

---

# COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE ENFORCMENT ANTICORRUPÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

COMPLIANCE AS AN ANTI-CORRUPTION ENFORCMENT  
TOOL IN PUBLIC ADMINISTRATION

---

*Anna Carolina Faraco Lamy*

*Doutora pela Universidade Federal do Paraná. Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina. Sócia do escritório Lamy & Faraco Lamy – Advocacia e Compliance. Advogada.*

SUMÁRIO: Introdução; 1 Corrupção como fenômeno social no Brasil; 2 *Compliance* como ferramenta de *enforcement* à legislação anticorrupção; 3 Proposta de rotinas que podem ser implementadas pela Administração Pública para dar *enforcement* à legislação anticorrupção; 3.1 Internamente: criando frames de *compliance* que o consolidem como exemplo; 3.2 Estabelecer benefícios aos gestores que implementarem programa efetivo em suas organizações – distinção de tratamento pela ocupação na criação de ferramentas de controle de risco e rechaço ao resultado; 4 Conclusões; Referências.

**RESUMO:** O presente artigo tem o propósito de estabelecer se há meios alternativos de efetividade normativa diversos da clássica instauração de processo judicial e utilização da sanção como ferramenta de conformidade. Parte da premissa de que a sanção tem menor potencialidade de evitar a reiteração de condutas de descumprimento normativo e que a utilização de métodos pedagógicos que auxiliem na alteração de paradigma institucional pode ser mais eficiente no sentido de dar cumprimento às normas. Para tanto, avalia o *compliance* como ferramenta neste sentido e avalia como ele poderia ser utilizado para dar *enforcement* (efetividade) à legislação anticorrupção especificamente no que tange à Administração Pública.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Compliance. Enforcement. Anticorrupção. Administração Pública.*

**ABSTRACT:** The purpose of this article is to establish whether there are alternative means of normative effectiveness different from the classic judicial process and the use of sanctions as a compliance tool. It starts from the premise that the sanction has less potential to avoid the repetition of conduct of normative non-compliance and that the use of pedagogical methods that help in changing the institutional paradigm can be more efficient in order to comply with the rules. To this end, it assesses compliance as a tool in this sense and assesses how it could be used to enforce (effectiveness) anti-corruption legislation specifically with regard to Public Administration.

**KEYWORDS:** *Compliance. Enforcement. Anticorruption. Public Administration.*

## INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe uma leitura de *lege ferenda*, refletindo sobre o sistema jurídico como posto, porém propondo ferramentas alternativas à prevenção e ao controle da corrupção no Brasil.

Isso porque o cenário posto, mesmo com a previsão de punição penal ao cometimento do crime de corrupção, é o aumento contínuo de casos no Brasil, piora nos rankings de confiabilidade internacional e sucessivos casos de grande impacto, envolvendo pessoas do alto escalão do Governo Federal.

Isso faz pensar se a atribuição de importância penal ao crime de corrupção e a consequente sanção prevista está efetivamente desmotivando as pessoas a agirem de modo corrupto ou se seria possível pensar em alternativas mais eficientes.

A existência de uma norma proibitiva não garante que as pessoas vão cumpri-la. E parece ser possível cogitar que seu cumprimento depende de fatores externos à simples preocupação com a atribuição da sanção.

Se a sanção fosse material suficiente a provocar o cumprimento da norma o reflexo natural deveria ser a diminuição de casos de corrupção e melhora nos rankings internacionais. Mas não é isso que se denota ao observar o fenômeno da corrupção no Brasil, principalmente nos últimos anos – num contexto de sociedade da informação<sup>1</sup>.

O presente trabalho vem propor que em complemento à previsão de sanção criminal contra o ato de corromper funcionário (oferecer vantagem) público ou de se deixar corromper (solicitar vantagem) sejam utilizadas outras ferramentas que deem efetividade à legislação anticorrupção no Brasil.

A principal delas seria a utilização de rotinas de *compliance* no âmbito do Poder Público e a confirmação do *compliance* como ferramenta de gestão por meio de ações de estímulo à atividade empresarial.

## 1 CORRUPÇÃO COMO FENÔMENO SOCIAL NO BRASIL

Nos últimos anos, o Brasil tem se deparado com uma crise estrutural, fomentada pela movimentação do aparato de Justiça no intuito de controlar o que a doutrina reconhece como um *quadro sério de corrupção*<sup>2</sup>.

1 LLOSA, Mario Vargas. *A civilização do espetáculo: uma radiografia do nosso tempo e da nossa cultura*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013. p. 29-30.

2 A respeito: “No Brasil, o tema da corrupção nunca foi tão debatido, em especial após o que se convencionou chamar ‘Operação Lava-Jato’. Nesse sentido, foi ela, verdadeiramente, um divisor de águas. Muito sucintamente, descobriu-se a partir de situações pontuais de corrupção na maior empresa petrolífera brasileira, uma complexa trama, envolvendo boa parte das grandes empreiteiras nacionais. A partir daí empresários foram

Historicamente, outros países tiveram situações semelhantes, e mesmo diante de operações ostensivas de combate à corrupção, o que culminou em uma adaptação parcial àquilo que tradicionalmente se reconhecia como a *clientela penal*<sup>3</sup>, não alcançaram melhores índices no quesito confiabilidade internacional<sup>4</sup>.

Isso, fica muito evidente quando observado o exemplo da Itália, especificamente, da Operação Mãos Limpas, publicamente utilizada como referência ao que se construiu na Operação Lava-Jato<sup>5</sup> no Brasil.

Em 2015, GHERARDO COLOMBO<sup>6</sup>, publicou um livro chamado *Lettera a un figlio su mani pulite*<sup>7</sup>, que descreve os anos de trâmite da Operação Mãos Limpas, na qual atuou como juiz.

Referido autor – um dos magistrados condutores da Operação Mãos Limpas – conclui em sua obra que a herança da Operação Italiana não é o que dela se esperava. Pelo contrário, o cenário de corrupção na Itália apenas se agravou, e mesmo anos após finalizada a operação, seus efeitos ainda podem ser sentidos concretamente.

O autor explica que, na sua compreensão, a razão pela qual a Operação não surtiu os efeitos esperados foi o fato de que *a cultura antecede*

presos, consolidou-se o instituto da colaboração premiada e, destacadamente, passou-se a falar em sistema de compliance em um sistema de balanços empresariais. Propositadamente ou não, o próprio firmamento empresarial nacional mostrou-se abalado, o que impõe maiores reflexões” (SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. *Compliance e direito penal na era pós Lava-Jato*. In: *Revista dos Tribunais*, ano 106, v. 979, maio 2017. p. 33-34).

