



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

FELIPE OLIVEIRA DE ALMEIDA

COMPLIANCE:
INOVAÇÕES DECORRENTES DA LEI 12.846/2013

**Assis/SP
2019**



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

FELIPE OLIVEIRA DE ALMEIDA

COMPLIANCE:
INOVAÇÕES DECORRENTES DA LEI 12.846/2013

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Direito do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando: Felipe Oliveira de Almeida
Orientador: Dr. Jesualdo Eduardo de Almeida Junior

Assis/SP
2019

FICHA CATALOGRÁFICA

A498c	ALMEIDA, Felipe Oliveira de Compliance: inovações decorrentes da lei 12.846/2013 / Felipe Oliveira de Almeida. – Assis, 2019.
	58p.
	Trabalho de conclusão do curso (Direito). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA
	Orientador: Dr. Jesualdo Eduardo de Almeida Júnior
	1.Integridade 2. Anticorrupção
	CDD341.5517

COMPLIANCE:
INOVAÇÕES DECORRENTES DA LEI 12.846/2013

FELIPE OLIVEIRA DE ALMEIDA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: _____
Dr. Jesualdo Eduardo de Almeida Junior

Examinador: _____
Me. Gisele Spera Máximo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha avó Nair (in memoriam) com muito amor e saudade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me dado força e capacidade para que este trabalho se tornasse possível.

A minha amada Caroline por toda compreensão e apoio.

Aos meus pais Laura e Roberto, que sempre acreditaram que estudar é uma forma de vencer.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jesualdo Eduardo de Almeida Junior, por acreditar em mim, por toda confiança, por toda ajuda e paciência em todos os momentos.

Aos meus amigos que contribuíram para minha formação com suas experiências e reflexões, além dos momentos de descontração tão necessários.

RESUMO

Empresas estão a todo o momento procurando e tentando manter o sucesso organizacional. Percebe-se uma imensa pressão sobre as empresas para arrecadar fundos como investimentos que prometem retornos mais altos, para passar pelo teste decisório e pelo modelo de crescimento que empreendem e quase todos os dias concedendo confiança entre todos os investidores e partes interessadas, inclusive os minoritários. A justificativa para o desenvolvimento deste estudo está na tentativa de correlacionar a ética nos negócios com o comportamento funcional das corporações. Dentro deste envolvimento, surge uma pergunta para essa pesquisa: As empresas que implantam a Governança Corporativa e *Compliance* devem tomar decisões para maximizar o lucro dentro dos limites éticos? O objetivo geral do estudo é apresentar a relevância da ética nos negócios com o comportamento funcional das corporações diante das inovações da Lei 12.846/2013. A pesquisa também traz como objetivos específicos apresentar conceitos relacionados ao tema; correlacionar a ética nos negócios com o comportamento funcional das corporações; e apresentar o sistema de governança de uma empresa que é baseado em três tópicos: ética, transparência e contabilidade, portanto, governança corporativa eficaz só pode ser alcançada concordando com um conjunto de princípios, valores e melhores práticas. Hipoteticamente, para ter sucesso nos negócios de hoje, a capacidade de atender às expectativas das partes interessadas desempenha um papel fundamental. Quanto à metodologia, para fins de pesquisa, é uma revisão bibliográfica. A falha na governança corporativa é uma ameaça real para o futuro de toda corporação.

Palavras-chave: Governança corporativa. *Compliance*. Ética. Negócios.

ABSTRACT

Companies are constantly looking for and trying to maintain organizational success. There is tremendous pressure on companies to raise funds as investments that promise higher returns, to pass the test and growth model they undertake, and almost every day giving confidence to all investors and stakeholders, including minority shareholders. The justification for the development of this study is the attempt to correlate business ethics with the functional behavior of corporations. Within this engagement, a question arises for this research: Should companies implementing Corporate Governance and Compliance make decisions to maximize profit within ethical boundaries? The general objective of the study is to present the relevance of business ethics to the functional behavior of corporations. The research also has as specific objectives to present concepts related to the theme; correlate business ethics with corporate behavior; and present a company's governance system that is based on three topics: ethics, transparency and accounting, so effective corporate governance can only be achieved by agreeing on a set of principles, values and best practices. Hypothetically, to succeed in today's business, the ability to meet stakeholder expectations plays a key role. As for the methodology, for research purposes, it is a bibliographical review. Failure in corporate governance is a real threat to the future of every corporation.

Keywords: *Corporate Governance. Compliance Ethic. Business.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Modelo ideal para governança corporativa entre modelos éticos.....	43
FIGURA 2 - Quadro de tomada de decisão de cinco barras para as placas.....	44

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 - <i>ManuSmriti</i> doutrina e estruturas de governança corporativa em várias perspectivas comportamentais.....	40
TABELA 1 - Estrutura do quadrante para normas de governança corporativa e comportamento / conformidade ética por liderança em uma organização	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ONU – ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS.
PNUD - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO.
TI – TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL.
EUA – ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA.
CEO - CHIEF EXECUTIVE OFFICER (DIRETOR EXECUTIVO EM PORTUGUÊS).
OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.
UNCAC - CONVENÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS CONTRA A CORRUPÇÃO.
MP – MINISTÉRIO PÚBLICO.
TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.
PGR - PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA.
CGU - CONTROLADORIA FEDERAL DA UNIÃO.
MPF - MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	14
2.1 GOVERNANÇA	14
2.2 ÉTICA	15
2.2.1 Ética ao nível institucional	16
2.2.2 Ética como gestão.....	18
2.2.3 Ética em nível organizacional	19
3. CORRUPÇÃO.....	20
3.1 PENALIDADES CRIMINAIS.....	22
3.2 OFENSAS CIVIS E ADMINISTRATIVAS	23
3.3 O USO DA ÉTICA COMO GESTÃO NO COMBATE A CORRUPÇÃO	26
3.4 A VERDADEIRA ÉTICA NO SETOR PÚBLICO.....	27
3.5 A VERDADEIRA VIRTUDE PÚBLICA	28
3.6 O PAPEL DO SETOR PRIVADO NA LUTA CONTRA A CORRUPÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	29
3.7 PERSPECTIVAS PRÁTICAS: UMA BÚSSOLA DE ÉTICA PÚBLICA	32
4. COMPLIANCE	34
4.1 A ÉTICA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA E <i>COMPLIANCE</i>	35
4.2 ÉTICA <i>COMPLIANCE</i>	38
5. CONCLUSÃO	51
6. REFERÊNCIAS	54

1. INTRODUÇÃO

Empresas estão a todo o momento procurando e tentando manter o sucesso organizacional. Percebe-se uma imensa pressão sobre as empresas para arrecadar fundos como investimentos que prometem retornos mais altos, para passar pelo teste decisório e pelo modelo de crescimento que empreendem e quase todos os dias concedendo confiança entre todos os investidores e partes interessadas, inclusive os minoritários.

A justificativa para o desenvolvimento deste estudo está na tentativa de correlacionar a ética nos negócios com o comportamento funcional das corporações. A ética é importante nos negócios, porque todas as partes interessadas e inclusive a sociedade podem ganhar quando organizações, grupos e indivíduos procuram fazer a coisa certa. Ao alcançar a boa governança, o conselho de administração atua como autoridade suprema para supervisionar o desempenho ético e exibir traços de liderança eficientes no interesse da organização.

As empresas devem tomar decisões para maximizar o lucro dentro dos limites éticos. O sistema de governança de uma empresa é baseado em três itens: ética, transparência e contabilidade, portanto, governança corporativa eficaz só pode ser alcançada concordando com um conjunto de princípios, valores e melhores práticas. Dentro deste envolvimento, surge uma pergunta para essa pesquisa: As empresas que implantam a Governança Corporativa e *Compliance* devem tomar decisões para maximizar o lucro dentro dos limites éticos? No atual ambiente de negócios em constante mudança, com novos desafios no hemisfério para a exibição de novos valores, é necessária uma nova liderança que possa ser considerada em termos de liderança corporativa *compliance*.

O objetivo geral do estudo é apresentar a relevância da ética nos negócios com o comportamento funcional das corporações diante das inovações da Lei 12.846/2013. A pesquisa também traz como objetivos específicos apresentar conceitos relacionados ao tema; correlacionar a ética nos negócios com o comportamento funcional das corporações; e apresentar o sistema de governança de uma empresa que é baseado em três tópicos: ética, transparência e contabilidade, portanto, governança corporativa eficaz só pode ser alcançada concordando com um conjunto de princípios, valores e melhores práticas.

Hipoteticamente, para ter sucesso nos negócios de hoje, a capacidade de atender às expectativas das partes interessadas desempenha um papel fundamental. No atual ambiente competitivo global, as corporações exigem enormes recursos. Existem amplos fundos públicos disponíveis, desde que a liderança apresente uma imagem transparente de sua intenção de lidar com os negócios com paixão e expectativa exemplar.

Quanto à metodologia, para fins de pesquisa, é uma revisão bibliográfica. Fontes da *internet* e várias Bibliotecas foram usadas como fonte primária. No que diz respeito às fontes secundárias, os valores derivados das políticas feitas de governos para regulamentar questão de governança corporativa, tais como conceito de pesquisadores independentes, divulgação, ações coletivas, transações com partes relacionadas, denunciante mecanismo foram lidos e analisados. Além destes, vários artigos e trabalhos de pesquisa de vários estudiosos foram citados neste documento, sempre que apropriado (GIL, 2008).

Considerando as fontes primárias e secundárias da pesquisa, o método da pesquisa feita é puramente “Método Doutrinário”. O estudo é de natureza analítica e descritiva e é, em sua maioria, extraído de fontes secundárias e análises comparativas referentes à estrutura de governança corporativa com valores mitológicos e éticos. Os autores analisaram e interpretaram a literatura disponível no campo da governança corporativa, tendo em vista a mudança de foco do debate sobre governança corporativa, da teoria do acionista para a teoria dos *stakeholders*.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

2.1 GOVERNANÇA

A palavra “Governança” não é um termo novo cunhado pelos de hoje “corporates”, mas decifra através do desenvolvimento da civilização desde o início da raça humana. No mundo antigo, havia muitas formas de governança em diferentes períodos espalhados por regiões geográficas. Mesmo dentro de um determinado território, havia muitos reinos com diferentes formas de governança. Basicamente, “Governança” era a diretiva pela qual o rei ou a autoridade tentavam controlar a administração (WEISS, 2009).

No mundo dos negócios modernos, a palavra “Governança” é denominada “Governança Corporativa”, que é “o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas” (WEISS, 2009, p.16). Inclui as relações entre as muitas partes interessadas envolvidas e os objetivos para os quais a corporação é estabelecida e administrada.

O Banco Mundial oferece uma definição ampla desse conceito: “Definimos a governança como o conjunto de tradições e instituições pelas quais o poder é exercido em um país em benefício de todos” (BANCO MUNDIAL, 2008, p.126). Esta definição é interessante porque liga o exercício do poder à busca do bem comum. Esta ideia do interesse geral, do bem comum, é, portanto, neste contexto, o cerne dessa definição de governança. A Comissão Europeia, por sua vez, oferece uma definição adaptada ao contexto europeu de desenvolvimento, oferece algum potencial para generalizar a sua utilização. Assim, para esta instituição: “A noção de governança refere-se às regras, processos e comportamentos que influenciam o exercício de poderes a nível europeu, particularmente do ponto de vista da abertura, participação, responsabilidade, eficiência e coerência” (BANCO MUNDIAL, 2008, p.221).

Um pouco mais preciso, esta definição apresenta elementos que se tornarão centrais para muitos autores, nomeadamente as noções de regras, processos e comportamentos. Além disso, a noção de participação é bem presente nesta definição e essa noção está relacionada à noção de responsabilidade. As Nações Unidas (ONU), através do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), também oferecem uma definição de governança que pode corresponder às atuais realidades internacionais. Para este órgão da ONU, a governança pode ser vista no

exercício da autoridade econômica, política e administrativa em todos os níveis. Inclui os mecanismos, processos e instituições através dos quais os cidadãos e os grupos articulam seus interesses, exercem seus direitos legais, cumprem suas obrigações e medeiam suas diferenças (AMATO, 2016).

Esta definição também se refere a procedimentos e refere-se às regras legais que regem esta abordagem, ao mesmo tempo que se refere à mesma lógica de participação e responsabilidade. No entanto, agrega ao conceito de participação a dimensão do gerenciamento de disputas através de uma certa mediação (NORTH, 2010).

