

.....

COMPLIANCE E COMBATE À CORRUPÇÃO: APONTAMENTOS SOBRE O PL 367/2019 DO ESTADO DE MINAS GERAIS

.....

COMPLIANCE AND FIGHT AGAINST CORRUPTION: NOTES
ON THE PL 367/2019 OF THE STATE OF MINAS GERAIS

Carolina Angelo Montolli¹

SUMÁRIO: Introdução; 1. Gestão Pública; 2. Corrupção; 3. A Lei Anticorrupção: contexto de criação; 4. Apresentação do *Compliance*; 5 Aplicabilidade do *compliance* na Administração Pública; 6 O Planejamento Executivo no estado de Minas Gerais; 7. A Reforma Administrativa no estado de Minas Gerais; 8. Conclusão; Referências.

1 - Pós-Doutora em Ciências Jurídicas - Direito Penal Internacional Humanitário pela Universidad del Museo Social Argentino, Buenos Aires, Argentina. Pesquisadora e professora do Observatório de Políticas Públicas em Segurança. Pós-Doutora em Direito Penal e Garantias Constitucionais pela Universidad Nacional de La Matanza, Buenos Aires, Argentina. Doutora em Direito Público, com ênfase em Direito Internacional dos Direitos Humanos, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Professora do Curso em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Fundação João Pinheiro - Diretoria de Políticas Públicas. Pesquisadora em Ciência e Tecnologia Nível IV - Grau B.



RESUMO: No Brasil, são crescentes os dados a respeito do alto índice de corrupção que acomete principalmente os setores da administração pública. Mesmo diante de uma série de iniciativas, muitos políticos ainda conseguem burlar esse sistema e cometer atos corruptíveis, saindo impunes da situação. Nessa esteira, o presente estudo objetivou analisar a aplicabilidade do *compliance* na administração pública no estado de Minas Gerais, bem como avaliar o PL 367/2019 e a sua funcionalidade no combate a corrupção, que está presente de forma significativa no estado. Essa revisão de literatura pretende mostrar que há leis de combate à corrupção no país, entretanto, elas ainda não são tão eficientes como deveriam ser.

PALAVRAS-CHAVE: *Compliance*. Lei Anticorrupção. Reforma Administrativa. Minas Gerais. Corrupção.

ABSTRACT: In Brazil, the data on the high level of corruption that mainly affects the sectors of the public administration is growing. Even in the face of a series of initiatives, many politicians are still able to circumvent this system and commit corruptible acts by going unpunished. Thus, this study had as an analysis the applicability of *compliance* in public administration in the state of Minas Gerais, as well as evaluate PL 367/2019 and its functionality in the fight against corruption that is present in a significant way in the state. This literature review aims to show that there are anti-corruption laws in the country, however, they are still not as effective as they should be.

KEYWORDS: Compliance. Anti-Corruption Law. Administrative Reform. Minas Gerais. Corruption.

INTRODUÇÃO

A proposta de reforma administrativa enviada pelo governador de Minas Gerais, Romeu Zema, à Assembleia Legislativa, no dia 05 de fevereiro de 2019, determina a criação de um Núcleo de Combate à Corrupção, vinculado à Controladoria-Geral do Estado (CGE). A reestruturação interna da pasta permitirá que esse grupo especializado atue em investigações de supostos casos de corrupção para coibir eventuais práticas ilícitas e garantir o bom uso dos recursos públicos. Essa apuração será feita a partir do cruzamento de diversas bases de dados do Estado - contratos, compras, pessoal -, entre outras fontes.

O objetivo da medida é ter um setor especializado que trabalhe nas negociações de operações especiais, atividades de inteligência e acordos de leniência – mecanismo usado para auxiliar nas investigações de crimes e previsto na Lei nº 12.846/13 – Lei Anticorrupção. A partir desse núcleo, a CGE vai intensificar sua atuação na parceria com outros órgãos de combate à corrupção, como o Ministério Público Estadual (MPE) e a Polícia Civil. A esse respeito, o controlador-geral do Estado, Rodrigo Fontenelle, afirma que *“A CGE cria esse núcleo porque entendemos que o órgão precisa ser mais efetivo no combate à corrupção e com atuação estratégica, articulada com as outras entidades. A atuação em rede é fundamental para os bons resultados que queremos colher”*.

Ainda segundo a CGE, esse grupo vai absorver a atual Assessoria de Inteligência em Controle Interno, que hoje é responsável pela produção de informações estratégicas. Também vai envolver servidores da pasta detentores de conhecimento sobre acordos de leniência e que tenham atuado em apurações que envolvam grandes montantes de recursos.

O plenário da Assembleia Legislativa de Minas Gerais recebeu na semana passada mensagem do governador contendo o projeto da reforma administrativa, que vai tramitar em regime de urgência na Casa. A proposta prevê a redução das atuais 22 secretarias para 12 pastas, representando uma economia de R\$ 1 bilhão ao longo de quatro anos, valor que será atingido também devido à extinção de empresas, autarquias e fundações. Além disso, o corte de cargos de comissão e o ganho de eficiência com a fusão das pastas também contribuirão para a racionalização de despesas. Assim, ao final da reforma, haverá a redução da estrutura estadual de 75 para 57 órgãos.

