

The cover image features a large, white, modern building with a prominent, curved facade and a large, white, abstract sculpture in the foreground. The sculpture is a seated figure, possibly a woman, holding a long, thin object. The building has a glass facade and a prominent, curved facade. The sky is blue with white clouds. The overall scene is a modern architectural setting.

REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICAS PÚBLICAS
BRAZILIAN JOURNAL OF PUBLIC POLICY

Compliance 2030: as três dimensões de um novo paradigma do compliance e o seu desenho teórico, normativo e operacional para o setor público

Compliance 2030: the three dimensions of a new compliance paradigm and its theoretical, normative and operational design for the public sector

Mártin Haeberlin

Alexandre Pasqualini

Tarsila Rorato Crusius

Sumário

I. POLÍTICAS PÚBLICAS, POBREZA E DESIGUALDADE	18
CHINA’S AID POLICY APPROACH TO POVERTY ALLEVIATION IN THE RECIPIENT COUNTRY: A CASE STUDY OF THE REPUBLIC OF GUINEA	20
Ansoumane Douty Diakite	
OS INDICADORES SOCIAIS NO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DOS ÚLTIMOS CINCO ANOS	52
Bruno Cazeiro Astolfi, Eduardo Matheus Figueira, José Antônio da Silveira Junior e Daniel Teotônio do Nascimento	
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NO BRASIL E A RENDA BÁSICA UNIVERSAL NO CONTEXTO DA (PÓS)PANDEMIA DA COVID-19	74
Amanda Karolini Burg, Nelson Nogueira Amorim Filho e Francisco Quintanilha Vêras Neto	
A DIFERENCIAÇÃO FUNCIONAL DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA E AS ESTRUTURAS DE DESIGUALDADE SOCIAL: CRÍTICA ÀS PRÁTICAS DE EXCLUSÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA CRIMINAL.....	92
Maiquel Ângelo Dezordi Wermuth e José Francisco Dias da Costa Lyra	
II. POLÍTICAS PÚBLICAS, INDÚSTRIA E FINANÇAS	113
ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS AND FINANCIAL CRISES: INSIGHTS INTO LOCAL GOVERNMENTS.....	115
Mahmoud Hany M. Dalloul, Zuraeda binti Ibrahim e Sharina Tajul Urus	
LA REGULACIÓN CONTABLE SOBRE LOS ACTIVOS DE INFRAESTRUCTURA EN LATINOAMÉRICA....	152
Michael Andrés Díaz Jiménez e Mauricio Gómez Villegas	
POLÍTICAS PÚBLICAS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E DIREITO AO TRABALHO NA INDÚSTRIA 4.0: UM MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS BRASILEIRAS.....	172
Olívia de Quintana Figueiredo Pasqualetto	
POLÍTICAS PÚBLICAS BRASILEIRA DE EXPORTAÇÃO VOLTADAS À INDÚSTRIA MOVELEIRA: O AGLOMERADO DE ARAPONGAS	201
Marcelo Vargas e Walter Tadahiro Shima	
III. POLÍTICAS PÚBLICAS EM MEIO AMBIENTE	219
EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA SOSTENIBILIDAD DE LA AVIACIÓN	221
Oscar Díaz Olariaga	

LEGAL STATUS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES AND CLIMATE CHANGE RESPONSIBILITIES UNDER THE PARIS AGREEMENT	245
Lupwana Jean Jacques Kandala	
CONTRIBUIÇÃO DAS ÁREAS PROTEGIDAS BRASILEIRAS PARA O CUMPRIMENTO DA META 11 DO PLANO ESTRATÉGICO PARA A BIODIVERSIDADE 2011-2020	261
Gabriela Barreto de Oliveira, Nicássia Feliciano Novôa e Geraldo Majela Moraes Salvio	
A POLÍTICA PERMISSIVA BRASILEIRA AOS AGROTÓXICOS E SUAS REPERCUSSÕES PARA A SADI QUALIDADE DE VIDA: UMA ANÁLISE SOBRE O USO DE AGROVENENOS	299
Andreza Aparecida Franco Câmara e Juliana Freitas Mendes	
IV. POLÍTICAS PÚBLICAS EM SAÚDE	318
MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS IMPLEMENTADAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS PARA ABORDAR A JUDICIALIZAÇÃO DA SAÚDE NO BRASIL: REVISÃO SISTEMÁTICA DE ESCOPO	320
Sueli Miyuki Yamauti, Jorge Otavio Maia Barreto, Silvio Barberato Filho e Luciane Cruz Lopes	
PROMOÇÃO DA SAÚDE E POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESPORTE E LAZER: CONEXÕES E DIGRESSÕES ..	363
Gildiney Penaves Alencar, Richard Nicolas Marques Caput, Elton Pereira de Melo, Vanderlei Porto Pinto e Junior Vagner Pereira da Silva	
DESIGUALDADES EN EL ACCESO A LA SALUD EN RÍO NEGRO COMO “NORMALIDAD” PRE PANDÉMICA	387
Soledad A Pérez e Mónica Serena Perner	
V. POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO	401
AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO DO CAMPO NO BRASIL E A PRESENÇA DA PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA À LUZ DAS MAISONS FAMILIALES RURALES	403
Juliana Silva da Rocha Nickel e João Pedro Schmidt	
INVESTIGACIÓN BASADA EN PROBLEMAS: UNA APROXIMACIÓN A PARTIR DEL CASO DE LA FORMACIÓN JUDICIAL INICIAL	426
Alexander Restrepo Ramírez, Jean Carlo Mejía Azuero e Nesly Edilma Rey Cruz	
VI. POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	442
COMPLIANCE 2030: AS TRÊS DIMENSÕES DE UM NOVO PARADIGMA DO COMPLIANCE E O SEU DESENHO TEÓRICO, NORMATIVO E OPERACIONAL PARA O SETOR PÚBLICO	444
Márcin Haeblerlin, Alexandre Pasqualini e Tarsila Rorato Crusiu	
DESIGN DE SISTEMAS DE DIÁLOGOS E DE DISPUTAS: UMA FORMA DE PREVENÇÃO, GESTÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA O NOVO MUNDO	467
Ísis Boll de Araujo Bastos e Maíra Lopes de Castro	

O PLANEJAMENTO NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E A APLICABILIDADE DE SEUS INSTRUMENTOS EM PEQUENOS MUNICÍPIOS	486
Paulo Afonso Cavichioli Carmona e Marcos André Alamy	
VII. POLÍTICAS PÚBLICAS, JUSTIÇA E FORMAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS.....	500
ADVOCACY: ORGANIZAR E IRRITAR- ESTUDO DE CASO DA ORGANIZAÇÃO CONECTAS	502
Caio Augusto Guimarães de Oliveira, Fernanda Busanello Ferreira e Ulisses Pereira Terto Neto	
RESOLVING DISPUTES WITH HEALING EFFECT: THE PRACTICE OF MEDIATION IN INDIA	532
Anirban Chakraborty e Shuvro Prosun Sarker	
HÁ ACCOUNTABILITY NAS POLÍTICAS DE INCENTIVO À CONCILIAÇÃO PROMOVIDAS PELO CNJ? A PERSPECTIVA DA JUSTIÇA DO TRABALHO	552
Mariana Cesto e Lourival Barão Marques Filho	
VIII. POLÍTICAS PÚBLICAS EM MATÉRIA PENAL	573
O ENFRENTAMENTO DO TRÁFICO INTERNACIONAL DE PESSOAS NO BRASIL: ENTRE A CRIMINALIZAÇÃO E O ENFOQUE EM DIREITOS HUMANOS	575
Verônica Maria Teresi e Gilberto Marcos Antonio Rodrigues	
DROGAS E VIOLÊNCIA: DA CRIMINALIZAÇÃO DE COMPORTAMENTOS SEM VÍTIMAS ÀS VÍTIMAS DO PROCESSO DE CRIMINALIZAÇÃO	596
Airto Chaves Junior e Thiago Aguiar de Pádua	
ESTUPRO, CONJUGALIDADE E SUBALTERNIDADE DA MULHER NO BRASIL: UMA RELAÇÃO DE (TRÊS) PODER(ES)	620
Jackeline Caixeta Santana e Rosa Maria Zaia Borges	
ESTATUTO DO DESARMAMENTO TORNA-SE DE ARMAMENTO: ARMA DE FOGO NÃO GARANTE SEGURANÇA, A VIOLÊNCIA ESTÁ NO INDIVÍDUO.....	653
Joice Cristina de Paula, Patrícia Peres de Oliveira, Selma Maria Fonseca Viegas e Edilene Aparecida Araújo da Silveira	
IX. TEMAS DE DIREITO CONSTITUCIONAL E ELEITORAL	666
O CONSTITUCIONALISMO FORTE DA AMÉRICA LATINA.....	668
Anizio Pires Gavião Filho e Lucas Moreschi Paulo	
O MODELO DE FINANCIAMENTO POLÍTICO BRASILEIRO: IMPACTOS SOBRE A DEMOCRACIA INTRAPARTIDÁRIA	689
Matheus Vequi e Clovis Demarchi	

Compliance 2030: as três dimensões de um novo paradigma do compliance e o seu desenho teórico, normativo e operacional para o setor público*

Compliance 2030: the three dimensions of a new compliance paradigm and its theoretical, normative and operational design for the public sector