2.2 ÉTICA

Como termo para uma disciplina filosófica, o termo "ética" foi introduzido por Aristóteles, que falou de um *êthikês theôrias* e, portanto, a ocupação científica com hábitos, costumes (*êthos*) significava. Atrás disso, a visão, já avançada pelos sofistas, era inapropriada para um ser racional e para o homem, se sua ação fosse guiada exclusivamente por práticas, convenções e tradições habituais (STENGEL, 1999). A convicção contra está formulada por Aristóteles é que a prática humana é fundamentalmente acessível a reflexão racional e teoricamente fundamentada; pode-se dizer razoavelmente algo sobre como agir bem e certo e quais são as qualidades pessoais que isso requer.

Os costumes e práticas tradicionais estão assim subordinados à razão, e onde eles não cumprem seus padrões, eles devem ser alterados ou abolidos. O pensamento ético refere-se a toda a gama de ações individuais e coletivas, inclusive condições; todo comportamento voluntário e proposital do ser humano é considerado por Aristóteles como razoavelmente científico. Ao mesmo tempo, no entanto, a compreensão da ética difere consideravelmente da ciência baseada no conhecimento da natureza (MATIAS-PEREIRA, 2005).

Embora estes possam realmente reconhecer seu objeto, a ética não pode penetrar em ações em situações concretas, mas apenas os esboços e princípios básicos de ação correta. Para Aristóteles, a ética é uma disciplina filosófica que lida com todo o campo da ação humana e suas condições pessoais, submetendo-a a uma avaliação normativa por meio de meios filosóficos e orientando-a para a

implementação prática do comportamento que é positivamente avaliado dessa maneira (DANDINO, 2012).

Nesse sentido, ainda pode-se entender o termo "ética" até hoje. Claro, desde o início do pensamento ético surgiram algumas mudanças mais ou menos graves e mudanças de acento. No tempo de Aristóteles, a questão eu demonística estava no centro da reflexão ética: como é possível uma vida boa, próspera e feliz para indivíduos, grupos e comunidades? O foco principal foi a realização da prática do bem avaliador, o do moral corretamente ainda não distinguido claramente. Esta percepção muda no curso do pensamento ético, pelo que a transformação (começando em todo o seu radicalismo com a virada da era moderna) tem um aspecto teórico-histórico, bem como cultural e social-histórico: a crescente diferenciação entre questões avaliativas da vida boa e questões normativas da moral (MATIAS-PEREIRA, 2005).

O direito está intimamente relacionado com a pluralização dos conceitos da vida boa e da secularização da autoridade estatal. Se, em lugar de uma única e amplamente compartilhada ideia da vida boa, existe uma pluralidade de conceitos diferentes, muitas vezes contraditórios do bem, a ética também deve abordar a questão de como o valor resultante e o conflito de interesses de forma pacífica e equitativa podem ser resolvidos. A questão da justa solução de valor e conflito de interesses é o tema de uma reflexão sobre o que é moralmente correto. Desde a era moderna, essa questão vem voltando cada vez mais à frente dos esforços de reflexão ética e parece ser dominante no contexto atual da discussão. Nos últimos anos, no entanto, um renovado interesse em questões sobre o bem avaliativo pode ser visto de novo (MATIAS-PEREIRA, 2005).

2.2.1 Ética ao nível institucional

Ao visualizar a ética do serviço público ou privado a nível governamental ou institucional, a atenção centra-se principalmente na criação de um governo ou administração que funcione bem, que possa efetivamente deter e corrigir a corrupção. Todo governo, independentemente da cultura ou nível de desenvolvimento econômico, experimenta corrupção de uma forma ou de outra (TI, 2017).

Pesquisas realizadas pelo Fundo Monetário Internacional medem a qualidade da governança em países de todo o mundo e estabelecem um vínculo causal entre boa governança e melhores resultados de desenvolvimento. Eles definem a

governança como (1) o processo pelo qual os governos são selecionados, responsabilizados, monitorados e substituídos; (2) a capacidade dos governos para gerenciar recursos de forma eficiente e formular, implementar e aplicar políticas e regulamentos sólidos; e (3) o respeito dos cidadãos e do estado pelas instituições que governam as interações econômicas e sociais entre eles (TI, 2017).

As medidas de boa governança incluem dimensões da ética, como o controle da corrupção e o estado de direito, e documentam uma relação clara entre boa governança e melhorias em medidas como mortalidade infantil e renda per capita. A Organização não Governamental de Transparência Internacional (TI) desempenhou um papel importante na garantia de que as organizações internacionais e os governos nacionais deem uma alta prioridade para reduzir a corrupção. O propósito da TI é amplamente definido com a intenção de assegurar que os governos operem de forma justa e eficiente, e efetivamente em nome do público. A TI reconhece que a corrupção é talvez a mais insidiosa e prejudicial das razões pelas quais um governo pode deixar de cumprir essas obrigações com o público. Portanto, combater a corrupção tem sido o ponto focal dos esforços da TI. A TI descreve uma variedade de abordagens institucionais necessárias para combater a corrupção e aumentar a integridade do governo, incluindo (TI, 2017):

- Mecanismos para apoiar a prestação de contas e a transparência nos processos democráticos, particularmente nos processos eleitorais;
- Criando parcerias entre o governo e organizações da sociedade civil para melhorar o papel da sociedade civil;
- Combater conflitos de interesse e promulgar reformas administrativas no serviço público;
- Estabelecer mecanismos que proporcionem aos cidadãos e aos funcionários públicos canais para denunciar alegados atos de corrupção ou abuso de autoridade;
- Garantir a independência do poder judiciário e os recursos legais para a dissuasão efetiva da corrupção;
- Sistemas transparentes e competitivos de contratos públicos;
- Uma imprensa livre capaz de desempenhar o seu papel de vigilância pública e aumentar a sensibilização do público para os direitos e responsabilidades;

- Criação de agências independentes de combate à corrupção e esforços de cooperação internacional para ajudar na luta contra a corrupção.

2.2.2 Ética como gestão

Uma exploração deste tópico encontra um campo no qual diferentes disciplinas, em parte, (bastante própria, terminologia e linhas de argumentação de diferentes perspectivas), tentam conceituar esta área. Vai rapidamente se tornar aparente que não haverá uma resposta clara à pergunta "o que se pode entender pela ética?", mas reconhece várias tentativas de uma resposta, que o observador externo às vezes mais, às vezes menos plausivelmente, dependendo de sua filiação científica ou perspectiva prática aparecem acessíveis (MATIAS-PEREIRA, 2005).

No entanto, não se pretende prosseguir com uma análise de várias perspectivas sobre a construção da ética. Em vez disso, apenas avança uma compreensão da ética que parece ser útil para o tema da ética administrativa pública. Ele vem de Stengel (1999) e descreve a ética como um sistema de referência de nível superior em um sistema social que também pode ser usado como um quadro de reflexão para arrojar luz sobre o comportamento humano.

A ética pode, portanto, ser adequada para analisar ações administrativas e, se necessário, para identificar dilemas éticos aos quais os funcionários podem estar expostos quando são necessários, em um campo de tensão entre regulamentos legais, condições econômicas, expectativas sociais, normas e valores, bem como desejos e habilidades individuais para mostrar o comportamento profissional possível. A ética no serviço público é entendida como princípios e padrões de comportamento adequado na administração pública. De acordo com o setor privado, as administrações desde há alguns anos estão formulando regras profissionais de engajamento com um caráter obrigatório para sua força de trabalho (BANCO MUNDIAL, 2008).

A ética no serviço público serve como uma medida preventiva contra o crescente número de ofensas oficiais, mesmo em países ricos, e como guia para ações administrativas em amplos campos de ação e discricção. A maioria dos serviços pesquisados acredita que a confiança pública no serviço público em países em desenvolvimento como o Brasil, diminuiu nos últimos anos, mas ainda é alta. Os valores mais importantes do serviço público (atuando no interesse público,

proximidade com o cliente, etc.) são geralmente seguidos pelos funcionários da Administração Federal nas atividades do dia-a-dia (LIMA, 2009).

2.2.3 Ética em nível organizacional

Se assumir que o quadro institucional de integridade (descrito acima) existe a nível nacional, continua a ser necessário construir mecanismos organizacionais fortes para apoiar e encorajar comportamentos éticos em todos os departamentos e níveis de governo. As descobertas sugerem que, quando as organizações têm programas de ética contendo padrões escritos, treinamento para funcionários e meios para que os funcionários obtenham conselhos de ética, então faz com que esses funcionários sintam menos pressão para comprometer padrões éticos, observem menos má conduta na organização, estão mais satisfeitos com a resposta da organização à má conduta relatada, estão mais satisfeitos com a organização; e sintam-se mais valorizado pela organização (CAVALCANTE, 2008).

Os funcionários relatam esses mesmos resultados positivos quando líderes e gerentes da organização atuam como modelos de comportamento ético, enquanto o fracasso dos líderes em modelar comportamentos éticos prejudica qualquer outro esforço de ética organizacional. A pesquisa também descobriu que os gerentes seniores e intermediários são consistentemente mais positivos sobre a ética de sua organização do que os funcionários de nível inferior. Isso sugere que as experiências dos funcionários de nível inferior não são abordadas de forma efetiva em programas de ética, como são as experiências de gerentes seniores e intermediários (HEROLD, 2012). Em nível organizacional, as abordagens para melhorar a conduta ética geralmente incluem:

- Mecanismos de prevenção, investigação e repressão de comportamentos não éticos; funções de auditoria e controle;
- Métodos seguros para a denúncia de falta de conduta e "proteção de denunciadores" que proíbem retaliação contra aqueles que relatam má conduta;
- Mecanismos de responsabilização aplicados de maneira justa em toda a organização; e
- Uma cultura organizacional que valoriza elevados padrões éticos e liderança para manter essa cultura (HEROLD, 2012).

3. CORRUPÇÃO

Uma característica central das profissões é o seu serviço ao público em geral. O trabalho das profissões começa quando o controle exclusivo por mecanismos de mercado é considerado inadequado. Em regra, trabalhar com ou para pessoas está em primeiro plano. Não raramente, há um espaço de energia entre o "profissional" e o destinatário do serviço. Os profissionais são comparativamente influentes devido à sua proteção legal e ao monopólio da ação (MATIAS-PEREIRA, 2005).

Neste contexto, já está claro o quão relevante o compromisso com certas normas e valores se torna para evitar abusos pelos "profissionais mais poderosos". Exemplos clássicos de profissões são médicos, enfermeiros, administradores e juizes. Especialmente para os dois primeiros grupos, existe uma tradição de lidar com a ética na vida cotidiana de trabalho, por exemplo, referência ao juramento de Hipócrates (BAUER, 2012).

Se olhar para as características descritivas das profissões, fica claro que as profissões também podem ser faladas por grupos profissionais que trabalham na administração pública. A ética é particularmente importante ou pelo menos deve ser, ela existe no intuito de combater a corrupção. Ao considerar o termo ética, encontra-se uma variedade de conceitos, teorias, disciplinas científicas, etc., tais como filosofia, moralidade, ética, equidade consequente, ética prática, ética geral, ética aplicada, ética normativa, ética reconstrutiva, meta-ética, ética protestante, ética budista, ética processual, ética ecológica, ética médica, bioética, ética empresarial e, finalmente, ética administrativa (FAUST, 2012).

O arcabouço legal brasileiro sobre anticorrupção consiste em delitos criminais, civis e administrativos que buscam punir tanto o funcionário público quanto a parte privada (pessoa física ou jurídica) que participam do ato de corrupção. O conceito de corrupção de acordo com a lei brasileira, independentemente de ser nas esferas criminal, civil ou administrativa, requer necessariamente a participação de uma instituição governamental ou de um funcionário público. Em outras palavras, o arcabouço legal brasileiro ainda não adotou formalmente o conceito de corrupção no setor privado ou corrupção comercial e suborno. No entanto, o arcabouço legal brasileiro adota um conceito amplo de "funcionário público" para os fins das leis criminais, civis e administrativas aplicáveis (FAUST, 2012).

Em geral, qualquer pessoa que trabalhe para qualquer nível, ramo ou agência do governo, ou para qualquer empresa ou entidade de propriedade do governo, é considerada um funcionário público. A definição de funcionário público também é estendida a qualquer pessoa que trabalhe para uma empresa privada que seja contratada para prestar um serviço público (FAUST, 2012). Para fins criminosos, o artigo 327 do Código Penal Brasileiro (Decreto-Lei nº 2.848 / 40) define como “qualquer pessoa que, mesmo que seja transitoriamente ou sem remuneração, ocupe cargo, emprego ou função pública”.