3 Sobre o tema, muito se trata dentro do Paradigma da Reação Social. Cita-se: ZAFFARONI, Eugenio Raúl. *Em busca das penas perdidas: a perda de legitimidade do sistema penal*. Tradução de Vânia Romano Pedrosa e Amir Lopez da Conceição. Rio de Janeiro: Revan, 1991; BARATTA, Alessandro. *Criminologia Crítica e crítica ao Direito Penal*. 6. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2013; ANDRADE, Vera Regina Pereira de. *Pelas mãos da criminologia*. Rio de Janeiro: Revan, 2012; dentre outros.

Importante destacar que este trabalho não nega que o sistema penal é composto, prevalentemente, pelos grupos encontrados nesses estudos, notadamente pessoas pobres e negras. Todos os números do CNJ apontam para a confirmação de que compõem maioria no sistema penal.

A presente tese apenas aventa a possibilidade de uma mudança de paradigma, ligada ao panorama social e político atuais, notadamente pela deflagração de Operações policiais que têm como alvo grandes empresas, vide *Lava-Jato e Carne Fraca*.

4 A Itália, que será utilizada como referência, encontra-se na 60ª posição segundo dados da *Transparency Internacional*, o Brasil aparece na 79ª. (TRANSPARENCY INTERNACIONAL. *Corruption Perceptions Index 2016*. Disponível em: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016#table](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table). Acesso em: 22 jun. 2019).

5 Em diversas oportunidades o Juiz que conduz a Operação Lava-Jato confirmou que tem na Operação Mãos Limpas uma referência em termos de procedimento, utilizando algumas medidas muito semelhantes àquelas adotadas na Operação Italiana. A respeito: (MACEDO, Roberto F. de. *Considerações sobre a Operação Mani Pulite (mãos limpas)*. Disponível em: <https://ferreiramacedo.jusbrasil.com.br/artigos/187457337/consideracoes-sobre-a-operacao-mani-pulite-maos-limpas>. Acesso em: 22 jun. 2019)

6 Juiz Aposentado e Procurador Substituto da República de Milão. Atuou na condução da Operação Mãos Limpas, na Itália.

7 COLOMBO, Gherardo. *Lettera a un figlio su mani pulite*. Milão: Garzanti, 2015.

a regra, de modo que a simples ameaça da imposição de sanção não altera significativamente o DNA de uma nação.

As pessoas continuarão sendo corruptas, porque não há garantia real de que seus atos serão descobertos e efetivamente punidos. É mesmo que tenham essa certeza, estarão deixando de agir contra a lei apenas para que não sofram a sanção decorrente do descumprimento da lei, e não voluntariamente e pela vontade do agir de acordo com o sistema jurídico e em respeito à dignidade do outro.

Portanto, a coerção simples não é elemento suficiente à alteração da essência dos cidadãos por não existir sequer certeza de que atos ilícitos serão apurados e punidos, notadamente em países com altas taxas de impunidade<sup>8</sup>.

A partir da conclusão do autor e magistrado italiano, pode-se cogitar que a o que enseja condutas corruptivas está intimamente ligada à educação do povo. Contudo, não se trata de uma educação do ponto de vista pedagógico-formal, ou seja, de disseminar um discurso de que escolas de qualidade garantem nações menos corruptas.

Trata-se, outrossim, de assegurar uma formação cultural lastreada em valores específicos que rejeitem qualquer ato corrupto. Isso perpassa pela educação escolar (sim), mas vai mais além, objetivando uma educação social.

---

8 A respeito da dificuldade de conclusão estatística acerca da equação ocorrência/solução de crimes, destaca-se: "O papel da Cifra Negra como importante limitador de estatísticas criminais é tamanha que há anos a Estatística Policial Alemã (PKS) a elenca como primeiro obstáculo dos números. O que consta nos relatórios oficiais é a Cifra 'Clara' – Hellfeld – ou seja, os crimes conhecidos pelo Estado. A relação Hell-Dunkelfeld pode variar conforme o comportamento social na representação da criminalidade e a intensidade da persecução policial". (c Acesso em: 12 fev. 2019). E, especificamente, quanto ao crime de corrupção: "Todavia, quando se lida com casos de corrupção, na maioria das vezes, os agentes envolvidos no crime estão efetivamente cientes de sua ocorrência (assimetria de informação), o que nos leva ao segundo problema: colusão. Combater a corrupção é, em larga medida, similar ao combate aos cartéis (GICO, 2007 (usar a citação completa e não autor-data para ficar padronizado em seu trabalho)), pois, em ambos os cenários, os agentes envolvidos conluem para alcançar o resultado ilegal sem revelar a colusão para o mundo exterior. Assim, é possível se analisar a corrupção burocrática como sendo um problema de risco moral, isto é, um contrato entre um principal e um agente com informação privada" e "uma primeira conclusão interessante que podemos extrair dos dados é que apenas um terço dos servidores públicos demitidos administrativamente (34,01%) são processados criminalmente. Como esses números referem-se a casos já amplamente documentados e, mesmo assim, o número de ações é muito baixo, é razoável supor que a probabilidade de se enfrentar ações judiciais na esfera penal pela prática de corrupção é bem abaixo de 30%. [...] Convém lembrar que mesmo esse baixíssimo desempenho na aplicação da lei não representa necessariamente tempo de carceragem, pois o regime prisional pode ser convertido em outros tipos de punição dependendo do tempo de prisão imposto. Em resumo, o resultado que encontramos é que a chance de alguém ser efetivamente preso, no Brasil, por corrupção, é próxima de zero. E as coisas não diferem muito quando analisamos as sanções cíveis". GICO JR., Ivo; ALENCAR, Carlos Higino Ribeiro de. Corrupção e Judiciário: a (in)eficácia do sistema judicial no combate à corrupção. In: *Revista Direito GV*, n.º. 13, São Paulo: jan./jun. 2011, p. 75 e ss. Disponível em: file:///C:/Users/advogados001/Downloads/24041-43686-1-PB.pdf. Acesso em: 12 fev. 2019.

Possível prever que estando a Operação Lava-Jato espelhada naquela deflagrada na Itália, o *futuro* possível do Brasil deve ser algo semelhante aos desdobramentos vistos hoje na Itália.

De modo, que não há certeza de que após a utilização ostensiva do aparato de Justiça para se criar o que, popularmente, foi reconhecido como uma batalha contra a corrupção, o povo brasileiro será efetivamente menos corruptor e menos corruptível.