Mártin Haeberlin**

Alexandre Pasqualini***

Tarsila Rorato Crusiu****

Resumo

O presente artigo propõe uma reflexão crítica e propositiva sobre o *compliance* e suas consequências para o setor público. Isso é realizado em duas partes. Na primeira, parte-se de metodologia de revisão literária para identificar o atual paradigma do *compliance*, encontrado no modelo legislativo estatuído conforme a Lei n.º 12.846/2013 e na literatura *mainstream* do tema, segundo o qual ele se restringe às dimensões de integridade (fundamentos éticos) e conformidade (fundamentos jurídicos). Repensando esse paradigma desde uma ética pós-racionalista, com aportes da Ciência do Comportamento, demonstra-se a necessidade de entender o *compliance* como um mecanismo de autocontrole, cuja eficácia depende da capacidade de sistemas lidarem com a vulnerabilidade humana. Essa reflexão crítica assinala associar as duas dimensões a uma terceira, correspondente à finalidade (fundamentos teleológicos), o que é realizado na segunda parte do texto de forma propositiva. Nela, também, a partir de revisão literária, aponta-se um novo paradigma no qual o *compliance* deve ser estruturado com base nos objetivos sociais de uma instituição. Ato contínuo, esse paradigma é desenhado para o setor público em três planos: teórico (noção de interesse público e seu cumprimento a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos na Agenda 2030); normativo (alterações presentes na Lei n.º 14.133/2021); e operacional (proposições de concretização). Ao final, conclui-se que o *compliance*, no âmbito estatal, deve ser entendido como o *compliance* do interesse público, e isso implica melhorar a causalidade entre a atividade administrativa e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Palavras-chave: *compliance*; agenda 2030; interesse público; nova Lei de licitações (Lei n.º 13.133/2021); Lei anticorrupção (Lei n.º 12.846/2013).

* Recebido em 30/03/2022

Aprovado em 29/08/2022

** Pós-Doutorado em Economia (UFRGS). Doutor em Direito (PUCRS). Mestre em Direito do Estado (PUCRS). Professor da Graduação e do Mestrado em Direito do Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter). Membro Titular do Comitê Gestor da Rede Nacional de Contratações Públicas. Advogado.
E-mail: mphaeberlin@gmail.com.

*** Mestre em Direito do Estado (PUCRS). Coordenador Geral da Revista Interesse Público. Vice-Presidente do Instituto Brasileiro de Altos Estudos de Direito Público (IBRAED). Professor de Direito Administrativo da Escola Superior da Advocacia (ESA). Advogado.
E-mail: pasqualini@curvelopasqualini.com.br

**** Mestre em Direitos Humanos (UniRitter). Psicóloga.
E-mail: tarsila.crusius@gmail.com

Abstract

This article proposes a critical and purposeful reflection on compliance and its consequences for the public sector. This is done in two parts. In the first, it starts with a literature review methodology to identify the current compliance paradigm, found in the legislative model established in Law n° 12.846/2013 and in the mainstream literature on the subject, according to which it is restricted to the dimensions of integrity (ethical grounds) and normative (legal grounds). Rethinking this paradigm from a post-rationalist ethics, with contributions from Behavioral Science, it is demonstrated the need to understand compliance as a self-control mechanism whose effectiveness depends on the ability of systems to deal with human vulnerability. The critical reflection indicates associating these two dimensions with a third one, corresponding to the goals (teleological foundations), which is carried out in the second part of the text purposefully. In it, also based on a literary review, a new paradigm is pointed out in which compliance must be structured from the social objectives of an institution. Subsequently, this paradigm is designed for the public sector on three levels: theoretical (notion of public interest and its fulfillment based on the Sustainable Development Goals established in the 2030 Agenda); normative (changes in the bidding system promoted by the Law No. 14,133/2021); and operational (propositions for implementation). In the end, it is concluded that compliance at the state level must be understood as compliance in the public interest, and this implies improving the causality between administrative activity and the objectives of sustainable development.

Keywords: compliance; 2030 agenda; public interest; new Bidding law (Law No. 14.133/2021); Anti-corruption law (Law No. 12.846/2013).

1 Introdução

O presente artigo trata do *compliance* e, mais especialmente, do *compliance* no setor público, tema cuja ausência sistemática, na agenda dos gestores públicos, em todos os níveis da federação brasileira, é inversamente proporcional à sua importância e urgência. A edição recente de dois tímidos decretos instituindo Sistema (Decreto n.º 10.756/2021) e Programa (Decreto n.º 10.795/2021) de integridade pública, no âmbito federal, confirma a constatação de ausência sistemática. Já em relação à importância e urgência, dessemelhança-se fatos notórios em um país que não costuma pensar horizontes temporais mais largos que aqueles da próxima eleição.

O *compliance*, nesse contexto normativo tímido e destituído de sanções pela não implementação — à semelhança de “regras secundárias” (Herbert Hart) —, favorece o quadro inercial. A rigor, quando não visto até como um empecilho, o *compliance*, no setor público, constitui uma exigência apenas na consciência do gestor que percebe que a construção de “valor do amanhã” (Eduardo Gianetti), com instituições sólidas e confiáveis, guarda nexos diretos e imediatos com ações no presente voltadas à integridade e conformidade, assim como guarda nexos diretos e imediatos com as ações voltadas à finalidade, em que pese esta não componha as noções de *compliance* que se podem encontrar em teorias ou implementações usuais.

No presente artigo, inicialmente (seção 2), em metodologia de revisão literária, identifica-se aquele que é referido como o atual paradigma do *compliance*, o qual é restrito às dimensões de integridade (fundamentos éticos) e conformidade (fundamentos jurídicos). Esse paradigma é encontrado no modelo legislativo de “Programa de Integridade” (*Compliance*) estatuído no artigo 7º, inciso VIII, da Lei Federal n.º 12.846/2013 (Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa) e disciplinado nos artigos 41 e 42 do Decreto Federal n.º 8.420/2015, bem como corresponde à literatura *mainstream* (cursos e manuais) sobre o tema. Ainda nessa seção, tal paradigma é repensado, criticamente, desde uma ética pós-racionalista, com aportes da Ciência do Comportamento, tendo como marco teórico principal o livro “*The Honest Truth About Dishonesty*”, de Dan Ariely. Demonstra-se, com base nesses aportes, a necessidade de entender o *compliance* como um mecanismo

de autocontrole às ações individuais, cuja eficácia — isso é, a garantia de confiabilidade às instituições — depende da capacidade de sistemas lidarem com a vulnerabilidade humana.

Posteriormente (seção 3), como decorrência dessa reflexão, também a partir de metodologia de revisão literária, sugere-se, de maneira propositiva, associar as dimensões de integridade e conformidade a uma terceira, correspondente à finalidade (fundamentos teleológicos), o que significa inaugurar um paradigma no qual o *compliance* deve ser estruturado à luz dos objetivos sociais de uma instituição. Demonstra-se, nessa linha, que os mecanismos de autocontrole que protegem as ações individuais da vulnerabilidade são mais eficazes se vinculados a finalidades. Isso é apresentado para o setor público em três diferentes níveis. Primeiramente, em um desenho teórico, considerando-se que, no âmbito estatal, as finalidades envolvem o interesse público. Busca-se compreender, assim, a noção de interesse público e sua possível concretização com o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, estabelecidos na Agenda 2030. Segundo, em um desenho normativo, buscando compreender em que medida a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei n.º 14.133/2021 ou simplesmente NLL), ao estabelecer um rol de finalidades no seu artigo 11, fomenta esse novo paradigma, bem como se consagram, em seu texto, ferramentas adequadas para desenvolvê-lo. Ao final, em um desenho operacional, por consequência dos dois anteriores, ensaiam-se algumas proposições efetivas de concretização do novo paradigma.

A hipótese de trabalho do presente artigo, assim, é aquela de que o atual paradigma bidimensional do *compliance* deve ser repensado, tanto para alinhar suas atuais dimensões aos achados recentes da Ciência do Comportamento como para acrescentar às atuais dimensões, inclusive em resposta aos problemas da vulnerabilidade, uma terceira, associada à finalidade. Nessa linha de reflexão, a hipótese é orientada no sentido de vincular a atividade administrativa e o interesse público, caracterizável, na prática, com base nos objetivos da Agenda 2030.

2 O atual paradigma bidimensional do *compliance*: as dimensões da integridade e da conformidade repensadas sob a luz da Ciência do Comportamento

2.1 Identificação do atual paradigma: integridade e conformidade

A noção de *compliance* ganhou força no cenário jurídico brasileiro a partir da publicação da Lei Anticorrupção, ocorrida em 1º de agosto de 2013 (fora desse cenário, já se podia associar à cultura corporativa de empresas conectadas a práticas de governança em cenário global). Em seu artigo 7º, inciso VIII, a referida lei dispõe que, na aplicação das sanções, serão considerados procedimentos internos de integridade. Disciplinaram-se esses procedimentos — que possibilitam, portanto, uma atenuação das responsabilidades por atos lesivos à Administração Pública — quase dois anos depois pelo Decreto Federal n.º 8.420/2015. Definiram-se, no artigo 41 do ato infralegal, os programas de integridade como um

[...] conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Já no artigo 42 do referido Decreto, estabeleceram-se diversos parâmetros para a avaliação desses programas.

Esse cenário normativo, pensado para o setor privado (ainda que não defeso de aplicação para o setor público), consagra aquilo que poderíamos chamar de literatura *mainstream* sobre o *compliance*. Essa literatu-

ra, refletindo a dificuldade de apreensão da polissemia existente no verbo ‘*to comply*’ (“estar de acordo”) na tradução do termo *compliance* para a língua portuguesa, passou a utilizar duas expressões para designar a sua importação, em conjunto ou separadamente: integridade e conformidade.

