os custos da corrupção, em termos mundiais, giram em torno de 2,6 (dois vírgula seis) trilhões de dólares, alcançando 5% (cinco por cento) do produto bruto mundial (OECD, 2014).

A corrupção leva à violação de obrigações prestacionais dos estados porque os impede de agir no sentido de "tomar medidas para o máximo de [seus] recursos disponíveis para alcançar progressivamente a plena realização dos direitos econômicos, sociais e culturais" reconhecidos nos pactos internacionais (RAMASASTRY, 2015, p. 24).

Em relação ao Brasil, não é tarefa fácil mensurar o custo da corrupção, considerando que nem sempre é possível apurar o montante de negócios relacionados à essa prática indevida. Compreende-se por custo da corrupção, sob o aspecto de valores, o importe de recursos desviados das atividades produtivas para as ações corruptas. Considera-se custo, tendo em vista que reduz a eficácia dos investimentos (RAMALHO; SANTOS; PAIVA, 2015).

Pelo fato da corrupção atingir de forma mais obtundente as pessoas de baixa renda, considerando que estas são mais dependentes das ações do governo de natureza social, o custo social e político da corrupção se torna ainda mais relevante (PETRELLUZI; RIZEK JUNIOR, 2014).

Segundo levantamento da organização não governamental (ONG) Transparência Internacional, o Brasil encerrou o ano de 2017 ocupando o 96º (nonagésimo sexto) lugar do *ranking* sobre a percepção da corrupção no mundo composto por 180 (cento e oitenta) nações (TRANSPARENCY, 2017).

De acordo com esse levantamento, o índice brasileiro foi de 37 (trinta e sete) pontos, sendo que a escala utilizada pela entidade varia entre 0 (zero) (altamente corrupto) a 100 (pontos) (muito transparente). A média global é de 43 (quarenta e três) pontos, o que revela, de acordo com a ONG, uma espécie de "corrupção endêmica" (TRANSPARENCY, 2017).

Apesar de a corrupção ser um fenômeno mundial, no Brasil, especificadamente, a falta de crédito das instituições apresenta ser o mais prejudicial das práticas corruptas (PETRELLUZI; RIZEK JUNIOR, 2014).

Segundo dados colhidos pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, no país, o custo da corrupção, entendido como o que deixa de ser aplicado em diversas áreas, tais como saúde, educação, tecnologia, dentre outras, aplicado indevidamente no pagamento da corrupção, equivale anualmente a R$ 41,5 (quarenta e um vírgula cinco) bilhões, correspondendo a 1,38% (um vírgula trinta e oito por cento) do Produto Interno Bruto – PIB (ano base 2008).

Quanto maior a omissão no controle da corrupção, maior é a quantidade de recursos desviados das atividades produtivas e, portanto, maior é o custo da corrupção, conforme informações divulgadas no relatório citado. O estudo realizado apontou dados quanto às perdas aos cofres públicos causados pela corrupção no Brasil e, consequentemente, aos direitos humanos:

Tem-se que 27% (vinte e sete por cento) do valor que o setor público gasta com educação representa o montante total que se perde com a corrupção no Brasil. O custo da corrupção constitui uma parcela ainda maior do orçamento público da saúde: cerca de 40% (quarenta por cento). Em relação à segurança pública (primeiro item de preocupação dos brasileiros, segundo pesquisa do IBOPE em 2007), o custo médio anual da corrupção de R$ 41,5 bilhões ultrapassa o gasto de R$ 39,52 (trinta e nove vírgula cinquenta e dois) bilhões dos estados e União em segurança pública em 2008. Ainda, é possível afirmar que o custo médio da corrupção representa 2,3%do consumo das famílias (RELATÓRIO FIESP, 2010, p. 28).

Além dos custos da corrupção para a economia, pode-se dizer queo

fenômeno causa danosà eficácia e à credibilidade da gestão pública, alcançado a sociedade como um todo, seja por maior ou menor escala. A corrupção gera graves consequências ao desenvolvimento de um país, contribuindo para o aumento das desigualdades sociais (RAMALHO; SANTOS; PAIVA, 2015).

2. O SISTEMA DE*COMPLIANCE*

Para que haja o efetivo controle da corrupção, é necessária a existência de mecanismos estatais atualizados e de uma atuação conjunta com a iniciativa privada. A implantação do sistema *compliance*nas corporações se apresenta como uma alternativa à quebra da legalidade, atuando de forma preventiva, evitando que a conduta violadora da norma ocorra e, caso ela seja praticada, haja apuração com a máxima transparência e eficiência.

2.1 CONCEITO E ABRANGÊNCIA

Silva e Covac (2015) afirmam que *compliance* caracteriza-se como um termo muito expressivo, posto que, no âmbito corporativo e institucional, é como um agregado de disciplinas ou procedimentos propostos a fazer cumprir as normas legais e regulamentares, bem ainda, as diretrizes e políticas institucionais. Ademais, esses autores especificam que o *compliance* tem como finalidade detectar, evitar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que poderia ocorrer no interior de uma organização.