O Artigo 327 estabelece ainda que “qualquer pessoa que ocupe um cargo, emprego ou função em uma agência governamental, ou que trabalhe para empresas que tenham sido contratadas para prestar serviços ou para executar atividades que sejam típicas da administração pública”, também é considerada como um oficial público (FRANZ, 2013).

As violações envolvendo funcionários públicos também são governadas fora da lei criminal. Lei nº 8.429 / 1992 (Lei de Improbidade Administrativa) estabelece sanções civis por atos definidos como ilícitos, por constituírem "improbidade administrativa". A Lei de Improbidade Administrativa também dá uma definição ampla de “funcionário público”. O Artigo 2 da Lei considera um funcionário público como sendo alguém que detém, "mesmo se transitoriamente ou sem remuneração, mediante eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outro meio de dotação, mandato, cargo, emprego ou função" (Franz, 2013):

- Na administração direta ou indireta de qualquer uma das agências do governo brasileiro nos níveis federal, estadual ou municipal ou no Distrito Federal ou nos territórios;
- Em uma empresa que tenha sido parte da propriedade do estado;
- Em uma entidade para cuja criação ou financiamento o tesouro público contribuiu ou contribui com mais de 50% de seus ativos ou receita anual;
- Em uma entidade cuja criação ou financiamento o tesouro público contribuiu ou contribui com menos de 50% de seus ativos ou renda anual (nesses casos, as sanções econômicas devem limitar-se aos efeitos ilícitos das contribuições do tesouro público); e

- Em uma entidade que recebe doações, benefícios, incentivos fiscais ou creditícios (nesses casos, as sanções econômicas devem ser limitadas aos efeitos ilícitos das contribuições do tesouro público).

Finalmente, a Lei nº 8.666 / 1993 (Procedimentos de Aquisições e Contratos Governamentais) define um funcionário público como “qualquer pessoa que tenha, mesmo que transitoriamente ou sem remuneração, uma função pública ou emprego”, bem como “qualquer um que detenha uma função pública”, cargo, emprego ou função em agências governamentais, ou em fundações, companhias abertas e empresas de economia mista, e outras entidades que são, direta ou indiretamente, controladas pela administração pública (FRANZ, 2013).

3.1 PENALIDADES CRIMINAIS

As infrações penais são geralmente definidas no marco legal brasileiro sob o Código Penal ou outras leis específicas. Sob o sistema brasileiro, as pessoas jurídicas não têm responsabilidade criminal, exceto por crimes ambientais. No entanto, membros da administração, funcionários e representantes em geral de pessoas jurídicas podem ser criminalmente responsáveis por atos de corrupção ou suborno envolvendo a entidade legal (TI, 2017). A entidade legal, apesar de não ser réu, pode ter seus bens confiscados em uma ação criminal se tais bens forem considerados instrumentos ou produtos do crime.

O Título XI do Código Penal Brasileiro define crimes contra a administração pública. Essas ofensas são divididas em quatro grupos principais: crimes cometidos por funcionários públicos; crimes cometidos por particulares; crimes contra administrações públicas estrangeiras; e crimes contra a administração da justiça (TI, 2017).

O crime de tráfico de influências é definido no artigo 332 do Código Penal como “pedir, exigir, cobrar ou obter para si ou para outrem, uma promessa de vantagem ou benefício, sob o pretexto de influenciar um ato cometido por um funcionário público” no exercício de sua função, independentemente do funcionário público estar ciente de tal vantagem indevida ou efetivamente receber uma vantagem indevida. As penas aplicáveis àqueles que são considerados culpados de tráfico são de dois a cinco anos de prisão mais multa (DIETZ, 2017).

A corrupção passiva e ativa definida nos artigos 317 e 333 do Código Penal Brasileiro claramente proíbe o pagamento de propinas a funcionários públicos e o recebimento de propinas por parte desses funcionários públicos. De fato, os termos de tais artigos são ainda mais amplos. O artigo 317 do Código Penal Brasileiro, no capítulo de crimes cometidos por funcionários públicos, define corrupção passiva como “requerer ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, mesmo que fora ou antes de assumir a função, mas em razão de tal função, vantagem indevida, ou aceitar uma promessa de tal vantagem”. O crime de corrupção ativa é definido no artigo 333 do Código Penal Brasileiro como “oferecer ou prometer uma vantagem indevida a um funcionário público, para que ele execute, omita ou adie um ato oficial” (DIETZ, 2017).

Assim, o crime de corrupção não se limita ao pagamento de subornos, mas sim qualquer vantagem indevida, em um conceito similar ao “algo de valor” da Lei de Práticas de Corrupção no Exterior dos EUA. A vantagem indevida não precisa realmente ser dada e recebida; o simples pedido de vantagem indevida por parte de um funcionário público ou a oferta e promessa de tal vantagem a um funcionário público é suficiente para que o crime de corrupção seja cometido. As penas para aqueles que são considerados culpados de corrupção ativa e passiva variam de dois a doze anos de prisão mais uma multa (DIETZ, 2017).

3.2 OFENSAS CIVIS E ADMINISTRATIVAS

Em observação, a Lei nº 12846/2013 (Lei Anticorrupção) foi sancionada em 2 de agosto de 2013. Esta Lei prevê a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas envolvidas em atos contra a administração pública de governos nacionais e estrangeiros. Não obstante esse escopo mais amplo de conduta ilegal e proibida, o foco principal da Lei Anticorrupção do Brasil é impedir atos corruptos, tornando ilegal oferecer ou pagar uma “vantagem indevida” a um funcionário público ou, de qualquer maneira, subsidiar a comissão de tal ato (BBC BRASIL, 2017).

No entanto, a Lei Anticorrupção reitera que vários atos cometidos no contexto de licitações públicas e contratos governamentais são ilegais, independentemente de estarem envolvidos funcionários públicos. Tais atos incluem (TI, 2017):

- 3.2.1 Frustrar ou defraudar, através de um acordo ou qualquer outro método, a competitividade de um processo de concurso público;
- 3.2.2 Prevenir, perturbar ou fraudar a execução de qualquer ato em um procedimento de contratação pública;
- 3.2.3 Remover ou tentar remover um licitante no procedimento de licitação pública, por meio de fraude ou oferta de qualquer tipo de vantagem;
- 3.2.4 Defraudar um procedimento de contratação pública ou qualquer contrato relacionado;
- 3.2.5 Criar, de forma fraudulenta ou irregular, uma entidade jurídica para participar num processo de contratação pública ou para celebrar um contrato com o governo;
- 3.2.6 Obter, de forma fraudulenta, uma vantagem indevida ou beneficiar de uma alteração ou extensão de um governo, sem autorização prevista na lei, ou do aviso do procedimento de contratação pública ou dos instrumentos contratuais conexos;
- 3.2.7 Manipular ou defraudar o equilíbrio econômico-financeiro de um contrato do governo; e
- 3.2.8 Dificultar as atividades de investigação ou auditoria de órgãos governamentais, funcionários públicos ou entidades, ou interferir em suas atividades, inclusive as das agências reguladoras e dos órgãos de auditoria que fazem parte do sistema financeiro nacional.

A Lei Anticorrupção introduz penalidades administrativas e civis que se aplicam diretamente às receitas e ativos das pessoas jurídicas e são capazes de perturbar seriamente suas atividades. No nível administrativo, as empresas estão expostas a multas que variam de 0,1% a 20% de sua receita bruta anual e a divulgação pública especial da decisão de que a empresa estava envolvida na corrupção. Se um processo jurídico civil é iniciado, as pessoas jurídicas podem ser obrigadas a perder bens e direitos obtidos por meio de práticas de corrupção, suas atividades de negócios podem ser suspensas, podem ser proibidos de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de entidades públicas (BBC BRASIL, 2017).

Essas sanções podem ser aplicadas mesmo sem comprovação de intenção por parte da pessoa jurídica, pois a Lei impõe responsabilidade objetiva. Assim, a prova de que um ato ilegal foi causado por uma entidade legal, por ação ou omissão, é

motivo suficiente para ação legal e sanções. Uma das mais importantes legislações sobre responsabilidade civil por práticas corruptas no Brasil é a Lei de Improbidade Administrativa. Porque este estatuto é de natureza civil, é aplicável a pessoas físicas e jurídicas (TI, 2017).

A Lei de Improbidade Administrativa busca punir o enriquecimento ilícito de funcionários públicos e prejuízos causados ao tesouro público e recuperar essa perda. É aplicável a qualquer um que induza ou contribua para o ato de improbidade, ou que de alguma forma, direta ou indiretamente, se beneficie de tal ato. De acordo com o Artigo 12, as seguintes penalidades podem ser aplicadas àquelas que são consideradas como tendo violado a Lei de Improbidade Administrativa (TI, 2017):

- 3.2.9 Confisco de bens ilicitamente desviados do tesouro público ou de quaisquer lucros que possam ter sido obtidos em detrimento do tesouro público;
- 3.2.10 Indenização de qualquer perda que possa ter sido causada ao tesouro público;
- 3.2.11 Suspensão de todos os direitos políticos por um período de oito a dez anos;
- 3.2.12 Pagamento de multa civil de até três vezes o valor dos ganhos ilícitos;
- 3.2.13 Pagamento de multa civil de até 100 vezes o valor da remuneração paga ao agente público;
- 3.2.14 Proibição de celebrar contratos com entidades públicas; e
- 3.2.15 Proibição de receber quaisquer incentivos ou benefícios públicos diretos ou indiretos entre cinco e dez anos.

A pena varia de acordo com a perda causada pelos atos de improbidade e os ganhos econômicos obtidos pelo réu. Outro estatuto importante para fins de combate à corrupção no Brasil é a Lei de Procedimentos de Aquisições e Contratos Governamentais, que estabelece as regras para procedimentos de compras públicas e contratos governamentais (TI, 2017). Esta Lei prevê sanções civis e criminais e estabelece regras para procedimentos administrativos para impor sanções administrativas.

As penalidades civis dos Procedimentos de Aquisições e da Lei de Contratos Governamentais são aplicáveis tanto a pessoas jurídicas quanto a pessoas físicas. No entanto, pelas razões explicadas acima, as sanções penais são aplicáveis apenas aos indivíduos. As sanções civis por qualquer falha no cumprimento dos contratos do

governo são (TI, 2017):

- Multas civis;
- Rescisão do contrato;
- Proibição temporária de participar em concursos públicos e de celebrar contratos com entidades públicas, por um período não superior a dois anos; e
- Declaração de inadequação de licitação ou contrato com a administração pública.

Estas sanções também podem ser aplicadas se a pessoa ou entidade for considerada responsável por fraude fiscal, causar atos ilícitos para frustrar a competitividade do procedimento de contratação pública ou demonstrar inadequação para contratar com a administração pública. As sanções penais previstas na lei variam de seis meses a seis anos de prisão mais uma multa (FRANZ, 2013).

Os códigos de conduta e ética de diferentes instituições públicas brasileiras também podem ser utilizados como orientação na relação entre entidades privadas e indivíduos e agentes públicos. Embora nem todas as instituições públicas no Brasil mantenham códigos de conduta ou ética que regulem especificamente os contatos entre seus empregados e membros do setor privado, certos códigos se tornaram conhecidos como exemplos de regras gerais a serem seguidas nas relações com o setor público (FRANZ, 2013).

Um dos códigos de conduta mais significativos aplicáveis a agentes públicos no Brasil é o Código de Conduta da Alta Administração Federal (FRANZ, 2013). Embora este Código é aplicável apenas aos funcionários com funções de alto escalão na administração federal, que estabelece regras específicas relativas a questões como presentes, viagens e entretenimento, e outras regras específicas que não são úteis apenas como orientação para o público em geral, mas também para empresas ou outros particulares que tenham contato com o setor público (FRANZ, 2013).

3.3 O USO DA ÉTICA COMO GESTÃO NO COMBATE A CORRUPÇÃO

Os principais beneficiários que melhoram as disposições pessoais para as irregularidades do serviço público, de acordo com pesquisas levantadas, são falhas de liderança, erros de recrutamento e competências pouco claras, as contra estratégias mais eficazes são o comportamento exemplar de quadros administrativos

e liderança política e responsabilidades claras (LIMA, 2009). Contrariamente às preocupações encontradas na literatura, não veem riscos adicionais de ação de serviço público imprópria se forem introduzidas em condições apropriadas. À luz de responsabilidades mais claras, consideram isso mesmo como anticorrupção (LIMA, 2009).