A rigor, porém, cada uma dessas expressões designa uma diferente e relevante dimensão na noção de *compliance*. A dimensão da integridade relaciona-se à ética, considerando fundamentos axiológicos de caráter geral ou específicos, como aqueles estabelecidos em Códigos de Conduta de organizações. A dimensão da conformidade relaciona-se ao direito, considerando os marcos regulatórios aplicáveis ao ramo de atividade de organizações.¹

Embora a lógica dual das expressões nem sempre apareça de modo tão categórico, essa dupla dimensão pode ser largamente percebida na referida literatura *mainstream* sobre o tema.²

Em relação à revisão dessa literatura, pode-se afirmar que, de fato, o atual paradigma do *compliance* é bidimensional, uma vez que contempla regras éticas (integridade) e regras jurídicas (conformidade). Assim como se pode afirmar que a citada legislação anticorrupção, pensada fundamentalmente para o setor privado, possui inspiração nesse paradigma bidimensional.

2.2 A dimensão da integridade e o seu fundamento: três etapas da ética ocidental

Distintas atividades econômicas (no setor público ou privado) possuem distintos marcos regulatórios. Portanto, a dimensão da conformidade em relação ao *compliance* costuma diferenciar-se de acordo com o respectivo ramo de atividade e seus marcos regulatórios. Essa intensa variabilidade, porém, não é uma caracte-

¹ Discute-se, na doutrina filosófica, se ética seria o gênero para as espécies direito e moral ou se moral seria o gênero para as espécies direito e ética. Mesmo Kant, que tratou profundamente dessas questões, adotou a primeira divisão na Fundamentação da Metafísica dos Costumes e na Crítica da Razão Prática, mas a segunda na Metafísica dos Costumes (Cf. WEBER, Thadeu; HAEBERLIN, Martín. Equidade na doutrina do direito de Kant: um direito que, não sendo um direito, enfraquece a “tese da independência”. *Revista Veritas*, v. 57, p. 121-137, 2012. Nota de rodapé 4). Embora não se desconheça essa controvérsia, o presente texto trabalha com a noção de ética como correspondente a regras de costumes com conteúdo não coercitivo típico, associado à moralidade.

² Para evidenciar o argumento, colhem-se alguns exemplos dessa literatura (todos com páginas *in omisis* por se tratar de versão Kindle): “a função de *compliance* no setor privado, entendida como exigência de conformidade com as normas aplicáveis, com as políticas internas de cada companhia e com as exigências de ética empresarial [...]”. ALMEIDA, Luiz Eduardo de. Governança corporativa. In: CARVALHO, André Castro *et al.* (coord.). *Manual de compliance*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.; “[...] deve ser compreendido de maneira sistêmica, como um instrumento de mitigação de riscos, preservação dos valores éticos e de sustentabilidade corporativa, preservado a integridade do negócio e o interesse dos *stakeholders*.” BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. *Compliance*. In: CARVALHO, André Castro *et al.* (coord.). *Manual de compliance*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.; “Numa abordagem prática, quando nos referimos a Compliance, fazemos referência a um programa de conformidade ou integridade. [...] A estrutura de Compliance observará não somente as leis, mas também suas ações serão guiadas por princípios e valores da companhia e, sobretudo, pela ética. O código de conduta e de procedimentos internos disciplina questões que, às vezes, não foram objeto de lei. Outras vezes, cria padrões mais rigorosos que a própria lei.” WAGATSUMA, Adriana *et al.* Departamento de compliance: independência e autonomia. In: FRANCO, Isabel (org.). *Guia prático de compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.; “a bem da verdade, falar de compliance ou conformidade é a mesma coisa.” ASSI, Marcos. *Compliance: como implementar*. São Paulo: Trevisan, 2018.; “Compliance é o conjunto de esforços para atuar em conformidade com leis e regras diversas inerentes às atividades da empresa, assim como estar em consonância com códigos de ética e com as políticas de conduta internas da corporação de forma a mitigar, prevenir e buscar solucionar riscos de todos os tipos.” BLOK, Marcella. *Compliance e governança corporativa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.; “em sua essência, compliance significa a observância de normas legais e regulamentares aplicáveis, bem como dos valores éticos gerais, dos códigos de conduta específicos de determinado ano de atividade e das expectativas legítimas da sociedade. O termo também abarca os programas de incentivos a tais condutas.” BARROSO, Luís Roberto. Prefácio: compliance e a refundação do Brasil. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018.; “Consustancia sistema de controles cuja função primordial consiste em promover uma cultura de respeito à legalidade e evitar a ocorrência de violações às normas jurídicas e ao Código de Ética de cada entidade.” OLIVA, Milena Donato; SILVA, Rodrigo da Guia. Origem e evolução histórica do compliance no direito brasileiro. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018.; “Um programa pelo qual uma organização consiga prevenir e detectar condutas criminosas/ilegais e, também, promover uma cultura que encoraje o cumprimento as leis e uma conduta ética.” SERPA, Alexandre da Cunha. *Compliance descomplicado: um guia simples e direto sobre programas de compliance*. [S. l.: s. n.], 2016.

terística usual à dimensão da integridade. A disciplina ética em Programas de Integridade, algo que se pode constatar da leitura de diferentes Códigos de Conduta, costuma se repetir, com pequenas alterações.

Na essência, os valores conformadores da Ética, desde séculos, são, praticamente, os mesmos. Embora as concepções filosóficas tenham acusado profundas mudanças, os valores de fundo, ao contrário, registram significativo grau de continuidade. Um sinal abonatório são, por exemplo, as regras de fundo religioso. Elas não são mais desrespeitadas do que são conhecidas; não são menos transgredidas do que notórias. Os valores de que se nutrem (a exemplo do decálogo) são, há séculos e séculos, idênticos. E, o que se revela tanto mais sintomático, guardam harmonia e até estreita confluência com valores abraçados por múltiplas tradições de pensamento religioso e laico.

Todavia, a ética, como a religião, a arte e a ciência têm história. E essa história, apesar do palpável traço de continuidade de certos valores, apresenta fases, períodos de regularidade e também rupturas.

Ao dizer isso, requer-se um esforço preliminar menos de julgamento, em que se poderiam avaliar erros e acertos das diversas etapas evolutivas da ética, e mais de elucidação, de compreensão, de identificação das características marcantes dessas etapas evolutivas. Situa-se, assim, no mapa das mudanças de concepção, em que, na atual conjuntura, o nosso tempo se encontra e qual a relação das nossas coordenadas de latitude e longitude com as dos períodos anteriores.

A intenção, por conseguinte, não é avaliar os fundamentos do bem e do mal, do certo e do errado. Não é, tampouco, aventurar uma teoria, mas, primeiramente, entender, pura e simplesmente, quais foram, numa síntese apertada, as principais etapas da ética até os dias de hoje, sem a preocupação de se filiar a nenhuma dessas etapas, tampouco desmerecê-las. Essa introdução faz-se relevante, ao fim e ao cabo, para que o atual estágio — e suas relações com os Programas de Integridade — possa ser repensado, como se verá adiante.

Assim, e concentrando a atenção nos elementos mais gerais, é, talvez, possível dividir a história da ética ocidental em três grandes etapas: a ética de matriz religiosa (ou ética de cunho teológico), a ética racionalista e a ética pós-racionalista (ou ética da vulnerabilidade). Essas três etapas da história da ética ocidental são sintetizadas a seguir.

2.2.1 Ética de matriz religiosa

A primeira etapa, sem dúvida a mais persistente, a que mais se prolongou na história ocidental, com reflexos até os dias atuais, corresponde à ética de matriz religiosa, ou seja, à ética de cunho teológico. Ainda quando, ao longo da história, não seja difícil encontrar, desde sempre, dissidentes — pessoas cujo pensamento destoava dos dogmas religiosos — não é exagero concluir que, até o advento do iluminismo, a ética de base teológica governou as escolhas morais das almas pecadoras no ocidente. Em certo sentido, a ética era inseparável dos mandamentos divinos. Deus era, então, a verdade que revelava as normas de conduta. Deus era a fonte e a autoridade normativa absoluta.

Nessa senda, os documentos sagrados, a exemplo da Bíblia, eram, sem favor, a fonte normativa e o marco ético por excelência. Fora da Igreja não haveria salvação. A ética não seria nem mais nem menos do que os mandamentos proclamados por um Deus vigilante, que julgava e aplicava sanções, sobretudo *post mortem*.³

³ Para conhecer alguns importantes desenvolvimentos realizados a partir dessa ética de matriz religiosa (em especial a de raiz tomista), vide: DE BONI, Luis Alberto. *De Aberlardo a Lutero: estudos sobre filosofia prática na Idade Média*. Porto Alegre: ED-IPUCRS, 2003.

2.2.2 Ética racionalista

A primeira etapa em face da ética estendeu-se soberana até o século XVII, sempre acompanhada de muitas reservas, quer de teólogos, quer de pensadores laicos. É aí, porém, que inicia a segunda etapa. Essa etapa, laico-moralista, difundiu-se nas sociedades modernas ocidentais. Com o advento das “luzes”, os modernos buscaram lançar as bases de uma ética desvinculada dos dogmas religiosos e, acima de tudo, independente da autoridade da Igreja.