Candeloro, De Rizzo e Pinho (2012) ensinam que o *compliance* não surgiu apenas para garantir que a instituição respeite as suas obrigações regulatórias, mas também para assistir à alta administração no seu compromisso de seguir o arcabouço regulatório e as melhores práticas na aplicação das estratégias e dos processos decisórios.

Leciona Saavedra (apud GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 70) que o profissional responsável do *compliance* atuaria como "[...] um guardião da empresa que teria por principal função garantir que a empresa permanecesse dentro dos limites da legalidade".

Greco Filho e Rassi (2015) apresentam algumas diferenciações, em termos corporativos, do *compliance* para cargos típicos do organograma das empresas. Para eles, embora se complementem, não se podem confundir as atividades de *compliance* com a auditoria interna. Esta realiza os seus trabalhos de modo aleatório e periódico, fundamentado em amostras, com a finalidade de aferir o cumprimento das normas instituídas pela administração

da empresa, comumente em relação a fatos que interessem à preparação das demonstrações financeiras. Já o *compliance* executa sua atividade de maneira rotineira e constante, buscando a ratificação de que todas as unidades do negócio operam em consonância com as regras que são aplicadas a elas.

Outra diferenciação citada por eles, é que, apesar de serem semelhantes, há diferenças entre *compliance* e as atividades do departamento jurídico. Este fornece orientações, estabelece contratos e entre outros documentos legais, enquanto que o *compliance* confere se as determinações feitas pelo setor jurídico são seguidas. A depender do porte da empresa, tais cargos podem convergir. Também, é preciso diferenciar os controles internos das empresas com as atuações das áreas do *compliance*. Os controles internos existem, em linhas gerais, para mitigar riscos, enquanto que o *compliance*avalia e verifica se tais controles estão sendo eficientes.

Embora o *compliance*tenha sua origem no *crack* da bolsa de valores dos Estados Unidos, em 1929, e aplicada nas instituições financeiras para estabelecer conformidade, atualmente, não é privativo dessas entidades (LUZ, 2018, p. 88).

Assi (2013, p. 30) leciona que o *compliance* é um estilo de trabalho novo e possui funções desafiantes, dentre elas, que o alto escalão até as pessoas de funções menores necessitam ter consciência do que está sendo feito necessitam estar investidos dos objetivos do programa.

Segundo Petrelluzi e Rizek Junior (2014, p. 76), os programas de *compliance*são uma tendência mundial e tem como fundamento o condão de melhorar a governança corporativa, "garantindo às empresas que essa circunstância será devidamente levada em consideração na hipótese de a empresar vir a se defrontar com um processo no âmbito judicial ou administrativo".

Nesta senda, Coimbra e Manzi (2010, p. 13) afirmam que o motivo deste conteúdo ético nas práticas coorporativas deriva das implicações da atividade empresarial que, nesta sociedade atual, podem causar efeitos que atinjam a comunidade de forma geral, e não apenas dos consumidores ou funcionários. Nesse sentido, compete ao *compliance* desenvolver a metodologia, técnicas e mecanismos com a finalidade de integralizar a ética na estratégia, decisões e ações da empresa.

Ademais, para Greco Filho e Rassi (2015, p. 73) "[...] o combate à corrupção por meio de boas práticas de governança corporativa (dentre elas o *compliance*) tem sido associado à noção de responsabilidade social empresarial".

Para Martín (*apud* SILVEIRA; DINIZ, 2015, p. 126), a atividade empresarial socialmente responsável deve ser rígida por princípios imprescindíveis, essenciais para o entendimento da implantação do sistema. São eles: separação de poderes entre membros da empresa; documentação e verificação; congruência e coerência das operações; transparência da gestão empresarial; independência e imparcialidade dos órgãos de controle; cumprimento ou explicação e; confidencialidade.

Pestana (2016, p. 80) afirma que, embora existam pequenas variações, há uma consonância de que o *compliance* constitui-se dos elementos a seguir expostos: "[...] envolvimento e comprometimento da alta administração; identificação das áreas de risco; estabelecimento de políticas e procedimentos; treinamento e intensa divulgação; diligências constantes; veículos eficazes de denúncias; e revisão crítica e periódica das políticas e procedimentos."

2.2 *COMPLIANCE* E *ACCOUNTABILITY*

Em estudos de administração pública, economia, ciência política e direito, o conceito de *accountability* tem sido utilizado constantemente. Inicialmente, na literatura de língua inglesa e, em seguida, nas demais literaturas, se espalhando (ROBL FILHO, 2013).

Contudo, no vocabulário da língua portuguesa atual, não existe uma palavra que possa traduzir corretamente os significados do substantivo "*accountabillity*". Embora o conceito de *accountability* seja muito utilizado em estudos, há dificuldades na exposição de um conceito que abrange todos os seus elementos e suas características (ROBL FILHO, 2013).

Bovens (2007, p. 02) afirma que há muitas discussões acerca do significado do termo *accountability*, tendo em vista que os autores definem o termo nem sempre de maneira consensual.