3.4 A VERDADEIRA ÉTICA NO SETOR PÚBLICO

O uso da própria vida como extrema radicalização do "*ethos* administrativo". No meio do mundo fisicamente quebradiço de uma faculdade administrativa, a ética abre a porta para uma questão mais obscurecida do que o entendido pelo árido conceito de direito oficial da obrigação de assumir o risco; abre a questão do uso da própria vida (LIMA, 2009).

É a seriedade desta questão, e com ela a seriedade desta profissão. Para quem é ativo na administração, pode tornar benéfica, saudável, a verdadeira experiência de tornar, se autossuficiente no que ele é designado, em vez de ficar irritado consigo mesmo, em vez de não poder escapar de si mesmo "Aqueles que trabalham na administração podem ter o benéfico, o saudável, a verdadeira experiência de poder sem desperdiçar na comunhão que une e sustenta a todos. Então, esta é a verdadeira e primeira ética da administração pública" (Jann, 2006):

3.4.1 A disposição e habilidade possíveis para o homem transcender seus próprios interesses individuais e, portanto, sempre apenas interesses públicos; e

3.4.2 A vontade e a capacidade de cuidar do todo, isto é, a vontade e a capacidade de orientar-se no que não é apenas bom para mim, mas o que é bom para a rede de convivência humana sempre ameaçada.

Esta é a ética dada ao Gestor na carta de condução, bem como ao Presidente do Governo, é essa ética que reduz a diferença tão importante entre os graus 7 a 10 para uma mera nota de rodapé; é essa ética que é intrínseca à administração como tal (JANN, 2006). A missão especial da administração pública e as pessoas que trabalham nela, seu mandato especial, seu escritório: tudo isso não precisa ser tedioso, artificial e pesado trazido a algo como "ética". Nenhuma estratégia elaborada e dispendiosa e pesada de responsabilidade social corporativa é necessária para

permitir que o trabalhador administrativo experimente suas atividades do dia a dia como simplesmente "bom". Porque a missão, o escritório, o mandato da administração pública são "bom" porque é "bom para os outros" (JANN, 2006).

3.5 A VERDADEIRA VIRTUDE PÚBLICA

Por esta razão, filosofando a virtude pública, a administração pública, e com ela sua ética, pode ter uma virtude definida: a virtude da bravura, a coragem de ser "apenas" a administração. E para ficar, como todo valor, a bravura da administração e da ética administrativa é uma virtude de luta e, de fato, a luta contra o crescimento gradual da administração por categorias econômicas. Porque o significado especial é o valor precioso da administração, que não pode ser expressado num mundo econômico, e muito menos justificado. Para este mundo, mundo de bens, está se tornando visivelmente cego, surdo e mudo por tudo que não é usado, o que não é necessário, não usado, não pago, o que não é calculado e faturado (JANN, 2006).

Aqui, no entanto, é o "ponto de venda único" da administração. Para quem tem permissão para trabalhar lá, na maioria das vezes faz algo que parece totalmente absurdo no amor, implacável, com impiedoso cálculo de troca e troca, de oferta e demanda, de custos e benefícios. Pois com o seu ministério, ele percebe o livre e generoso, magnificamente, incondicional, irrestrito, o presente totalmente gratuito da constituição. Com seu ministério, ele percebe o altruísmo alívio de um estado que não tem dito a si mesmo: estou lá para servir e não para ser servido (JANN, 2006).

E de fato, existe esse presente, há essa fascinante, libertadora, nascida das feridas da história, esse irritante partidarismo, esse maravilhoso e unilateral do estado para o homem. Existe essa fascinante unilateralidade para o homem, porque o Estado vê nele. Para o estado e isso significa bastante concretamente, o empregado no esquema de adesão da agência social, bem como o chefe do cargo público, o tesoureiro não é diferente do empregado no serviço psiquiátrico social, o funcionário nos ministérios e o funcionário no comissariado de trânsito, todos eles têm poder, inspirado na constituição, para ver mais no homem, a vida cotidiana muitas vezes tão irritante de muitos (KEUL, 2011).

Todos têm o poder, inspirado na constituição, para que possa ver cada vez mais no homem ético, do que visar nos gananciosos e os que não têm. Em vista dessas infinitas fachadas e externas, portanto, o estado faz uma tremenda abstração.

Pois, sob a superfície rasa da vida cotidiana irrelevante, o funcionário público e o funcionário da administração pública ainda podem ver algo muito especial no homem (Keul, 2011):

- Ele pode ver no homem o inquieto, o buscador, o inquiridor, o cosmopolita;
- Aquele que se entrega, que é autossuficiente e sobrecarregado, que por essa razão sempre tem que decidir de novo e decidir quem ele é e quer ser;
- Aquele que sempre pode assumir uma posição sobre si mesmo e sobre o mundo em que vive, que se afasta de tudo o que pode transcender tudo isso;
- e
- Aquele que, em toda a sua estreita e tão terrível estreiteza, é, em última instância, indefinível, ilimitado e, portanto, um mistério e permanecerá assim.

Em uma palavra, qualquer pessoa que trabalha e tem permissão para trabalhar na administração pública tem o poder inspirado na constituição, e no homem também sempre a essência do futuro, da esperança, mas sobretudo da liberdade de ver e assim ser, que no último nunca pode e nunca calcula e cobra, e nunca paga e quantifica, que é infinitamente valioso e precioso, que está acima de todos os preços, infinitamente exaltado porque tem o que o homem tem e apenas o homem tem: dignidade (KEUL, 2011).

3.6 O PAPEL DO SETOR PRIVADO NA LUTA CONTRA A CORRUPÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A literatura sobre corrupção tem focado principalmente o lado da demanda de suborno. Isso não é surpresa. A corrupção pode ser vista como surgindo naturalmente no setor público devido à transferência de responsabilidade e monitoramento imperfeito. Isso gera uma relação principal-agente entre o governo e sua burocracia e entre a população e a elite política. Por isso, argumenta-se que um agente responsável por certas tarefas (por exemplo, coleta de impostos ou desenho de políticas) pode lucrar com sua posição sabendo que não pode ser perfeitamente monitorado pelo diretor (ABRAMO, 2007).

Até mesmo os “índices de corrupção”, agora amplamente utilizados, foram desenvolvidos com base em pesquisas de percepções de empresários, cidadãos e

especialistas sobre o grau de corrupção do funcionalismo público. Agentes do setor privado são normalmente retratados em modelos econômicos como vítimas de burocratas e políticos gananciosos. Não foi dada muita atenção ao lado da oferta de suborno (ABRAMO, 2007).

A evidência empírica sobre a captura do Estado sugere que o lado da oferta de suborno pode ser igualmente prejudicial. La Porta et al. (2008) descobriram que a captura do Estado tem sido a norma em um grande número de economias em transição, nas quais funcionários públicos e políticos vendem vantagens e preferências lucrativas para empresas privadas. Faust (2013), em um estudo de conexão política em 47 países, descobriu que há benefícios significativos para se engajar na captura do Estado.

Os benefícios para a empresa captora incluem vantagens competitivas em contratos com o governo, acesso a bens governamentais limitados (como permissões e licenças), impostos mais baixos e leniência regulatória. Um artigo recente de Svensson (et al., 2012) sugere que se deve estudar rigorosamente o papel do setor privado em transações corruptas e parar de pensar que as empresas privadas são simplesmente vítimas de um setor público corrupto. Eles usam entrevistas semiestruturadas com fundadores / CEOs de 32 empresas em três setores tradicionalmente ligados à corrupção. Eles acham que os empreendedores são subornos ativos (e não passivos), tendo desenvolvido práticas altamente sofisticadas de suborno apoiadas por um grande número de outros atores, como agentes do governo, políticos e tecnocratas.

Compras públicas, infraestrutura e defesa são áreas nas quais as empresas privadas competem para fornecer bens e serviços ao governo. Dado o tamanho do setor público, as empresas podem se beneficiar imensamente de ganhar um contrato em qualquer uma dessas áreas. Além disso, hoje em dia, na economia globalizada, não apenas as empresas locais estão competindo para satisfazer a demanda dos governos, as empresas estrangeiras também desempenham um papel muito importante (TI, 2017).

A Transparência Internacional prepara em intervalos regulares o que é conhecido como Índice de Pagadores de Suborno. Este indicador fornece informações sobre a disposição de subornar no exterior por empresas das 28 principais economias. Ele classifica os países em uma escala de 0 a 10, onde 10 significa que as empresas daquele país não se envolvem em corrupção (TI, 2017).

É interessante observar que existe uma correlação entre os níveis de corrupção no país de origem e a disposição de subornar no exterior. A relação positiva é evidente. Empresas de países nos quais a corrupção está arraigada estão mais dispostos a pagar subornos no exterior. Isso pode ser explicado pela maneira como as empresas de países relativamente mais corruptas enxergam a melhor maneira de obter vantagem sobre os concorrentes (TI, 2017).

As empresas em uma economia de mercado tentam maximizar os lucros competindo entre si sob as chamadas "regras do jogo". O problema é que às vezes essas regras geralmente aceitas nem sempre andam de mãos dadas com o que a lei permite. Além disso, como todos se comportam dessa maneira, práticas corruptas são aceitas, entrincheiradas e generalizadas. Esse é um problema típico de "equilíbrio dependente de frequência", o que significa que seu comportamento se torna uma função da conduta de seu concorrente. Este fato abre a possibilidade de ter múltiplos equilíbrios (NORTH, 2010).

A corrupção é um resultado. É um sintoma de má governança. O problema é que melhorar a governança é uma tarefa colossal. Ações individuais descoordenadas são fúteis. Simplesmente não vale a pena ser honesto se "todo mundo é corrupto". Precisa-se de uma reforma coordenada que possa deslocar para baixo a curva do *payoff* de se comportar de maneira corrupta e mudar a curva de retorno do comportamento honesto. Um esforço coordenado de todas as partes envolvidas a nível nacional e internacional. Houve importantes esforços internacionais para melhorar a coordenação. A Transparência Internacional, fundada em 1993, é uma rede global que reúne atores relevantes do governo, sociedade civil, empresas e mídia para promover a transparência nas eleições, administração pública, compras e negócios (EIGEN, 2016).

O Banco Mundial, em 1997, iniciou seus esforços de combate à corrupção na Europa Oriental, América e na Ásia Central com o desenho de ferramentas de diagnóstico. Desde então, desenvolveu um programa completo de trabalho analítico, assistência técnica, programas de treinamento e instrumentos de empréstimo voltados para a redução da corrupção. Mais recentemente, através do Instituto do Banco Mundial, está promovendo a divulgação de informações sobre projetos e contratos em parcerias público-privadas (EIGEN, 2016).

A Convenção da OCDE¹ sobre o Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais tem sido um marco importante. Entrou em vigor em 15 de fevereiro de 1999 e exige que o suborno de funcionários públicos estrangeiros seja punido com penalidades criminais comparáveis àquelas aplicáveis a seus próprios funcionários públicos (EIGEN, 2016).

Outra iniciativa importante é a Iniciativa de Transparência nas Indústrias Extrativas (EITI), que visa fortalecer a governança melhorando a transparência e a prestação de contas no setor extrativo. É um padrão global que promove a transparência de receita. Cada país implementador cria sua própria estratégia com base no padrão da EITI, supervisionado pelos participantes do governo, empresas e sociedade civil (EIGEN, 2016).

Finalmente, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC) entrou em vigor em 14 de dezembro de 2005. Foi assinada por 140 países e ratificada por 165 países (Estados Partes). Os principais objetivos da UNCAC são: facilitar a prevenção da corrupção envolvendo tanto o setor público como o privado, auxiliando os países na criminalização dos atos de corrupção, fornecendo uma estrutura para a cooperação internacional no combate à corrupção e facilitando a recuperação de bens. A UNCAC fornece a estrutura legal para o princípio do Pacto Global 10 das Nações Unidas: “As empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno” (DIETZ, 2017).

No nível nacional, os políticos, por mandato da sociedade civil e sob a vigilância de uma mídia independente, precisam fazer uso de todas essas iniciativas para coordenar com as estratégias anticorrupção do setor privado que atacam a corrupção do lado da demanda e da oferta. De acordo com Dietz (2017), somente sob este cenário será possível deslocar as curvas *payoff* e mover a economia para o bom equilíbrio. Se apenas as recompensas de ser honesto forem levantadas e os pagamentos de corrupção forem reduzidos, será possível vencer a batalha contra o suborno.

3.7 PERSPECTIVAS PRÁTICAS: UMA BÚSSOLA DE ÉTICA PÚBLICA

¹ A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma organização internacional de 35 países que aceitam os princípios da democracia representativa e da economia de mercado, que procura fornecer uma plataforma para comparar políticas econômicas e solucionar problemas.

