

---

## GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE: DISTINÇÕES RELEVANTES SOBRE UM PROBLEMA COMUM

### *CORPORATE GOVERNANCE AND COMPLIANCE: RELEVANT DISTINTION ABOUT A COMMON PROBLEM*

**EVANDRO PEREIRA GUIMARÃES FERREIRA GOMES**

Doutor em Direito, Instituições e Negócios pela Universidade Federal Fluminense. Doutor em Administração. Mestre em Direito. Diretor Jurídico do Instituto Para o Avanço Científico dos Países do Sul (*The Institute for the Scientific Advancement of the South*).

**ANDRÉ LUIS FERNANDES LIMEIRA**

Doutor em Direito, Instituições e Negócios pela Universidade Federal Fluminense. Doutor em Administração. Mestre em Contabilidade. Coordenador Acadêmico Executivo e Professor de MBA do IDE/FGV.

#### RESUMO

**Objetivos:** O presente artigo busca marcar distinções conceituais e práticas importantes nos institutos da governança corporativa e do *compliance* e destacar suas semelhanças no combate à corrupção.

**Metodologia:** Através de revisão bibliográfica e análise da legislação pertinente à temática, primeiramente, se explorou as distinções entre corrupção, governança e *compliance* em suas definições teóricas. A partir disso, fora identificado como governança e *compliance*, aplicados na gestão empresarial, podem colaborar no combate à corrupção.

**Resultados:** Observa-se que com a criação de legislações mais complexas, com a atuação de organizações internacionais que promovam recomendações e resoluções específicas para a corrupção, bem como com a gestão empresarial, é construído um



---

movimento global que busca reduzir os efeitos perversos das práticas corruptivas.

**Contribuições:** O termo governança tem sido utilizado como jargão técnico de muitas áreas e na revisão bibliográfica não se vislumbrou um trabalho que tratasse especificamente de diferenciá-la em relação às suas diversas modalidades, bem como em relação às ações direcionadas ao *compliance* empresarial. Em razão deste fato, buscou-se apresentar as distinções identificadas e apresentar o que ambos os movimentos têm em comum no combate às práticas corruptivas, com enfoque na gestão empresarial.

**Palavras-Chaves:** Governança Corporativa; *Compliance*; Direito Empresarial.

## ABSTRACT

**Objective:** *This article seeks to mark important conceptual and practical distinctions in corporate governance and compliance institutes and to highlight their similarities in the fight against corruption.*

**Methodology:** *Through bibliographic review and analysis of legislation relevant to the subject, the distinctions between corruption, governance and compliance in their theoretical definitions were first explored. From this, it had been identified how governance and compliance, applied in business management, can collaborate in the fight against corruption.*

**Results:** *It is observed that with the creation of more complex legislation, with the action of international organizations that promote specific recommendations and resolutions for corruption, as well as with business management, a global movement is built that seeks to reduce the perverse effects of corrupt practices.*

**Contributions:** *The term governance has been used as technical jargon in many areas and the literature review did not envisage a work that specifically aimed to differentiate it in relation to its various modalities, as well as in relation to actions directed to corporate compliance. Due to this fact, we sought to present the identified distinctions and present what both movements have in common in the fight against corruptive practices, focusing on business management.*

**Keywords:** *Corporate governance; Compliance; Business Law.*

## 1 INTRODUÇÃO



---

O presente trabalho busca articular os elementos relacionados ao compliance e à governança corporativa de modo a identificar e a compartimentalizar tais institutos que inobstante lidarem com fatos comuns, como, por exemplo, a corrupção, não são equivalentes. Há certa desinformação acerca dos institutos que muitas vezes são tratados como se fossem equivalentes e não o são. Neste sentido o presente artigo busca contribuir apresentando as semelhanças e distinções entre ambos, demonstrando em pormenores suas características e objetivos específicos.

## 2 CORRUPÇÃO COMO PROBLEMA COMUM

Ao longo dos anos, o estudo da corrupção, no Brasil, centrou-se sobremaneira em seus aspectos penais, sobretudo, na seara do direito penal econômico. Todavia, a corrupção enquanto fato jurídico que produz efeitos diversos em múltiplos campos do direito e na sociedade, tem conquistado espaço na produção acadêmica.<sup>1</sup> A corrupção é a antítese da democracia, (MOREIRA NETO; FREITAS, 2014), uma vez que mascara as relações jurídicas institucionais, corrompe e deteriora as estruturas relacionais e produz um verdadeiro simulacro de justiça no estado democrático de direito.

Didaticamente, as produções teóricas têm buscado marcar uma divisão entre as iniciativas da esfera pública e as iniciativas da esfera privada, no tocante a identificação das práticas corruptivas, bem como das diferentes formas de combate das mesmas. Apesar de válida tal distinção, uma vez que permite a compreensão dos múltiplos cenários que a corrupção deve ser combativa e as distintas ferramentas existentes no setor público e no privado para o combate da mesma, há um imbricamento entre tais cenários. Isso porque apesar de poder se estudar de modo

---

<sup>1</sup> Não há dúvidas que o movimento da Lava-Jato capitaneado pelos órgãos judiciais e de controle no Brasil, tais como Política Federal, Justiça Federal, Tribunais Regionais Federais, Controladoria Geral da União, Tribunal de Contas da União, contribuíram sobremaneira para a evolução da disciplina no Brasil. Sobre detalhes da operação ver em: <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato>>. Acesso 03 mar.2018.



---

estaque e eventualmente, apartado, é exatamente na conjunção entre o espaço público e o espaço privado que a corrupção acontece.

A corrupção não é um fenômeno recente e por meio de revisão bibliográfica é possível identificar exaustivos trabalhos de diversas áreas destinados a explicá-la. Seja sob o prisma econômico, ético, político, social, moral e filosófico, a corrupção está intrinsecamente relacionada com o homem e a sociedade. De tal sorte que já foi apontada como uma das causas para a alteração de regimes políticos, nos estudos da filosofia aristotélica (LAFER,2016, p.13). Na analogia proposta por Políbio, a corrupção é tal qual a ferrugem que destrói o ferro ou ao cupim que corrói a madeira, “é um agente de decomposição da substância das instituições públicas” (LAFER, 2013).

Etimologicamente, corrupção vem do latim *rumpere*, romper, dividir; o qual gera o vocábulo *corrumpere*, que, por sua vez, significa deterioração, depravação, alteração, afastamento do modelo considerado como ideal.