Robl Filho (2013, p.110) leciona que *accountability* significa "[...] a necessidade de uma pessoa física ou jurídica que recebeu uma atribuição ou delegação de poderes prestar informações e justificações sobre suas ações e seus resultados, podendo ser sancionada política e/ou juridicamente pelas suas atividades."

Bovens (2007, p. 01) apresenta as diferenças entre os dois conceitos principais dados ao termo *accountability*, quais sejam, *accountability* como virtude e como mecanismo. Para esse autor, *accountabilityé*, como conceito normativo, um conjunto de padrões, através dos quais se avaliam os atuais

e ativos comportamentos dos atores públicos. É visualizada como virtude, isto é, como uma qualidade positiva que se espera dos funcionários ou organizações. Enquanto que, no último caso, "mecanismo" social é estudado como operam os arranjos institucionais, se pode haver responsabilização ou não. Ainda, destaca que é "[...] como uma relação entre um ator e um fórum, no qual o ator tem a obrigação de explicar e justificar sua conduta, o fórum pode fazer perguntas e julgar, e o ator pode enfrentar as consequências" (Bovens, 2007, p. 09).

Robl Filho (2013, p. 101) ensina que a concepção de *accountability* infere "[...] a apreensão da categoria *principal* (mandante) e agente (agente ou mandatário)", bem ainda, que o respectivo termo é "[...] uma relação que se estabelece entre *principal* e agente ou entre os agentes entre si". Neste caso, o agente é uma pessoa jurídica ou física que tem a obrigação de agir no interesse do *principal*.

Para que possa haver uma relação forte e plena de *accountability,* Robl Filho (2013, p. 106) ensina que o agente *accountable* possui o dever de apresentar informações sobre as suas ações ao (s) *principal (s)* e ao (s) outro (s) agente (s) com competência pra exigir informações do agente *accountable*. Este, por sua vez, é obrigado a justificar suas atitudes e ações, sendo que pode ser sancionado ou premiado pelo (s) *principal (s)* e pelo (s) agentes (s) com competência para tanto.

Robl Filho (2013, p. 106) sustenta que o aspecto da coação se faz necessário para se estabelecer uma plena relação de *accountability*. Os agentes devem apresentar e justificar suas ações e ainda serem sancionados quando não concretizarem os interesses do *principal* e descumprirem normas legais e constitucionais.

Volkov (2015) afirma que, um programa de conformidade (*compliance*) requer responsabilidade. Segundo o autor, a responsabilidade é um valor essencial que se expande para a cultura da empresa. Salienta que, se os funcionários são responsabilizados, eles têm a responsabilidade de efetuar seus trabalhos de forma efetiva e consistente com as expectativas da administração, demonstrando seu compromisso com a responsabilidade e uma diversidade de contextos.

Para Volkov (2015), em uma organização, todos têm de ser responsabilizados por sua ética e desempenho de conformidade. Examinar todos neste mesmo paradigma é um artifício importante para promover ética, conformidade e responsabilidade organizacional.

Bovens (2007, p. 14), citando Pharr e Putnam (2002), Dalton (2004), Stimson (2004) e Dogan (2005), explica que a *accountability* como virtude é importante, porque proporciona legitimidade aos funcionários públicos e às organizações públicas.

Destaca que os governos das sociedades ocidentais enfrentam um público cada vez mais crítico, em que a confiança pública no governo é frágil e um grande número de democracias industrializadas experimentam flutuações substanciais na confiança pública, bem como uma erosão gradual e de longo prazo do apoio político.

Bovens (2007, p. 16) também salienta o valor das instituições oficiais, para que sejam garantidos os métodos de controle e transparência, as quais devem atuar em consonância com o controle social. Para ele, o remédio contra um governo excessivo ou impróprio é a organização de poderes de compensação institucionais (*institutionalcountervailingpowers*).

Ensina que outras instituições públicas, como um Poder Judiciário independente, um Ministério Público ou Tribunal de Auditoria (*courtofaudit*) devem atuar como tal, complementares aos eleitores, ao parlamento e organizações políticas governamentais (*politica watchdogs*). Eles receberam o poder de solicitar a prestação de contas (*account*), para que seja feita sobre as despesas públicas, o exercício de poderes coercivos e o tratamento justo e igualitário dos cidadãos.

Robl Filho (2013, p. 182) afirma que "para que as relações de *accountability* aconteçam, além dos agentes estatais e órgãos internos serem responsáveis pelo controle, a *accountability* pode e deve ser exigida por meio de controle exterior". Os cidadãos, outros agentes estatais, bem como grupos sociais podem realizar esse controle externo (ROBL FILHO, 2013).

Os agentes estatais devem estar comprometidos para que os serviços públicos prestados sejam realizados com qualidade, com a justa distribuição dos benefícios e com os resultados alcançados pelos agentes, já que "o comprometimento com esses três valores pressupõe a fiscalização e a participação da sociedade civil" (ROBL FILHO, 2013, p. 184).

Braga e Granado (2017) afirmam que "uma relação de equilíbrio entre esses valores, *compliance* e *accountability*, nos parece ser um caminho razoável para mitigar a corrupção, em todas as suas dimensões, considerando-se as suas implicações éticas e legais".