Aristóteles já se concentrou em seu trabalho sobre a filosofia prática, isto é, a orientação para as pessoas atuantes e a melhoria do *status quo*². Assim, alguém se pergunta como as considerações e os postulados normativos até agora aplicados podem ser transferidos para a prática das administrações públicas (EIGEN, 2016).

Obviamente, as receitas de patente unilateral devem permanecer inadequadas, apenas em vista da diversidade das administrações públicas. Por exemplo, tarefas, estruturas e processos de um escritório municipal diferem fundamentalmente daqueles de uma administração Federal. E um departamento de polícia, por exemplo, é confrontado com um ambiente e riscos diferentes do que, digamos, uma autoridade de construção (HEROLD, 2012).

Uma ética de gestão coerente, conforme indicado, é, portanto, orientada para parâmetros como adequação, sustentabilidade e conectividade. E a dicotomia da ética individual e institucional é explicada como sendo "transversal" à dicotomia da ética deontológica e consequencialista. Isso pode ser usado para projetar uma bússola de ética de gerenciamento baseada em orientação. Esta bússola pretende apontar caminhos para "lugares", conceitos e instrumentos de legitimidade. No sentido da coerência bilateral, deve-se visar um equilíbrio de perspectivas horizontal e vertical (HEROLD, 2012).

Com este modelo de quadrante, pontos de partida distintos podem ser rastreados não só para a prática administrativa, mas também para áreas de ensino e pesquisa para as faculdades de administração pública. Por exemplo, a Bússola Ética mostra que o gerenciamento de conformidade ("Sudoeste") pode ser complementado e equilibrado, por exemplo, pelo desenvolvimento de virtudes ("Nordeste"). Ou o foco no *ethos* do gerente ("Noroeste") é regularmente inadequado sem a interação com um desenvolvimento organizacional orientado para a integridade ("Sudeste").

Por último, mas não menos importante, um olhar sobre as formas híbridas de ética deontológica e consequente deve ser gratificante, por exemplo, em vista de mudanças de paradigma e "partes de mudanças" pessoais entre tarefas administrativas e de gerenciamento. É precisamente essa análise e reflexão em situações de agitação e conflitos de valores que são os fundamentos constitutivos da ética administrativa (HEROLD, 2012).

² *Status quo* é uma locução latina que significa "no estado das coisas". Também é grafada como *status quo*, significando "o estado das coisas".

4. COMPLIANCE

Nas corporações de negócios contemporâneas, os principais grupos de *stakeholders* externos são acionistas, devedores, credores, fornecedores, clientes e comunidades afetadas pelas atividades da corporação. As partes interessadas internas são o conselho de administração, executivos e outros funcionários. Um sistema de governança corporativa ideal garante que uma empresa seja dirigida e controlada de maneira responsável, profissional e transparente; com um arcabouço moral ético, com o objetivo de salvaguardar seu sucesso e sustentabilidade em longo prazo. Destina-se a aumentar a confiança de várias partes interessadas (SARKAR e SARKAR, 2012).

O sucesso dos negócios está em sua reflexão positiva em termos de construção de marca e de levar a imagem à sociedade como uma organização que serve de metáfora para a elevação da sociedade, criando uma externalidade positiva. Claro que eles precisavam ser competitivos, mas mais cedo ou mais tarde, há uma mudança drástica na mentalidade corporativa, de apenas ser “egocêntrico” a pensar no mundo como uma única família (EIGEN, 2016).

Essa mudança comportamental de egocêntrico para global real é resultado da compreensão percebida de que o foco contínuo na conformidade legal por meio de reformas regulatórias e institucionais não pode garantir a justiça e inspirar a excelência organizacional.

Uma ética, por virtude, promove e constrói integridade, capacidade em reconhecer que aqueles cujos negócios devem governar devem aspirar a tornarem-se virtuosos. As conformidades éticas motivam a responsabilidade, a responsividade e a transparência na prática da boa governança. Muitas questões de governança corporativa circunscrita em torno da integração de diferentes valores legítimos (SARKAR e SARKAR, 2012, p.31).

Embora o retorno sobre o patrimônio seja importante, é igualmente importante conduzir negócios sem comprometer os princípios éticos, que são o bloco de construção de qualquer negócio que tenha sido investido por pessoas. O ativismo dos acionistas é valioso, mas eles também devem estar dispostos a deixar a gerência cumprir suas obrigações (PEARCE, 2010).

O escopo e a complexidade dos mecanismos de governança corporativa vêm aumentando constantemente na última década e incluem questões como gerenciamento de risco, o papel do governo, incluindo seu papel no tratamento do

risco sistêmico, remuneração de executivos, propostas para melhorar o profissionalismo e diligência, conselhos e comitês do conselho, ativismo de acionistas, incluindo acesso à procuração de acionistas e divulgações (AMATO, 2016).

Com o aumento da concorrência e o desejo insaciável das organizações por lucros, os funcionários são submetidos a uma imensa pressão para se apresentarem. O objetivo dos empregados permanece apenas como aumentar os lucros e ganhar dinheiro resultando em desapego e insatisfação do trabalho semeando comportamento não ético. Os ganhos de curto prazo podem ser alcançados, mas a meta de longo prazo da sustentabilidade é trazida para a pilha serosa (AMATO, 2016).

Na era da tecnologia da informação, novas notícias de comportamento não-ético se espalham como um incêndio na selva, o que acaba diminuindo o valor da marca das corporações. A história tem numerosos exemplos de escândalos em que tal organização não poderia voltar ao antigo modo de funcionamento, uma vez difamado por conta de comportamento não ético (AMATO, 2016). Assim, a nova abordagem exigia ter integridade ética e ainda estar à frente da concorrência na resposta dos retornos sobre o investimento dos acionistas.

4.1 A ÉTICA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE

A ética, que é o ramo da filosofia e é considerada como ciência normativa nos estudos de literatura, porque se preocupa com as normas da conduta humana, é basicamente a concepção do comportamento certo e errado. Ela ajuda as empresas a identificar e julgar quando suas ações são morais ou não (NAINAWAT e MEENA, 2013).

Ao definir o negócio, a verdadeira definição está em seus principais objetivos de maximizar os retornos. O *Clubbing* (pancada em inglês) do negócio em consonância com os princípios éticos, dá origem à Governança Corporativa Ética, que é a palavra de ordem recente. Nos últimos anos, o aumento exponencial de seu crescimento e o nível de esforço investido em pesquisas significa a importância de Governança Corporativa Ética. A demanda por melhorias na prática de Governança Corporativa e *Compliance* Ética está sendo orquestrada em nível global, induzindo organismos internacionais como a OCDE (Organização para o Desenvolvimento Econômico) a desenvolver e aumentar seu nível de esforço em direção a padrões internacionalmente aceitáveis de Governança Corporativa (AMATO, 2016).

Enquanto toda empresa pondera e tenta aumentar a confiança em sua comunidade global, seguindo um caminho de Governança Corporativa Ética, mas o que permanece sem resposta é a prestação de contas da proclamação e como garantir aos investidores e *stakeholders* globais que as empresas estão praticando, o que eles pregaram. Conforme descrito acima, a Governança Corporativa Ética refere-se aos processos e políticas que uma empresa possui para lidar com questões relacionadas à forma como ela é administrada e conduz os negócios do dia a dia (AMATO, 2016).

Enquanto a Governança Corporativa é um assunto multifacetado, com muitas camadas de complexidade, uma parte importante da Governança Corporativa Ética lida com a garantia de prestação de contas, dever fiduciário e mecanismos de auditoria e controle com cumprimento ético, sem subsidiar o objetivo primordial de criar produtos e serviços para gerar lucro, mas para manter a intenção mais equilibrada com controles que assegurem, uma empresa busca lucro sem cruzar a linha para os domínios do comportamento antiético (NAINAWAT e MEENA, 2013).

Manter esses saldos requer *trade-offs*, mas isso no lado da integridade positiva. A ética corporativa e os desejos de lucratividade dos acionistas nem sempre estão alinhados, e é responsabilidade da administração executiva garantir que a ética substitua a lucratividade. Por exemplo, antes do colapso da Enron³, acredita-se que a empresa e seus *traders* associados inflaram artificialmente o preço da energia em certos estados dos EUA, aumentando assim suas margens de lucro. Embora essa ação, por si só, não tenha sido suficiente para causar o colapso da empresa, foi uma indicação clara de que os controles internos haviam falhado, o que obviamente significava que outros abusos muito maiores eram possíveis, o que levou à queda da empresa. Os gerentes são os principais tomadores de decisão (NAINAWAT e MEENA, 2013).

Todos esses incidentes de violação da confiança dos investidores, transformaram os investidores em investidores mais éticos e começaram a procurar as origens que têm alta conformidade ética. Os investidores éticos querem garantir que as corporações estejam sendo honestas e transparentes, e que a administração não esteja cuidando de seus próprios interesses para a detenção de outros. Com a

³ A gigante empresa americana de energia Enron, que já foi a companhia mais admirada do planeta, é agora mais conhecida por ser protagonista da maior concordata da história corporativa nos Estados Unidos. Seu colapso provocou uma série de investigações, incluindo uma criminal.

crescente necessidade de competição, muitas empresas começam a reconhecer que, para encorajar comportamentos positivos e repetir negócios com seus clientes, eles devem empreender seus negócios da maneira certa (LA PORTA, 2008).

As empresas, portanto, elaboram seus valores, incorporam-nos a seus funcionários e monitoram o cumprimento deles. O valor adotado inclui, por exemplo, integridade, honestidade e abertura em termos de decisão tomada ao entrar em um segmento específico de mercado, favorecendo uma decisão sobre as outras pelo conselho de administração. Isso não apenas limita a decisão do conselho, mas detalha seus funcionários (LA PORTA, 2008).

Isso exige uma comunidade de investidores esclarecidos e regimes regulatórios rígidos para proteger os direitos dos investidores e das empresas de melhorar a produtividade e a lucratividade sem recorrer a quaisquer meios que defendam a estrutura moral, ética e regulatória dos negócios (NAINAWAT e MEENA, 2013). A integração econômica global tem sido uma força motriz por trás do rápido progresso de desenvolvimento e disseminação de boas práticas e padrões de Governança Corporativa. Investidores, reguladores, acionistas, diretores, executivos e a mídia são papéis importantes neste processo alterado, especialmente no contexto dos mercados emergentes.

A governança corporativa e *compliance* ética se traduzem num tipo de ética aplicada. O termo ético tem sua origem na palavra grega “*ethos*”, que significa caráter ou costume, o caráter distintivo, sentimento, natureza moral ou crenças orientadoras de uma pessoa, grupo ou instituição. As crises financeiras sem precedentes de escala global estavam muito evidentemente ligadas ao descumprimento da ética e da negligência da governança corporativa, o que se pode dizer de uma falha substancial da governança corporativa ética. Está emergindo cada vez mais não apenas como uma ferramenta que aumenta a eficiência, mas também melhora o acesso ao capital e garante a sustentabilidade empresarial (CORMIER e MARTINEZ, 2014).

A confiança está no coração da boa governança, e a boa governança promove o crescimento sustentável dos negócios em setores corporativos públicos e privados, numerosos estudos de organizações internacionais de desenvolvimento concluíram que, embora práticas corruptas possam oferecer benefícios econômicos de curto prazo, há uma correlação direta entre a corrupção não controlada e o desenvolvimento sufocado no longo prazo (NAINAWAT e MEENA, 2013).

Construir um sistema eficaz de gerenciamento de ética é um esforço contínuo, não um projeto único. Mesmo em países com economias bem desenvolvidas e instituições governamentais, os sistemas de gerenciamento de ética passam por revisões frequentes (LA PORTA, 2008). Por exemplo, nos níveis de governo federal, estadual e local no Brasil e Estados Unidos, a reforma da ética é um processo contínuo.

4.2 ÉTICA COMPLIANCE

A história da governança corporativa eficaz não é um conceito novo e isso pode ser rastreado até o período antigo. Muitas evidências, escrituras e teste religioso dão referência à existência de governança corporativa efetiva praticada durante os tempos antigos. No cenário atual, a governança corporativa é mais falada do ponto de vista empresarial, mas no antigo mundo era sobre toda a administração do Estado. Ele fala sobre como o rei costumava gerenciar suas responsabilidades através de uma governança eficaz (NAINAWAT e MEENA, 2013).