Diogo de Figueiredo entende que “trata-se de fenômeno social, diretamente, relacionado com a eficácia e a credibilidade da gestão pública, razão pela qual a sua proliferação propicia não só a redução de investimentos no País, como o agravamento das desigualdades sociais” (PAGOTTO, 2010. p. 28). Porém nem sempre a compreensão sobre o fenômeno da corrupção foi nesta direção. Em décadas passadas, a corrupção sequer era considerada como um problema, representando muitas vezes válvulas de escapes a entraves burocráticos, promovendo o desenvolvimento econômico e fortalecendo o processo distributivo construído por meio do clientelismo (SPECK, 2000, p. 24).

Zani Andrade Brei sugere que há um reconhecimento de que todos os indivíduos possuem um conceito interno sobre o que é corrupção, vinculado a um julgamento moral pessoal (BREI,1996. p. 65) George Abed entende que,

*It is plausible that corruption in general, including institutional corruption, typically involves the despoiling of the moral character of persons and in particular, in the case of institutional corruption, the despoiling of the moral character of institutional role occupants qua institutional role occupants. To*



---

*this extent institutional corruption involves personal corruption.*<sup>2</sup>

Heidenheimer classifica a corrupção segundo as percepções dos atores sociais, classificando-as em: (i) corrupção preta, quando a lei e a norma social coincidem, ou seja, as percepções da sociedade conferem com a norma jurídica vigente; (ii) corrupção branca, quando a lei tipifica uma conduta como ilegal, mas há uma tolerância ou mesmo discordância quanto a isso pela sociedade; e, (iii) corrupção cinza, quando não há consenso de que determinado ato seja ou não considerado como depravado (HEIDENHEIMER.1970).

O conceito de corrupção não é universal, podendo variar de uma língua para a outra, ou de tempos em tempos, e ainda, podendo ser flexível (HEIDENHEIMER.1970) frente a realidades extremas.<sup>3</sup>

Definições formais<sup>4</sup> de corrupção vão desde a decadência da própria sociedade à atribuição a um único ato,<sup>5</sup> como, por exemplo, o suborno (COCKCROFT,2014). As definições internacionais de corrupção servem muito mais para orientação de política pública do que para a definição de um *standard* para a sua tipificação como crime (OCDE,2008).

---

<sup>2</sup> Tradução livre: “É plausível que a corrupção em geral, incluindo a corrupção institucional, envolva tipicamente o despojamento do caráter moral das pessoas e, em particular, no caso da corrupção institucional, o despojamento do caráter moral dos ocupantes dos cargos institucionais como ocupantes do papel institucional. Nessa medida, a corrupção institucional envolve corrupção pessoal”. ABED, George T. & GUPTA, Sanjeev (eds.). Governance, Corruption, and Economic Performance. Washington DC: International Monetary Fund, 2003, p.38. Diz ainda o autor que: “*the close relationship between institutional roles on the one hand, and institutional processes and purposes on the other, explains why institutional corruption typically involves both the despoiling of institutional role occupants and the undermining of institutional processes and purposes*”. Apud. LEAL, Rogério Gesta. Fundamentos filosófico-políticos do fenômeno da corrupção: Considerações preliminares. IN Cadernos de Pós-graduação em Direito da UFRGS. Vol. VII, nº 1, ano 2012. ISSN 1678-5029.

<sup>3</sup> Rose-Ackerman comenta que “*one does not condemn a Jew for bribing his way out of a concentration camp*”, uma vez que a noção de bem comum estava distorcida dos princípios de direitos humanos na época da Alemanha nazista. ROSE-ACKERMAN, Susan. Corruption: A Study in Political Economy. Academic Press, Inc. A subsidiary of Harcourt Brace Jovanovich, Publishers. New York, 1978. p. 9.

<sup>4</sup> Não existe um conceito definido e padronizado de corrupção, sendo esse o motivo pelo qual os Estados, no âmbito das convenções internacionais, terem optado por elencar as condutas positivas e negativas que são consideradas como corrupção.

<sup>5</sup> A corrupção assume muitas formas, incluindo o suborno, fraudes, pagamentos ilegais, lavagem de dinheiro, contrabando, extorsão e nepotismo. ZARB, Bert J. On Corruption and Accounting: No Panacea for a Modern Disease. The CPA Journal online. Dez 2005. Disponível em: <<http://www.nysscpa.org/cpajournal/2005/1205/perspectives/p6.htm>>. Acesso em: 16 jan.2018.



---

A abordagem tradicional compreende a corrupção como um desvio dos deveres formais associados a um cargo público, em função de benefícios privados (NYE, 1967, p. 417-427). Trata-se de uma interação entre agentes públicos e agentes privados, incluindo organizações internacionais, bem como de uma contraposição entre o interesse privado e o interesse coletivo.<sup>6</sup> A corrupção penetra e domina um corpo político quando os interesses particulares prevalecem sobre o interesse público, levando a uma lógica de desagregação (WARE, 2005. p. 29 e 30).

Sob uma abordagem econômica, a corrupção pode ser definida como uma instituição extralegal utilizada por indivíduos ou grupos econômicos para persuadir favoravelmente os atos da burocracia quando da elaboração e aplicação de políticas públicas (LEFF, 1970. p. 8).

No âmbito político, a definição de corrupção ou fraude segundo V. O. Key seria o abuso de controle sobre os recursos e o poder do governo, com finalidade de lucro pessoal ou para o favorecimento de um partido político. Esse lucro pode ser externado na forma de poder ou de organização dentro de partidos políticos ou, em forma de apoio político proveniente de vários indivíduos (GEDDES, 2005. p. 207 – 266, p. 208).

Susan Rose-Ackerman conceitua corrupção como “*misuse of public power for private or political gain*”, ressaltando que a expressão “mal-uso” (*misuse*) deve possuir certos parâmetros.<sup>7</sup> Shleifer e Vishny entendem que a corrupção é “*the sale by*

---

<sup>6</sup> Como exemplos de esquemas corruptivos, podemos citar a participação de indivíduos, grandes sociedades empresariais, nacionais e internacionais, bem como organizações internacionais: uma empresa alemã e suas controladas conspiraram para fixar o preço do contrato em vários projetos hídricos na África, e de forma eficaz privaram o governo comprador dos benefícios da concorrência e de preços mais baixos. Uma corporação norte-americana que pagou suborno a funcionários do governo em troca de contratos em projetos de desenvolvimento. Funcionários públicos em várias nações, usando sofisticados regimes de contratação e empresas offshore, desviam um alto percentual de fundos públicos destinados ao desenvolvimento para suas contas pessoais no exterior. Uma empreiteira europeia, responsável em um projeto de estradas, rouba o seu próprio projeto, a fim de pagar subornos a funcionários do governo para ter suas faturas pagas. No Oriente Médio, funcionários públicos celebram contratos com entidades nas quais têm interesse financeiro. Uma empresa que executa projetos financiados com verba pública em um projeto africano subcontrata empresas de fachada com sede nos Estados Unidos com a finalidade de efetuar o pagamento de suborno a funcionários públicos e membros de uma organização internacional. WARE, Glenn T.; NOONE, Gregory P. The Anatomy of Transnational Corruption. International Affairs Review. Volume 14, No. 2. Fall 2005. P. 29 e 30.