2.3 COMPLIANCE NO BRASIL

Silva e Covac (2015, p. 04) lecionam que "[...] originalmente, o *compliance* nasceu no mercado financeiro, e acabou se desenvolvendo em razão de diversos eventos históricos, todos atrelados a nuances econômico-financeiras [...]". Os referidos autores citam a títulos de exemplos "[...] a Conferência de Bretton Woods, que estabeleceu uma série de medidas voltadas ao controle de capital financeiro e do mercado", " [...] a publicação da Resolução nº 2.554 pelo Banco Central do Brasil, em 1998, que determina a implantação de sistemas de controles internos nas instituições financeiras do país", a "[...] divulgação pelo Comitê da Basileia, em 2003, das práticas recomendáveis para gestão e supervisão de riscos operacionais", bem ainda, "[...] a publicação do documento consultivo referente à função de *compliance* nos bancos – evento este que escancarou a necessidade histórica do *compliance*".

Entretanto, a princípio, a Lei de Lavagem de Capitais (Lei nº 9.613/1998), que, posteriormente,foi alterada pela Lei nº 12.683/12, de fato, inaugurou o sistema*compliance* no Brasil, quando estabeleceu a obrigação das pessoas físicas e jurídicas submetidas às sanções da lei a adotarem procedimentos e controles internos, dentre eles, identificar seus clientes e manter seus registros, bem ainda, comunicar determinadas operações financeiras, com a finalidade de evitar crimes. Além disso, estabeleceu sanções administrativas quando confirmado o descumprimento das obrigações legais (GRECO FILHO; RASSI, 2015).

Nos anos de 1999/2000, exigiu-se que as instituições financeiras criassem em seus organogramas, setores específicos de *compliance*, habilitando os responsáveis por tais setores. A partir de então, "foram elaborados códigos de ética, cartilhas de conduta no atendimento aos clientes, treinamentos em agências, análise matricial de riscos operacionais e de mercado, entre outras tarefas" (MARTINEZ, 2016).

Tempo depois, até mesmo empresas que não faziam parte do segmento financeiro, passaram, aos poucos, a introduzir em suas estruturas pessoas encarregadas pelo *compliance* (MARTINEZ, 2016).

Passados alguns anos, o Brasil instituiu, em 1º de agosto de 2013, um significativo marco legal para a previsão do *compliance,* com a criação da Lei nº 12.846, denominada Lei Anticorrupção (posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015), que estabelece a responsabilização administrativa e

civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.

A responsabilização da pessoa jurídica ocorrerá na esfera administrativa e cível, pelos atos elencados na referida Lei, praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não (artigo 2º).

Badaró e Bottini (2016, p. 53) lecionam que:

> [...] a Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) conferiu novo status as atividades de *compliance* ao prever, em seu art. 7º, VIII, que a *"existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica"* serão levados em consideração na dosimetria da sanção. [...] a redação indica que o legislador vê nas políticas de *compliance* um importante instrumento de reforço na estratégia de combate ao crime e às infrações administrativas.

Destaca-se que a Lei Anticorrupção estreou o incentivo à implementação, ao aprimoramento e à manutenção do programa de *compliance* no âmbito privado, visando controlar a corrupção. Essa colaboração fez com que o Brasil saísse de uma posição de inércia, perante o impulso internacional, para uma posição de fomentador de tais práticas em seu território.

Associado ao fator legislativo, a ampliação da atuação dos órgãos de controle no Brasil, tem contribuído para a expansão de políticas de integridade (*compliance*) em empresas brasileiras.

2.4 *COMPLIANCE* NA MULTINACIONAL WALMART

O presente tópico tem como temática o processo de implantação do sistema *compliance* na multinacional Walmart, cujos dados coletados foram obtidos da edição de dezembro de 2015, daUC Davis Law Review, a qual contém principais trechos do discurso feito pelo Sr. Jay Jorgensen, Vice-Presidente Executivo do Walmart e Diretor Global de Ética e Conformidade, em um simpósio organizado por uma Universidade da Califórnia, nos Estados Unidos.

Inicialmente, antes adentrar a forma como o referido sistema fora implantado, cabe destacar que a primeira loja Walmart foi aberta pelo comerciante Sam Walton, em 1962, na cidade de Rogers, estado de Arkansas, nos Estados Unidos. Trinta anos depois de aberta a primeira loja, a Walmart cresceu firmemente nos Estados Unidos e, atualmente, opera mais de 11.000

(onze mil) lojas, em 27 (vinte e sete) países, nos 05 (cinco) continentes, empregando 2,2 (dois vírgula dois) milhões de funcionários. Dessa forma, como a companhia tornou-se maior e mais global, houve a necessidade de realizar esforços para assegurar o cumprimento das leis e das políticas da empresa, eis que uma empresa multinacional em expansão apresentava novos desafios.

Nesse processo de implantação, constatou-se que, primeiramente, foi separado o departamento de *compliance*da Walmart, do departamento jurídico da empresa.