Parece factível dizer que há probabilidade de que daqui a anos, concluída a operação Lava-Jato e tendo havido dezenas de prisões e de condenações não se terá erradicado – ou sequer diminuído – a corrupção no Brasil; e menos ainda, se terá alterado o DNA do país de modo a *reculturalizar* seu povo, para que absorva os valores de uma sociedade que repudia/rejeita a corrupção.

A partir das conclusões trazidas pelo jurista italiano, se o cenário não melhorou porque a regra e a coerção não são suficientes para alterar toda a estrutura social, seria mais inteligente do ponto de vista da mudança investir na cultura, e não na regra.

E, é justamente a isso que o trabalho se propõe: mudar o foco de observação do direito, de instrumento persecutório para medidas preventivas e ferramentas alternativas de controle.

Trata-se de propor uma virada de paradigma<sup>9</sup>, notadamente, quando se conclui que o objeto corrupção está na pauta do debate legal brasileiro, e para que seja sério, fundamentado, e voltado a qualquer solução depende do reconhecimento das peculiaridades deste crime.

---

9 A noção de paradigma passou a ser largamente utilizada no direito (para falar de diferentes modos de produção), e surge com uma conotação mais forte e estruturada com THOMAS KUHN.

No livro *A estrutura das revoluções científicas*, KUHN traz a tese de que não existe uma continuidade linear na produção científica. Que o que ocorreria seriam saltos qualitativos, e que na transição de um modo de visão para o outro haveria uma mudança paradigmática.

A partir da construção de KUHN pode-se cogitar que o cientista cria o paradigma, e o paradigma cria o cientista. E que o reconhecimento do paradigma (como critério de observação e análise) é elementar à transição da pré-ciência à ciência, porque o paradigma se torna um critério unificante dos cientistas que o utilizam, a medida em que o cientista passa a poder ser reconhecido a partir dele.

Torna-se possível dizer que um determinado autor é adepto do paradigma da reação social (em falando, especificamente de criminologia), e isso o identifica e ao seu discurso, bem como seu ponto de visão. Pode-se esperar alguns resultados de sua produção científica, e reconhecê-lo com cientista a partir do paradigma por ele adotado.

A alteração de um paradigma, esses saltos qualitativos a que se refere KUHN, ocorreriam à medida que se multiplicam os problemas que não são solucionáveis por um determinado paradigma. Aqui ocorrendo o que o autor denominou de crise de paradigma.

Não se trata de *consertar* o paradigma, sendo por vezes necessário criar um novo paradigma. E só existe um novo paradigma quando houver um novo fundamento, com novas crenças, novos valores, novas generalizações simbólicas e novas maneiras que resolver o problema concreto.

A crise, portanto, não é algo ruim para ciência; mas sim o que provoca os cientistas a criarem novos radicais de reflexão a partir de lacunas verificadas no modelo então utilizado.

O que se propõe neste trabalho é que existe uma crise, inserida no contexto político-histórico-social atual, que provoca a necessidade de uma alteração de paradigma. E isso não significa dizer que se está negando premissas anteriores (ou mesmo a efetividade parcial da previsão do crime de corrupção), mas que a natural engrenagem social provoca a necessidade de complementações.

Sem fazer digressões ao infinito, mas apenas contextualizando a reflexão proposta, é importante reconhecer que a Escola de Chicago desenvolveu o que denominou de paradigma da reação social, ou *labeling approach*, substituindo o enfoque do criminalizado, presente no paradigma etiológico<sup>10</sup>, para o do sujeito criminalizador (estruturas de controle social).

A partir dele, o ponto central do estudo das ciências criminais deixa de ser o sujeito criminoso, passando a tratar do sujeito que criminaliza, e das razões pelas quais determinadas pessoas estão mais suscetíveis ao enquadramento no conceito *criminoso*<sup>11</sup>.

Enquanto, para LOMBROSO, FERRI e GAROFALO a tendência à criminalidade seria algo antropológico<sup>12</sup>, para o paradigma da reação social<sup>13</sup> dever-se-ia deslocar o objeto de análise do sujeito criminoso para o sistema que o criminaliza.

Da criminologia da reação social nasce a criminologia crítica (em um novo salto de paradigma), também denominada radical ou marxista, que analisa o fenômeno da criminalidade a partir das desigualdades<sup>14</sup>.

10 Aqui cite-se como referência Cesare Lombroso, Enrico Ferri e Raffaele Garofalo.

11 O que está, por sua vez, umbilicalmente ligado à identificação de a quem incumbe o poder de apontar o que será considerado criminoso e o que não será.

12 Lombroso aponta em seu *O homem delinquente* diversas características biológicas que justificariam a tendência à criminalidade. O criminoso seria um homem de pele escura, testa e dedos longos, etc. Claro que a falha da pesquisa foi a amostragem, já que ele basicamente descreveu a complexão física de qualquer homem adulto do sul da Itália. Seu posicionamento é rechaçado por escolas posteriores, a culminar com a criminologia crítica. Para uma análise dos critérios de Lombroso: LOMBROSO, Cesare. *O homem delinquente*. São Paulo: Ícone, 2013. E para um contraponto: BARATTA, Alessando. *Criminologia crítica e crítica ao direito penal*. 6. ed. Rio de Janeiro: Revan. 2013; e ANITUA, Gabriel Ignácio. *História dos pensamentos criminológicos*. Rio de Janeiro: Revan. 2008.

13 “A criminologia da Reação Social, pois, compreenderia, tanto as teorias da rotulação (Becker, Erikson, Kitsuse, Lemerto quanto as do estigma (Goffman) e do esteriótico (Chapman). Compreenderia também os modelos analíticos que enfocam variáveis como a organização e a sofisticação do poder e da delinquência (Turk), variáveis influentes na criminalização de homens e de comportamento que têm sido definidos pelos códigos repressivos. [...] Esta escola deixou estabelecido, finalmente, que a causa do delito é a lei, não que a viola, por ser a lei que transforma as conditas líticas em ilícitas. Quer dizer, que o problema das definições começa a se delinear com toda sua transcendência” DE CASTRO, Lola Anyar. *Criminologia da reação social*. Rio de Janeiro: Forense, 1983.

14 BATISTA, Vera Malaguti. *Introdução crítica à criminologia brasileira*. Rio de Janeiro: Revan, 2011.

A desigualdade seria, para essa vertente criminológica, responsável pela lapidação de uma clientela penal, pessoas que retroalimentam o sistema, e que sempre retornam pela sua institucionalização<sup>15</sup>.

Essas pessoas não representariam, do ponto de vista da criminologia crítica, material à produção, característica do modelo capitalista. Nessa perspectiva, a clientela penal seria composta, preponderantemente, por pessoas de baixa renda, que não participam da economia do país, e outros *indesejáveis*.