1. GESTÃO PÚBLICA

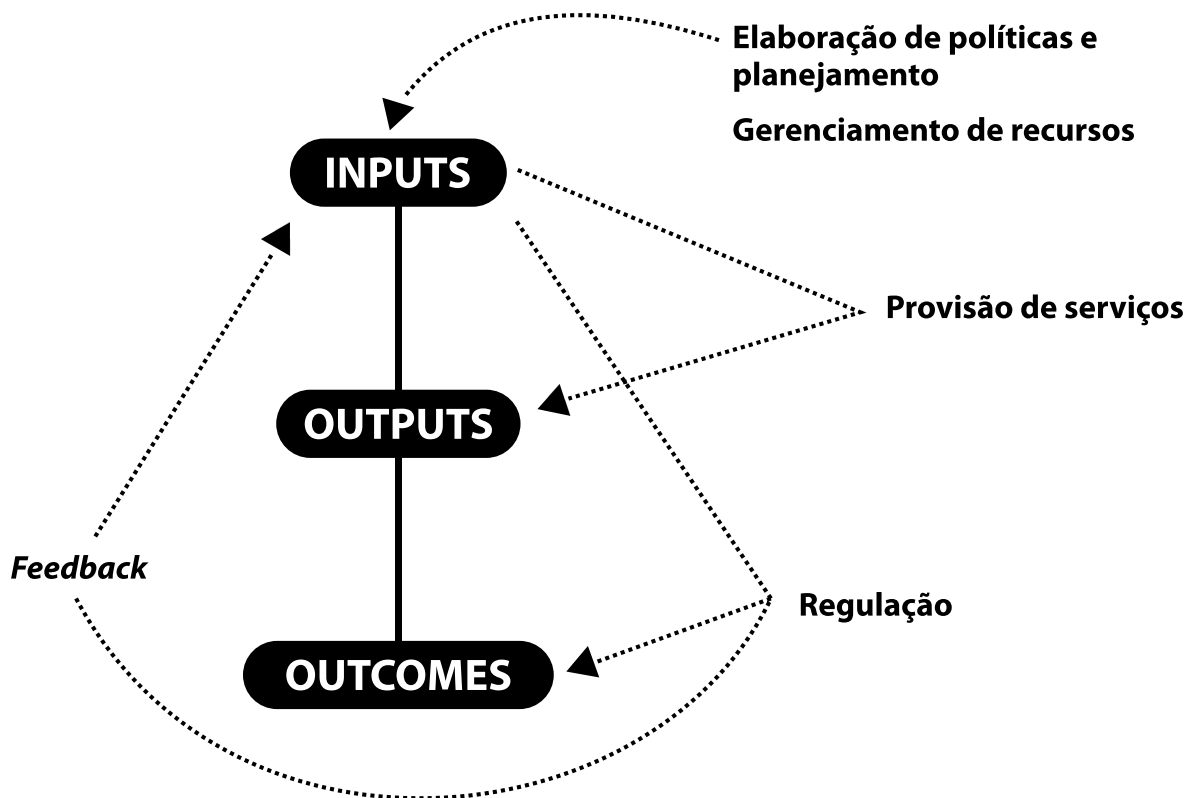
A crise da administração pública burocrática começou ainda no regime militar, não apenas porque este não foi capaz de extirpar o patrimonialismo que sempre caracterizou o setor público, mas também porque esse regime, ao invés de consolidar uma burocracia profissional no país, por meio da redefinição das carreiras e de um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração, preferiu o caminho mais curto do recrutamento de administradores por intermédio das empresas estatais. Essa estratégia oportunista do regime militar inviabilizou a construção no país de uma burocracia civil forte, nos moldes propostos pela reforma

de 1936. A crise agravou-se, entretanto, a partir da Constituição de 1988, quando se configura o cenário oposto, passando a administração pública brasileira a sofrer um enrijecimento burocrático extremo. As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Alcançar uma boa prática de gestão pública por resultados não implica somente a implementação de mecanismos de avaliação institucional. A gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, começando pelo planejamento estratégico das ações governamentais, sejam elas organizadas em projetos ou programas; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho, que, além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais.

Os projetos e programas de governo precisam estar alinhados com o planejamento estratégico e com os objetivos de governo, para que eles não percam sua prioridade em detrimento de outras ações integradas ao planejamento estratégico, ou mesmo pelo fato de, apesar de gerarem produtos satisfatórios, não produzirem resultados eficientes (Figura 1).

FIGURA 1: Transformando inputs em outputs.



Fonte: Lawson (apud Girishankar, 2001).

O planejamento estratégico de recursos da política pública e a seleção de políticas prioritárias servem de inputs para o processo de produção de resultados das políticas. Esse processo de transformação de inputs em *outputs* é realizado a partir da formulação da política pública e da alocação dos recursos administrativos nas ações que conduzirão aos resultados pretendidos pela política pública. Os *outcomes* envolvem a implementação de instituições que governam as relações entre setores da administração pública. Maior autonomia e flexibilização gerencial se figuram como parte dessas instituições. Dado o foco no cumprimento de ações definidas, é necessário maior vinculação entre a alta direção e suas “unidades” operativas, para que sejam definidos as responsabilidades e compromissos mutuamente assumidos. Para fortalecer esse vínculo, acordos que estipulam os resultados a serem alcançados são, geralmente, articulados entre as duas partes. Nesse tipo de acordo, as unidades operativas se comprometem a cumprir as metas previamente estabelecidas, enquanto a alta direção fornece incentivos que favorecem o alcance das metas (CORRÊA, 2007).

2. CORRUPÇÃO

Segundo Madrid (2012), a corrupção, cuja raiz etimológica remete aos vocábulos “pútrido” e “apodrecido”, atualmente é concebida popularmente como a prática de atos degenerados, depravados, devassos e desmoralizados, levando o indivíduo corrompido a afastar-se da retidão. A etimologia do termo, que antes se referia somente à matéria e passou a ser extensiva a moral e a ética, ajuda a traçar a compreensão do fenômeno em questão.

Zancanaro (1994) indica que a origem do termo está no verbo latino *rumpere*, correspondendo a romper, fender, separar, quebrar, degradar, e no substantivo *corruptio*, traduzido como depravação, deterioração, prostituição, degradação.

A corrupção pode assumir muitas formas e pode até ser incorporada em tradições culturais, mas sua análise geralmente enfoca a variável associada à atividade governamental. Estudos feitos por Krueger (apud LEITE; WEIDMAN, 2002), ao investigar os efeitos das regulações na atividade econômica e comércio internacional, demonstraram que restrições governamentais à atividade econômica tendem a provocar um parasitismo político e gerar comportamentos que favorecem a busca por vantagem indevida (fenômeno denominado *rent seeking behavior*).²

No Brasil, havia pelo menos três leis que poderiam servir como possível base para impor responsabilidade administrativa a pessoas jurídicas envolvidas em caso de suborno estrangeiro. São elas: Lei nº 8.666, de 21 de junho 1993 (Licitações); Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976 (Mercado de Valores Mobiliários); e Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994 (Proteção da Ordem Econômica). Entretanto, consoante análise exposta no Relatório sobre aplicação da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em transações comerciais internacionais (Convenção da OCDE) e com fundamento na recomendação revisada de 1997 sobre o combate ao suborno em transações comerciais internacionais da OCDE de dezembro de 2007, nenhuma das referidas leis gerava a perspectiva de que uma pessoa jurídica seria julgada pelo delito de suborno estrangeiro (OCDE, 2007).

² - Os autores usam o termo “*rent seeking behavior*” que pode ser traduzido como renda de favorecimento político. O termo popularizado pelo economista Gordon Tullock foi cunhado para designar a troca de favores entre políticos, latifundiários e empresários, que tem como objetivo se beneficiarem mutuamente de vantagens advindas de regulações de seu interesse, e da criação de tributos e taxas indevidas.