Sempre que uma instituição tem um mau funcionamento tão consistente quanto o conselho de administração tem em quase todos os grandes fiascos dos últimos quarenta ou cinquenta anos, é inútil culpar os homens. É a instituição que funciona mal (PEARCE et al., 2010).

Isso significa a importância da Governança Corporativa Ética. A intenção de cada lei governamental corporativa é basear-se na confiança pela conduta ética do principal órgão decisório e inculcar essa cultura na camada mais inferior da cadeia de organização (DANDINO, 2012).

Prática de Governança Corporativa Ética promove um senso de confiança entre todas as partes interessadas e elas se sentem menos estressadas ao investir dinheiro. Uma vez que a confiança é estabelecida, as empresas devem seguir muito rigorosamente as todas as formas e meios para manter a confiança e isso traz a importância de seguir estritamente as normas de governança corporativa (EIGEN, 2016).

Moralidade Ética traz a voz interior da pessoa que serve no conselho e sendo responsável pela tomada de decisão em nome das partes interessadas. Toda pessoa tem seu próprio sonho e metas pessoais associadas, o que em algum momento leva a minar os objetivos mais amplos de uma organização e seus objetivos. Esse conflito

de interesse também se torna a causa raiz do fracasso da organização (DANDINO, 2012).

A administração e o conselho são obrigados a responder em situações muito críticas, enquanto descobrem a falha absoluta e errada, e é aí que a substância da ética e das normas corporativas que devem ser seguidas os ajuda a sair desse processo. As literaturas definem a ética deontológica ou a deontologia como a posição ética normativa que julga a moralidade de uma ação baseada na adesão da ação a uma regra (DANDINO, 2012).

Às vezes é descrito como ética “dever” ou “obrigação” ou “regra”, porque as regras “prendem você ao seu dever”. A gênese do enquadramento e vinculação das corporações na estrutura da governança corporativa se distingue desse princípio básico da moralidade ética. Normas de governança corporativa colocam um piloto sobre os motivos da maximização do lucro, decidindo o certo e o errado, dependendo da situação. A ética, juntamente com as normas de fazer negócios corretamente, ajuda a diretoria e a gerência a sair dessa síndrome teleológica (LA PORTA, 2008).

É assim que as normas éticas, juntamente com as normas de governança corporativa bem estruturadas, ajudam a organização a enriquecer a confiança dos investidores e alcançar seu objetivo final de maximização do lucro, sem criar qualquer externalidade negativa de suas decisões. A função objetivo de um negócio pode ser definida como (Dandino, 2012):

$$F(x) = \max f(\text{lucro}) + \min f(\text{externo negativo})$$

Sujeito à adesão dos princípios éticos derivados do pensamento Deontológico e das normas de governança corporativa, a função principal $F(x)$ pode ser definida como princípio de crescimento para qualquer negócio. Essa estrutura de maximização de $F(x)$ ajuda aqueles que tomam decisões razoáveis e aceitáveis, porque isso está alinhado com a organização e a sociedade das partes interessadas.

Os Princípios dos Antigos proporcionavam aos governantes e às comunidades empresariais o alinhamento com o modelo de comportamento que é governado por quatro perspectivas comportamentais. O *ManuSmriti*⁴ como comportamento individual, comportamento social, comportamento organizacional e, por último, todos

⁴ A tradição, a conduta de pessoas boas e o que é agradável a si mesmo - dizem que é uma marca de quatro da religião.

englobados em uma estrutura mais ampla de empreendimento legal. Esse corpo de decisões está sendo seguido nas atuais normas de governança corporativa que tentam vincular o comportamento individual, social e organizacional sob o guarda-chuva legal de normas definidas como Normas de Governança Corporativa (DANDINO, 2012).

O Quadro 1 tenta estabelecer as semelhanças relacionais de quatro perspectivas comportamentais entre a doutrina do sistema comportamental baseada em *ManuSmriti* dos antigos e o moderno Modelo de Governança Corporativa. Embora compreendendo o modelo e a gênese das Normas de Governança Corporativa, a necessidade da intenção ética é o alicerce central. Embora o comportamento ético seja bem compreendido através de três modelos principais, a saber: Modelo Utilitário, Modelo de Direitos Morais e Modelo de Justiça, o mesmo ajuda na construção de uma estrutura para governança corporativa (HARSHBARGER e HOLDEN, 2004).

Em termos de estrutura de modelo de governança corporativa, a abordagem utilitarista define a ação ética ou o olhar na tomada de decisão, onde as ações têm a intenção de produzir o maior bem e não prejudicam qualquer parte interessada, inclusive a minoria. Isso exige que todos os funcionários sejam responsáveis por sua decisão e devem se esforçar continuamente para aumentar o lucro / margem das empresas / investidores. Matematicamente isso pode ser entendido como a seguinte função (Dandino, 2012):

$$\begin{aligned}
 F(x) &= \max f(\text{aumentar o bem feito} + \min f(\text{reduzir o dano causado})) \\
 &= \max f(\text{investidores' retorno do investimento}) + \max f(\text{externalidade positiva}) \\
 &+ \min f(\text{externalidade negativa}) + \min f(\text{conflito de interesses})
 \end{aligned}$$

QUADRO 1 - *ManuSmriti* doutrina e estruturas de governança corporativa em várias perspectivas comportamentais.

Nº	Perspectiva comportamental	<i>ManuSmriti</i> baseado sistema comportamental	Atual estrutura de governança corporativa
1		Apesar de predominante interpretação social, jurídica e organizacional do que é ético, os indivíduos têm seus próprios	Um indivíduo deve se comportar moralmente, mesmo sem o auxílio de quaisquer normas. A posição de diretor independente pode ser

	Individual	valores e um senso do que é certo ou errado. É imperativo que sociedade se desenvolve gradualmente moralmente sob orientação de regras / administrador ou seus professores nomeados.	entendida nesta perspectiva individualista e comportamental. Deveriam ser moralmente e tecnicamente alertados e orientar as placas para chegar às decisões eficazes e eficientes.
2	Societal	Um administrador / regras ou Conselho do corpo de tomada de decisão deve seguir as normas que regem como membros de uma sociedade devem lidar uns com os outros em questões de equidade, justiça, pobreza e direitos individuais.	A placa ou a decisão fazendo corpo deve assegurar que suas decisões sejam transparentes, alinhada aos objetivos de partes interessadas com equidade e a voz de todos devem ser considerados. Tudo para garantir que a decisão não esteja criando qualquer negativo <i>externality</i> , que em última análise, leva a perda de credibilidade e confiança por investidores e partes interessadas.
3	Organizacional	Os professores do governante nomeado/designado devem fornecer orientação definindo comportamentos éticos e antiéticos.	As normas de governança corporativa devem definir as normas para ser seguido por todo o corpo de tomada de decisão. Programas de treinamento e desenvolvimento para ser conduzidas em éticas dimensões para ser cultivado e desenvolvido.
4	Legal	Um administrador/regras ou Conselho do corpo de tomada de decisão deve ter em cima a responsabilidade coletiva de valores e normas que são aplicáveis nos tribunais da sociedade seguir.	Todas as normas de governança corporativa são exigíveis por lei.

Fonte: Harshbarger e Holden, 2004.

Este modelo ético prescreve às corporações que estabeleçam metas organizacionais focadas na maximização dos retornos em um ambiente de mercado

competitivo, pois os lucros são vistos como recompensa pela satisfação do cliente. Isso, novamente, mantendo distância do braço, evitando o conflito entre o agente e o principal, que é novamente pretendido através da norma de governança corporativa (DANDINO, 2012).

O outro modelo de padrão ético é a “Abordagem Moral Correta”, que promulga o princípio de julgar decisão e comportamento por sua consistência com as liberdades pessoais e de grupo fundamentais como privilégios. Esse modelo dá direito aos funcionários de criticar a ética ou a legalidade das ações de seus empregadores (NAINAWAT e MEENA, 2013).

As normas de governança corporativa também estão sendo enquadradas contornando esse modelo ético e fornecendo direitos / proteção a essa pessoa que expõe qualquer tipo de informação ou atividade que seja considerada ilegal, antiética ou incorreta dentro de uma organização pública ou privada, isso é amplamente conhecida como “política de denúncia” (NAINAWAT e MEENA, 2013).

O “Modelo de Justiça” ajuda os conselhos e o corpo decisório a julgar a decisão sobre o comportamento por sua consistência com uma distribuição justa, justa e imparcial de benefícios (recompensas) e custos entre indivíduos e grupos. As normas de governança corporativa também agenciam a decisão de promover a distribuição equitativa de benefícios (NAINAWAT e MEENA, 2013).

As normas de divulgação ajudam as empresas a divulgar os elementos-chave, como posição financeira da organização e salário / benefícios dos membros do conselho, através dos quais o quadro prismático está sendo apresentado aos investidores e partes interessadas. A proteção dos acionistas minoritários por meio de ações coletivas, estabelecimento de mecanismo de vigilância adequado e atenção suficiente à transição de partes relacionadas são incluídos na governança corporativa para proteger e enriquecer a confiabilidade (NAINAWAT e MEENA, 2013).

Todos os modelos éticos acima são capturados ao enquadrar o modelo de governança corporativa em todas as nações. Esses modelos éticos encontraram sua menção em *ManuSmriti* e *Kautilya Arthashastra*⁵ de um modo ou de outro, abertos à interpretação. É muito difícil identificar um único modelo como principal roda motriz para guiar a liderança de uma organização. As normas de governança corporativa são

⁵ O *Arthashastra* (IAST: Arthasāstra) é um antigo tratado indiano sobre política, política econômica ... Kautilya, no *Arthashastra*, sugere que o estado deve sempre ser adequadamente fortalecido, suas forças armadas preparadas e apetrechadas para se defenderem.

estruturadas tomando os princípios-chave de todos os três modelos. Isso pode ser claramente capturado no diagrama a seguir. O modelo ideal que encontra seu valor nas normas corporativas encontra-se entre todos os modelos éticos, como mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo ideal para governança corporativa entre modelos éticos.



Fonte: Harshbarger e Holden, 2004.

A *ManuSmriti* também elabora enquanto lista as regras a serem seguidas pelo Rei / Regente / Administrador e no cenário atual por conselhos e mecanismo de tomada de decisão, para seguir a abordagem de bem comum que sugere que as interações com sua comunidade são a base de razões éticas. O conselho é continuamente responsável perante os investidores e partes interessadas, por isso eles precisam seguir o caminho do modelo ético que implica o princípio da “boa abordagem comum” (BEBCHUK et al., 2009).

A *ManuSmriti* segue em frente e pede ao líder que respeite e compense todos os outros, especialmente as normas vulneráveis e similares das normas de governança corporativa, que prescrevem a proteção do interesse das partes minoritárias.

A abordagem da virtude mencionada em *Kautilya Arthsastra* exige uma disposição e hábitos que lhes permitam agir de acordo com o mais alto potencial de caráter. As normas de governança corporativa obrigam o conselho a seguir a política de transparência e divulgação, aderindo ao mais alto nível de ética (EIGEN, 2016).

Uma diretoria enfrenta muitos dilemas, poucos deles são capturados na representação pictórica (Figura 2) e onde eles precisam do bastão de princípios éticos enquadrados no arranjo modelo dos princípios de governança corporativa para classificar o resultado (Figura 2).

FIGURA 2 - Quadro de tomada de decisão de cinco barras para as placas.

<p>- Placa enfrenta o dilema ao analisar as várias opções, mas menos opções rentáveis e ruins e mais rentáveis?</p> <p>- O que são a eficácia, eficiência ou implicação jurídica da decisão tomada para implementação?</p> <p>- São os cuidados de tomada de decisão de todas as partes interessadas?</p>	<p>- Qual é o grau de informação disponível enquanto empresa, as opções disponíveis em relação a suas maldades?</p> <p>- O Conselho tem conhecimento suficiente?</p> <p>- Quem são principais interessados?</p> <p>- É necessário consultar todas as partes interessadas?</p> <p>- Quais opções reais a externalidade positiva?</p> <p>- Quais são as opções acionáveis disponíveis?</p>	<p>- Qual opção vai produzir mais e fazer menos mal?</p> <p>- Qual opção melhor respeita os direitos de todas as partes interessadas?</p> <p>- Qual opção trata os interessados igualmente ou proporcionalmente?</p> <p>- Quais opções reais a externalidade positiva?</p> <p>- Qual opção cria as externalidades negativas menor, ou nenhuma?</p>	<p>- Qual opção melhor se tem para servir a situação de conclusão ou a opção de maximizar?</p> <p>- Qual opção está alinhada com a visão e missão da organização?</p> <p>- O que é a reação do mercado em uma determinada opção de escolher?</p>	<p>- Como é que a decisão do Conselho pode ser implementada no âmbito dos princípios de governança corporativa?</p> <p>- Como garantir essa causa de implementação numa perspectiva positiva para a decisão que foi tomada?</p> <p>- Aprendendo com o processo e os resultados da tomada de decisão?</p>
---	--	--	--	--

Fonte: Harshbarger e Holden, 2004.