<sup>7</sup>Tradução livre: “Uso indevido do poder público para ganho privado ou político” ROSE-ACKERMAN,





---

*government officials of government property for personal gain”.*<sup>8</sup>

Na definição de Joseph Nye,

A corrupção é o comportamento que se desvia dos deveres formais de um cargo público em razão de vantagens pecuniárias ou de status oferecidas a seu titular, familiares ou amigos íntimos; ou que viola normas que impedem o exercício de certas modalidades de influência do interesse de particulares, tais como: a) suborno (uso de recompensa para perverter o julgamento do ocupante de um cargo público); b) nepotismo (concessão de cargo público sem prévia avaliação do mérito do candidato); e c) peculato (apropriação ilegal de recursos públicos para uso particular). (BREI, 1996. p. 69).

O Banco Mundial conceitua corrupção como “*the abuse of public office for private gain*”.<sup>9</sup> O cargo público é abusado para ganhos privados quando um funcionário aceita ou solicita um suborno ou extorque alguém para tanto. O cargo público também é abusado quando os agentes privados oferecem propositadamente suborno para contornar políticas e processos públicos a fim de obter vantagens e lucros competitivos. O cargo público também pode ser abusado para obter benefício pessoal, mesmo que não ocorra qualquer suborno, por meio do patrocínio e nepotismo, do roubo de ativos do Estado ou do desvio das receitas do Estado. Esta definição é simples e suficientemente ampla para cobrir a maior parte dos tipos de corrupção.<sup>10</sup>

Para além dos esforços entabulados pelos Estados e pela Administração Pública dos mesmos, no sentido de combater a corrupção oriunda do setor público, há que se promover, difundir e controlar a corrupção advinda do setor privado. De acordo com a Convenção da ONU sobre o combate à corrupção, (ONU, 2007) são exemplos desta corrupção do setor privado: a) suborno;<sup>11</sup> b) malversação ou peculato

---

Susan. The Challenge of poor governance and corruption. Revista de Direito FGV. GEDDES, 2005. p. 207 – 266, p. 208.

<sup>8</sup> Tradução livre: “A venda por funcionários do governo de propriedade do governo para ganhos pessoais”. SHLEIFER, VISHNY. Corruption. Quarterly Journal of Economics, 1993, 108.

<sup>9</sup> Tradução livre: “o abuso de cargo público para ganhos privados”. WORLD BANK. Disponível em: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/cor02.htm>. Acesso em: 09 jan. 2018.

<sup>10</sup> WORLD BANK. Disponível em: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/cor02.htm> Acesso em: 09 jan. 2018.

<sup>11</sup> Artigo 21, A. Promessa, oferecimento ou concessão, ou a solicitação ou aceitação, de forma direta ou indireta, a uma pessoa que dirija uma entidade do setor privado ou cumpra qualquer função nela,



de bens;<sup>12</sup> c) lavagem de bens delituosos;<sup>13</sup> d) encobrimento (*concealment*);<sup>14</sup> e e) obstrução da justiça.<sup>15</sup>

A Convenção da ONU Anticorrupção também previu diversos procedimentos relacionados à práticas contábeis, de modo a contribuir com o estabelecimento de padrões de conduta, códigos de conduta, prevenção de conflito de interesse, promoção de transparência e controles internos no setor privado.<sup>16</sup>

A Convenção da OCDE é considerada um marco da cooperação internacional na área de prevenção e repressão ao delito de corrupção de funcionários públicos estrangeiros na esfera de transações comerciais internacionais,<sup>17</sup> uma vez que os

---

de um benefício indevido que redunde em seu próprio proveito ou no de outra pessoa, com o fim de que, faltando ao dever inerente às suas funções, atue ou se abstenha de atuar.

<sup>12</sup> Artigo 22. Ato cometido intencionalmente no curso de atividades econômicas, financeiras ou comerciais, a malversação ou peculato, por uma pessoa que dirija uma entidade do setor privado ou cumpra qualquer função nela, de quaisquer bens, fundos ou títulos privados ou de qualquer outra coisa de valor que se tenha confiado a essa pessoa por razão de seu cargo.

<sup>13</sup>Artigo 23.(...) i) A conversão ou a transferência de bens, sabendo-se que esses bens são produtos de delito, com o propósito de ocultar ou dissimular a origem ilícita dos bens e ajudar a qualquer pessoa envolvida na prática do delito com o objetivo de afastar as consequências jurídicas de seus atos; ii) A ocultação ou dissimulação da verdadeira natureza, origem, situação, disposição, movimentação ou da propriedade de bens o do legítimo direito a estes, sabendo-se que tais bens são produtos de delito; b) Com sujeição aos conceitos básicos de seu ordenamento jurídico: i) A aquisição, posse ou utilização de bens, sabendo-se, no momento de sua recepção, de que se tratam de produto de delito; ii) A participação na prática de quaisquer dos delitos qualificados de acordo com o presente Artigo, assim como a associação e a confabulação para cometê-los, a tentativa de cometê-los e a ajuda, incitação, facilitação e o assessoramento com vistas à sua prática.

<sup>14</sup> Artigo 24. Quando cometido intencionalmente após a prática de quaisquer dos delitos qualificados de acordo com a presente Convenção, mas sem haver participado deles, o encobrimento ou a retenção contínua de bens sabendo-se que tais bens são produtos de quaisquer dos delitos qualificados de acordo com a presente Convenção.

<sup>15</sup> Artigo 25. (...) a) uso da força física, ameaças ou intimidação, ou a promessa, o oferecimento ou a concessão de um benefício indevido para induzir uma pessoa a prestar falso testemunho ou a atrapalhar a prestação de testemunho ou a apartação de provas em processos relacionados com a prática dos delitos qualificados de acordo com essa Convenção; b) O uso da força física, ameaças ou intimidação para atrapalhar o cumprimento das funções oficiais de um funcionário da justiça ou dos serviços encarregados de fazer cumprir-se a lei em relação com a prática dos delitos qualificados de acordo com a presente Convenção.