3. A LEI ANTICORRUPÇÃO: CONTEXTO DE CRIAÇÃO

O controle da corrupção é um importante elemento de governança e uma meta declarada de muitos governos (STAPENHURST; JACOBS; PELIZZO, 2014). A boa governança no setor público permite ao Estado, além de outrasações necessárias a um ambiente democrático e participativo, ser transparente, mantendoos cidadãos informados a respeito das decisões tomadas e dos riscos envolvidos, bem como utilizar-sede controles internos eficazes para manutenção de riscos em níveis aceitáveis (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014). O movimento global anticorrupção possui sua origem mais difundida no escândalo *Watergate* e na promulgação do *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, ambos ocorridos nos EUA na década de 1970. O país, que possuía uma imagem íntegra quanto ao sistema político e ao ambiente de negócios, teve sua imagem abalada significativamente após a evidenciação do escândalo de corrupção (FARIA, 2012). Embora os primeiros passos tenham sido dados nos exemplos supracitados, a comunidade internacional tornou-se efetivamente sensível ao tema combate à corrupção durante a década de 1990 (DEMATTE, 2015).

Os esforços da OCDE para o desenvolvimento de ações anticorrupção são considerados significativos em decorrência de dois fatores. Em primeiro lugar, devido à atuação da entidade como força motriz por trás de ferramentas internacionais anticorrupção. Em segundo, porque vários dos maiores *players* do mercado internacional são de países-membros da OCDE (WOUTERS; RYNGAERT; CLOOTS, 2013).

No Brasil, as iniciativas de combate à corrupção esbarram no fenômeno denominado impunidade. A impunidade é, sem dúvida, o mal dos males. É a principal avalista da corrupção. Se corruptores e corruptos fossem alcançados pelos ditames expressos da lei, a realidade brasileira seria outra (SIMON, 2010). Aliado a isso, insere-se no aspecto comportamental antropológico do brasileiro o que o economista Eduardo Gianetti (2001, p.12,15) chama de paradoxo do brasileiro.

O paradoxo do brasileiro é o seguinte. Cada um de nós isoladamente tem o sentimento e a crença sincera de estar muito acima de tudo isso que aí está. Ninguém aceita, ninguém aguenta mais: nenhum de nós pactua com o mar de lama, o deboche e a vergonha da nossa vida pública e comunitária. O problema é que, ao mesmo tempo, o resultado final de todos nós juntos é precisamente tudo isso que aí está! A autoimagem de cada uma das partes a ideia que cada brasileiro gosta de nutrir de si mesmo não bate com a realidade do todo melancólico e exasperador chamado Brasil. Aos seus próprios olhos, cada indivíduo é bom, progressista e até gostaria de poder “dar um jeito” no país. Mas enquanto clamamos pela justiça e eficiência, enquanto sonhamos, cada um em sua ilha, com um lugar no Primeiro Mundo, vamos tropeçando coletivamente, como sonâmbulos embriagadas, rumo ao Haiti.

[...]

O brasileiro é sempre o outro, não eu.

Em 2004, o Grupo de Trabalho sobre Corrupção nas Transações Comerciais Internacionais, que promove a avaliação e apresenta recomendações sobre a implementação da Convenção



da OCDE, formado por integrantes dos países signatários da Convenção (entre eles, o Brasil), apresentou o primeiro relatório, intitulado Fase 1,³ sobre o Brasil. Nesse relatório, foi analisada a adequação normativa da legislação brasileira aos termos da Convenção.

Jána Fase 2,⁴ ocorrida em 2007, foram analisados os avanços concretos e efetivos referentes às recomendações do primeiro relatório e da própria Convenção da OCDE.

A OCDE, após analisar as atitudes tomadas pelo Brasil no combate à corrupção, recomendou a reforma da legislação para ampliar a responsabilidade das pessoas jurídicas pelos delitos de imoralidade administrativa que envolvam funcionário público estrangeiro. Nessa fase, foi constatado que a legislação brasileira era ineficiente na responsabilização de pessoas jurídicas.

Em 2010, o Poder Executivo, com o intuito de dar concretude aos compromissos assumidos internacionalmente, encaminhou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 6.820/2010, que dispunha sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública nacional ou estrangeira, além de dar outras providências (XAVIER, 2015).

O Projeto tramitou no Congresso até 2013,⁵ ano em que a população, inconformada com os inúmeros escândalos de corrupção que assolavam o país, foi às ruas para protestar contra a situação crítica na qual o país se encontrava. Assim, em virtude da pressão internacional e da insatisfação da população, que exigia medidas urgentes de combate à corrupção, no dia 1º de agosto de 2013, foi aprovada a Lei nº 12.846/2013, ficando popularmente conhecida como “Lei Anticorrupção”.

Com o advento da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção e da Convenção Interamericana contra a Corrupção, entrou em voga a análise de um tema que adquiriu enorme relevância a partir da Lei nº 12.846/2013: a necessidade do desenvolvimento dos programas de *compliance* pelas pessoas jurídicas, com o intuito de serem detectadas, processadas e solucionadas internamente pela empresa condutas previstas na lei anticorrupção, podendo assim amenizar as possíveis sanções administrativas e/ou judiciais (HAYASHI, 2014).

De acordo com o jurista Juliano Heinen (2015, p. 36):

A Lei nº 12.846/2013 disciplina típicos ilícitos administrativos, os quais podem ser resumidos como sendo o descumprimento voluntário de uma regra, prevendo-se para tanto, uma sanção a ser aplicada por determinada autoridade no exercício de função administrativa. Logo, a referida legislação não tem natureza penal. E essa afirmação não demanda maior complexidade.

A Lei Anticorrupção foi fruto de compromissos assumidos pelo governo do Brasil para enfrentamento da corrupção, em particular, nos termos da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da OCDE, e

3 - CGU. *Articulações Internacionais*. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-daocde/arquivos/avaliacao1_portugues.pdf>. Acesso em: 15 maio 2019.

4 - CGU. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/ocde/publicacoes/arquivos/alaiacao2_portugues.pdf>. Acesso em: 15 maio 2019.

5 - Informações sobre a tramitação. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=466400>>. Acesso em: 15 maio 2019.

também da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, que influenciaram grandemente a criação do projeto de lei para promulgação da Lei Anticorrupção brasileira (CAPANEMA, 2014).

4. APRESENTAÇÃO DO *COMPLIANCE*

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA — IBGC, 2018).