Por isso, a desigualdade seria a pedra de torque ao fenômeno do crime: incidiriam em crimes aqueles que não têm poder de se enquadrar em determinados *status* e de contribuir para aquilo que é considerado central no modelo capitalista – o consumo<sup>16</sup>.

Nada obstante, muito condizente com a realidade, e tendo se confirmado como um paradigma certo durante anos, a criminologia crítica deixa de explicar por que razão pessoas que não se enquadram neste *perfil* de criminalizado incorreriam em crimes.

Se a clientela é a pessoa de baixa renda e sem oportunidades em razão da desigualdade, por que razão um empresário bem-sucedido cometeria qualquer ilícito, já que está no topo da cadeia de consumo?

Pensando na realidade do Brasil, por que donos de multinacionais – CEOs de empresas que acumulam milhares de reais em lucro anualmente – incorreriam no crime de corrupção?

Não se pode negar que a observância de tal fenômeno aponta na direção de uma virada de paradigma<sup>17</sup>, que possa também explicar o fenômeno do crime e da criminalização para além das desigualdades sociais.

15 GOFFMAN, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1974.

16 “*Têm sido escritas bibliotecas sobre singularidade e os muitos atributos notáveis do fenômeno moderno (ocidental) da liberdade. Parece, porém, que, do ponto de vista sociológico, duas das indubitavelmente muitas características diferentes da liberdade não são de especial interesse: a sua relação íntima com o individualismo e sua ligação genética e cultural com a economia de mercado e o capitalismo (o tipo de sociedade definido muito recentemente por Peter L. Berger como ‘produtos de indivíduos empreendedores para um mercado, ou máquinas com o objetivo de obter lucro).* [...]”

*O consumo surgiu da nossa análise como a ‘última fronteira’ da nossa sociedade, a sua única componente dinâmica, em constante mutação; na verdade, o único aspecto do sistema que gera os seus próprios critérios de ‘movimento para frente’ e assim pode ser encarado como ‘em progresso’. Pareceu também desempenhar o papel de um para-ratos eficaz que facilmente absorve o excesso de energia que poderia queimar as ligações mais delicadas do sistema, e de uma válvula de segurança oportuna que encaminha os descontentamentos, as tensões e os conflitos continuamente gerados pelos sub-sistemas político e social para a esfera onde podem ser simbolicamente rejeitados e desmantelados”.* BAUMAN, Zygmunt. *A liberdade*. Lisboa: Editora Estampa, 1989. p. 60 e 145-146.

17 A respeito do reconhecimento de um novo paradigma, Claudia Cruz Santos já teve a oportunidade de registrar: “*Ao enfraquecer a tradicional correlação entre o desfavorecimento social (maxime, a pobreza) e a delinquência, foi, também, de certo modo abandonado o imperativo de adotar modelos de controle da criminalidade, tradicionalmente associados à intervenção nos meios sociais vistos como menos privilegiados. Na realidade, esta passou a ser vista como uma mera manobra de cosmética destinada a perpetuar o status quo e as desigualdades contra as quais se deveria lutar. E de recusa da intervenção à ideia de que esta é inútil, porque nothing Works, foi um curto passo*”. SANTOS,



Esses ilícitos cometidos por pessoas que não se enquadram no tradicional conceito de criminoso foram denominados *crimes de colarinho branco*, terminologia cunhada pelo criminalista norte-americano Edwin Sutherland<sup>18</sup>. Tratam-se dos ilícitos cometido “por respeitáveis ou, no mínimo, respeitados empresários e profissionais liberais”<sup>19</sup>.

Inobstante a denominação seja atribuída a Sutherland, quando se manifestou perante a *American Sociological Association* em 1939, SANTOS registra que a ocorrência de crimes cometidos por ricos e poderosos antecede o conceito.

Porém, indica que:

tal concepção foi sempre claramente marginal, se comparada com a visão largamente dominante de que grande parte da criminalidade pode ser explicada pela pobreza dos membros das classes sociais mais desfavorecidas, ideia esta recorrente na primitiva sociologia criminal.<sup>20</sup>

A nova onda criminalizadora que se revela no país conta com a prisão e condenação de inúmeros sujeitos que se enquadram nessa categoria: não se tratam de pessoas que se encaixariam no popular conceito de criminoso. Definitivamente, não são sujeitos prejudicados pela desigualdade.

São pessoas que estão no topo da cadeia de consumo, e que levam uma vida extremamente confortável e com poucas ou nenhuma limitação. Inobstante isso, acabaram representando um novo contingente criminoso, que está estampando as páginas dos jornais, e alimentando o senso comum teórico<sup>21</sup>.

Não se pode negar que a clientela massiva do sistema penal continua sendo aquela apontada pelos criminólogos críticos. O Ministério da Justiça

---

Claudia Cruz. *O crime de colarinho branco. Da Origem do conceito e sua relevância criminológica à questão da desigualdade na administração da justiça penal*. Coimbra: Coimbra Editora, 2001. p. 150.

- 18 SUTHERLAND, Edwin. *White collar criminality*. In: *American Social Review*. v. 5. n. 1, 1940. Importante destacar que Edwin Sutherland vem antes da criminologia crítica. Veja-se que o pronunciamento em que apresenta a expressão ocorre em 1939 (FLORES, Marcelo Marcante. *Crimes de colarinho branco e a formação do Direito Penal secundário: o desafio da política criminal contemporânea*. Disponível em: <https://www.ibccrim.org.br/tribunavirtual/artigo/22-Crimes-de-colarinho-branco-e-a-formacao-do-Direito-Penal-secundario-os-desafios-da-politica-criminal-contemporanea>. Acesso em: 22 mai. 2019), enquanto o paradigma criminológico crítico pode ser elaborado a partir de Alessandro Baratta, na década de 1990.
- 19 SUTHERLAND, Edwin H. A criminalidade de colarinho branco. In: *Revista eletrônica de Direito Penal e Política Criminal*. 2014. Disponível em: <http://seer.ufg.br/index.php/redppc/article/view/56251/33980>. Acesso em: 05 jun. 2017.
- 20 SANTOS, Claudia Cruz. *O crime de colarinho branco. Da Origem do conceito e sua relevância criminológica à questão da desigualdade na administração da justiça penal*. Coimbra: Coimbra Editora, 2001. p. 39.
- 21 A respeito: WARAT, Luiz Alberto. *Introdução geral ao direito: interpretação da Lei – temas para uma reformulação*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1994.

demonstra, empiricamente, que mais de 60% (sessenta por cento) dos presos brasileiros são negros, e que 75% têm grau de escolaridade apenas até o ensino fundamental completo<sup>22</sup>.