<sup>16</sup> A título de exemplificação, são consideradas ofensas contábeis: (i) criação de caixa dois (*off-the-books accounts*); (ii) lançamentos contábeis inadequados por meio de caixa dois; (iii) lançamento de despesas inexistentes; (iv) lançamento de passivos sem a devida correspondência com seus objetos; (v) uso de documentos falsos; (vi) destruição intencional de documentos contábeis antes do prazo prescrito em lei. ONU. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics\\_corruption/Publicacoes/2007\\_UNCAC\\_Port.pdf](https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf) Acesso em: 09 jan.2018.

<sup>17</sup> Também no documento normativo da OCDE encontra-se a preocupação com as questões contábeis relacionadas ao combate à corrupção. OECD. Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in: International Business Transactions. Art. 9º. Disponível em: [http://www.oecd.org/document/21/0,3343,en\\_2649\\_34859\\_2017813\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/21/0,3343,en_2649_34859_2017813_1_1_1_1,00.html) Acesso em: 10





---

Estados-Parte são obrigados a prestar pronta e efetiva assistência jurídica em investigações e processos conduzidos por outros Estados-Parte (OECD,2018).<sup>18</sup>

A corrupção não é exclusividade do universo público, relacionando-se também com a iniciativa privada. Seus efeitos tampouco são exclusivos da esfera pública, ou como mencionou Diogo de Figueiredo Neto, de que a corrupção

[...] tem o deletério efeito de propiciar a apropriação privada de recursos públicos que poderiam ser investidos na realização de inúmeras políticas funcionalizadoras de direito fundamentais de que o País tanto carece — como, fundamentalmente, na prestação dos serviços de saúde, educação, segurança, transporte, alimentação e moradia [...] (MOREIRA NETO, FREITAS, 2014).

Tais efeitos devem ser acrescidos também daqueles ocorridos no âmbito das sociedades empresárias, como identifica McGee e Byngton, em relação aos crimes de colarinho branco cometidos pelos “C-Suites”<sup>19</sup> que em troca de poder, dinheiro, serviços, vantagens negociais induzem comportamentos indevidos e fraudulentos em prejuízo dos sócios e investidores. Os efeitos desta corrupção privada produzem a falência de sociedades empresárias, perda de investimentos financeiros de grande monta, inclusive com a devastação de economias familiares, e não apenas de investidores profissionais (MCGEE, 2017, p. 53).

McGee e Byngton apontam estudos que demonstram que a corrupção se encontra em diversos formatos de empresas (grandes, médias e pequenas), bem como em distintos modelos de negócios (infraestrutura, serviços médicos, empresas de tecnologia, dentre outros) e que quanto mais alto é o nível hierárquico dos participantes nas fraudes em grandes companhias, maiores são as perdas derivadas

---

jan.2018

<sup>18</sup> A contabilidade se caracteriza como uma importante ferramenta no processo decisório das empresas e por meio de suas demonstrações contábeis é possível verificar e extrair informações acerca das mesmas abrangendo, por exemplo, indicadores de desempenho que mapeiem a situação econômica, financeira e operacional da empresa. LIMEIRA, Andre et all. Gestão Contábil Financeira. RJ: Editora FGV, 2015, p. 17.

<sup>19</sup> O termo “C-Suites” refere-se aos níveis hierárquicos dentro das estruturas empresariais, tais como Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), por exemplo. MCGEE, Jo Ann and BYINGTON, J. Ralph. The C-Suite and Fraud. The Journal of Corporate Accounting & Finance, May/June 2017, p. 53.



---

destes processos fraudulentos (MCGEE, 2017, p. 54).

O papel das empresas nas práticas corruptivas que tem sede nos mercados não é de mero coadjuvante. Talvez seja impossível estipular uma relação de causa e efeito, mas a atuação das empresas e dos estados na obtenção de vantagens indevidas por meio de burla a legislações não podem ser analisadas de modo separado. Klitgaard busca desvincular a corrupção da questão moral dos indivíduos e analisá-la sob uma perspectiva sistêmica, pois para ele, a corrupção integra o sistema e dentro deste sistema existem mecanismos que incentivam sua prática. (KLITGAARD,1994. p. 12).

Inobstante as mais diversas definições e conceituações acerca do fenômeno da corrupção, será utilizado no presente trabalho, enquanto marco teórico, o autor Robert Klitgaard, Ph.D. formado na Universidade de Harvard e autor de diversos trabalhos sobre o tema (KLITGAARD,1994. p. 13).

De acordo com a abordagem teórica proposta por Klitgaard, a ocorrência da corrupção encontra-se relacionada com os incentivos verificados para a sua prática.

A perspectiva apresentada pelo autor modifica o paradigma da corrupção, transformando-o de uma questão pessoal, para uma questão de políticas públicas. Sob esta perspectiva sistêmica, um dos caminhos para o combate da mesma seria a reforma das instituições visando a criação de mecanismos de dissuasão que desestimule os atos corruptos. (KLITGAARD,1994. p. 13).

Klitgaard entende que o foco das políticas anticorrupção devem estar nos “clientes” deste mercado de fraudes, ou seja, as empresas que financiam tais sistemas.<sup>20</sup> De acordo com seus ensinamentos, os modelos que buscam apenas a punição dos agentes e órgãos públicos são incompletos, uma vez que não promovem a dissuasão dos agentes econômicos privados.

Klitgaard afirma que o comportamento corruptivo prospera quando os agentes públicos têm poder de monopólio sobre os agentes privados em decorrência das atribuições oriundas de seus cargos públicos. Todavia, o autor entende que a responsabilidade dos agentes públicos como agente principal do ato corruptivo é

---



---

fraca. Para ele, os elementos podem ser equacionados na seguinte representação: “Corrupção = Monopólio + Discricionariedade – *Accountability*” (KLITGAARD,1994. p. 13).

Neste contexto, deve-se analisar o papel da governança no setor privado como ferramenta de combate à corrupção. Para o presente trabalho, se buscará analisar a vertente privada, os códigos de conduta, mas sem perder de vista, o fato de que existe um espaço no setor público para que ela ocorra.<sup>21</sup>

### 3 GOVERNANÇA

A governança é uma resposta dos agentes econômicos e das instituições públicas face às práticas corruptivas e fraudulentas realizadas no mercado. O amadurecimento do capitalismo, a volatilidade dos investimentos de capitais, os avanços nas tecnologias da informação, dentre outros fatores decorrentes da globalização econômica criaram espaço para complexas fraudes conjecturadas por grupos econômicos de atuação transnacional. A interação destes com os estados e agentes públicos promoveu o estabelecimento de uma cadeia de corruptor e corruptores sem fronteiras.