“As práticas de governança ajudam a empresa a comprovar o seu comprometimento com a ética. O *compliance*, por sua vez, é a ferramenta pela qual uma organização garante que a sua atuação está seguindo as normas do mercado (DEPS TECNOLOGIA — DT, 2018).”.

O termo *compliance*, para a maior parte da doutrina, está ligado ao verbo inglês *to comply*, podendo ser compreendido como estar em conformidade com normas internas e externas preestabelecidas pelo titular do poder-dever correspondente.

Apesar de o cumprimento de um conjunto mínimo de regras ser alicerce básico da vida em sociedade, alguns subsetores sociais, em especial as instituições financeiras, perceberam a necessidade de redefinir a legitimidade de determinadas regras, reforçando sua eficácia.

Com o recrudescimento das leis e a forte pressão internacional, e com o objetivo de estimular a participação do setor privado no gerenciamento adequado de variáveis, surgiu uma proposta nova de minimização dos riscos da sociedade moderna e contemporânea, o instituto do *compliance*. A ideia surgiu por meio da legislação norte-americana, com a criação da *Prudential Securities*, em 1950, e com a regulação da *Securities and Exchange Commission* (SEC), de 1960, em que se fez menção à necessidade de institucionalizar os programas de *compliance*, com a finalidade de criar procedimentos internos de controle e monitoramento das operações entre pessoas. Alguns anos depois, em nove de dezembro de 1977, mais especificamente, registrou-se na Europa a Convenção Relativa à Obrigação de Diligência dos Bancos no Marco da Associação de Bancos Suíços, instituindo as bases de um sistema de autorregulação de conduta, vinculando as instituições. O descumprimento de tal regramento resultaria na aplicação de multas e outras penalidades (CERVINI, 2011).

Pode-se destacar ainda o Ato Patriótico dos Estados Unidos, de outubro de 2001, criado logo após os atentados terroristas de 11 de setembro. Em seu art. 352, foi estabelecido que as entidades financeiras deverão desenvolver políticas e procedimentos de controle interno, com o intuito de proteger-se contra a lavagem de dinheiro.⁶

6 - “Section 352: Anti-Money Laundering Programs Requires financial institutions to establish anti-money laundering programs, which at a minimum must include: the development of internal policies, procedures and controls; designation of a compliance officer; an ongoing employee training program; and an independent audit function to test programs”. Disponível em: <http://www.fincen.gov/statutes_regs/patriot/>. Acesso em: 16 maio 2019.



A partir desse momento, os programas de *compliance* começaram a apresentar uma constante evolução. No ano de 1974, os Bancos Centrais dos países membros do G-10 criaram o Comitê de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, com o escopo de discutir questões relacionadas à atividade bancária, visando incrementar a qualidade da supervisão bancária e fortalecer a segurança do sistema bancário internacional (FERREIRA, 2013).

Sendo assim, o *compliance* pode e deve ser utilizado, seja como uma ferramenta de controle, proteção e prevenção de possíveis práticas criminosas nas empresas, seja como um instrumento de transferência de responsabilidade, evitando ou amenizando a responsabilidade da pessoa jurídica quando do surgimento de alguma patologia corruptiva.

Em 1988, com a assinatura do Acordo da Basiléia, instituído pelo Comitê da Basiléia no âmbito do BIS, a prática dos controles internos adquire ainda mais força e respaldo. Esse Acordo contém os 13 princípios concernentes à supervisão, pelos administradores, da cultura e da avaliação de controles internos, e tem como fundamento a ênfase na necessidade de controles internos efetivos e na promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial (FERREIRA, 2013).

Naquele mesmo ano, no Brasil, foi publicada a Lei nº 9.613/1988, que dispõe, basicamente, sobre o crime de “lavagem” de dinheiro e ocultação de bens e a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos. Posteriormente, em 1997, os países-membros da OCDE, além do Brasil e outros, celebraram a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais, forçando os Estados signatários a assumirem o compromisso de adequarem suas legislações às medidas necessárias à prevenção e combate à corrupção de funcionários públicos estrangeiros no âmbito do comércio internacional (FERREIRA, 2013).

O Programa de *Compliance* tem previsão expressa no art. 7º, inciso VIII, da Lei nº 12.846/2013, que preceitua que será considerada, na aplicação das sanções, “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” (Quadro 1).

QUADRO 1: Principais iniciativas de *compliance* após a regulamentação da Lei Anticorrupção brasileira.

Principais iniciativas de *Compliance* pós regulamentação da Lei Anticorrupção Brasileira

5 principais elementos para a Gestão da Ética e *Compliance* nas Empresas

Segundo o relatório "Building world-class ethics and compliance programs", elaborado pela Deloitte em 2016, existem muitos fatores que separam o "bom" do "excelente". Com base na nossa experiência, existem cinco ingredientes que são chave nos Programas de Ética e *Compliance* de alta performance:



Tone at the Top

O ponto inicial do programa de *Compliance* de nível internacional é a participação da Alta Administração e o senso de responsabilidade sobre os shareholders, suas finanças e suas reputações. A liderança deve empoderar (empower) e fornecer os recursos adequados para os indivíduos que possuem a responsabilidade de mitigar os riscos e construir a confiança organizacional.



Cultura Organizacional

Uma cultura de integridade é vital para a eficiência de um programa de Ética e *Compliance*. Iniciativas que não colaborem diretamente com o comportamento ético devem ser vistas como prejudiciais.



Avaliação de Riscos

O Risk Assessment em um Programa de Ética e *Compliance* não trata apenas de processos, mas também de entender os riscos que a organização está exposta. A Avaliação de Riscos deve focar a Alta administração nos riscos mais significativos e prover as diretrizes para evitar, mitigar ou remediar esses riscos.



Chief Compliance Officer

O CCO tem a responsabilidade cotidiana de gerenciar o *compliance* e os riscos de reputação. Este é o agente das obrigações da Alta Administração relativas a este assunto.



Testar e Monitorar

Um programa de teste e monitoramento robusto pode garantir que os controles são eficazes. O processo começa com a implementação dos controles apropriados, que devem ser testados e então monitorados continuamente.

Fonte: DELOITTE (2017).

Entretanto, a adoção de programas de *compliance* no Brasil, mesmo com a criação da Lei nº 12.846/2013, ainda não é obrigatória para as empresas que objetivam contratar com a Administração Pública. E mesmo que a pessoa jurídica decida por elaborar um programa, não está obrigada a fazê-lo pelos moldes propostos pela Portaria MJ nº 48/2009 ou pela orientação do Decreto nº 8420/2015. Pelo contrário, possui discricionariedade para criar programas de acordo com suas características específicas, de modo a prevenir a ocorrência de ilícitos no âmbito da organização (ROMANIELO, 2011).