Nessa etapa, extraíram-se os princípios morais não de máximas religiosas, mas de máximas deduzidas do poder universal da razão. A ética e as bases normativas passaram a ser pensadas com base nos princípios racionais, universais, intrínsecos a todas as pessoas, independentemente da confissão religiosa. Nasceu, nesse momento, a ideia de que seria possível viver uma vida ética mesmo no ateísmo. O bem já não dependia da fé. A fé já não era a fiadora do bem. Surgiu a ideia de que a ética pode prescindir dos castigos do inferno e que as pessoas podem ser boas e fazer o bem sem precisar temer o “juízo final”. Emergiu, então, a ideia de que as virtudes são, antes de mais nada, uma conquista humana, mediada pela razão humana.

Essa segunda fase é uma ética do dever, cuja expressão mais madura e influente traduz-se no imperativo categórico de Immanuel Kant: “*age de tal modo que a máxima da tua vontade possa valer sempre ao mesmo tempo como princípio de uma legislação universal.*”⁴

Em síntese: a segunda etapa alimenta a convicção de que as regras de conduta podem ser deduzidas exclusivamente da razão. Ela substitui, pois, o dever da religião pela religião do dever. E essa religião do dever é uma espécie de culto laico e racionalista, uma espécie de convicção de que a razão pode e deve prevalecer, sempre e sempre, de forma incondicional, sobre as paixões, sobre os sentimentos. Tal etapa, pode-se dizer, elevou a velha ideia aristotélica de que o “*homem é um animal racional*”⁵ ao seu mais elevado grau.

2.2.3 Ética pós-racionalista (ou ética da vulnerabilidade)

A segunda etapa perdurou até o século XX. Neste, de forma mais vigorosa, iniciou-se a terceira etapa da ética, fase em que nos encontramos.

Essa terceira etapa pode ser chamada de ética pós-racionalista ou de ética pós-moralista, tendo aprofundado o processo de secularização que teve início no século XVII, em especial a partir da Revolução Francesa.

Surgiu, nesse sentido, uma etapa que parece se preocupar mais com os desejos humanos, com o ego, com a felicidade e com o bem-estar do indivíduo e menos com a ideia de dever ou de imperativos. Ao contrário, os deveres cederam espaço para os direitos subjetivos, assim como para a ideia de realização pessoal como autorrealização. Não é uma ética puritana. Não é uma ética do sacrifício. Não é uma ética do dever. É, primeiramente, uma ética que adquire consciência das fragilidades humanas. É uma ética que percebe que nada pode ser mais irracional do que o racionalismo; nada pode ser mais irracional do que reduzir a natureza humana, apenas, à razão; nada pode ser mais irracional do que crer na hegemônica supremacia da racionalidade humana.

Essa ética — ou, melhor dizendo, o ambiente que a produz — está intimamente ligada à construção do *compliance* no seu atual paradigma, que se volta às dimensões de integridade e conformidade. O *compliance*,

⁴ KANT, Immanuel. *Crítica da razão prática*. Tradução: Arthur Morão. Lisboa: Edições 70, 1989. p. 42.

⁵ ARISTÓTELES. *Ética a Nicômacos*. 3. ed. Tradução: Mário da Gama Kury. Brasília: UnB, 2001. 1140a-b. Essa expressão é a tradução de “*zoon logon*”. Esse *zoon logon*, aprende-se com Hannah Arendt, mais que “animal racional” é o “animal que tem o *lógos*”, isso é, o dom da fala. Assim, pode se comunicar na *pólis* e exercer a pluralidade por meio da linguagem, ligando assim razão teórica à razão prática. É, afinal, a capacidade da palavra que possibilita a deliberação prudencial, tão cara ao iluminismo moderno. ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Tradução: Roberto Raposo. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999. p. 36 e ss.

afinal, é, em certa medida, um retorno dos imperativos onde estes foram esquecidos ou sobrestados. E, também, um mecanismo de memória da vulnerabilidade.

Uma vez que essa terceira etapa toca em algumas raízes do comportamento humano, faz-se natural deslocar esse estudo, das “ciências do espírito” às “ciências da natureza”.⁶ Mais especialmente, mostra-se oportuno pensar essa derradeira etapa com base na chamada Ciência do Comportamento, o que permitirá, em ato contínuo, repensar o atual paradigma do *compliance*.

2.3 Repensando o atual paradigma à luz da Ciência do Comportamento: a terceira etapa da ética e o compliance como um mecanismo de autocontrole

Ciência e Ética, de tempos em tempos, dão as mãos. Não seria exagero ponderar que Kant, sob vários aspectos, tentou ser o Isaac Newton da Ética.

Atualmente, com pretensões mais humanas e menos ambiciosas, Ciência e Ética deram início a uma nova e profícua etapa de colaboração. Ambas, ao refletirem sobre a ação humana, parecem ter chegado, nos últimos tempos, a conclusões bastante semelhantes. Em que pese a existência de contrastes e diferenças, há, também, confluências em pontos muito relevantes, indicando alguns consensos mínimos entre as áreas.

Depois de uma íngreme e sofrida evolução, feita de ideias, mas, igualmente, de muita dor, a ética, finalmente, entendeu que não há mais espaço exclusivo para o dedo inquisitorial da religião, para o dedo em riste do puritanismo laico, ou para o dedo incriminador do racionalismo.

A ética não é um composto insípido e inodoro. No passado, a ética já usou vestes talares. Atualmente, não mais. Continua sendo algo importantíssimo. Continua, talvez, sendo a coisa mais importante na vida em sociedade. Mas não é mais uma mentira sobre atributos e certezas que a natureza humana não possui.

Atualmente, como referido, vivemos uma etapa em que a ética do dever — seja o dever em face da religião, seja o dever em face da razão — cedeu espaço para uma ética que adquiriu consciência das profundas e arraigadas vulnerabilidades humanas. Essa consciência — que os filósofos, de modo especulativo, foram, a pouco e pouco, amadurecendo ao longo dos séculos — é, hoje, com rara objetividade e sincronia, confirmada pela moderna ciência do comportamento.

Nesse sentido, há várias contribuições que não podem ser esquecidas, notadamente no âmbito da psicologia comportamental. Este artigo concentrar-se-á, contudo, como marco teórico principal e a partir de metodologia de revisão literária, no livro “*The Honest Truth About Dishonesty*”, de Dan Ariely.⁷

Alguns *insights* de pesquisa são colocados no contexto de uma história pessoal. Em um congresso, Ariely encontrou um amigo de infância, chamado John Perry Barlow, que se tornara consultor de empresas, prestando serviços para a Enron. A empresa, como é amplamente conhecido, protagonizou, em 2001, um estrepitoso caso de “*contabilidade criativa*”. A trinca Jeffrey Skilling, Kenneth Lay e Andrew Fastow arquitetou um requintado e convincente modelo contábil, que acabou em um conhecido escândalo.⁸ No diálogo com o amigo de infância, o que intrigou Ariely e que também constituía o próprio desconforto de John, era como um profissional qualificado, conhecendo a empresa desde as suas entranhas, não percebeu que algo de muito

⁶ Utiliza-se, neste artigo, a divisão encontrada em: DILTHEY, Wilhelm. *Einführung in die geisteswissenschaften: erweiterte aufgaben*. Altmünster: Jazzybee, 2012. Para o autor, as ciências do espírito seriam aquelas que possuem a realidade histórico-social como objeto. A intenção, portanto, é enfrentar o tema da ética menos por essa realidade histórico-social e mais a partir de alguns interessantes dados empíricos, em especial aqueles coletados recentemente no âmbito da psicologia cognitiva.

⁷ ARIELY, Dan. *The honest truth about dishonesty: how we lie to everyone, especially ourselves*. [S.l.]: Harper Perennial, 2013. A escolha deste livro é justificada pelo fato de que as experiências realizadas e relatadas nele são intrinsecamente ligadas a questões centrais que envolvem os mecanismos de prevenção próprios ao *compliance*. Por se utilizar a versão Kindle, as páginas de citações diretas estão *in omisissis*.

⁸ Por meio de lacunas no sistema de contabilidade, a empresa escondeu bilhões de dólares de dívidas incobráveis, inflando, desse modo, os seus lucros. Os acionistas perderam mais de US\$ 74 bilhões e a cotação das ações caiu de US\$ 90,00 para US\$ 1,00.

errado estava acontecendo na Enron. John trabalhara para Enron e teve acesso ao dia a dia dos negócios da empresa. Porém, apesar de estar no local do crime, na hora em que o crime fora cometido, não observou que o crime estava sendo cometido.

A partir dessa percepção, surgiram a Ariely alguns importantes problemas de pesquisa: será que a desonestidade não teria uma estrutura mais complexa? Mais especificamente: será que a desonestidade não seria, ao menos em parte, resultado de uma espécie de “*vequeira consentida*”, coletiva ou individual?

A partir dessas especulações, Ariely iniciou pesquisas em dados empíricos.