A governança surge neste processo de conformidade de interesses divergentes: tanto da parte do setor público em relação ao setor privado, como também no bojo das relações societárias. No contexto de um capitalismo global em que as empresas estão estabelecidas por meio de grandes redes transnacionais, ou como chamou Lazzarini, na fase do “capitalismo de laços” (LAZZARINI,2010) a preocupação com a criação de regimes de contenção de práticas fraudulentas e corruptivas tornou-se, logicamente, global.

Por governança, deve-se entender as instituições, governamentais e não

---

<sup>21</sup> O autor argentino Héctor Mairal, em sua obra, demonstra inclusive que o direito público por meio de determinados processos administrativos e exigências estatais termina por fomentar a corrupção ao invés de combatê-la. MAIRAL, Héctor. Las raíces legales de la corrupción: O de cómo el derecho público fomenta la corrupción en lugar de combatirla, Cuadernos de la RPA, Editorial Rap, Buenos Aires, 2007.



---

governamentais, a nível nacional ou internacional, que incentivam e restringem o comportamento dos mercados e dos atores do mercado. Esse conceito se estende aos mecanismos de comando e controle dos sistemas sociais, incluindo a iniciativa privada, e não inclui necessariamente autoridade legal ou política, mas sim uma autoridade em sentido amplo (ADEYEYE,2011, p. 150).

Vislumbra-se, portanto, distintos modelos de governança: governança global, governança local, governança pública e governança privada, todos com um objetivo maior de reduzir, evitar, mitigar práticas fraudulentas cometidas por meio de agentes econômicos privados e instituições públicas.

Neste sentido, os sistemas de governança global podem ser públicos, ou seja, de governo, ou privados, caracterizados pela inexistência de uma autoridade estatal. Sob esse prisma, tomemos o exemplo típico de códigos de conduta estabelecidos pelos Estados, por meio de organizações internacionais (por exemplo, o Pacto Global da ONU), por empresas, por ONGs ou mesmo por atores privados ditos especializados. Tais documentos adquirem legitimidade e validade jurídica ainda que promulgadas por reguladores públicos ou privados (FRYDMAN, 2012, p. 12).

Há uma percepção crescente na bibliografia sobre governança global da necessidade de expansão da governança não estatal, desvinculada dos Estados e seus governos (MICHAELS, 2010, p.34).

A governança global se relaciona com a natureza interdependente da tomada de decisão e a tentativa dos vários atores de administrar ou produzir respostas mais ordenadas a problemas comuns, (MISHRA, 2012, p. 209) e pode ser conceituada ainda como sendo “qualquer processo ou instituição de construção de políticas, que auxiliam a gerenciar a interdependência internacional”(CERQUEIRA,2017), abrangendo de modo não exaustivo temas como negociação por Estado-nação de um tratado; criação de normas por organismos internacionais em apoio à implementação de um tratado; resolução de controvérsias no âmbito das organizações internacionais; desenvolvimento de códigos de conduta.

Nesse sentido, a governança global seria tida como: “[...] *an alternative to government in the sense that it was more encompassing: it included non-state actors*



---

*in addition to state actors, and it included additional tools to that of top-down regulation” [...] (MICHAELS,2010, p.34).*

Ou ainda, a governança como: “[...] *efforts to bring more reliable and orderly responses to social and political issues that go beyond the capacities of states to address individually*” [...] (GORDENKER, 1996).

Em seu nível global, os conceitos de governança foram inicialmente designados para as relações intergovernamentais, mas em decorrência da expansão da globalização e do avanço nas tecnologias de informação, a governança global deve abranger também as organizações não-governamentais (ONGs), movimentos civis, corporações transnacionais e o mercado global de capitais.<sup>22</sup>

A Comissão sobre Governança Global da ONU observa a governança global como um processo amplo, dinâmico e complexo de tomada de decisão interativa que está em constante evolução e responde às mudanças conjunturais econômicas ou políticas.<sup>23</sup>

O Banco Mundial define governança como: “[...] *the process through which state and nonstate actors interact to design and implement policies within a given set of formal and informal rules that shape and are shaped by power*” [...].<sup>24</sup>

Os sistemas de governança desempenham pelo menos três funções em relação aos mercados: (i) as instituições de facilitação (*facilitate governance*) desempenham um papel crucial na simplificação da operação dos mercados, estabelecendo direitos de propriedade, aplicando contratos, estabelecendo regras de concorrência leal, fornecendo informações, dentre outras;(MAYER,2010) (ii) as instituições de regulação (*regulatory governance*) são necessárias para regular as externalidades negativas das transações do mercado privado; (iii) as instituições de

---

<sup>22</sup> Our Global Neighborhood. Report of the Commission on Global Governance. The Concept of Global Governance. Disponível em: <<http://www.gdrc.org/u-gov/global-neighbourhood/chap1.htm>>. Acesso em: 23 mar. 18.

<sup>23</sup> Our Global Neighborhood. Report of the Commission on Global Governance. The Concept of Global Governance. Disponível em: <<http://www.gdrc.org/u-gov/global-neighbourhood/chap1.htm>>. Acesso em: 23 mar. 18.

<sup>24</sup> World Bank Group. 2017. World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank. © World Bank. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25880>> License: CC BY 3.0 IGO>. Acesso em: 23 mar. 18.



---

compensação (*redistributive governance*) desempenham um papel crucial na limitação e mitigação dos impactos desiguais dos mercados (MAYER,2010).

Inobstante a existência de modelos de governança global e de suas distintas funções e particularidades, a governança pode ser classificada como pública ou privada. A governança pública é matéria atinente à política governamental: leis, regulamentos, capacidades de execução e outros. A governança privada inclui os costumes sociais que determinam o comportamento aceitável do mercado, padrões profissionais e códigos de conduta, acordos de negociação coletiva que definem as obrigações das empresas em relação aos trabalhadores e outras instituições não governamentais (GEREFFI,2005).

A governança privada possui como característica o papel central sendo exercido pelas empresas transnacionais cujas regras de governança são emanadas fora do Estado, da *hard law* e de regimes de direito estatal.