De modo que não existe rechaço às conclusões do paradigma crítico, mas apenas a necessidade de se buscar novas explicações que possam justificar o aumento de perseguições em face de pessoas que não compunham a clientela tradicional.

Impossível negar a potencial existência de um novo paradigma aceitável, no qual existe um aumento de responsabilização de pessoas que não compõem a clássica clientela penal, evidentemente, quando se reconhece o protagonismo que o debate acerca da corrupção tem ganho tanto em âmbito nacional quanto global.

E, o reconhecimento disso dá destaque à necessária reflexão acerca do eventual tratamento desigual entre os *white collar* e os *blue collar criminals*, ao que se manifesta SANTOS:

De forma particularmente expressiva, Nelken refere que, apesar da discussão em torno do *white-collar crime* radicar na suspeição da existência de leis diferentes para os ricos e para os pobres, a demonstração de que a lei é discriminatória em favor dos poderosos é mais complicada do que parece.

Num importante estudo solicitado pelo National Institute of Justice, os investigadores de Yale Wheeler, Weisburd e Bode concluíram, já em 1982, que a condenação de criminosos de colarinho branco é mais provável do que à primeira vista se poderia supor.

[...] Todavia, a grande novidade trazida pelo estudo em apreciação radica na conclusão de que os criminosos de mais elevada posição social são tratados de forma mais severa, pelo menos no que toca à duração da prisão a que forem condenados – o que implica, efetivamente, uma radical transformação do entendimento comum de que os mesmos são sistematicamente beneficiados pelos aplicadores da lei.<sup>23</sup>

Com efeito, para utilizar a corrupção como objeto de estudo é imperioso que se reconheça essa particularidade: a de que os seus autores

22 MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. *MJ divulga novo relatório sobre população carcerária brasileira*. 2016. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/radio/mj-divulga-novo-relatorio-sobre-populacao-carceraria-brasileira>. Acesso em: 05 jun. 2017.

23 SANTOS, Claudia Cruz. *O crime de colarinho branco. Da Origem do conceito e sua relevância criminológica à questão da desigualdade na administração da justiça penal*. Coimbra: Coimbra Editora, 2001. p. 64-65.

não são enquadráveis na categoria de criminoso tradicional, identificada pela criminologia crítica; e que sua fenomenologia é diversa.

Tem-se que reconhecer o curso de uma virada de paradigma na qual novas ferramentas de controle e de prevenção, para além da cogência da norma penal, precisam ser pensadas como alternativa, especialmente, em face da potencial falibilidade das operações levadas a cabo nos últimos anos no Brasil, a exemplo do que ocorreu com a Operação Mãos-Limpas na Itália.

Traçada esta linha de largada, a proposta de ferramenta alternativa (ou complementar) à sanção é a utilização de programas de *compliance* para que a partir da sensibilização dos sujeitos seja promovido o cumprimento normativo voluntário e, conseqüentemente, dando-se *enforcement* à legislação anticorrupção.

## **2 COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE ENFORCEMENT À LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO**

O autor português PAULO DE SOUSA MENDES conceitua *compliance* como cumprimento normativo voluntário<sup>24</sup>. Segundo indica em seu texto paradigma, utilizou como referencial teórico a doutrina alemã a respeito de *criminal compliance*<sup>25</sup>.

Neste trabalho se escolheu usar o seu conceito, complementado pela ideia de que estar em *compliance* não seria apenas cumprir voluntariamente as normas de um determinado país, mas também os parâmetros éticos que sustentam o convívio em sociedade, e as regras internas à uma organização, que definem seu DNA e seu propósito.

Trata-se, com efeito, de primeiramente avaliar e refletir acerca de quais normas trata o conceito. Se diz respeito tão somente às normas postas pelo Estado, de modo que estar em *compliance* significaria observar as regras de um país, estado ou município; ou se podem ser consideradas as normas internas de uma organização.

Tentar-se-á ilustrar com um exemplo: o direito trabalhista brasileiro indica que é indispensável a utilização de alguns equipamentos de proteção individual para operar determinadas máquinas. Isso é uma regra federal, disciplinada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

24 MENDES, Paulo de Sousa. Law Enforcement e Compliance. In: *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*. PALMA, Mara Fernanda; DIAS, Augusto Silva; MENDES, Paulo de Sousa (Coord. Cient.). Portugal: Almedina, 2018.

25 Cf. Nota 1 do texto indicado acima, o marco à conceituação foi o Manual de *Criminal Compliance* do Professor Alemão Thomas Rotsch.

Suponha-se que, em complemento a esta norma federal, uma organização determine, internamente, que após o uso do equipamento cada colaborador deve guardá-lo em seu armário pessoal, evitando que fique sujo ou exposto.

Ela também pode disciplinar que o colaborador está proibido de levar o EPI para fora do ambiente de produção, enfim, inúmeros exemplos podem ser pensados, todos eles desdobramentos ao cumprimento da regra de utilização obrigatória do EPI.

Veja-se que nenhuma das normas internas hipotéticas contraria a lei trabalhista. Sim, pois, parece ser indiscutível que uma norma interna não pode prever uma conduta contrária ao que disciplina a legislação federal.

As normas internas, todavia, complementam o conteúdo do que quer dizer a CLT quando estabelece o uso dos equipamentos. Aprimora seu sentido, prevendo regras de utilização adequada do equipamento, a fim de que tenha melhor vida útil.

Neste diapasão, parece ser possível dizer que o *compliance* não é somente o cumprimento voluntário das normas de um país, mas também das normas feitas pela própria organização para padronizar e aprimorar sua operação.

Um colaborador que utiliza seu EPI, conforme a regra disciplinada pela CLT, mas que, após o uso, deixa ele exposto ou retira ele do ambiente de produção, não pode ser considerado em *compliance*.

Ele estará efetivamente em *compliance* quando observar a obrigatoriedade prevista pela legislação federal, mas também aquela criada pela própria organização para padronizar e aprimorar sua operação.

O descumprimento de uma norma federal, estadual ou municipal pode repercutir na imposição de uma sanção, naturalmente depois de contemplado o devido processo legal, e seus princípios fundantes, e devidamente confirmada a sua ocorrência.

A norma interna à organização também precisará ter a previsão de uma sanção que lhe dê cogência, de modo que, a exemplo do que ocorre quando uma norma federal, estadual ou municipal é descumprida, caso um colaborador ou membro da alta administração aja contrariamente às normas internas da organização, ele sofrerá um processo interno, conduzido por um órgão que precisa ser independente e democrático e que observe o devido processo legal.

Assim, parece ser possível afirmar que o *compliance* é o cumprimento voluntário das normas postas pelo Estado, por meio de seus entes, mas também daquelas criadas pela própria organização.