No início, o modelo explicativo que desfrutava (e, em muitos ambientes, ainda desfruta) de inquestionável prestígio era o de Gary Stanley Becker. Professor da Universidade de Chicago, Becker aliou à força persuasiva do Modelo Simples do Crime Racional (MoSCr) o peso da fama de ser um ganhador do Prêmio Nobel de Economia. Um dos precursores da chamada Escolha Racional, Becker sustentava que “os indivíduos maximizam sua visão de bem-estar, sejam eles egoístas, altruístas, leais, odiosos ou masoquistas”. Ao chegar atrasado para uma reunião na Universidade, racionalizando sua própria conduta desonesta, desenvolveu a teoria de que cometer, ou não, uma ilegalidade seria mera consequência de um cálculo racional e utilitário, ponderando custos e benefícios. Na visão de Gary Becker — que Ariely se demora em explicar para, depois, submetê-la à verificação empírica —, os dilemas éticos, à semelhança das escolhas humanas em geral, seriam sempre resolvidos, no cotidiano do mundo da vida, por uma análise de custo-benefício. Sua teoria racional-utilitária compõe-se de três elementos básicos: de um lado, há (i) a vantagem, o lucro que o agente se obtém com o crime; de outro, (ii) a probabilidade de ser pego; e (iii) a punição esperada caso o agente seja pego. Assim, comparando o primeiro elemento (ganho) com os dois outros (os custos), o ser humano racional, de acordo com Becker, conseguiria determinar (calcular) se vale a pena (ou não) cometer um determinado crime.

Portanto, se a Teoria de Becker estiver correta, somente haverá, então, dois meios eficazes para lidar com a desonestidade: (i) aumentar a probabilidade de ser pego cometendo um ato desonesto; e (ii) aumentar a severidade da punição.

Ocorre que, em uma intuição não evidenciada, é possível perceber que as pessoas não trapaceiam com tanta frequência quanto poderiam se as suas decisões, como alegava Becker, fossem, realmente, assim tão tributárias, quer do autointeresse, quer da avaliação utilitária peculiar à análise de custo-benefício.

Antes de promover as suas próprias pesquisas de campo sobre a trapaça e a desonestidade, Ariely travou contato com alguns casos muito expressivos, alguns deles já muito bem descritos por colegas, os quais indicavam que a trapaça não era fruto de uma única mente criminoso, fazendo cálculos maximizantes de custo-benefício, mas de várias pessoas que, apropriando-se de pequenas quantias, não se sentiam desconfortáveis consigo mesmas. Em determinadas situações relatadas por experimentos, as pessoas podem trapacear e, ainda assim, serem capazes de manter uma visão positiva a respeito de si mesmas.

O autor resolveu, então, investigar como funciona a desonestidade e como a desonestidade depende de nosso ambiente diário, assim como as condições em que as pessoas são mais ou menos propensas à desonestidade. Percebeu que essa investigação — de caráter empírico, não meramente especulativo — poderia contribuir para reestruturar o ambiente à nossa volta e, desse modo, poderia contribuir para a obtenção de comportamentos mais compatíveis com a ética.

Em um dos experimentos conduzidos, os voluntários deveriam, em cada uma de 20 matrizes e no tempo máximo de cinco minutos, localizar os dois números que, somados, totalizavam 10. Para cada resposta correta, o voluntário recebia US\$ 0,50. Os voluntários eram divididos em 2 grupos: (i) no primeiro, havia controle e verificação das respostas. Havia, portanto, uma terceira pessoa responsável pela correção e pelo

⁹ BECKER, Gary. *The economic way of looking at life*. Chicago, USA: Nobel Lecture, 1992. Disponível em: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/becker-lecture.pdf>. Acesso em: 30 set. 2021.

pagamento; (ii) no segundo, não havia controle. Os próprios participantes do experimento faziam a correção, tabulavam os resultados. Detalhe importante: depois de identificarem as respostas corretas, eles trituravam, destruíam as matrizes, de forma que, se fossem desonestos, não havia como serem flagrados.

Ao analisar os resultados, Ariely e seus colegas descobriram, comparando os resultados dos 2 grupos, que muitas pessoas, efetivamente, falsificaram a pontuação. Em média, no segundo grupo, em que não havia controle por terceiro (“auditoria”), as pessoas acusaram duas respostas (4/6) a mais em relação ao primeiro grupo. Esse resultado, sublinhe-se, não foi obra de poucos indivíduos que trapacearam muito, mas de vários que trapacearam um pouco.

Conduziu-se, então, outro experimento. Na essência, era idêntico; mudou-se, porém, o valor do prêmio, aumentando-se o estímulo ou incentivo à trapaça. O resultado da trapaça foi idêntico ao do primeiro experimento, com um importante indicador destoante. Ariely criou vários grupos. Para cada grupo, havia um estímulo econômico (perspectiva de lucro) diferente e maior. Para um dos grupos, o prêmio por resposta correta foi elevado a US\$ 10,00. E, nesse nível de maior estímulo, o percentual de trapaça, em vez de aumentar, diminuiu.

Ao menos em uma conclusão parcial, esses resultados parecem denotar que a Teoria Racional-utilitária de Gary Becker é falsa. Ela não descreve com precisão a conduta humana em face das oportunidades de cometer delitos e de auferir vantagens econômicas ilícitas.

Em um terceiro experimento, Ariely buscou avaliar a sensibilidade das pessoas ao risco de serem flagradas cometendo trapaceas. Criou dois grupos, e, em relação a um deles — aquele em que havia real oportunidade de trapacear —, introduziram-se mecanismos de controle ostensivos, que, presumivelmente, desestimulariam a desonestidade e, em tal medida, deveriam acusar uma relativa queda na margem de trapaça. Resultado: os percentuais se repetiram.

No quarto experimento, Ariely declarou aos respectivos grupos, de forma antecipada, a média de acertos apurada em testes anteriores. Novamente, o objetivo era dar sinais concludentes de que, se alguém trapaceasse, destoando da média, correria o risco de ser acusado de desonesto. Mais uma vez, não houve nenhuma mudança nos percentuais.

O mesmo se repetiu em outros experimentos, conduzidos fora do “laboratório” do ambiente universitário e em situações reais, como em testes de honestidade utilizando pessoas cegas em situações de mercado ou em trajetos de táxis, nos quais uma situação “esperada” de locupletamento não ocorreu.

Esses resultados, assim, parecem evidenciar que o nosso próprio senso de moralidade é mais relevante que um cálculo utilitário. Nas palavras do autor, “*trapaceamos até o nível que nos permite manter nossa autoimagem como a de indivíduo honesto*”. Mais especificamente, pode-se dos experimentos concluir que: (i) o nível de desonestidade não é influenciado pelo vulto do benefício com o qual se pode locupletar o agente (em outras palavras, a ação desonesta não é reflexo de um mero cálculo de custo/benefício); (ii) o nível de desonestidade permanece inalterado independentemente da possibilidade de ser flagrado; e (iii) o fato de muitas pessoas trapacearem apenas um pouco, quando tinham oportunidade de fazê-lo em maior grau, sugere que as forças que governam a desonestidade são muito mais complexas do que a Teoria de Gary Becker supunha.

A tese e a hipótese lançada por Ariely, a partir desse quadro, é a de que o comportamento humano seria conduzido por duas motivações básicas.

A primeira motivação é a de que as pessoas querem se ver como pessoas honestas e honradas; querem se olhar no espelho e se sentir bem consigo mesmas; querem se sentir em paz com a sua consciência.

A segunda motivação é a de que as pessoas querem, ao mesmo tempo, se beneficiar com trapaceas e conseguir o máximo de proveito. E graças à sua flexibilidade cognitiva, elas conseguem se beneficiar, aqui e ali, com algumas trapaceas e também continuar a se ver como seres humanos bons e honestos. Esse equilíbrio dá-se por meio de um processo de racionalização que está na base do que Ariely chama de “Teoria da Mar-

gem de Manobra”. A teoria sugere que todos nós podemos olhar para as nossas próprias vidas e encontrar episódios em que, por meio de processos de racionalização criativos, conseguimos justificar para nós mesmos que, naquele caso, regras poderiam ser quebradas.

Ariely fornece diversos exemplos, desde deduções de imposto de renda, histórias de pescadores, pequenos furtos nas escolas e no local de trabalho, e, inclusive, desculpas para faltar às provas nas Universidades (utilizando-se as informações de alunos, verificar-se-ia que as avós tinham 10 vezes mais chance de falecer antes da prova semestral e 19 vezes mais chance de falecer antes dos exames finais).

Depois de chegar a essas conclusões, Ariely também resolveu investigar que tipos de situações poderiam agravar, ainda mais, essa tendência humana, demasiado humana, de flexibilizar padrões éticos.

Em um experimento, 6 latas de Coca-Cola e seis notas de US\$ 1,00 foram colocadas em uma geladeira comunitária da Universidade. Em 72 horas, todas as latas de Coca-Cola haviam desaparecido; ninguém tocara nos seis dólares. Interpretação: as pessoas estão mais propensas a furtrar algo que não se refira, explicitamente, a um valor monetário.

Para testar essa maior vulnerabilidade aos valores abstratos em relação aos concretamente monetários, Ariely, lançando mão, outra vez, do teste das matrizes, introduziu um substituto simbólico para o dinheiro. Um dos grupos seria pago com fichas. Resultado: os que mentiram por fichas (as quais, alguns instantes depois, eram transformadas em dinheiro) trapacearam 2 vezes mais do que os que recebiam diretamente em dinheiro. A hipótese, portanto, confirmou-se: as pessoas estão mais inclinadas a ser desonestas quando operam com objetos não monetários. E aqui nasce uma justa preocupação, assim manifestada pelo autor:

[...] quanto mais a nossa sociedade deixar de usar dinheiro em espécie, mais nossa bússola moral passa a falhar. Imagine o que pode acontecer se nos tornarmos uma sociedade que cada vez menos utilize papel-moeda?