Decidido que teria um departamento de *compliance* unificado e independente, concentrou-se em encontrar a estrutura correta e as pessoas para esse departamento, reforçando a conformidade no interior da empresa em geral, por meio de políticas, definição de prioridades e processos, bem como, fortalecendo o *compliance*através da tecnologia (sistemas). Uma vez identificado as principais áreas de riscos que o programa de *compliance* abordaria, decidiu-se escolher um líder para cada um desses riscos.

O passo principal fora encontrar pessoas corretas, ou seja, adaptar os papéis que as pessoas desempenhariam dentro dessas equipes, bem como, encontrar o talento correto para cada uma dessas funções. Assim, além de ter sido colocado líderes, reuniu-se uma equipe de especialistas em assuntos para ajudar nestes desafios, eis que identificar os temas que precisam de atenção e quem irá providenciá-lo é a chave para abordar os riscos de conformidade.

Com a correta estrutura de*compliance* e as pessoas nos lugares, o próximo objetivo foi em como a empresa abordaria cada um dos riscos que foram identificados como importantes para a empresa e para os clientes. Dessa forma, os especialistas de cada assunto criariam políticas simples que poderiam ser aplicadas.

A política aplicada a todos é a Política Global Anticorrupção, que proíbe qualquer pessoa que atue representando a empresa oferecer, dar ou receber qualquer coisa de valor, para ou de qualquer pessoa, para conquistar um benefício indevido para a empresa. Qualquer associado ou terceiro que viole essa regra está sujeito a medidas disciplinares, que podem incluir rescisão e, se for o caso, encaminhamento para aplicação de lei.

Registra-se que os procedimentos, utilizados para garantir que essa política fosse compreendida e seguida, foram concentrados em áreas como *duediligence* de terceiros, despesas de negócios, contribuições de caridade, inspeções governamentais e manutenção de registros.

Também foi desenvolvida uma série de procedimentos específicos de mercado para personalizar o programa de conformidade anticorrupção em cada país com base em circunstâncias locais e riscos específicos do mercado.

Assim, dados os números e o escopo geográfico, foram empregados módulos de aprendizagem baseados em computador para prover grupos relevantes de sócios com treinamento consistente segundo os princípios na política anticorrupção da companhia, bem como, quanto aos procedimentos.

Além de pessoas e políticas, uma das áreas críticas em que se concentraram, foram nos sistemas. Desse modo, foi desenvolvida uma série de tecnologias aos longos dos anos que ajudaram a utilizar a informação de maneira eficaz.

Ademais, a Walmart estabeleceu padrões para os terceiros e fornecedores. Estes são obrigados a aderir a um conjunto de políticas e padrões ao trabalhar com a Walmart.

Enfim, para alcançar esse sucesso no Walmart foi construída uma sólida organização de conformidade global, peça por peça sobre uma base de integridade. Foram reunidas as pessoas certas e estabelecidas políticas e processos que os conectam e orientam com a tecnologia e os sistemas certos.

A experiência da corporação citada é exemplificativa para entender que a implantação do sistema de *compliance*necessita de estudos prévios, utilização de tecnologia, adequação da logística da empresa e distribuição da estrutura de pessoal de forma adequada aos objetivos da atuação em conformidade ao ordenamento jurídico.

3 TENDÊNCIA DE APLICAÇÃO DO *COMPLIANCE* NO SETOR PÚBLICO

A Administração Pública, seja direta ou indireta, pode dispor de políticas preventivas que proporcionarão uma gestão mais eficiente, marcada por uma postura ética e de efetividade dos serviços, de forma a minimizar a prática de atos de corrupção.

3.1 ORIENTAÇÕES INTERNACIONAIS E NACIONAIS PARA A CRIAÇÃO DE MESCANISMOS EFICAZES DE CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM A FINALIDADE DE COMBATER PRÁTICAS DE ATOS DE CORRUPÇÃO

A Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, ratificada pelo Decreto nº 4.410/02, a qual entrou em vigor para o Brasil em 24 de agosto de 2002, define o conceito de corrupção para os propósitos do tratado, bem como determina, fazendo menção à incorporação de sistemas, que os Estados signatários adotem normas de conduta para o desempenho da função pública, com a finalidade de exigir dos servidores condutas íntegras para o exercício da gestão pública (BREIER, 2015).

A Convenção das Nações Unidas contra Corrupção, promulgada em 31 de outubro de 2003, composta por 71 (setenta e um) artigos, divididos em oito capítulos, dentre os quais, destacam-se quatro, tratando de temas como prevenção, penalização, recuperação de ativos e cooperação internacional. Tal convenção prevê que seus países signatários implementem políticas efetivas contra a corrupção.

O Brasil, por sua vez, em 31 de janeiro de 2006, promulga a citada Convenção, através do Decreto nº 5.687/06, a qual fora assinada pelo governo brasileiro em 09 de dezembro de 2003.

Sánvhez (*apud* BREIER, 2015)declina que a mencionada Convenção determina ao setor público que crie procedimentos eficientes de controle interno. "Um sistema realmente capaz de garantir a legalidade e transparência na função pública, principalmente no que concerne à contratação por parte da Administração, ponto nevrálgico da interação do Estado com os particulares no que diz respeito à corrupção".