A governança privada<sup>25</sup> é exercida principalmente por meio de regulação. A regulação melhora a concorrência global ao minimizar os custos de negociação e aplicação dos contratos, como padrões privados, *soft law* e resolução de litígios privados através de arbitragem comercial internacional, é preferida a leis mais dispendiosas e processos públicos judiciais (CUTLER, 2003, p. 29). Nesse sentido, a regulação privada pode ser entendida como uma forma específica de governança, ou seja, um conjunto de regras emanadas por uma autoridade não estatal.

A governança privada assume muitas formas: (i) normas que regem uma vasta gama de questões ambientais, trabalhistas, de saúde, de produtos e outros assuntos; (ii) códigos de conduta, (GLISNKI,2012, pg. 545) promulgados por corporações; (iii) selos de certificação demandados pelo mercado consumidor;<sup>26</sup> e até (iv) a autorregulação por corporações sob a bandeira da responsabilidade social corporativa

---

<sup>25</sup> A regulação privada também recebe o nome de Private International Standard- Setting, Global Business Regulation, Environmental and Social Standards, Non-State Market Driven Governance Systems (NSMD), Social Regulations of the Global Market, Private International Regimes, Regulatory Standard Setting (RSS), entre outros, como sendo novas formas de governança transnacional. RODRIGUES, Pietro Carlos de Souza. Op. Cit. p. 12-13.

<sup>26</sup> Tais como certificação de reflorestamento, de não utilização de trabalho infantil, de não realização de testes em animais, dentre outros. GLINSKI, Carola. Private Norms as International Standards? - Regime Collisions in Tuna-Dolphin II. i 3 Eur. J. Risk Reg. 545 2012, pg. 545





---

(CSR) (MAYER, GEREFFI,2010).

No âmbito da governança privada, verifica-se a governança corporativa como uma de sua modalidade. A governança corporativa é a incorporação dos debates travados na esfera global entre os Estados no seio da organização societária.

No campo societário, o tema foi desenvolvido para buscar soluções face ao conflito de interesses (também chamados de conflito de agência) oriundos da relação entre os dirigentes e integrantes das sociedades, tal como os sócios majoritários e minoritários, os administradores e empregados. A governança possibilita a composição de cada um deles com sua própria esfera de direitos, deveres e responsabilidades, objetivando realizar seu ofício, com a consequente obtenção de lucro ou remuneração, e proteger-se dos riscos e perdas patrimoniais/pessoais.

De acordo com Rossetti e Andrade, a governança corporativa apresenta uma miríade de níveis, complexidades e objetivos que devem ser calibrados de acordo com o perfil da empresa. Mas necessariamente apresentam quatro características comuns entre si: o fato de ser a guardiã de direitos das partes interessadas das empresas, um sistema de relação por meio do qual as sociedades são controladas e monitoradas, uma estrutura de poder hierarquizada e um sistema normativo que rege as relações *intra e extra corporis* (ROSSETTI,2016, p.138).

De acordo com a definição da OCDE:

A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho [...] (ROSSETTI,2016, p.139).

Na definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa,

[...] A governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre



---

acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade [...] (ROSSETTI,2016, p.139).

Torna-se nítido, portanto, os distintos níveis de governança identificados no presente trabalho, sendo a governança corporativa aquele concernente às ações praticadas pelas sociedades no exercício de sua atividade de empresa. E como destaca Rossetti e Andrade, a governança corporativa é fundada em quatro valores que lhe servem de fundamento: *fairness*, *disclosure*, *accountability* e *compliance*.

*Fairness* representa a ideia de reconhecimento dos atos praticados na empresa estão em consonância com o senso de justiça, de tratamento igualitário entre os diferentes *stakeholders* da mesma (ROSSETTI,2016, p. 140).

O valor representado pelo *disclosure* implica no compromisso com a transparência das informações, com a verdade e a realidade dos atos e na divulgação dos mesmos (ROSSETTI,2016, p. 140). A ideia do *accountability* é a prestação de contas realizada dentro das melhores práticas contábeis e de auditoria financeira (ROSSETTI,2016, p. 140).

Por último, mas não menos importante, o valor referente ao *compliance* como a “conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país (ROSSETTI,2016, p. 141).

Para Rossetti e Andrade, o instituto do *compliance* é uma das dimensões valorativas do regime de governança corporativa, intrinsecamente ligado às questões jurídicas e regulatórias que circundam o ambiente corporativo com o objetivo de prevenir práticas fraudulentas e corruptivas.

#### 4 COMPLIANCE

Pode-se determinar a década de 70 como sendo o marco de origem do compliance nos Estados Unidos, em razão de escândalos de corrupção advindos de



---

pagamentos questionáveis realizados por empresas norte-americanas a funcionários públicos americanos e estrangeiros, para garantir benefícios a estas empresas. Os procedimentos instaurados no domínio da *Securities and Exchange Commission* (SEC) contribuíram para a publicação do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), em 1977 (GIRAUDO,2005, p. 137).

Aliado a essa situação no território norte-americano, em 1997, a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) editou a Convenção de Paris sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais, que começou a vigorar no âmbito internacional em 1999. A convenção foi determinante para o enfrentamento desse problema em seus países membros, que adotaram efetivamente as regras convencionadas. Isto porque foi a partir da ratificação desta Convenção e a adesão às Recomendações da OCDE,<sup>27</sup> como a no. 07, que países como a França deixaram de permitir que as suas transnacionais deduzissem “despesas com corrupção” realizadas em países estrangeiros em suas demonstrações contábeis para fins de impostos devidos.

O Brasil, por exemplo, internalizou a convenção pelo Decreto nº 3.678/2000, expressamente mencionada a assistência jurídica recíproca no art. 9º.13 Saliente-se, inclusive, que o país aderiu a diversas convenções nesse aspecto, podendo-se destacar a Convenção Interamericana contra a Corrupção, celebrada em Caracas em 1996, promulgada pelo Decreto nº 4.410, de 2002 e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 2003, assinada pelo governo brasileiro em 09 de dezembro de 2003 e promulgada por meio do Decreto nº 5.687, de 2006.

No final dos anos 90, com os escândalos econômicos da Enron e Worldcom, houve novamente uma nova reformulação no arcabouço legislativo norte-americano (GIRAUDO,2005, p. 138.) Os congressistas Michael Oxley, deputado e o Paul Sarbanes, senador propuseram após a análise das práticas corruptivas realizadas a Sarbanes-Oxley Act (FRANKEL, 2006, p. 165).