5. APLICABILIDADE DO COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao longo de décadas, presenciamos escândalos que culminaram em diversas reformas, mas em todos eles o dinheiro público foi o principal alvo. A História mundial fez com que diversos países passassem a se preocupar com aspectos relacionados à governança.

A organização administrativa reflete a estrutura e a forma de governo do próprio Estado. No caso do Brasil, uma federação e um Estado Democrático de Direito conformado pela união dos estados-membros, municípios e o Distrito Federal, todos com autonomia político-administrativa, vê-se que sua administração corresponde claramente a esses conceitos estruturais (MEIRELLES, 2012).

Diante do que foi exposto até o momento, torna-se evidente que o inciso VIII do art. 7º da Lei nº 12.846/13⁷ não é suficiente para normatizar um sistema que tem como objetivo prevenir atos ilícitos contra a Administração Pública. Tal dispositivo apenas introduziu programa de *compliance* no sistema jurídico nacional.

Quando se pensa em *compliance*, pensa-se em moralidade administrativa, mas este não é o único princípio condutor da justificação e controle de tais programas. É essencial considerar a importância da aplicação dos princípios da eficiência administrativa e da razoabilidade ou proporcionalidade na estruturação dos programas de integridade e conformidade com regras de conduta ética. O princípio constitucional da eficiência está previsto no caput do art. 37 da Constituição Federal, servindo como importante parâmetro para o controle da atividade econômica, em que pese se destinar, inicialmente, só à estrutura orgânica do Estado. Já o princípio da razoabilidade/proporcionalidade é uma norma constitucional implícita, destinada à Administração Pública, mas também presente no regime jurídico de direito privado (GARBADO; CASTELLA, 2015).

A incorporação do *compliance* na administração pública é uma necessidade do Estado brasileiro, considerando-se a conjuntura social e política de corrupção e a má prestação dos serviços públicos. Essas falhas sistêmicas que afetam o setor público têm sido objeto de discussão, visando a elaboração de normas que possam mitigá-las.

Nesse contexto, importa destacar que, a partir da interpretação sistemática dos princípios constitucionais norteadores da administração pública, é possível inferir que o *compliance*

7 - BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm>. Acesso em: 18 maio 2019.

encontra o seu fundamento de validade no princípio implícito do interesse público, razão pela qual a atuação do agente público precisa estar em conformidade com o ordenamento jurídico, isto é, precisa se dar de forma ética, legal e transparente (ALEXANDRE; DEUS, 2017; SOUZA; SOUZA-LIMA, 2018).

Para ilustrar a importância do *compliance* no cenário brasileiro, cite-se a fala do Ministro-Chefe da Controladoria-Geral da União (CGU), Jorge Hage, no ano de 2014, em entrevista à Carta Capital:

Não existe nenhum remédio milagroso, mas as novas regras devem fazer as empresas coibirem as práticas ilícitas. A lei vai contribuir com a mudança de atitude e mentalidade do empresariado brasileiro. [...] Percebemos o interesse das empresas em se preparar, em instaurar mecanismos de compliance [integridade] e códigos de conduta. Os empresários estão ansiosos para saber qual vai ser a exigência da administração pública.

Para Colares (2014), desde a abertura do mercado brasileiro, em 1990, o *compliance* se fez necessário. Nesse sentido, o autor apresenta uma linha cronológica, que se debruça da seguinte maneira: em 1992, ocorreu a publicação da Lei de Improbidade. Após, em 1996, a Lei de Concorrência Desleal. No ano de 2011, Lei de Defesa da Concorrência, originariamente de 1994; a nova lei, de 30 de dezembro de 2011, foi atualizada, e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica sofreu mudanças em suas funções. A publicação da Lei de Lavagem de Dinheiro ocorreu em 1998, lei que, atualizada em 2012, criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF). Foi apenas em 2013 que a legislação anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) foi publicada, em vigor a partir de janeiro de 2014. Ou seja, a notoriedade e a importância do *compliance* se estabeleceram a partir da vigência da LAC (Lei Anticorrupção) no cenário brasileiro, momento em que houve uma exacerbada quantidade de atos de corrupção e fraudes.

6. O PLANEJAMENTO EXECUTIVO NO ESTADO DE MINAS GERAIS

O processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais começou pela definição da visão, da missão e das metas do Estado. Para dar início ao processo de implementação da reforma administrativa, o governo priorizou diversas políticas públicas que deveriam ser geridas sob as estratégias definidas no “choque de gestão”. O “choque de gestão” pode ser definido como o processo de reengenharia pela qual passou o estado de Minas Gerais nos últimos três anos (CORRÊA, 2007).

Anastasia (apud Vilhena, 2006, p.15) explicita o conceito do Choque de Gestão como sendo “um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar de vez o padrão de comportamento da Administração estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz”.

Como iniciativa de curto prazo, o estado de Minas Gerais presenciou um processo de reforma institucional que, por si, já deu início a uma mudança de paradigma que garantiria que o processo de planejamento fosse duradouro e eficaz. Foram instituídos o colegiado de gestão

governamental e as câmaras temáticas; as áreas de planejamento, de gestão e de finanças de cada órgão e entidade foram integradas; a função de gerente executivo de projetos foi implementada; o comitê de governança eletrônica foi criado; e, entre outras iniciativas, foi adotado o modelo de OSCIP como estratégia de fortalecimento da sociedade civil na promoção de serviços nãoexclusivos do Estado (CORRÊA, 2007).

Para o planejamento de longo prazo do Estado, estabeleceu-se o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI, com horizonte temporal de 20 anos, inicialmente de 2003 a 2020. Após revisão em 2006, definiu-se o novo horizonte temporal de 2007 a 2023. O PMDI consolida a visão de futuro para o Estado. Em consonância com o PMDI, para o médio prazo, é elaborado Plano Plurianual de Ação Governamental, voltado a uma perspectiva de quatro anos. Sua vigência atual contempla o período de 2008-2011. O referido plano plurianual define programas e ações governamentais, bem como as previsões das realizações físicas e financeiras. Atreladas a essa visão de médio e longo prazo, estão as Leis que regem o planejamento de curto prazo, ano a ano: a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA, as quais representam a estratégia para o presente, sem desconectar-se das pretensões futuras (PMDI e PPAG) (VILHENA, 2006).

No âmbito fiscal, os resultados foram obtidos ainda nos primeiros anos de governo. Prova disso foi o alcance do chamado “*déficit zero*”, ajuste das despesas fixadas (excluindo-se precatórios e a dívida pública do governo) às receitas estimadas.