O passo seguinte de Ariely foi tentar desenvolver estratégias que, em vez de enfraquecer, pudessem fortalecer os controles internos das pessoas contra a trapaça. Recorrendo novamente ao teste das matrizes, Ariely, dessa vez, conduziu um experimento com 450 pessoas divididas em 2 grupos. Um grupo, antes de resolver as matrizes tinha que rememorar os 10 mandamentos; o outro tinha que lembrar de 10 livros que tinham lido no Ensino Médio. Ambos faziam esse exercício de memória antes de responder às matrizes. Ao colher os resultados, percebeu-se que o grupo que tinha que recordar dos 10 mandamentos (embora nem todos tenham conseguido lembrar de todos os 10 mandamentos) não trapaceou. No outro grupo, houve a trapaça moderada de sempre. O experimento, vale ressaltar, também foi realizado com ateus, com o mesmo desfecho. A conclusão alcançada foi a de que o simples fato de se lembrar de um padrão ético de conduta é suficiente para melhorar o comportamento moral. A experiência sugere que a tendência a trapacear poderia ser diminuída se recebêssemos, antes de processos decisórios, lembretes sobre padrões éticos.

A experiência a seguir é especialmente interessante para a noção de *compliance*. Ariely passou a pesquisar o efeito dos “Códigos de Ética” sobre a conduta das pessoas, conduzindo uma experiência na qual os voluntários eram alunos do MIT e de Yale que deveriam realizar o teste das matrizes. Antes, porém, tinham que assinar um Código de Ética. O resultado, confirmando a hipótese sugerida, foi que aqueles que assinaram o Código não trapacearam.

A partir dessas experiências, Ariely firmou convicção de que a desonestidade é motivada, em grande parte, por uma margem de manobra pessoal, e não por um cálculo de custo-benefício. Por isso, segundo ele, se quisermos reduzir o nível de desonestidade, precisamos encontrar formas inteligentes de mudar a maneira como as pessoas racionalizam as suas ações. Em sua visão, “é preciso estabelecer regras e procedimentos que possam nos proteger de nós mesmos”.

Uma última experiência vale ser ressaltada, que demonstra uma forma de “contágio” na desonestidade.

Novamente, Ariely usa o teste das matrizes. Dessa vez, há dois grupos. Às pessoas do primeiro grupo, são fornecidos óculos supostamente falsificados (na verdade todos são autênticos); aos do segundo grupo, óculos autênticos. Como de costume, as pessoas trapacearam. No entanto, enquanto apenas 30% dos participantes usando produtos autênticos trapacearam, 74% dos participantes com produtos falsificados trapacearam. Posteriormente, um terceiro grupo fez os testes, sem receber qualquer informação sobre a falsidade ou autenticidade do produto. Nesse grupo sem informação, 42% dos participantes trapacearam.

Esses resultados sugerem que usar um produto genuíno não aumenta nossa honestidade (ou, pelo menos, não muito). Mas quando, conscientemente, usamos um produto falso, as restrições morais se afrouxam em algum grau, tornando mais fácil avançar no plano inclinado da desonestidade.

Há, pois, um efeito de contágio na desonestidade, no sentido de que a desonestidade gera desonestidade. Essa constatação mostra também que a transgressão à ética (“integridade”) e ao direito (“conformidade”) é um fenômeno mais complexo do que a lógica do custo-benefício pressupõe.

Ocorre que, sem ética — e, por extensão, sem um nível de obediência a regras —, não há confiança. Sem confiança, os custos de transação se elevam. E, quando os custos de transação aumentam, os negócios travam.¹⁰ Logo, ética constitui a infraestrutura da confiança. E confiança e ética, somadas, são a infraestrutura, quer dos negócios privados, quer dos negócios públicos.

A Ciência do Comportamento, considerando o marco teórico utilizado, remete a uma constatação. Toda mentira, toda trapaça, toda desonestidade diz uma verdade sobre a natureza humana: ela é frágil e vulnerável. *Mente para si mesma.*

Dessa asserção, surgem duas constatações.

A primeira é a de que a ética da vulnerabilidade ensina que todo programa de *compliance* não deve ser visto, implantado e praticado como um mecanismo de controle, mas fundamentalmente como um mecanismo de autocontrole.

A segunda é a de que a efetividade dos programas de *compliance* passa pela constante memória dos valores endossados pela organização. Assim como os latinos usavam a expressão “*memento mori*” para a lembrança constante de que somos mortais e um dia iremos morrer, esses programas devem ser constituídos com base no pressuposto de um “*memento vulnerabilis*” para a lembrança constante de que somos humanos e um dia podemos transgredir. Por isso, a necessidade de introduzir, nos colaboradores (para o setor privado) e nos servidores (para o setor público), a memória dos valores que o envolvem como parte de uma organização.

3 A tridimensionalidade do compliance: o acréscimo da dimensão da finalidade como um novo paradigma e seu desenho teórico, normativo e operacional

Um dos primeiros e mais relevantes diagnósticos a ser realizado no âmbito de um programa de *compliance*, consoante se pode deduzir da seção anterior, relaciona-se à identificação dos valores e da cultura organizacional da instituição (*sua normalidade viva*) em que esse programa será implementado.

¹⁰ Por isso, como refere Kenneth Arrow, “a identificação dos custos de transação em diferentes contextos e sob diferentes sistemas de alocação de recursos deve ser um item importante na agenda de pesquisa da Teoria dos Bens Públicos e, na verdade, da Teoria da Alocação de Recursos em Geral.” ARROW, Kenneth. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: JOINT ECONOMIC COMMITTEE COMPENDIUM, 91st Congress, 1st section, v. 1, 1969. *The analysis and evaluation of public expenditures: the PBB System*. Washington: Government Printing Office, 1969. p. 48. (tradução livre).

Essa identificação visa evitar um erro muito usual, qual seja a crença em uma ética normativa geral, de caráter teológico ou iluminista, com respostas *a priori*, prontas e bem formatadas, para todas as situações e conflitos que envolvem integridade e conformidade. Essa crença informa, em grande parte, a ideia de que o *compliance* resume-se à adoção de Códigos de Ética ou procedimentos formais. O erro dessa crença está no fato de que ela culminou, fatalmente, no chamado “*compliance* de papel” ou “*compliance* para inglês ver”. Isto é: um *compliance* sem *compliance*.

O problema da insuficiência de códigos de ética e sistemas de *compliance* é conhecido na literatura. Apondo esse problema, Felipe Froés Couto e Alexandre de Pádua Carrieri sustentam que tais códigos possuem efeitos antes simbólicos que substantivos, e concluem: “*afirmamos, ao refletir sobre o uso contemporâneo de códigos de conduta e normas, que esta é uma forma ingênua de estabelecer técnicas para controlar (ou governar) os outros*”.¹¹ Para os autores, os sistemas éticos deveriam ser ancorados na construção de “*espaços de aprendizagem, autoaperfeiçoamento, autogestão e escuta ativa aos agentes que compõem o ambiente organizacional*”.¹²

O presente artigo sugere, como hipótese de trabalho, um outro erro usual, não mapeado pela doutrina *mainstream* sobre o tema, qual seja o fato de que os programas de *compliance* requerem, além da dimensão da *integridade* (questões de caráter ético e valores endossados pela organização) e da *conformidade* (questões de caráter jurídico e marco regulatório estabelecido para o setor da organização), uma outra dimensão: a dimensão da *finalidade*, que se relaciona aos objetivos sociais da organização. Esse acréscimo — o qual se descortina a partir da reflexão realizada sobre a ética da vulnerabilidade —, reclama um novo paradigma ao *compliance*.

Isso porque aquele exercício de memória constante dos valores que envolvem uma organização, vinculado pela ética da vulnerabilidade, é substancialmente auxiliado quando tais valores correspondem aos propósitos das pessoas que se associam e conectam nessa organização.¹³ Isto é, na medida em que o dever ético corresponde a finalidades comuns.

Além disso, se é certo que, dentro de um espectro elementar de eticidade e juridicidade, cada organização possui uma *normalidade viva*, que deve ser reconhecida e conservada (eliminando eventuais desvios que tocam nesse espectro elementar), também deve se considerar verdadeiro que caberá a um programa de *compliance* reconhecer riscos não apenas à existência da organização, mas ao atingimento dos seus objetivos sociais, os quais devem ser compartilhados por aqueles que se relacionam com a instituição. Uma vez que organizações diferentes elegem valores diferentes e meios diferentes para atingir *fins diferentes*, o descuido sobre os fins não é explicável senão pelo vício da repetição. Em outras palavras: faz-se *compliance* descuidando dos fins porque sempre foi assim.

No caso dos órgãos e entidades públicos, esses fins tocam, de algum modo, na noção de interesse público. Um *compliance* do setor público deve ser, portanto, um *compliance* do interesse público.

¹¹ COUTO, Felipe Froés; CARRIERI, Alexandre de Pádua. The other side of compliance systems and codes of ethics: a foucauldian perspective on rule-based ethics and corruption control. *Revista Innovar Journal*, v. 30, n. 78, p. 135-148, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90299>. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n78/0121-5051-inno-30-78-135.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2022. (tradução livre).