---

<sup>27</sup> Como, por exemplo, a Recomendação 371/2009. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0371>. Acesso em: 04 mar.18



---

No cenário inglês, em 2010, foi editada a U.K. Bribery Act, podendo ser considerada um dos mais severos regramentos sobre o tema, pois seu rol de atos lesivos é extenso: (i) oferecer, prometer, pagar, requerer, concordar em receber ou aceitar vantagem; (ii) subornar oficial estrangeiro; e (iii) falhar na prevenção de corrupção; tipificando, então, quatro crimes: (i) corrupção ativa de sujeitos públicos e privados, (ii) corrupção passiva de sujeitos públicos ou privados, (iii) corrupção de agentes públicos estrangeiros, e (iv) a falha das empresas na prevenção da corrupção.

Anteriormente à Bribery Act, havia, na Inglaterra, três diferentes tratamentos dados aos crimes de suborno. Dois deles tinham origens estatutárias, ou seja, legais – Prevention of Corruption Act e Public Bodies Corrupt Practices Act –, e um era proveniente do Common Law.

A questão, tratada no cenário internacional, evidentemente surtiu seus efeitos no Brasil. A lei nº. 12.846/2013 trouxe para o ambiente doméstico o debate sobre a função e os possíveis efeitos da implementação do *compliance*, inobstante a lei não mencionar o referido termo e utilizar a expressão “procedimentos internos de integridade”, se está diante do mesmo instituto.

Assim como o termo em inglês que expressa o significado do “ato de cumprir”, ou ainda “dar cumprimento a”, a legislação nacional buscou destacar a ação de dar conformidade aos atos dos agentes econômicos às normas, regulamentos e imposições regulatórias das atividades desenvolvidas com o objetivo de minorar os riscos inerentes as mesmas (MANZI,2008, p. 15).

Rudá Santos Figueiredo, em dissertação sobre o tema, salienta:

*Compliance* ou programa de comprometimento é instrumento de contenção de riscos, um meio para evitar perigos, se afigurando enquanto novidade hodierna. Constitui-se, assim, como comprometimento da empresa com o cumprimento do ordenamento, mediante criação de código de conduta ético interno, com vistas a alcançar tal finalidade, através da proibição de condutas arriscadas e estruturação de cultura ética na empresa, apurando os comportamentos desviados e os sancionando. Representa as ideias de prevenção primária e prevenção técnica atinentes ao direito de intervenção e deve ser um elemento central para aferição da responsabilidade de uma empresa. (FIGUEIREDO,2015, p. 117).



---

A lei previu expressamente 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 seriam considerados na aplicação da sanção. Como a lei em questão não especificou – de forma suficientemente clara e objetiva – quais seriam esses mecanismos, a matéria foi tratada de forma pormenorizada no Decreto nº 8.420/2015.

Para fins de avaliação do programa de integridade, o Decreto prevê o comprometimento de pessoas jurídicas e dos conselhos institucionais para aplicação do programa; padrões de conduta e ética exigíveis de todos os administradores, empregados e extensíveis a terceiros; treinamentos periódicos sobre o programa de integridade; análise periódica de riscos; contabilidade precisa; procedimentos específicos para prevenir fraudes em relações com a Administração Pública, tais como licitações e a execução de contratos e pagamento de tributos; controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica; existência de órgão interno, responsável pela aplicação do programa, dotado de estrutura e independência; canais de denúncia de irregularidades e proteção do denunciante de boa-fé; previsão de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade; *due diligence* na contratação com terceiros, e nas hipóteses de fusão, aquisição e reestruturação societárias e; transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

De todas as determinações previstas no Decreto, as normativas referentes à existência de um canal de denúncia e órgão interno, fiscalizador e independente são os maiores garantidores da efetividade dos programas de integridade das empresas.

Nesse sentido, o *compliance* representa um conjunto de ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa (RIBEIRO,2015, p. 88). Para Ribeiro e Diniz,

Não se pode confundir o *compliance* com o mero cumprimento de regras formais e informais, sendo seu alcance bem mais amplo, ou seja, é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez



---

definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários. Será um instrumento responsável pelo controle dos riscos legais ou regulatórios e de reputação, devendo tal função ser exercida por um *Compliance Officer*, o qual deve ser independente e ter acesso direto ao Conselho de Administração (RIBEIRO,2015, p. 88).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se buscou destacar no presente trabalho é o fato de que a corrupção como prática a ser evitável no ambiente empresarial e societário é um problema comum que demanda uma série de ferramentas e metodologias para o seu combate.

A atuação por parte do Estado com a criação de legislações mais complexas, a atuação de organizações internacionais que promovam recomendações e resoluções específicas para este fim, bem como a gestão empresarial são partes integrantes de um movimento global que busca reduzir os efeitos perversos das práticas corruptivas.

Os regimes estabelecidos por meio da governança global que abrangem tanto as instituições públicas, quanto os agentes privados, bem como os modelos de governança empresarial nascidos no âmbito das grandes corporações compõe uma rede densa de mecanismos que buscam conduzir o desenvolvimento da atuação das empresas e do próprio capitalismo por caminhos mais saudáveis, sustentáveis e que promovam desenvolvimento econômico.

Há um consenso tanto sob o prisma econômico, financeiro e jurídico de que práticas corruptivas estimulam ineficiências, promovem injustiças e deterioram as relações institucionais, sobretudo nos países em desenvolvimento.

O *compliance* se revela como um dos mecanismos que integram os processos de governança empresarial por meio da fiscalização no cumprimento tanto das legislações nacionais dos países nos quais as empresas atuam, como das próprias regras internas estabelecidas pelas corporações, não devendo ser confundido com a própria governança.

Neste sentido, quando a lei 12.846/2013 menciona sobre os procedimentos





---

internos de integridade, entende-se que está diante do instituto da governança empresarial em seus diversos aspectos, apontados anteriormente, nos quais o *compliance* representa um deles. E inobstante tal distinção, ambos os institutos, tanto a governança, seja ela global ou empresarial, quanto o *compliance* buscam combater a corrupção, enquanto um mal comum.

## REFERÊNCIAS

ADEYEYE, Adefolake. The Role of Global Governance in CSR. *Santa Clara Journal of International Law*, p. 147, 2011.

BREI, Zani Andrade. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. *Revista de Administração Pública*, v. 30, n. 1, 1996.

CERQUEIRA, Luis Eduardo Bianchi. Governança Global e Direito Internacional Privado Contemporâneo. In: **Governança Global**, Vol I, Marilda Rosado de Sá Ribeiro (Org.), Fernanda Torres Volpon (Colab.). Belo Horizonte, Editora Arraes. 2017.