Estes são o alicerce básico no enquadramento do “Código de Ética” corporativo, através do qual uma organização enquadra a estrutura necessária para a conformidade ética e promove o comportamento ético dentro da empresa e torna os comportamentos corporativos menos prováveis. Nas cinco barras mencionadas são orientadas pelo princípio da conformidade ética, que fornece a maneira mais necessária de tomada de decisão eficiente para os conselhos e o conselho diretor (NAINAWAT e MEENA, 2013).

A primeira barra requer que o conselho faça a si mesmo a pergunta para reconhecer a questão ética. Ele descreve o dilema prático enfrentado pelo conselho ao escolher entre as duas opções, uma é menos lucrativa, mas mais “boa” e outra mais lucrativa, mas menos “boa”. Tal cenário, muito comum, apresenta dois paradigmas polarizados ao corpo decisório. O “paradigma do acionista”, em que o foco principal é a maximização da riqueza dos acionistas, ou em um “paradigma de *stakeholder*”, onde um conjunto mais amplo de questões é apresentado como apropriado às melhores práticas de governança corporativa (BEBCHUK et al., 2009).

Isto é seguido pela segunda barra, onde as diretorias ou órgãos de decisão se esforçam para estabelecer os fatos enquanto examinam as várias opções disponíveis. O valor moral ético orienta o corpo de decisão a seguir a visão mais holística do

“paradigma de *stakeholder*” e encontra as várias alternativas disponíveis (NAINAWAT e MEENA, 2013).

A terceira barra ajuda a avaliar as opções alternativas com foco no “paradigma de *stakeholder*”, que é o resultado da deliberação feita no âmbito de uma casa de negócios responsável e ética, seguida pela quarta barra em que a decisão está sendo tomada. Isso leva à final, onde o resultado da decisão tomada é analisado. Todo esse processo em que a ideia central é seguir e aderir ao cumprimento ético, enquanto toma várias decisões, ajuda os conselhos a estabelecer e reter a confiabilidade dos investidores e das partes interessadas (NAINAWAT e MEENA, 2013).

Seguindo a mitologia, que enfatiza o princípio de “pureza de motivo”, os negócios são obrigados a incorporar esse princípio em sua visão e declaração objetiva. O órgão de decisão deve estar ciente e cauteloso sobre esse princípio e instituir um sistema no qual a decisão tomada deve incorporar os benefícios de todas as partes interessadas (NAINAWAT e MEENA, 2013).

Kautilya Arthasashtra, enfatiza a manutenção de duas grandes convicções durante a realização dos benefícios de si e da sociedade em geral, o que é igualmente válido e aplicável para atender a motivos comerciais. Eles são identificação de motivos em si mesmos (para negócios e podem ser correlacionados a “ideias de negócios”) e, em seguida, enquadrar as formas e meios para tomar a decisão certa em uma situação particular (AMATO, 2016).

Princípio semelhante é válido para os negócios em que eles precisavam pensar globalmente sobre todas as partes interessadas e a sociedade em geral. Numerosos exemplos mostram que os investidores deixaram descartados onde a corrupção e comportamento antiético foram notados.

Como acontece com qualquer outra grande civilização cujas origens estão na antiguidade, pode-se naturalmente esperar que haja uma variedade de sistemas éticos dentro da tradição de seu povo. Os antigos legisladores trouxeram a noção de *dharma* (ética) mais à terra, concebendo sistemas abrangentes de regulação social e moral para cada um dos diferentes grupos, subgrupos. Isto é seguido no ambiente de negócios também (AMATO, 2016).

Os fabricantes de Leis de Governança Corporativa (Governo) pretendiam trazer a noção de *dharma* (ética) mais para o cenário de implementação, concebendo o sistema abrangente de regulamentos sociais e morais para cada um dos diferentes corpos de negócios. Os testes mais populistas conhecidos como “*Dharma Shastra*”,

dos quais os mais relevantes são *ManuSmriti* e *Kautilya Arthasashtra* justificam o regime rígido da “vara” que nada mais é do que normas de governança corporativa, exercidas pelo rei ou corpo de leis com base no fato de que, a menos que haja controles calculados, a lei (natural) dos peixes pequenos (partes minoritárias) sendo engolida pelo peixe grande (acionistas majoritários) prevaleceria jurisconsistência, portarias para regulamentar a vida civil e a governança e segurança do estado que são os principais objetivos do cumprimento ético (NAINAWAT e MEENA, 2013).

As várias teorias de governança corporativa, de uma forma ou de outra, enfatizam a confiabilidade e a honestidade em todos os atos e são consideradas as mais altas virtudes de qualquer estabelecimento comercial. Isto é porque eles são cruciais para quase qualquer intercâmbio humano (AMATO, 2016, p.41).

Ser capaz de acertar um seis no jogo de críquete, ou ser capaz de examinar um relatório anual corporativo ou tomar decisões importantes em uma sala de reuniões, é uma excelência muito mais específica e normalmente não deve ser contada como meramente requisito de conformidade para os “deveres” éticos de negócios e pregadores de Normas de Governança Corporativa, estão especialmente interessados em quais características gerais permitem que o mercado trabalhe sinfonicamente no meio da sociedade maior (CORMIER e MARTINEZ, 2014). A ideia central da harmonia social cordial é a exigência das Normas de Governança Corporativa e das conformidades Éticas.

A Lei Anticorrupção também criou uma estrutura de responsabilidade administrativa capaz de impor sanções a todo um grupo empresarial. O Artigo 4, parágrafo 2, estendeu a responsabilidade objetiva ao grupo econômico, incluindo controladora, controlada, empresas afiliadas ou membros do consórcio. Apesar da intenção válida de estimular o combate à corrupção no contexto dos conglomerados econômicos, a Lei Anticorrupção não criou parâmetros claros para definir o alcance dessa responsabilidade conjunta e solidária, especialmente no contexto de investimentos de capital e fusões e aquisições. As autoridades precisam usar este mecanismo em execuções contra entidades do conglomerado e seus acionistas apenas na medida em que contribuíram para a comissão ou perpetração de um ato ilícito (EIGEN, 2016).

Outra mudança significativa foi a expansão do trabalho de monitoramento e *due diligence* para entidades externas à organização. Por exemplo, um dos critérios para

avaliar a eficácia de um sistema de conformidade é a existência de devida diligência em terceiros, que inclui fornecedores, distribuidores, representantes e agentes. Em outras palavras, a terceirização das atividades e o risco de conduta ilegal não podem mais ser usados como desculpa para perpetuar condutas irregulares. Da mesma forma, no contexto de aquisições e investimentos, é aconselhável realizar diligência nas empresas adquiridas, a fim de mitigar o risco de sucessão por responsabilidades relacionadas com a conduta ilegal (EIGEN, 2016).

Além disso, o novo sistema legal cria um forte incentivo para os executivos e diretores agirem de forma diligente, preventiva e proativa. Tradicionalmente, a responsabilidade criminal de dirigentes e diretores dependia da prova de sua participação efetiva em atos ilícitos, seja com intenção (mesmo na modalidade abrandada de assunção de risco) ou culpabilidade (a negligência ou omissão das modalidades).

Um recente precedente do Supremo Tribunal Federal (Ação Criminal 470, conhecido como "Mensalão") ampliou a responsabilidade criminal de dirigentes e diretores com a chamada "teoria do domínio dos fatos", que resultou na punição de funcionários e diretores que, tendo um dever especial de agir e prevenir atos ilegais em virtude de sua posição de supervisão, permitiram (por intenção ou culpabilidade) atos ilegais de funcionários sob sua supervisão. Como resultado, os executivos e diretores começaram a investir mais em treinamento e ferramentas para monitoramento e controle em suas linhas de relatórios (TI, 2017).

Vale ressaltar que o sistema de responsabilidade administrativa das empresas tem conseguido maior eficiência na condução de investigações e recuperação de recursos do que os processos tradicionais de direito penal. Por meio de justiça negociada e colaboração, as autoridades brasileiras puderam celebrar acordos de leniência e recuperar somas significativas de grupos empresariais (TI, 2017).

No âmbito das empresas estatais e das empresas controladas pelo Estado, a melhoria dos sistemas de governança e *compliance* e integridade surgiu com a promulgação da Lei nº 13.303 / 2016 (Lei das Empresas Estatais) e outros decretos⁶. Entre outros objetivos, essas regras introduziram maior transparência e profissionalismo à gestão das empresas estatais e, sobretudo, pretendem reduzir (ou

⁶ Por exemplo, o Decreto Federal nº 9.203 (regula a governança pública na administração federal) e o Decreto Municipal nº 58.093 de São Paulo (regula a governança pública em companhias abertas e estatais na cidade de São Paulo).

reduzir) o modelo de nomeação política para cargos de gestão, um dos principais fatores na disseminação da corrupção no Brasil. Por exemplo, a nomeação de dirigentes e diretores de empresas estatais e de empresas controladas pelo Estado depende de requisitos mínimos de capacidade técnica, experiência profissional e treinamento acadêmico e reputação ilibada⁷, o que dificulta a apropriação dos partidos políticos detalhados. Alguns tipos de compromissos são expressamente proibidos⁸.

Se, por um lado, a nova Lei Anticorrupção se mostrou capaz de melhorar a eficiência da ação penal, por outro, revelou falta de transparência entre os órgãos de controle e fiscalização. Viu-se nos últimos anos, uma falta de coordenação e insegurança jurídica entre as autoridades públicas para combater a corrupção. O legislador constitucional brasileiro foi muito generoso na distribuição de competências aos órgãos encarregados de proteger a moralidade administrativa e o erário público (TI, 2017).

O Ministério Público (MP) é responsável por proteger a propriedade pública e social nos níveis federal e estadual (Constituição Federal do Brasil, artigo 129. III.). O Tribunal de Contas da União (TCU) e suas contrapartes estaduais têm o dever de supervisionar o uso de recursos públicos em geral (Constituição Federal do Brasil, art. 70.).

A Procuradoria Geral da República (PGR) reservou sua missão de defender os interesses do Governo Federal em juízo e fora dele, inclusive contra atos de corrupção. Além disso, a Lei nº 10.683 / 2003 criou a Controladoria Federal da União (CGU) como órgão consultivo do chefe do Poder Executivo Federal em questões relacionadas à moralidade administrativa. Há, portanto, quatro entidades federais disputando espaço no controle da corrupção (TI, 2017).

O Brasil possui um desenho institucional de "múltiplas agências", onde diversos órgãos e entidades públicas têm autoridade para realizar ações preventivas e repressivas em relação a atos de corrupção, nas esferas administrativa, civil e penal.

⁷ A Lei Estadual dos Empreendimentos estabelece requisitos mínimos de qualificação para executivos e diretores (incluindo o conselho de administração e a diretoria executiva): (i) 10 anos de experiência na indústria profissional; (ii) 4 anos com cargo gerencial ou executivo, cargo de comitê, membro de um corpo docente ou pesquisador ou profissional de mercado; (iii) formação acadêmica compatível; e (iv) não ser inelegível (segundo as disposições das Leis Complementares nº 64 e 135). Um comitê de elegibilidade será criado para revisar os requisitos acima.

⁸ Por exemplo, a Lei Estadual das Empresas proíbe a nomeação de representantes de órgãos reguladores, ministros ou secretários de Estado, membros da estrutura decisória dos partidos políticos nos últimos 36 meses, sindicalistas, representantes de entidades que assinaram contratos ou parcerias com empresas estatais como pessoa com outras formas de conflitos de interesse.

Se, por um lado, um sistema de múltiplas agências dificulta que as entidades privadas capturem o Estado (uma vez que sempre haverá alguma entidade pública que não está integrada no esquema corrupto), por outro lado, esse sistema, se não funcionar adequadamente, pode resultar em uma concorrência destrutiva entre as agências e trará enorme incerteza jurídica para os réus privados, o que acabará por desencorajar o uso de acordos de leniência. Atualmente, diversos acordos de leniência firmados pelo Ministério Público Federal (MPF) estão sendo questionados por outras autoridades anticorrupção (TI, 2017).