A respeito do espectro do *compliance* como ferramenta, deve-se registrar a contribuição de RIOS E MACHADO:

Os deveres empresariais advindos dos programas de compliance não estão limitados ao simples atendimento de mandamentos jurídicos, revestindo-se de uma postura inerte convertida em um ‘não fazer’. Ao revés, impõem a obrigação de postura ativa perfectibilizada na instauração de um departamento de controle e vigilância eficiente, o qual, ciente dos riscos da atividade empresarial e atento ao organograma funcional por ela adotado, será o responsável por evitar e neutralizar a prática de ilícitos<sup>26</sup>.

No mesmo sentido, cogita-se se além de o *compliance* poder ser considerado o cumprimento voluntário de normas postas pelo Estado e internas à organização (ampliando o conceito de norma), possa servir como ferramenta de cumprimento voluntário de valores éticos, que não estejam necessariamente disciplinados pelo sistema jurídico de um país ou o manual de conduta de uma organização.

Trata-se de uma conduta considerada eticamente ruim, mas não considerada crime ou contravenção. Um exemplo trará a elucidação do que se almeja demonstrar.

Não existe uma lei que proíba pessoas com grau de parentesco em trabalharem numa mesma empresa do setor privado<sup>27</sup>. Suponha-se que duas irmãs são contratadas para trabalhar em um determinado setor da empresa X.

Com o tempo, uma dessas irmãs se destaca e acaba sendo convidada a ocupar a posição de supervisora do setor, possuindo autonomia e autoridade sobre a atividade de seu segmento, e sendo superiora hierárquica de todos os colaboradores que lá laboram.

Caso ela passe a favorecer sua irmã, sendo leniente com atrasos e faltas, designado ela para ocupar funções menos onerosas na operação, etc., não estará necessariamente violando uma norma.

Porém, estará agindo contrariamente ao que se espera em um ambiente empresarial ético, em que todos devem se tratar com isonomia material, e sem favorecimentos pessoais.

Com efeito, parece ser possível cogitar que estar em *compliance* ou ser *compliant* transcende o cumprimento voluntário normativo, ingressando na seara de observância dos hábitos e costumes que são eticamente vantajosos e esperados em um ambiente empresarial saudável.

---

26 RIOS, Rodrigo Sanchéz; MACHADO, Allian Djeice Rodrigues. Criminalidade intraempresarial, sistemas de denúncia interna e suas repercussões na seara penal: o fenômeno do whistleblowing. In: *RBCCRIM*, n. 137, 2017. p. 99.

27 No setor público há a previsão do nepotismo, portanto o exemplo não serve para o âmbito público.

Reconhecendo o aspecto de observância de princípios corporativos éticos, é possível consignar a contribuição de RIOS e ANTONIETTO:

A própria definição de compliance, entendida como um conjunto de medidas pelas quais as empresas buscam garantir o cumprimento das regras vigentes, relacionadas com a sua atividade, bem como observar princípios de ética e integridade corporativa, corrobora esse entendimento inicial<sup>28</sup>.

Notadamente quando se parte da ideia de *compliance* material ou efetivo, não se pode negar que deve ser a incorporação de uma cultura de conformidade.

Não se trata, portanto, apenas de cumprir as normas; mas de compreender a importância de seu conteúdo, e o porquê da sua existência. Somente assim estar-se-á em um ambiente *compliant*; e, do contrário, o simples decurso do tempo e esfriamento da ideia vai fazer com que hábitos e rotinas inicialmente eliminadas voltem a ser reproduzidas.

Ademais, também deve-se reconhecer o papel de gestão que o *compliance* desempenha em uma organização, já que um dos principais atos do processo de implantação é a identificação e graduação dos riscos, a partir de parâmetros como o COSO.

Com a ciência dos riscos a organização pode estabelecer qual seu apetite ao risco, e o que, embora arriscado do ponto de vista legal, de mercado, financeiro, etc., prefere assumir a partir de seu planejamento estratégico.

O escopo deste artigo, no entanto, é analisar a ferramenta *compliance* do ponto de vista jurídico, à medida que se ocupa de estabelecer se pode se consolidar como meio de *enforcement* à legislação anticorrupção.

Com efeito, reconhecido o aspecto de gestão, que se apresenta notadamente na consolidação do apetite ao risco (e da tomada de medidas específicas no sentido de combater objetivamente aqueles riscos que se decidiu eliminar), deve-se retornar ao aspecto de efetividade normativa que o *compliance*, ao que tudo indica, pode revelar.

Portanto, ampliando positivamente o conteúdo do conceito escolhido como referencial, parece ser possível dizer que *compliance* significa o cumprimento voluntário de normas feitas pelo Estado, também daquelas criadas internamente para aprimorar e padronizar a operação de uma determinada organização; e que é o cumprimento dos costumes que são esperados em um ambiente empresarial saudável.

28 RIOS, Rodrigo Sánchez; ANTONIETTO, Caio. Prevenção e minimização de riscos na gestão da atividade empresarial. In: *RBCCRIM*, n. 114, 2015, p. 342.

Ademais, deve-se reconhecer que também é uma ferramenta estratégica e de gestão empresarial, ao passo que auxilia na consolidação dos limites da organização quanto ao seu apetite ao risco.

Tudo isso mirando para a necessidade de se trabalhar uma efetiva virada de paradigma organizacional, alterando rotinas e hábitos perpetuamente, pela natural mudança cultural que a implantação de um programa efetivo de *compliance* oportuniza.

Sendo ele uma ferramenta popularmente relacionada à iniciativa privada, como poderia o *compliance* ser aproveitado pelo Poder Público?

Aqui se propõe duas frentes de efetividade: estabelecendo controles internos aos seus agentes e mitigar atos de corrupção e estimulando organizações a implantar programas efetivos.

### **3 PROPOSTA DE ROTINAS QUE PODEM SER IMPLEMENTADAS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA DAR ENFORCEMENT À LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO**

Parece haver duas frentes possíveis à administração se quiser dar *enforcement* à legislação anticorrupção por meio do *compliance*. A primeira é a implantação de programas nos próprios órgãos da administração, aumentando seu controle interno e dando o exemplo.

A segunda seria o estímulo à implantação de programas de *compliance* por organizações privadas, a partir do reconhecimento do esforço e da entrega de benefícios àquelas organizações que demonstrarem estar comprometidas com um programa efetivo.

#### **3.1 INTERNAMENTE: CRIANDO FRAMES DE COMPLIANCE QUE O CONSOLIDEM COMO EXEMPLO**

A administração pública pode atuar como referência aos padrões adequados de conformidade, dando o exemplo.