Dentre os artigos da Convenção das Nações Unidas contra Corrupção, cabe destacar, o artigo 5º, dispõe a necessidade de instauração programas de gestão pública, relacionadas à integridade e transparência.

Breier (2015) afirma que o artigo supracitado dispõe claramente a respeito "[...] de implementação de Códigos de Conduta para servidores públicos, que visam combater preventivamente a corrupção, através do desenvolvimento institucional de princípios relacionados à integridade, à honestidade e à responsabilidade do agente estatal".

Em 10 de maio 2016, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão juntamente com a Controladoria-Geral da União, por meio da Instrução Normativa Conjunta do MP/CGU nº 1 de 2016, estabeleceram, que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, bem como à governança na esfera do Poder Executivo Federal.

De acordo com o Ministério e Controladoria-Geral da União (2016), doravante, "[...] o dirigente máximo de cada órgão ou entidade passa a ser o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia de organização e da estrutura de gerenciamento de riscos".

Por conseguinte, fora publicada a Lei nº 13.303/16 em 30 de junho de 2016, que determina que as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias obedeçam às regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção (COELHO, 2017).

A Lei acima mencionada apresenta o *compliance*, em seu artigo 9º, § 4º, ocasião em que determina que o estatuto social necessite presumir a possibilidade que a área do *compliance* se volte, de modo direto, ao Conselho de Administração, circunstância em que pressuponha do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou, ainda, quando este se afanar a obrigação de acolher medidas importantes em relação à situação a ele relatada.

Ressalte-se a importância da presença do *compliance* para que a estatal alcance seus objetivos, estabelecendo sistema de controle interno, atravessado por procedimentos de integridade, auditoria, bem ainda, pela ética, não se constituindo somente em uma simples obrigação de executar regulamentos e leis (ROCHA, 2015, *apud* BRAGAGNOLI, 2017).

3.2 *COMPLIANCE* PÚBLICO

Verifica-se que, no Brasil, nas últimas décadas, houve o surgimento de leis específicas de controle da corrupção, além disso, é notado o destaque internacional do tema. Com isso, passou-se a debater, de forma mais intensa, a proposta do *compliance* na Administração Pública, que surge como uma ferramenta para evitar que agentes públicos utilizem indevidamente posições de poder para a obtenção de vantagens pessoais.

Nascimento, Advogada especialista em *compliance*, governança corporativa e direito empresarial, membro do Instituto *Compliance*Brasil e uma das fundadoras do *ComplianceWomenCommittee*(2016), destaca que o *compliance* surge como uma estratégia inovadora para o Brasil, "tendo como fundamento os princípios da Administração Pública, previstos no artigo 37 da Constituição da República (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), entre outros, como a ética, a transparência, a integridade, a justiça, a equidade e a responsabilidade".

Braga e Granado (2017) afirmam que a cultura *compliance* "[...] agrega uma série de valores éticos e princípios morais, que tem por objetivo não apenas facilitar o cumprimento da Lei, mas sim, a busca fomentar valores nos agentes públicos".

A governança pública deve estar regrada nos princípios da integridade, liderança, responsabilidade, compromisso, transparência e *accountability* (que entende o compromisso daqueles que gerenciam os recursos públicos de contrair responsabilidades pelas decisões tomadas (NASCIMENTO, 2017).

Atualmente, torna-se um grande desafio para a Administração Pública brasileira a implantação de programas de *compliance*, especificadamente criados para a esfera pública, utilizando-se nas experiências advindas da aplicação do *compliance* no setor privado.

Breier (2015), citando Dubois (2012, p. 19), afirma que "[...] as diferenças de logística e de estrutura entre o setor público e privado não são fatores impeditivos para a implantação de programas de *compliance*". Para o referido autor, as duas estruturas administrativas, seja privada ou estatal, possuem o desenvolvimento da atividade-meio muito parecido, divergindo, apenas, em suas finalidades (BREIER, 2015).

A implantação do *compliance* no setor público é necessária para que esta fomente a integridade, a ética, bem como a transparência diante da sociedade (NASCIMENTO, 2017).

Diniz (2017), durante um seminário realizado no Superior Tribunal de Justiça (STJ) a respeito de Programas de*Compliance*, afirmou que somente 14% (quatorze por cento) das empresas do Brasil aplicaram um tipo de programa de *compliance*, e a grande porção delas é do âmbito financeiro. Para o referido professor, é necessário que se crie uma cultura para o acolhimento desses programas, eis que a atuação do setor público nessas iniciativas é moderada.

Para Marrara (2017), as informações obtidas a respeito da improbidade e da corrupção apontam a imprescindibilidade de investir na instrução de gestores para a execução de programas de *compliance*.

Nascimento (2016) evidencia o que se compreende por *Compliance* Público, *in verbis*:

> Nesta acepção, cabe evidenciar, o que se compreende por Compliance Público, programa de integridade pública, como criação de medidas institucionais, mecanismos e procedimentos de integridade, análise e gestão de riscos,

> comunicação, controles, auditoria, monitoramento e denúncia que venham a promover a atuação em conformidade do órgão, de acordo com diretrizes internas e externas promovendo, com isso, a gestão da integridade na esfera pública.