Como exemplo, a pedido do MPF, uma liminar foi revogada em uma ação de má conduta administrativa contra uma empresa de engenharia que entrou em um acordo de leniência, uma liminar que decretou o congelamento de seus ativos. No âmbito de um agravo de instrumento interposto pela PGR⁹, a 4ª Vara Federal de Apelação (TRF-4) decidiu que era necessária a participação da PGR nas discussões sobre a indenização integral dos danos e o valor a ser indenizado. Portanto, o acordo de leniência firmado com o MPF não seria válido, pois dependeria da ratificação pela PGR. Assim, até que haja ratificação pela PGR, a ação de má conduta deve continuar e os ativos devem permanecer congelados (TI, 2017).

Mais recentemente, a 13ª Vara Criminal de Curitiba proibiu o uso de provas obtidas pela Operação *Carwash* contra informantes e empresas que confessaram crimes e concordaram em colaborar com os promotores encarregados das investigações (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018)¹⁰. A decisão determina que os órgãos de controle (como o TCU e a CGU) e outras entidades (como o Banco Central, a Receita Federal e o CADE) não utilizem provas dos acordos de leniência contra as partes cooperantes sem autorização.

Com esta decisão, motivada por um pedido do MPF, os informantes e as empresas estão agora protegidos contra um ataque de outros órgãos de controle sobre os mesmos atos ilegais cobertos por um acordo de leniência. Para os promotores do MPF, a medida é necessária para evitar que a incerteza jurídica gerada pela falta de coordenação entre os diversos órgãos de controle desestime novas

⁹ Recurso interlocutório 5023972-66.2-17.4.04.0000 / PR

¹⁰ Moro trava investigações para proteger empresas e delatores da Lava Jato [“Moro bloqueia investigações para proteger empresas e informantes na Operação *Carwash*”], Folha de S. Paulo, ed. 13 Jun de 2018, p. A4

cooperações, prejudicando assim o combate à corrupção (FOLHO DE SÃO PAULO, 2018).

Como então se garante a coordenação das autoridades públicas e a segurança jurídica para as partes dos acordos de leniência? Isso pode ocorrer, por exemplo, por meio de: (1) um processo de adesão dos demais órgãos aos acordos de leniência firmados por um deles como requisito para poder utilizar as evidências a partir deles; (2) a criação de acordos de cooperação e memorandos de entendimento entre as autoridades, para assegurar ação coordenada¹¹; (3) normas legais que estimulem a cooperação efetiva entre autoridades, com prazos peremptórios para uma resposta, sob pena de consentimento tácito; (4) criação de comitê ou comissão com representantes de todos os órgãos com poder para negociar um acordo de leniência unificado para uma determinada companhia; ou (5) criação de programas e políticas de negociação de leniência aprovados pelas autoridades, de modo que os acordos de leniência assinados por quaisquer autoridades em conformidade com esses programas sejam honrados pelos outros órgãos (TI, 2017).

¹¹ A primeira iniciativa nesse sentido foi um memorando de entendimento entre o MPF e a CGU sobre a confidencialidade das informações trocadas durante a negociação, que posteriormente culminou na MPF Orientação nº 01/2017. Outra iniciativa foi o memorando de entendimento entre a CGU e a AGU, que posteriormente culminou na Portaria nº 2278.

5. CONCLUSÃO

A falha na governança corporativa é uma ameaça real para o futuro de toda corporação. Com práticas eficientes de governança corporativa, que são totalmente incorporadas e apoiadas dentro da estrutura de apego dos valores essenciais de integridade e confiança, as empresas são capazes de obter vantagem neste mercado competitivo global visando crescimento orgânico e inorgânico em um tempo cada vez menor e ganhando vantagem competitiva em atrair e reter talentos, gerando reações positivas no mercado. Assim, a governança corporativa efetiva é diretamente proporcional à adoção de um conjunto de princípios de “conformidade ética” em todos os aspectos da decisão e traduz-se diretamente em sucesso no mercado global volátil e gerando mais e mais retornos aos acionistas.

A grande adesão às práticas de governança corporativa exige exemplos visíveis de justiça, honestidade, integridade e a maneira como o conselho toma decisões. Essas práticas de governança corporativa visam trazer a cultura de conformidade ética derivada das práticas antigas e da teoria moderna e há grande correlação entre a prática e práticas éticas responsáveis e o estabelecimento de confiabilidade entre os *stakeholders*.

O objetivo da própria existência das empresas permanece o mesmo, o “crescimento econômico e os retornos”, mas esse esforço de busca de lucros deve se limitar no âmbito de “Ligação Corporativa e *Compliance*”. Portanto, é importante que as empresas precisem considerar o conceito de *Vasudhaiva Kutum-bakam* como um mecanismo essencial para sua sobrevivência e crescimento no novo ambiente econômico.

Esse entendimento a partir da análise pode ser mais elaborado seguindo quatro modelos quadrangulares (Tabela 1) baseados em análises que tentam captar a implicação da adesão às normas de Governança Corporativa e ao cumprimento do comportamento ético por liderança em uma organização.

TABELA 1 - Estrutura do quadrante para normas de governança corporativa e comportamento / conformidade ética por liderança em uma organização.

		- As normas corporativas são seguidas por causa de rigorosas regulamentações por órgão regulador	- Organização ideal que atrai muitos de confiança por parte dos investidores
--	--	--	--

Normas de Governança Corporativa	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - A confiança inicial pode ser desenvolvida, mas eventualmente os investidores começam recebendo dicas sobre comportamento antiético e começar a retirar dinheiro - Curto prazo sustentável, mas não sustentável a longo prazo - O bloco de construção básico, ou seja, falta a ética com base em qual alto padrão de Reformas Corporativas pode ser empreendido - Muito dinheiro é gasto em CSR, mas todos os gastos são superficiais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Órgão de decisão eficiente - Retornos elevados do mercado aos investidores - Longo prazo sustentável - A consciência inerente e a organização permanente da lei - Alto crescimento - Funcionários e clientes satisfeitos - Vantagem competitiva sobre outros
	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Insustentável a curto prazo - Investimento insignificante ou nulo dos investidores - Atrair problemas regulatórios contínuos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inerentemente consciente, mas na ausência de estrito cumprimento das normas, confiança será perdida pela organização - Insustentável a longo prazo
		Baixo	Alto
		Comportamento Ético / conformidade por Liderança em uma Organização	

Fonte: Harshbarger e Holden, 2004.

A Tabela 1 ajuda a entender a relação de alta aderência das Normas de Governança Corporativa e exibindo altos padrões de Comportamento Ético pelo corpo decisório. Nestes dias, quando a governança corporativa está emergindo como um fator significativo, descobre-se que a administração pode emergir com sucesso no mercado se for capaz de traçar seu caminho para uma boa governança corporativa, que está disponível na cultura e tradição. Sem dúvida, os primeiros cinco anos da Lei Anticorrupção foram muito positivos e há potencial para desenvolvimentos ainda maiores no futuro.

No entanto, novas medidas serão necessárias para continuar a perpetuar a cultura de ética e governança corporativa. Entre os desafios futuros, destacam-se: (1) expansão de poderes e melhoria da estrutura e do orçamento da CGU; (2) criação de critérios objetivos de cálculo para imposição de multas e outras sanções; (3) alterar as regras existentes de limitação estatutária, que atualmente resultam em impunidade; (4) revisão dos limites do foro judicial devido à prerrogativa de função dos políticos;

(5) promoção da cooperação entre todos os organismos de controle para criar maior segurança jurídica.

As sementes para uma luta eficaz contra a corrupção não só foram plantadas, como já estão sendo colhidos seus primeiros frutos. No entanto, a mudança para uma cultura de integridade completa leva mais tempo, requer o apoio constante da sociedade e provavelmente levará mais de uma geração.

6. REFERÊNCIAS

ABRAMO, C W. **Corrupção no Brasil: A perspectiva do setor privado**, 2007. Disponível em: <<https://www.transparencia.org.br/downloads/publicacoes/A%20short%20note%20on%20the%20prisoner%E2%80%99s%20dilemma%20as%20applied%20to%20public%20procurement.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

AMATO, AD, **Responsabilidade Social Corporativa e Negócios Sustentáveis: Um Guia para Tarefas e Funções de Liderança**. Centro de Liderança Criativa, Estados Unidos. 2016.

BAUER, H: **Da privatização à remunicipalização**. Em: Bauer, Hartmut et al. (Ed.): *Rekommunalisierung serviços públicos*, Potsdam, p.11-31, 2012.

BANCO MUNDIAL. **Repensando a reforma do serviço civil, 2008**. Notas PREM, nº 31. Washington, DC: o Banco Mundial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v23n7/1413-8123-csc-23-07-2187.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

BBC BRASIL. **Brasil cai nove posições no ranking de corrupção, 2017**. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/story/2003/10/031007_corrupcaoep.shtml>. Acesso em: 02 jul. 2019.

BEBCHUK, Lucian A. e Hamdani, Assaf, A indescritível busca por padrões de governança global. *Revista de Direito da Universidade da Pensilvânia*, vol. 157, p.1263-1317, 2009.

CAVALCANTE, Roberto Jardim. **Transparência do orçamento público brasileiro: exame dos documentos orçamentários da União e uma proposta de estrutura para o orçamento-cidadão**. Brasília: Secretaria de Orçamento Federal, 2008. 98p.

CORMIER, D. e MARTINEZ, I. **A associação entre as previsões de lucros gerenciais, gerenciamento de resultados e avaliação do mercado de ações: evidências de IPOs franceses**. *O International Journal of Accounting*, 4, p.209-36, 2014.

DANDINO, P. **Governança Corporativa: Algo para Todos**. *Franchising World*, 36, 41p. 2012.

DIETZ, P. **Corrupção e Desenvolvimento: Uma Revisão de Questões**, *Journal of Economic Literature*, vol. 35, no. 3, p. 1310-1346, 2017.

EIGEN, MP, **Corrupção e Dualismo Industrial em Países Menos Desenvolvidos**, *O Jornal de Comércio Internacional e Desenvolvimento Econômico*, vol. 11, no. 1, p. 63-76, 2016.

FAUST, T: **Ética administrativa no tempo e no espaço**. Em: Revisão Administrativa, no. 5/2012, p.149-152, 2012.

FRANZ, T: **Introdução à Administração Pública**, Wiesbaden. Göbel, Elisabeth: ética empresarial, 2ª edição, Stuttgart, 128p, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEROLD, N **Introdução à Ética Empresarial**, Darmstadt. Hobbes, Thomas: Leviathan, Darmstadt. 2012.

JANN, W: **Governança como Estratégia de Reforma - Sobre a Mudança e o Significado das Declarações de Missão na Governança**. Em: Schuppert, Gunnar Folke (ed.): Pesquisa de governança. Verificação de status e linhas de desenvolvimento, 2ª edição, Baden-Baden, p.21-43, 2006.

KEUL, Hans-Klaus. **Posições básicas de ética filosófica**. Em: Aßländer, Michael S. (ed.): Manual Business Ethics, Stuttgart / Weimar, p.11-19, 2011.

LA PORTA, R., F. Lopez-de-Silanes e A. Shleifer. **Direito e Finanças**; NBER Working Paper, 301p. 2008.

LIMA, Luiz Henrique. **Controle externo: teoria, jurisprudência e mais de 500 questões**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 536p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil**. Caderno de Pesquisas em Administração, S Paulo, v. 12, n. 2, p.1-17, 2005.

NAINAWAT, R. e MEENA, R. **Governança Corporativa e Ética Empresarial**. Revista Global de Gestão e Estudos Empresariais, 3, p.1085-1090, 2013.

NORTH, D. **Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico**. Nova Iorque: Cambridge Jornal universitário. 2010.

PEARCE, CL, Maciariello, JA e Yamawaki, H. **A diferença de Drucker: o que a gestão moderna do mundo através da antiga sabedoria: rumo a um paradigma mais sustentável**. 2010.

SARKAR, S. e SARKAR, J. **Governança Corporativa na Índia**, Sage Publications, Sarkar, Jayati e Sarkar, Subrata e Sen, Kaustav. p.30-170, 2012.

STENGEL, B. **Pesquisa em Comportamento Organizacional**, Vol. 11, Simpósio, Estratégia de Mudança e Reforma na Gestão Pública. p. 93-110, 1999.

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL (TI), (2017). Disponível em: <<http://www.transparency.org>>. **(fornece informações sobre os esforços anticorrupção de várias parcerias internacionais)**. Acesso em: 12 jul. 2019.

WEISS, JW. **Business Ethics: Uma abordagem de gerenciamento de questões e partes interessadas** (5ª ed.). Cengage Learning India Private Limited. 2009.