Em Minas Gerais, o ciclo orçamentário inicia-se com o desenvolvimento do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que foi definido, na Constituição estadual de Minas Gerais, como um plano plurianual de desenvolvimento a ser apresentado pelo Executivo e discutido com os demais representantes dos cidadãos no estado. O texto do PMDI de 2004-07 expressa a importância dada à função planejamento estratégico no governo:

O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) é, na sua essência, um plano estratégico indicativo para o estado de Minas Gerais. Nesse sentido, consolida um conjunto de grandes escolhas que orientarão a construção do futuro de Minas Gerais num horizonte de longo prazo (2020) e sob condições de incertezas. Desse modo, o PMDI representa uma resposta consistente a três grandes questões: 1. onde estamos? 2. aonde pretendemos estar? 3. como “chegar lá”?

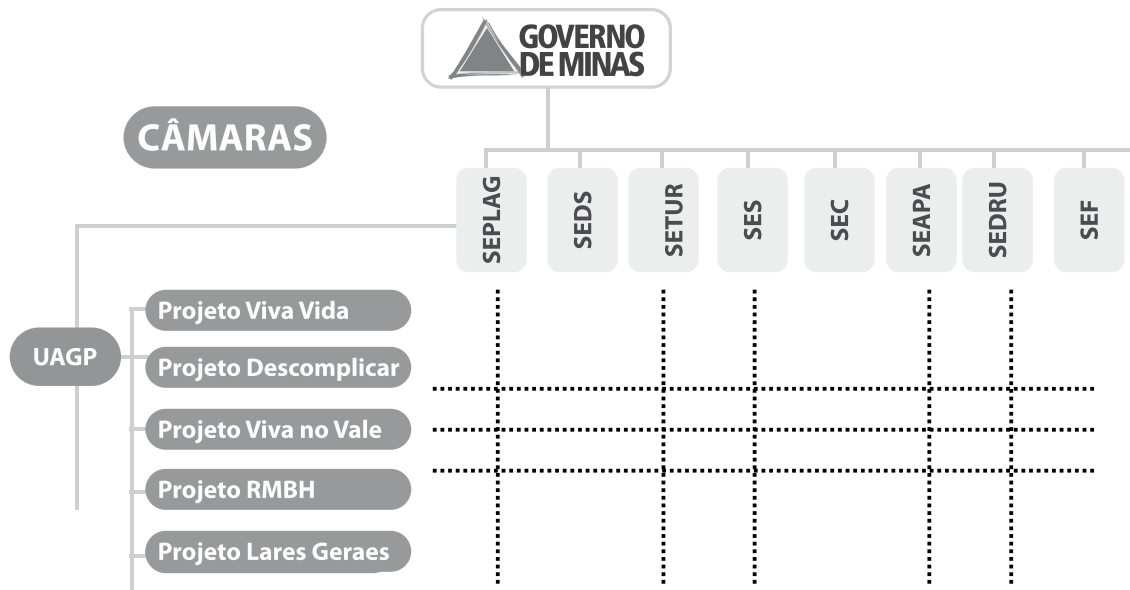
Outra inovação, não menos importante, é o diferencial do controle nos projetos estruturadores por meio da Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos – MEP-CP, baseada no Guia PMBOK, do Instituto de Desenvolvimento Gerencial que auxiliou o governo de Minas na implementação da reforma administrativa. (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

A estrutura de gerenciamento de projetos do governo mineiro foi composta por uma equipe do projeto, formada por um gerente-executivo, responsável pela tomada de decisões e indicado pela Secretaria à qual o projeto está ligado, ao qual cabe designar o restante da equipe: gerente adjunto, auxiliar do gerente-executivo e os responsáveis pelas ações, que devem atuar como gerentes-executivos no âmbito de suas ações específicas (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Essa dinâmica foi adotada visando oferecer condições favoráveis ao gerenciamento dos

projetos estruturadores, com basena estrutura matricial na modalidade balanceada, arranjo organizacional criado com a premissa de igualdade entre gerente do projeto e as unidades funcionais ou setoriais participantes da execução, conforme a Figura 2.

FIGURA 2: Estrutura organizacional GERAES



Fonte: Disponível em: www.geraes.mg.gov.br

Criado em janeiro de 2007, tendo como marco legal a Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007, o programa Estado para Resultados surgiu no segundo mandato do governador Aécio Neves, 2007-2010, como a segunda geração do Choque de Gestão. A missão do Estado para Resultados é estruturar uma efetiva gestão por resultados no Governo de Minas Gerais (GUIMARÃES; CAMPOS, 2008).

A Lei Delegada nº 112/2007 explicita as diretrizes para gestão por Resultados:

Art. 6º A gestão para resultados pautar-se-á pelas seguintes diretrizes:

I - alocação de recursos financeiros, observados os critérios de prioridade definidos na estratégia de longo prazo definida no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI;

II - gestão de recursos humanos orientada pela lógica de formação, capacitação, qualificação e avaliação permanentes;

III - gestão de recursos técnicos orientada para integração das ações e potencialização de resultados, racionalização de tempo de resolução e ampliação da abrangência e qualidade de atendimento da rede de serviços públicos do Estado;

IV - articulação das técnicas organizacionais pela lógica da flexibilização; e V - gestão de resultados com base em indicadores qualitativos e quantitativos, com ênfase nos impactos sociais das ações (MINAS GERAIS, 2007).

A elaboração e gestão de um sistema de monitoramento e avaliação para o governo está também elencada entre as diretrizes da Gestão por Resultados. Nesse sentido, o PMDI, agora abrangendo o intervalo 2007-2023, é inovador na gestão pública estadual, pois incorpora indicadores finalísticos a serem alcançados pelo Estado. Tais indicadores vislumbram a situação atual, o horizonte até 2011 e, no longo prazo, valores para o ano de 2023.

A Figura 3 ilustra o planejamento integrado em Minas Gerais, já contemplando a atualização do PMDI, que passou a vislumbrar o horizonte 2007-2023, bem como do PPAG, relativo ao ciclo de planejamento 2008-2011.

FIGURA 3: Construção da Estratégia MG.



Fonte: adaptado por MARTINS (2009).