¹² COUTO, Felipe Froés; CARRIERI, Alexandre de Pádua. The other side of compliance systems and codes of ethics: a foucauldian perspective on rule-based ethics and corruption control. *Revista Innovar Journal*, v. 30, n. 78, p. 135-148, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90299>. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n78/0121-5051-inno-30-78-135.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2022. p. 146. (tradução livre)

¹³ Essa constatação é corroborada por extensa literatura, em especial nas áreas de Gestão e Negócios. A tese, muitas vezes explorada, é a de que líderes de excelência possuem uma capacidade de criar um senso de time (“nós”) entre os membros do grupo, de modo a alinhar esses membros com um conjunto de metas e objetivos. Cf. KURTZMAN, Joel. *Common purpose: how great leaders get organizations to achieve the extraordinary*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

3.1 O novo paradigma e seu desenho teórico: a Teoria do Interesse Público e a Agenda 2030

A ausência da finalidade no conceito usual de *compliance* não é, apenas, uma ausência no conceito usual de *compliance*. Ela corresponde a uma ausência corriqueira também na própria definição de Estado, a qual aparece sempre que não se entende que a razão do Estado é o interesse público, no sentido de que “o Estado é aquilo que o interesse público exige que ele seja.”¹⁴

Com efeito, historicamente, a Ciência Política e a Teoria do Estado pecaram um pecado comum: definir o Estado pelo próprio Estado. É o que se colhe, por exemplo, em Norberto Bobbio, quando sugere que, na Ciência Política, “[...] o Estado é estudado em si mesmo, em suas estruturas, funções, elementos constitutivos, mecanismos, órgãos, etc., como um sistema complexo considerado em si mesmo e nas relações com os demais sistemas contíguos.”¹⁵ Nessa mesma linha, sobre Teoria do Estado, assim se encontra em Carré de Malberg:

[n]ão se pode, portanto, abordar o estudo do Direito Público ou da Constituição do Estado sem ser imediatamente levado a perguntar qual a ideia que convém ter-se do Estado ele mesmo. Precisar essa ideia, tal também é a finalidade, o objeto próprio da *Teoria Geral do Estado*. Todos os problemas que animam essa teoria, resumem-se, essencialmente, à seguinte questão: o que é um Estado (*in concreto*)?, ou, ainda melhor, o que é um Estado (*in abstracto*)?¹⁶

O autor, inclusive, afirma, que a universalidade dos problemas que envolvem a Teoria do Estado poderia ser resumida à pergunta sobre o que é o Estado, especialmente em consideração *abstracta*. Trata-se a frase, possivelmente, da quintessência de uma concepção “moderna” do Estado, cujos problemas foram duramente e com razão criticados por Hegel, ao denunciar que essa concepção — dos quais os autores citados receberam influência — substituiu uma visão clássica, que teve em Aristóteles seu maior expoente, na qual o Estado formatava-se à vista de um bem comum no exercício da cidadania, por uma visão do homem egocêntrico em uma luta por autoconservação. A ideia de cooperação, assim, dava lugar a um atomismo que nos marca até os dias atuais, sob um modelo no qual as pessoas são associadas sem uma “unidade ética”.¹⁷

Encontra-se tal concepção “moderna” de Estado pioneiramente em Maquiavel e esta perpassa, de algum modo, pelos chamados contratualistas, Hobbes em especial. Não é correto dizer, entretanto, que o atomismo é uma condição necessária do contratualismo. Ao revés, surge no próprio contratualismo contrapontos necessários desse Estado ensimesmado. A primeira grande voz nesse sentido foi Rousseau, com sua ideia de “eu comum” construtora de uma vontade geral. Em relação ao autor, concebe-se uma noção de “pessoa pública” formada pela união de todas as pessoas, cada membro como parte indivisível do todo. Retorna-se, assim, a uma ideia de Estado como meio para alcançar a vontade — ou, dito de outro modo, finalidades — das pessoas que o compõem.¹⁸

Isso não significa que houve, desde Rousseau, uma evolução linear na Ciência Política e na Teoria do Estado introduzindo o elemento “finalidade” na definição de Estado, aliado a povo, território e poder político.¹⁹ Como referido, aquela noção moderna guarda suas marcas indelévels até os dias atuais. Porém, a

¹⁴ HAEBERLIN, Martín. *Uma teoria do interesse público: fundamentos do Estado meritocrático de direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017. p. 300. Este livro será utilizado como marco teórico principal para o desenvolvimento desta subseção. A escolha desse livro é justificada pelo fato de que, embora outros autores também enfatizem a importância das finalidades estatais para o próprio conceito do Estado, neste livro é proposta uma tese singular de pressuposição (caráter supranormativo) do conceito de interesse público ao Estado, tese esta endossada neste artigo.

¹⁵ BOBBIO, Norberto. *Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política*. Tradução: Marco Aurélio Nogueira. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. p. 55.

¹⁶ CARRÉ DE MALBERG, Raymond. *Contribution à la théorie générale de l'état spécialement d'après les données fournies par le droit constitutionnel français*. t. 1. Paris: Société du Recueil Sirey, 1920. p. 1. (tradução livre).

¹⁷ HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. *Grundlinien der philosophie des rechts*. Leipzig: Felix Meiner, 1911. Disponível em: <https://archive.org/details/grundlinienderp00gansgoog>. Acesso em: 30 set. 2021.

¹⁸ ROUSSEAU, Jean-Jacques. *Du contrat social ou principes du droit politique*. Paris: Union Générale d'Éditions, 1762. Disponível em: http://classiques.uqac.ca/classiques/Rousseau_jj/contrat_social/Contrat_social.pdf. Acesso em: 30 set. 2021.

¹⁹ Para um esboço de teorias que realizam uma definição estática (sem o acréscimo dos fins) e dinâmica (com o acréscimo dos fins) de Estado, confira: HAEBERLIN, Martín. *Uma teoria do interesse público: fundamentos do Estado meritocrático de direito*. Porto

Teoria Rousseauiana foi relevante para se poder afirmar, teoricamente, que “[a]penas quando há fins em uma unidade é que podemos falar em Estado.”²⁰ Ou que “[o] Estado deve ser considerado como uma comunidade realizadora de propósitos.”²¹

Isso significa que, ao contrário do que se colhe da “visão moderna”, o Estado não possui relevância se tratado como um fim em si mesmo. Deve ser pensado em sua “utilidade dogmática”, isto é, como um “argumento” para a obtenção de fins, uma vez que o próprio *querer* — inserido na noção de vontade geral — depende de uma finalidade.²² Em outras palavras: “[...] não é que os fins do Estado sejam importantes para o Estado. Ele só existe neles, por eles e para eles.”²³

Evidentemente, esses aportes não são exclusivos para as organizações públicas. Requerer nexo de causalidade entre meios e fins é uma proposição que parece autoevidente. A despeito dessa autoevidência, a compulsoriedade autoevidente de tal nexo não acompanha a visão tradicional de *compliance*. Faz-se *compliance* sem atinar para os fins das organizações, sem atinar para a finalidade enquanto dimensão necessária dos programas de *compliance*.

No caso do *compliance* do setor público, essa dimensão guarda superior importância, porquanto, no âmbito do Direito Público, como ensina Ruy Cirne Lima, “[...] os atos de administração se opõem aos atos de propriedade. Na administração, o dever e a finalidade são predominantes; no domínio, a vontade.”²⁴ Por isso, a relação jurídica administrativa faz-se “ao influxo de uma finalidade cogente”²⁵, de modo que tudo aquilo que se estrutura no Estado deve ser estruturado à vista das finalidades públicas.

A pergunta que se coloca, então, é: quais são as finalidades públicas?

Evidentemente, algumas das finalidades encontram-se positivadas, sendo o plano normativo um lugar para as encontrar. A próxima subseção abordará esse ponto. Todavia, assume-se neste artigo, como premissa²⁶, que há uma finalidade em um plano teórico, de caráter supranormativo e universal.²⁷ Essa finalidade é o interesse público e, mais particularmente, um modo de o entender.

Em síntese, segundo o autor, o interesse público estaria em um núcleo de materialidade das Constituições, e a legitimação de um ordenamento jurídico não se encontra no próprio ordenamento jurídico, mas em um espaço de eleição de valores e propósitos. Esse espaço supranormativo sugere um “crivo de justiça” para os atos estatais, isto é, um estado pré-constitucional construído a partir de uma noção de interesse público.²⁸ E a noção de interesse público, por seu turno, atrela justiça e desenvolvimento, numa formulação que visa à autorrealização de objetivos das pessoas que compõem um Estado Democrático de Direito.

Considerando esses dois elementos (justiça e desenvolvimento), o interesse pode ser entendido como “o interesse de todos nós em ver realizado o maior empreendimento de cada um de nós.”²⁹ Desse modo, pode-se afirmar que

Alegre: Livraria do Advogado, 2017. p. 134-136.

²⁰ KIRCHENHEIM, Arthur. *Lehrbuch des deutschen staatsrechts*. Stuttgart: Ferdinand Enke, 1887. p. 9. (tradução livre)

²¹ WYSS, Martin Philipp. *Öffentliche Interessen: Interessen der Öffentlichkeit: das öffentliche Interesse im schweizerischen Staats: und verwaltungsrecht*. Bern: Stämpfli, 2001. p. 27. (tradução livre)

²² Nesse sentido, vide: MÖLLERS, Christoph. *Staat als argument*. 2. ed. Tübingen: Mohr Siebeck, 2011. p. 425.

²³ HAEBERLIN, Mártin. *Uma teoria do interesse público: fundamentos do Estado meritocrático de direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017. p. 137.

²⁴ LIMA, Ruy Cirne. *Princípios de direito administrativo brasileiro*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 1954. p. 54.

²⁵ LIMA, Ruy Cirne. *Princípios de direito administrativo brasileiro*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 1954. p. 53.