Se houver iniciativa de criação de ferramentas de controle interno que inibam atos de corrupção pelos servidores públicos, isso poderá ser utilizado por organizações privadas como referência de padrão adequado.

Algumas rotinas que podem ser implementadas neste sentido são:

- **Tornar pública a agenda do gestor:** manter uma agenda pública no site da instituição que indique os compromissos públicos de cada gestor e as pessoas que estarão participando deles. Isso dá transparência à atividade do gestor público.

- **Sempre manter contato com terceiros acompanhado:** ao receber pessoas em gabinete, importante criar a rotina de convocar um servidor que acompanhe as reuniões. E uma versão mais efetiva pode-se pensar em gravar as conversas havidas com terceiros, principalmente líderes de grandes organizações que possam estar discutindo interesses de sua classe.
- **Registrar por escrito ou exigir solicitação por escrito quanto a reuniões:** é igualmente conveniente estimular que sempre que alguém quiser solicitar agenda com o gestor público o faça por escrito (e-mail). Além de dar transparência, ajuda na gestão da agenda pública (torna mais fácil manter o controle de divulgação para que seja eficiente).
- **Pauta e atas:** toda reunião que envolva ente público deve ser registrada em uma ata e precisa ter objetividade e transparência quanto aos temas que serão debatidos, por isso é igualmente importante criar o hábito de fazer pautas.
- **Gravar atos comunicacionais:** como já indicado, gravar conversas e reuniões é uma ferramenta importante para inibir o oferecimento de vantagem. Se o gestor mantiver essa rotina e sempre informar ao seu interlocutor no início da conversa que ela está sendo gravada, torna-se praticamente impossível seja-lhe oferecida vantagem.

Outra medida que dá credibilidade à administração pública e promove a conformidade é a implantação de rotinas de controle externo a ser conduzido até mesmo por auditoria privada (sujeito externo ao ente público).

Isso evita que se fique apenas no espectro da autotutela. Como ter certeza de que o gestor está cumprindo as regras de transparência estabelecidas pelo seu órgão se ele é o único a *se fiscalizar*?

Para a implantação de um programa efetivo no âmbito do Poder Público, importante se atentar às suas etapas (quase as mesmas que se desenvolvem na implantação de programas no setor privado):

- **Consolidação da matriz de riscos:** a matriz registra quais são os principais riscos a que o órgão está sujeito. Naturalmente um deles é a suscetibilidade de seus servidores serem aliciados por pessoas físicas e jurídicas para que recebam vantagem.
- **Administração pública não pode eleger apetite ao risco:** diferentemente das empresas privadas, a administração não tem a prerrogativa de eleger apetite ao risco. O apetite estabelece



quais são os riscos que a organização está disposta a correr. Trata-se de algo que só encontra coerência quando no âmbito privado, no âmbito público impossível cogitar da eleição de riscos estruturais que possam ser assumidos.

- **Criação de Manual:** o manual serve como base à previsão das rotinas ideais do ponto de vista da transparência e conformidade. Inclusive aquelas indicadas acima (agenda pública, gravação de atos, pautas e atas, etc.). Ele é também o material onde será previsto o processo interno e as sanções que podem ser aplicadas aos que descumprirem suas determinações.
- **Criação de Comitê para a gestão do Manual:** os desvios ao manual precisam ser processados com atenção ao devido processo legal. Para isso, a melhor maneira é estruturar um comitê que faça a gestão do cumprimento do manual. É importante que esse comitê dê representatividade a todos os segmentos da organização. Ele não pode ser protecionista aos gestores primários.
- **Canal de denúncia gerida pelo Comitê, que não tem subordinação ao gestor público:** o canal de denúncia precisa estar em conformação com o modelo disseminado internacionalmente, notadamente quanto à autorização ao anonimato. Somente assim todos ficarão seguros e confortáveis de usá-lo para reportar superiores hierárquicos. Como ponderado acima, os reportes recebidos pelo canal serão geridos pelo Comitê.

Além dessas medidas internas, a Administração Pública pode ainda promover o *compliance* como um valor às organizações, concedendo vantagens àquelas empresas que demonstrem possuir programa efetivo.

### 3.2 ESTABELECEER BENEFÍCIOS AOS GESTORES QUE IMPLEMENTAREM PROGRAMA EFETIVO EM SUAS ORGANIZAÇÕES – DISTINÇÃO DE TRATAMENTO PELA OCUPAÇÃO NA CRIAÇÃO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE DE RISCO E RECHAÇO AO RESULTADO

Além de promover medidas internas no intuito de controlar a ação de seus servidores, a Administração Pública também pode contribuir para a consolidação do *compliance* como ferramenta de *enforcemet* à legislação anticorrupção propondo benefícios que estimulem a prática de implementar programas efetivos nas organizações privadas.

Para isto, deve-se definir de antemão (*fair-play*):

- Quais são os parâmetros avaliados quando da análise da efetividade: p.ex. qualidade do manual, efetivo compromisso da alta diretoria e avaliação da sua atuação junto ao programa, número de reportes ao canal de denúncia, etc.
- Quem vai fazer essa avaliação: o próprio órgão de controle ou uma auditoria escolhida pelo órgão de controle?

Outra iniciativa que parece interessante é a previsão da implantação de programa de *compliance* efetivo como requisitos aos acordos penais e com efeitos penais (colaboração premiada, leniência, termos de ajustamento de conduta e, no âmbito concorrencial, termos de cumprimento de cessação).

Aqui também é essencial que se preveja no acordo os pilares para que se considere um programa efetivo (*fair pla*): compromisso da diretoria, credibilidade da matriz de riscos, consistência do manual, avaliação de indicadores (participantes em treinamentos, número de reportes ao canal de denúncia), etc.; bem como quem vai fazer essa avaliação – próprio órgão proponente/celebrante ou auditoria externa (e em quais termos).

Vale lembrar que este acordo deve ser tratado como lei entre as partes, de modo que a Administração precisa respeitar seus termos quanto aos eventuais critérios preestabelecidos, bem como entrega do benefício acordado.

De outro modo, cairá em descrédito a implantação dos programas e as organizações vão perceber que não há garantia real de cumprimento efetivo pelo outro lado (o que pode motivá-lo a igualmente descumprir seus termos).

Algumas outras vantagens, por exemplo de caráter fiscal, poderiam ser pensadas a fim de motivar organizações a implantar programas de *compliance*. Redução da alíquota de determinados impostos federais quando demonstrada a existência de programa efetivo (e dos seus resultados).