Influenciada pela Convenção Interamericana contra a Corrupção e pela Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção e direcionada pelo programa do governo eleito em Minas Gerais em 2014, a SCA/CGE, a partir do 2º semestre de 2015, pautada por uma lógica de gestão verdadeiramente pública, iniciou a implementação de nova política pública de enfrentamento da corrupção, buscando compatibilizar os pilares da prevenção, detecção, apuração e punição de desvios. Nesse íterim, destacam-se a nomeação de 35 novos auditores internos e a edição da Lei nº 21.726/2015, que fortaleceu significativamente as condições da carreira.

Inicialmente, foi identificada a necessidade de definir os objetivos estratégicos da SCA/CGE: ser efetivamente o órgão central do controle interno no que tange aos assuntos correccionais; aumentar a efetividade das ações disciplinares empreendidas pelos diversos órgãos/entidades do Poder Executivo estadual. Para tanto, diante da limitação de recursos humanos no órgão central

(70 servidores) e do tamanho do Poder Executivo estadual, foi editada a Instrução de Serviço nº 02/2016, conferindo às unidades setoriais e seccionais o dever de promover, de forma descentralizada, a apuração dos casos mais simples e, em contrapartida, reservando à SCA/CGE a prerrogativa de promover, de forma centralizada, a apuração dos casos mais complexos, atinentes a questões de elevada repercussão, a dirigentes de órgãos/entidades e/ou a lesão significativa ao erário.

Como medida de transparência das ações disciplinares, com o objetivo de reduzir o índice de impunidade e, dessa forma, desestimular novas infrações, desde 2015, a SCA/CGE passou a divulgar relatórios trimestrais de expulsões de servidores do Estado, por meio do Cadastro dos Servidores Públicos Civis Excluídos da Administração Pública Estadual – CEAPE.

O CEAPE constitui-se em um rol de informações oriundas de penalidades expulsivas aplicadas no âmbito da Controladoria-Geral do Estado. Tais informações punitivas têm como base a Lei nº 869/1952, que estabelece as penas disciplinares que levam à exclusão do servidor dos quadros da Administração Estadual. Esse cadastro está em consonância com a Lei Federal nº 12.527, de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), que objetiva regulamentar o direito de acesso à informação, previsto na Constituição Federal de 1988. Ressalte-se, ainda, que, além de ser um importante instrumento de incremento da transparência ativa, o banco de informações se alinha ao disposto no art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, que dispõe sobre os casos de inelegibilidade a cargos públicos.

7. A REFORMA ADMINISTRATIVA NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Diante disso, o governador do estado de Minas Gerais, Romeu Zema Neto, em 2019, encaminhou para a Assembleia Legislativa o Projeto de Lei (PL) nº 367/2019, versando sobre a Reforma Administrativa do Poder Executivo do estado, que visa reestruturar a administração política a partir de medidas necessárias e urgentes.

Para tanto, toma-se imperioso modificar a lógica e a estrutura de secretarias, autarquias, fundações e a vinculação de entidades da administração indireta, visando a moralização, modernização, racionalização administrativa e os ganhos de eficiência para a entrega de serviços públicos. Além disso, as atuais Secretarias de Estado serão expressivamente reduzidas de 22 para apenas 12, sem qualquer comprometimento das atividades estatais, implicando redução de custos com despesas administrativas e de pessoal, inclusive cargos de provimento em comissão.⁸

Como estabelecido no art. 1º, capítulo 1: “Esta lei estabelece a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais”. No capítulo II, art. 6º, § 1º, da mesma PL, afirma-se que:

Os mecanismos a que se referem este artigo possuem como competência o diálogo e a atuação conjunta entre a Administração Pública e a sociedade civil, no âmbito do Poder Executivo, para a formulação, a execução, o monitoramento e a avaliação das políticas, dos programas e das ações públicas.

8 - ALMG. PL. 367/2019. Governo do Estado de Minas Gerais.

Sendo assim, o objetivo do PL nº 367/2019 é estreitar o diálogo entre a Administração Pública e a sociedade civil, para que haja melhor elaboração, execução, monitoramento e avaliação de todos os tipos de ações e programas que forem implantados pelo governo do estado.

Com relação aos atos de corrupção existentes no cenário político do estado de Minas Gerais, o PL, em seu art. 46, define que:

A Ouvidoria-Geral do Estado - OGE -, tem como competência assistir diretamente o Governador no desempenho de suas atribuições, no âmbito do Poder Executivo, relativas à fiscalização, ao aperfeiçoamento da prestação dos serviços e atividades públicas e ao apoio à prevenção e combate à corrupção e ao assédio moral.

Os incisos II e IV do art.46 indicam que cabe à OGE, entre outras competências:

II - propor, em conjunto com a Controladoria-Geral do Estado, normas e diretrizes sobre a prevenção e o combate à corrupção e ao assédio moral;

[...]

IV - receber, analisar, encaminhar e acompanhar até decisão administrativa final reclamações sobre prática de assédio moral e denúncias sobre corrupção;

Portanto, cabe à OGE acompanhar o desempenho do governador e, sempre que necessário, apresentar propostas para combater os atos de corrupção, ou ainda, denunciar os casos que foram constatados e que ocorrem na Administração Pública.

O capítulo 49 indica ainda a CGE como órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo. Confira-se:

Art. 49 - A CGE, órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo, tem como competência assistir diretamente o Governador no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências atinentes, no âmbito da Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo, à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, ao incremento da transparência e do acesso à informação e ao fortalecimento da integridade e da democracia participativa.

[..]

XIX - propor, em conjunto com a OGE, normas e diretrizes sobre a prevenção e o combate à corrupção e ao assédio moral.

Complementando as competências da CGE quanto ao combate à corrupção, o art. 50, inciso VI, conceitua que a CGE tem como uma de suas estruturas orgânicas básicas o “núcleo de combate à corrupção”.

No art. 49, incisos XII e XIII, é apresentada uma proposta para fortalecer a integridade



e a ética na administração pública com o uso de *compliance* para a realização do controle interno da gestão pública. A proposta é que a CGE possa:

XII - promover o fortalecimento da integridade, ética, governança, gestão de riscos, conformidade - *compliance* - e prestação de contas - *accountability* - no âmbito da administração pública estadual; e,

XIII - propor ações que estimulem a integridade, ética, conformidade - *compliance* -, transparência e prestação de contas - *accountability* - no âmbito da iniciativa privada e do terceiro setor.

O art. 53 aponta as áreas que integram a competência da CGE por subordinação administrativa. A respeito do combate à corrupção, destaque-se o inciso III:

Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, de natureza consultiva e propositiva, que tem por finalidade debater e sugerir medidas de aperfeiçoamento e fomento de políticas e estratégias, no âmbito da Administração Pública Estadual, sobre prevenção e combate à corrupção, fomento da transparência e do acesso à informação pública, integridade e ética nos setores público e privado e controle social para acompanhamento e fiscalização da aplicação dos recursos públicos.