Assim, Nascimento (2017) leciona os caminhos que a Administração Pública deverá seguir para a implantação do *compliance* público, que vai desde o planejamento e da gestão estratégica até a implementação do programa.

Torna-se fundamental a diligência de terceiros, controles internos eficientes, criação de ouvidorias, bem como treinamento e comunicação, sendo que Nascimento (2017) aponta os pontos fundamentais que se fazem necessários a criação de um plano de integridade e publicação do Programa pela Alta Administração, além do mapeamento dos riscos da organização que estejam associados às áreas e processos mais vulneráveis, com apresentação de medidas de mitigação, dentre outras providências.

Para isso, é essencial o comprometimento da alta administração do órgão público, a fim de que proceda a implantação e a execução de um programa efetivo, vivo e que prossiga, continuamente, a se aperfeiçoar e se ajustar à realidade do órgão público (NASCIMENTO, 2017).

Enfim, pessoas corretas, utilizando instrumentos apropriados e devidamente empregados, proporcionarão uma gestão pública transparente, sustentável e eficiente, indo de acordo com os objetivos da Administração Pública, prevenindo e combatendo a corrupção.

CONCLUSÃO

A corrupção é um problema muito debatido na atualidade e gera graves consequências ao desenvolvimento de um país, contribuindo para o aumento das desigualdades sociais. Ainda, está associada diretamente à eficácia e à credibilidade da gestão pública.

Uma organização que preza pela aplicação do *compliance* minimiza os desvios éticos e as práticas corruptas, fazendo com que a principal finalidade pública, qual seja, o interesse público, possa ser preservado, o que desperta a nós, operadores doDireito, a necessidade do aprofundamento do estudo do tema, posto que envolve a adaptação ao sistema forte de normas e procedimentos.

É possível compreender que a temática do *compliance* vai muito além de métodos que trazem melhoras no âmbito ético, o que traz boa reputação, maior credibilidade e confiabilidade às empresas, afetando também a

competitividade do empreendimento, sendo este, um grande diferencial.

Os programas de conformidade também estão relacionados à denominada "governança corporativa", ou seja, um sistema de direção e organização empresarial abarcando mecanismos regulatórios de mercado (BENEDITTE, 2013).

No setor público, diante dos reclamos inarredáveis de controle do fenômeno corrupção, torna-se relevante aplicar as políticas de*compliance*na Administração Pública.A administração direta e indireta deve contar com políticas preventivas, que proporcionarão uma gestão e uma organização pública mais eficiente, marcada por uma postura ética e efetividade dos serviços, de forma a minimizar os delitos de corrupção.

Enfim, uma Administração Pública mais aderente, íntegra e protegida de riscos não pode descartar os avanços trazidos pela implementação dos programas de*compliance*, que pode ser materializado por meio da elaboração de normas, pela promoção de treinamentos e pela criação de estruturas que vivificam essas ideias, percebendo este como um grande mecanismo de controle no combate a corrupção.

REFERÊNCIAS

BADARÓ, Gustavo Henrique; BOTTINI, Pierpaolo Cruz. **Lavagem de dinheiro – Aspectos penais e processuais penais**. 3 ed. São Paulo: RT (Revista dos Tribunais), 2016.

BARBOZA, Márcia Noll. **O combate à corrupção no mundocontemporâneo e o papel do MinistérioPúblico no Brasil**. Brasília: MinistérioPúblico Federal, 2006, p. 24. Disponívelem: <http://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr5/noticias-1/eventos/docs-monografias/monografia_3_lugar.pdf.>. Acessoem: 27/02/2018.

BENEDITTE, Carla Rahal. **Criminal Compliance: Instrumento de Prevenção Criminal Corporativa e Transferência de Responsabilidade Penal**. São Paulo: Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais, 2013.

BOVENS, Mark. **Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism**. West EuropeanPolitics - WEST EUR POLIT, s.d.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo; GRANADO, Gustavo Adolfo Rocha. Compliance no setor público: necessário; mas suficiente? Disponível

em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/compliance-no-setor-publico-necessario-mas-suficiente-18042017>. Acesso em: 22.09.2017.

BRAGAGNOLI, Renilda. **A Lei nº 13.303/2016 e o (velho) compliance das empresas**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/61227/a-lei-n-13-303-2016-e-o-velho-compliance-das-empresas-estatais>. Acesso em 17.12.2017.

BRASIL, Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa conjunta MP nº 01 de 2016**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em: 12.12.2017.

_____, **Lei nº 12.846**, de 1º de agosto de 2013.

_____, **Lei nº 13.303**, de 30 de junho de 2016.

_____, Superior Tribunal de Justiça. **Compliance no setor público e em pequenas empresas ainda é pouco representativo, afirmam especialistas**. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Comunica%C3%A7%C3%A3o/noticias/Not%C3%ADcias/Compliance-no-setor-p%C3%BAblico-e-em-pequenas-empresas-ainda-%C3%A9-pouco-representativo,-afirmam-especialistas>. Acesso em: 13.11.2017.