Ou mesmo a entrega de vantagens mais relevantes àquelas organizações que forem consideradas referência de conformidade, por exemplo as que eventualmente alcançarem o selo pro-ética<sup>29</sup>.

#### 4 CONCLUSÕES

A análise ora proposta parte da premissa de que a simples existência de sanções ao descumprimento da norma penal incriminadora que prevê o ilícito de corrupção não está sendo ferramenta eficiente em promover uma virada de paradigma que diminua os casos de corrupção no Brasil e que lhe deem mais credibilidade do ponto de vista global.

<sup>29</sup> Fonte: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>

Para servir de suplemento à criminalização da corrupção, propõe-se a utilização do *compliance* como ferramenta de *enforcement* da legislação anticorrupção.

Tanto no sentido de evitar que servidores públicos solicitem vantagem – mediante a criação de programa de *compliance* adaptado ao ente público; quanto no de estimular que organizações privadas implementem programas efetivos em troca de benefícios.

Algumas rotinas foram propostas ao programa de *compliance* na Administração Pública como a divulgação das agendas dos gestores, atendimento externo mediante a participação de um fiscal e até mesmo gravação das conversas havidas – principalmente aquelas que tenham temas mais delicados.

Deve-se enfatizar, outrossim, que uma das principais distinções entre programas de *compliance* a serem implementados no setor público e no privado é que na Administração Pública não se pode cogitar da assunção do risco (definição de apetite). A Administração não teria o arbítrio de assumir a concretização do risco, diferente do que ocorre com empresas privadas<sup>30</sup>.

Quanto ao estímulo ao desenvolvimento de empresas no setor privado, poderia vir por meio de termos de ajustamento de conduta, acordos de colaboração premiada, leniência e termos de cumprimento de cessação.

Em qualquer caso tem que se levar em conta o *fair play*, as regras do jogo têm que estar claras no acordo e ambas as partes (Estado e particular) têm que se comprometer efetivamente ao cumprimento das suas atribuições.

Caso haja descumprimento por parte do Estado, a iniciativa cairá em descrédito quanto às efetivas vantagens de se ocupar e investir na implantação de programa de *compliance*.

Essas são algumas conclusões parciais que parecem confirmar a hipótese de que a utilização comprometida do *compliance* pode acarretar bons resultados quanto a dar efetividade à legislação anticorrupção.

## REFERÊNCIAS

ANITUA, Gabriel Ignácio. *História dos pensamentos criminológicos*. Rio de Janeiro: Revan. 2008.

BARATTA, Alessandro. *Criminologia crítica e crítica ao direito penal*. 6. ed. Rio de Janeiro: Revan. 2013.

---

<sup>30</sup> Naturalmente quando isso não signifique a concretização de uma ilegalidade. Não se pode definir o descumprimento da lei em uma política de apetite ao risco.

BARREIROS, Gustavo Alem. *Estatísticas criminais brasileiras como evidências empíricas: um estudo comparado ao modelo alemão*. 2015, fl. 95. Trabalho de conclusão de curso orientado pelo Prof. Dr. Eduardo Saad-Diniz, (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: file:///C:/Users/advogados001/Downloads/GustavoAlemBarreiros.pdf.

BATISTA, Vera Malaguti. *Introdução crítica à criminologia brasileira*. Rio de Janeiro: Revan, 2011.

BAUMAN, Sygmunt. *A liberdade*. Lisboa: Editora Estampa, 1989. p. 60 e 145-146.

COLOMBO, Gherardo. *Lettera a un figlio su mani pulite*. Milão: Garzanti, 2015.

DE CASTRO, Lola Anyar. *Criminologia da reação social*. Rio de Janeiro: Forense, 1983.

FLORES, Marcelo Marcante. *Crimes de colarinho branco e a formação do Direito Penal secundário: o desafio da política criminal contemporânea*. Disponível em: <https://www.ibccrim.org.br/tribunavirtual/artigo/22-Crimes-de-colarinho-branco-e-a-formacao-do-Direito-Penal-secundario:-os-desafios-da-politica-criminal-contemporanea>.

GOFFMAN, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1974.

LLOSA, Mario Vargas. *A civilização do espetáculo: uma radiografia do nosso tempo e da nossa cultura*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013, p. 29-30.

LOMBROSO, Cesare. *O homem delinquente*. São Paulo: Ícone, 2013.

MACEDO, Roberto F. de. *Considerações sobre a Operação Mani Pulite (mãos limpas)*. Disponível em: <https://ferreiramacedo.jusbrasil.com.br/artigos/187457337/consideracoes-sobre-a-operacao-mani-pulite-maos-limpas>. Acesso em: 22 jun. 2019.

MENDES, Paulo de Sousa. Law Enforcement e Compliance. In: *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*. PALMA, Mara Fernanda; DIAS, Augusto Silva; MENDES, Paulo de Sousa (Coord. Cient.). Portugal: Almedina, 2018.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. *MJ divulga novo relatório sobre população carcerária brasileira*. 2016. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/radio/mj-divulga-novo-relatorio-sobre-populacao-carceraria-brasileira>. Acesso em: 05 jun. 2017.

REVISTA DIREITO GV, n.º 13, São Paulo: jan/jun 2011, p. 75 e ss. Disponível em: <file:///C:/Users/advogados001/Downloads/24041-43686-1-PB.pdf>.

RIOS, Rodrigo Sánchez; MACHADO, Allian Djeyce Rodrigues. Criminalidade intraempresarial, sistemas de denúncia interna e suas repercussões na seara penal: o fenômeno do whistleblowing. In: *RBCCRIM*, n.º 137, 2017, p. 99.

RIOS, Rodrigo Sánchez; ANTONIETTO, Caio. Prevenção e minimização de riscos na gestão da atividade empresarial. In: *RBCCRIM*, n.º 114, 2015, p. 342.

SANTOS, Claudia Cruz. *O crime de colarinho branco. Da Origem do conceito e sua relevância criminológica à questão da desigualdade na administração da justiça penal*. Coimbra: Coimbra Editora, 2001. p. 150.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. Compliance e direito penal na era pós Lava-Jato. In: *Revista dos Tribunais*, ano 106, v. 979, maio 2017. p. 33-34

SUTHERLAND, Edwin H. A criminalidade de colarinho branco. In: *Revista eletrônica de Direito Penal e Política Criminal*, 2014. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/redppc/article/view/56251/33980>. Acesso em: 05 jun. 2017.

TRANSPARENCY INTERNACIONAL. *Corruption Perceptions Index 2016*. Disponível em: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016#table](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table). Acesso em: 22 jun. 2019.

<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>

WARAT, Luiz Alberto. *Introdução geral ao direito: interpretação da Lei – temas para uma reformulação*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1994.