Assim como a OGE, a CGE tem poder para debater e sugerir medidas de aperfeiçoamento aos projetos anticorrupção, bem como investigar e coibir a prática desses atos por aqueles que pertencem à administração pública.

8. CONCLUSÃO

Como uma política de integridade, o *compliance* se mostra uma necessidade da administração pública brasileira, tendo em vista que mitiga as externalidades negativas do modelo de administração patrimonial, bem como reforça os institutos do modelo de administração atual.

Compreende-se, então, que a utilização desse mecanismo de conformidade vai além da elaboração de códigos de ética e regimentos internos. Com base nele, pretende-se colocar as organizações em conformidade com a lei; evitar a prática de atos de corrupção e fraudes, mensurando-se o risco, e penalizar com rigor pessoas jurídicas que incorrerem em tais ações; alterar o clima organizacional para que o trabalho seja realizado em um ambiente mais honesto e transparente; fiscalizar o funcionamento de organizações bancárias e até mesmo a atuação estatal em questões ambientais.

Com a apresentação do PL nº 367/2019, o governo do estado de Minas Gerais objetivou debater e sugerir novas medidas para controle e combate à corrupção, bem como desenvolver formas eficazes de prevenção desses atos, buscando reduzir o índice de corrupção no estado.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Ricardo; DEUS, João de. *Direito administrativo* [livro eletrônico]. 3. ed. revisada, atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *A reforma da administração pública*. Capítulo 16 de Bresser-Pereira, Luiz Carlos. Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São Paulo: Editora 34, 1996: 269-294.

CAPANEMA, Renato de Oliveira. Inovações da Lei nº 12.846/2013. In: NASCIMENTO, M. D. do (Org.). *Lei Anticorrupção Empresarial. Aspectos críticos à Lei 12.846/2013*. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

CERVINI, Raul. Quo vadis? El cumplimiento normativo. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, v. 92, ano 11, p. 337.

CORRÊA, Izabel Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. Fundação Getúlio Vargas. *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro 41(3):487-504, maio/jun. 2007.

DEMATTÉ, Flávio Rezende. *Responsabilidade de pessoas jurídicas por corrupção: A Lei nº 12.846/2013 segundo o direito de intervenção*. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

DEPS TECNOLOGIA. *Governança corporativa e compliance: você entende as diferenças?* 07 abr. 2018. Disponível em: <<http://deps.com.br/governancacorporativa-e-compliance-voce-entende-as-diferencas>>. Acesso em: 20 maio 2019.

FARIA, Amanda de Oliveira. *Governança Global: Uma análise da influência de mecanismos internacionais de combate à corrupção*. 2012. 147 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais, Universidade de Brasília, 2012.

FERREIRA TRAPP, Hugo Leonardo do Amaral. Compliance Na Lei Anticorrupção: Uma Análise Da Aplicação Prática Do Art. 7º, VIII, Da Lei 12.846/2013. *Boletim Jurídico*, Uberaba/MG, a. 13, nº 1237.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, Belo Horizonte, ano 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015.

GIANNETTI, Eduardo. *Vícios Privados, Benefícios Públicos?* Companhia das Letras: São Paulo, 2005. p. 12/15.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; CAMPOS, Éder Sá A. Gestão da estratégia no Governo do Esta-



do de Minas Gerais: em busca da harmonia entre a ação e os resultados. *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 13. 2008, Buenos Aires, Argentina. Anais... Buenos Aires 2008.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo Tavares. Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). *Cadernos BDMG*, Belo Horizonte, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, n. 12, abr. 2006.

HAYASHI, Felipe Eduardo Hideo; RIOS, Rodrigo Sánchez. *Medidas transnacionais de combate à corrupção como meta de desenvolvimento globalizado sustentável*. 2014. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2014. p. 132.

HEINEN, Juliano. *Comentários à lei anticorrupção, Lei nº 12.846/2013*. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança corporativa*. 27 mar. 2018. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 20 maio 2019.

LEITE, Carlos; WEIDMANN, Jens. Does Mother Nature corrupt? In: ABED, George; GUPTA, Sanjeev (editors). *Governance, Corruption and Economic Performance*. Washington, DC. International Monetary Fund, 2002.

MADRID, Daniela Martins. Corrupção: do patrimonialismo à “banalização do mal” por meio da violação dos direitos fundamentais. In: *Publicação do XXI Encontro Nacional do CONPEDI, 2012*. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=41f1f19176d38348>>. Acesso em: 20 maio 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Relatório sobre aplicação da convenção sobre o combate ao suborno de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais e a recomendação revisada de 1997 sobre o combate ao suborno em transações comerciais internacionais da OCDE de dezembro de 2007*. p. 63. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/ocde/publicacoes/arquivos/avaliacao2_portugues.pdf>. Acesso em: 18 maio 2019.

ROMANIELO, Enrico Spini; DE PAULA, Germano Mendes. Política Antitruste e Governança Corporativa no Brasil Os programas de compliance como boas práticas de governança. *Revista do IBRAC – Direito da Concorrência, Consumo e Comércio Internacional*, São Paulo, v. 20. jul. 2011, p. 253.

SIMON, Pedro. *A impunidade veste colarinho branco*. Senado Federal. Brasília, 2010.

SOUZA, Silvia Regina; SOUZA-LIMA, Sandra Maciel. Aplicabilidade do Compliance na Administração Pública Face o Momento Político Atual Brasileiro. *Percurso*, v. 1, n. 24, p. 1-22, 2018. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/2865/371371509>>. Acesso em: 16 out. 2018.

STAPENHURST, Frederick; JACOBS, Kerry; PELIZZO, Riccardo. Corruption and legislatures: Meso-level solutions for a macro-level problem. *Public Integrity*, v.16, n. 3, p. 285-304, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgão e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

VILHENA, Renata [et al.] (Org.). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

XAVIER, Christiano Pires Guerra. *Programas de Compliance Anticorrupção no contexto da Lei 12.846/13: elementos e estudo de caso*. 2015.

WOUTERS, Jan; RYNGAERT, Cedric; CLOOTS, Ann Sofie. The international legal framework against corruption: Achievements and challenges. *Melbourne Journal International Law*, volume 14, número 1, p. 205, jan. 2013.

ZANCANARO, Antônio Frederico. *A corrupção político administrativa no Brasil*. Guarulhos, São Paulo: Acadêmica, 1994, p. 52-53.