COCKCROFT, Laurence. **Global Corruption: Money, Power and Ethics in the Modern World**. 2014. University of Pennsylvania Press.

CUTLER, Claire A. **Private Power and Global Authority: Transnational Merchant Law in the Global Political Economy**. *Cambridge Studies in International Relations: 90*. Cambridge University Press, 2003.

FIGUEIREDO, Rudá Santos. **Direito de intervenção e lei 12.846/2013: a adoção do compliance como excludente de responsabilidade**. 2015. 229 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015, p. 117. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17475/1/Dissertacao%20rud%C3%A1%20figueiredo.pdf> Acesso em: 4 mar. 2018.

FRYDMAN, B. A. **Pragmatic Approach to Global Law – Working Paper**, nov. 2012, p. 12.

GEDDES, Barbara; RIBEIRO NETO, Artur. Institutional Source of Corruption in Brazil. In: **Corruption and Political Reform in Brazil: The impact of Collor Impeachment**. Edited by Keith S. Rosenn and Richard Downes. North-south center press at the University of Miami, 1999. p. 23.

GEREFFI, Mayer. **Public and Private Governance: Are We at a Turning Point?**



---

Lecture 3, *International Labor Organization (ILO), 7th Nobel Peace Prize Social Policy Lectures*. Kingston, Jamaica, December 5, 6 & 7, 2005. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/239576866>>. Acesso em: 23 mar. 18.

GLINSKI, Carola. Private Norms as International Standards? - **Regime Collisions in Tuna-Dolphin II**. i 3 Eur. J. Risk Reg. 545 2012, pg. 545

GORDENKER, L.; WEISS, T. G. *Pluralizing Global Governance: Analytical Approaches and Dimensions*. In: T. G. Weiss and L. Gordenker, Eds., **NGOs the UN and Global Governance**, Boulder, 1996

HEIDENHEIMER, Arnold J. *Political Corruption: Readings in Comparative Analysis*, **New Brunswick**, NJ: Transaction Publishers, 1970.

KLITGAARD, Robert. **A corrupção sob controle**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

KLITGAARD, Robert. **Cleaning Up and Invigorating the Civil Service**. World Bank Operations Evaluation Department, November 1996.

LAFER, Celso. O cupim da corrupção. **Revista USP**, SP, n. 110, julho/agosto/setembro 2016.

LAZZARINI, Sérgio. **Capitalismo de laços**. SP: Ed. Campus, 2010.

LEAL, Rogério Gesta. Fundamentos filosófico-políticos do fenômeno da corrupção: Considerações preliminares. In: **Cadernos de Pós-graduação em Direito da UFRGS**. Vol. VII, nº 1, ano 2012.

LEFF, N. H. Economic development through bureaucratic corruption. In: Heidenheimer, A. J. **Political corruption – readings in comparative analysis**. New York, Holt, Rineheart and Winston, 1970.

LIMEIRA, Andre et all. **Gestão Contábil Financeira**. RJ: Editora FGV, 2015.

MAIRAL, Héctor. *Las raíces legales de la corrupción: O de cómo el derecho público fomenta la corrupción en lugar de combatirla*, **Cuadernos de la RPA**, Editorial Rap, Buenos Aires, 2007.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MAYER, Frederick; PICKLES, John. Re-embedding governance: global apparel value chains and decent work. Vol.150 **of the International Labour Review**. Capturing the Gains Working Paper 1.



---

MAYER, Frederick; GEREFFI, Gary. **Regulation and Economic Globalization: Prospects and Limits of Private Governance**. Business and Politics: Vol. 12, Iss. 3, Article 11, 2010.

MCGEE, Jo Ann and BYINGTON, J. Ralph. The C-Suite and Fraud. **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, May/June 2017.

MICHAELS, Ralf. The mirage of non-state governance. **Utah Law Review**, v. 201, n.01, 31-45, 2010.

MISHRA, Vivek Kumar. *The Role of Global Civil Society in Global Governance*. **Beijing Law Review**, 2012, 3, 206-212.

MOREIRA NETO, Diogo de F.; FREITAS, Rafael V. A juridicidade da Lei Anticorrupção – reflexões e interpretações prospectivas. **Revista Fórum Administrativo**, n. 156, 2014.

NYE, Joseph S. *Corruption and political development: a cost-benefit analysis*. **American Political Science Review**, n. 61, 1967.

OCDE. OECD Glossaries. **Corruption: a glossary of international standard in criminal law**. 2008. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/corruptionglossaryofinternationalcriminalstandards.htm> Acesso em: 09 jan.2018.

OECD. **Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions**. Art. 9º.

ONU. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics\\_corruption/Publicacoes/2007\\_UNCAC\\_Port.pdf](https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf) Acesso em: 09 jan.2018.

Our Global Neighborhood. *Report of the Commission on Global Governance*. **The Concept of Global Governance**. Disponível em: <http://www.gdrc.org/u-gov/global-neighbourhood/chap1.htm> Acesso em: 23 mar. 18.

PAGOTTO, Leopoldo Ubiratan Carreiro. **O combate à corrupção: a contribuição do direito econômico**. Tese de doutorado Direito Econômico e Financeiro. USP, São Paulo. 2010.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e lei anticorrupção. **Revista de Informação Legislativa**, v. 52, n. 205, p. 87-105, jan./mar. 2015, p. 88.

ROSE-ACKERMAN, Susan. *Corruption: A Study in Political Economy*. Academic



---

*Press, Inc. A subsidiary of Harcourt Brace Jovanovich*, Publishers. New York, 1978.

ROSE-ACKERMAN, Susan. ***The Challenge of poor governance and corruption***. 2005. p. 207 – 266.

ROSSETTI, José Paschoal e ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. SP: Atlas, 2016.

SHLEIFER, VISHNY. Corruption. ***Quarterly Journal of Economics***, 1993.

SPECK, Bruno Wilhelm. Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas, In: **Cadernos Adenauer**, 2000, n 10. Os Custos da Corrupção. Fundação Konrad-Adenauer.

WARE, Glenn T.; NOONE, Gregory P. *The Anatomy of Transnational Corruption*. ***International Affairs Review***. Volume 14, No. 2. Fall 2005.

World Bank Group. 2017. World Development Report 2017: **Governance and the Law**. Washington, DC: World Bank. © World Bank. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25880> License: CC BY 3.0 IGO  
Acesso em: 23. Mar. 18.

ZARB, Bert J. *On Corruption and Accounting: No Panacea for a Modern Disease*. ***The CPA Journal online***. Dez 2005.