BREI, Zani Andrade. **A corrupção: causas, consequências e soluções para o problema**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 1996.

BREIER, Ricardo. **Implementação de programas de compliance no setor público é um desafio**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2015-ago-20/ricardo-breier-compliance-setor-publico-desafio-pais>. Acesso em: 12.10.2017.

CANDELORO, Ana Paula P., DE RIZZO, Maria Balbina Martins e PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. **Compliance na Administração Pública: Uma necessidade para o Brasil**. Disponível em: <http://faculdadeguanambi.edu.br/revistas/ index.php/Revistadedireito/article/view/103/21>. Acesso em: 13.12.2017.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Secretaria de prevenção da corrupção e informações estratégicas: Controle Social: orientação dos cidadãos para participação na gestão pública e no exercício do controle social**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/publicacoes/CartilhaOlhoVivo/Arquivos/ControleSocial.pdf>. Acesso em: 10.09.2017.

CONVENSÃO DAS NACÕES UNIDAS CONTRA A CORRUPÇÃO. **Transparência e Controladoria-Geral da União**. Disponível em:<http://www.cgu.gov.br/AreaPrevencaoCorrupcao/ConvencoesInternacionais/ConvecaoO NU.asp.>. Acesso em: 11.09.2017.

DE OLIVEIRA, Aline. **Capacitação integrada à Governança Pública**. Disponível em:<https://sollicita.com.br/Noticia/?p_idNoticia=10282&n=capacita%C3%A7%C3%A3o-integrada-%C3%A0-governan%C3%A7a-p%C3%BAblica->. Acesso em: 06.11.2017.

FILGUEIRAS, Fernando. **Corrupção, democracia e legitimidade**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

GRECO FILHO, Vicente; RASSI, João Daniel. **O combate à Corrupção e comentários à Lei de Responsabilidade de pessoas Jurídicas (Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013): Atualizado de acordo com o Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015**. São Paulo: Saraiva, 2015.

JORGENSEN, Jay T.; MARSHALL, C. Kevin. **UCDavis Law Review Symposium "Corruption and Compliance: Promoting Integrity in a Global Economy"**. Disponível em: <https://lawreview.law.ucdavis.edu/issues/49/2/Symposium/49-2_Jorgensen.pdf>. Acesso em: 20.11.2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, Ilana Martins. **Compliance& Omissão Imprópria.** Belo Horizonte: Editora D´Plácido, 2018

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. **Compliance no Brasil e suas origens**. Disponível em: <http://www.lecnews.com/artigos/2017/03/14/complice-no-brasil-e-suas-origens/>.Acesso em: 25.09.2017.

NASCIMENTO, Juliana Oliveira. **Compliance Público: O caminho para a integridade na Administração Pública**. Disponível em: <http://www.lecnews.com/artigos/2016/09/23/ compliance-publico-o-caminho-para-a-integridade-na-administracao-publica/>. Acesso em: 18.10.2017.

NASCIMENTO, Mellilo Dinis do. **Lei anticorrupção empresarial: Aspectos críticos à Lei n. 12.846/2013**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Corrupção e Anticorrupção**. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

OXFORD ADVANCED LEARNER'S, 8th Edition, Oxford University Press

PESTANA, Marcio. **Lei Anticorrupção (Exame sistematizado da Lei 12.846/2013)**. São Paulo: Manole, 2016.

PETRELLUZZI, Marco Vinicio; RIZEK JUNIOR, Rubens Naman. **Lei Anticorrupção: Origens, comentários e análise da legislação correlata**. São Paulo: Saraiva, 2014.

RAMALHO, Tatiany de Brito; SANTOS, Fernanda Marinela de Sousa; PAIVA; Fernando. **Lei Anticorrupção: Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013**. São Paulo: Saraiva, 2015.

RAMASASTRY, Anita. **Is there a right to be free from corruption?** University of California Davis Law Review, v.49, n.2, 2015. p. 703/739.

ROBL FILHO, Ilton Norberto. **Conselho Nacional de Justiça: Estado Democrático de Direito e Accoutability.** São Paulo: Saraiva, 2013.

SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado**. São Paulo: Saraiva, 2015.

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

TRANSPARENCY. **CorruptionPerceptions Index 2016**. Disponível em: <https://w ww.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016>. Acesso em: 04.09.2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNODC. **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção**. Disponível em: <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corrupcao/convencao.html>. Acesso em: 12.12.2017.

VEJA, Revista. **O Custo da Corrupção no Brasil**. Disponível em: <https://veja.abril.com .br/blog/reinaldo/materia-de-capa-8211-o-custo-da-corrupcao-no-brasil-r-82-bilhoes-por-ano/>. Acesso em 14.09.2017.

VOLKOV, Michael. **Compliance Program Effectiveness Requires Accountability**. Disponível em: <https://blog.volkovlaw.com/2015/03/compliance-program-effectiveness-requires-accountability/>. Acesso em: 08.10.2017.