²⁶ Acorada notadamente no citado “*Uma Teoria do Interesse Público*”, de Mártin Haerberlin.

²⁷ Refere-se à seguinte constatação: “claramente, a resposta dos fins positivados não é suficiente para a construção analítica do conceito de interesse público com vistas à universalidade, cuja constatação de possibilidade foi laborada no item anterior, uma vez que, por definição, a lei positiva nega a universalidade. Avançamos a crer, a partir daqui, que a resposta dos fins positivados também não é suficiente do ponto de vista pragmático.” HAEBERLIN, Mártin. *Uma teoria do interesse público: fundamentos do Estado meritocrático de direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017. p. 215.

²⁸ HAEBERLIN, Mártin. *Uma teoria do interesse público: fundamentos do Estado meritocrático de direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017. p. 214-227.

²⁹ HAEBERLIN, Mártin. *Uma teoria do interesse público: fundamentos do Estado meritocrático de direito*. Porto Alegre: Livraria do

o interesse público envolve uma medida de realização em relação aos propósitos pessoais daqueles que estão associados na citada “unidade ética” (Hegel) que é o Estado.³⁰ Na relação entre Estado e interesse público, considera-se este

[...] o elemento nuclear do Estado que obriga sua ação seja nexa, preferencialmente direto e imediato, da maior realização dos direitos fundamentais, a partir do cumprimento das finalidades de um Estado Democrático de Direito estabelecidas em sua Constituição, sendo esse elemento medida da evolução do Estado no sentido do desenvolvimento emancipatório dos seus cidadãos.³¹

Atribuir à dimensão da finalidade (e ela existe independentemente do direito positivo) um papel estruturante no âmbito dos programas de *compliance* no setor público, portanto, representa um compromisso do país com a emancipação dos seus cidadãos, promovida por meio da implementação de políticas públicas.

Nessa linha, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável,³² adotada por resolução da Assembleia Geral das Nações Unidas em 2015, propõe um conjunto de 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) desdobrados em 169 metas globais e 241 indicadores. A Agenda 2030 é a expressão de um plano de ação³³ de alcance global para a realização da justiça e efetivação dos Direitos Humanos que busca “*garantir que todos os seres humanos possam realizar o seu potencial em matéria de dignidade e igualdade [desfrutando] de uma vida próspera e de plena realização pessoal*”.³⁴ Na condição de signatário da Agenda 2030, o Brasil assume, no plano internacional, esse compromisso com a emancipação de seus cidadãos.

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) andam, portanto, em linha com a visão emancipatória de Estado apresentada como hipótese neste artigo, conformando — juntamente a outros objetivos no plano normativo — a dimensão da finalidade que se sugere estar presente nos programas de *compliance*. Daí se poder falar em um “*Compliance 2030*”. A hipótese sugere, assim, que esses programas elaborem mecanismos de autocontrole não apenas de integridade e conformidade, mas também voltados às finalidades estatais (interesse público). Dito de outro modo: mecanismos que alinhem as ações dos agentes públicos com a maior realização de direitos e com o desenvolvimento emancipatório dos seus cidadãos.

3.2 O novo paradigma e seu desenho normativo: a Nova Lei de Licitações

A visão de *compliance* exposta nesse novo paradigma, que acrescenta a dimensão da finalidade, constrói-se em um plano teórico (supranormativo e universal), mas a ele não se restringe. A existência de um plano supranormativo refuta a afirmação de que “*à questão ‘que é interesse público?’ poder-se-á responder de maneira singular: ‘aquilo que a lei assim quis’*”.³⁵ Mas esse plano supranormativo não prescinde de normatividade para sua concretização. É necessária, sim, uma concretização normativa.

Advogado, 2017. p. 249.

³⁰ HAEBERLIN, Mártin. *Uma teoria do interesse público: fundamentos do Estado meritocrático de direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017. p. 227-269.

³¹ HAEBERLIN, Mártin. *Uma teoria do interesse público: fundamentos do Estado meritocrático de direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017. p. 246.

³² ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: Resolução adotada pela Assembleia Geral para os novos objetivos de desenvolvimento sustentável globais*. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2021.

³³ Ao prever dinâmicas, fluxos e mecanismos de gestão para sua implementação nos níveis global, nacionais e subnacionais, a Agenda 2030 propôs-se a ir muito além de uma “carta de boas intenções”, buscando estabelecer-se como um instrumento de planejamento e implementação de uma estratégia global para o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, uma das estratégias para o processo de internalização da Agenda 2030 nos países dela signatários consiste na defesa de um alinhamento das políticas e dos orçamentos nacionais e subnacionais aos ODS.

³⁴ ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: Resolução adotada pela Assembleia Geral para os novos objetivos de desenvolvimento sustentável globais*. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2021.

³⁵ FIGUEIREDO, Lúcia Valle. *Curso de direito administrativo*. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2003. p. 35.

Em relação a esse plano normativo, é possível dizer que “[a]s inscrições positivadas dos fins do Estado nos documentos constitucionais são, evidentemente, um primeiro lugar para os procurar e encontrar.”³⁶ Com efeito, estão na Constituição as finalidades primeiras do nosso Estado Democrático. Essas finalidades podem ser lidas em diversos dispositivos constitucionais, mas, em especial, no seu artigo 3º. Outras finalidades podem ser encontradas também, evidentemente, no plano normativo infraconstitucional. Ao ementário de cada lei, afinal, costuma-se inserir o seu respectivo objetivo. Também nesse plano encontram-se políticas públicas em atos normativos diversos, assim como, nas cidades, os respectivos planos diretores.

Não se pode colocar em dúvida, portanto, que há fins estatais relevantes dispostos normativamente e que a Administração Pública deve concretizar esses fins. A dúvida que surge, outrossim, como objeto deste estudo, é se haveria espaço para construir a necessidade dessa concretização de fins no âmbito específico dos programas de *compliance*. Isto é, se o novo paradigma sustentado possui amparo legal, consideração que ganha relevância na medida em que nossa tradição administrativa, vinculada ao Princípio da Legalidade, costuma repetir que “[...] *administrar é aplicar a lei de ofício*”³⁷, e que, consoante sinalizado, o marco regulatório da Lei Anticorrupção é insuficiente para o *compliance* no setor público.

A construção teórica realizada na subseção anterior colocou essa dúvida em xeque. Mas se a dúvida persiste a uma visão mais legalista do direito, ela parece ter sido dirimida pela Lei n.º 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos). Mais especialmente, pelo artigo 11 da referida lei, que prescreve:

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

- I – assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- II – assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- III – evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- IV – incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

Há alguns avanços evidentes no cotejo entre o citado dispositivo e aquele artigo 3º da Lei n.º 8.666/1993, que elencava as finalidades. Repetem-se, nos dispositivos, três finalidades: proposta mais vantajosa, tratamento isonômico e desenvolvimento nacional sustentável. Elencam-se, nos incisos do *caput* da nova lei, cinco novas finalidades: justa competição, evitar contratações com sobrepreço, evitar contratações com superfaturamento, evitar contratações com preços manifestamente inexequíveis e incentivar a inovação.

Mas há uma finalidade que parece ter passado despercebida ainda pela incipiente doutrina sobre a NLL, talvez porque não esteja no *caput*, e sim no parágrafo único do referido dispositivo.³⁸ Essa finalidade, cons-

³⁶ HAEBERLIN, Mártin. *Uma teoria do interesse público: fundamentos do Estado meritocrático de direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017. p. 138.

³⁷ FAGUNDES, Miguel Seabra. *O controle dos atos administrativos pelo poder judiciário*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1984. p. 3.

³⁸ Alguns autores, comentando esse parágrafo único, apenas citam a inovação legislativa, referindo a disciplina sobre governança das contratações e implementação de processos (AZEREDO, Renato Luís Bordin de; LOUREIRO, Roberto Debacco. O novo panorama do processo licitatório: elementos gerais. *In*: ROCHA, Wesley; VANIN, Fábio Scopel; FIGUEIREDO, Pedro Henrique Poli de (coord.). *A nova Lei de licitações*. São Paulo: Almedina, 2021. p. 83). Outros, porém, já realçam a relevância desse dispositivo. É o caso de Marçal Justen Filho, o qual, com certo exagero retórico, chegou a afirmar: “Se eu fosse dizer para vocês... olha, não precisa mais nada, eu quero ter uma lei de licitações com um dispositivo, seria esse. Esse dispositivo é essencial.” JUSTEN FILHO, Marçal. *Nova Lei de licitações e seus aspectos positivos*: palestra IAP. [S. l.: s. n.], 5 jun. 2021. 1 vídeo (1h 38 min 46s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mKt1kTLuObM>. Acesso em: 29 set. 2021.

truída sob a forma de uma responsabilidade de a alta administração dos órgãos e entidades públicas implementar processos e estruturas de governança nas contratações, avaliando, dirigindo e monitorando processos licitatórios e contratos, deve ser compreendida como uma obrigação de realização de programas de *compliance* no setor público, ainda que essa obrigação não tenha sido tão explícita, na lei, como foi em relação às empresas privadas que contratam com o poder público.³⁹

É possível, ainda, deduzir que a NLL — diferente do que ocorre com a antiga legislação licitatória e, mesmo, com a Lei Anticorrupção —, além de obrigar a realização desses programas de *compliance*, o faz determinando que sejam realizados em observância das três citadas dimensões do novo paradigma: integridade, conformidade e finalidade.

Isso porque, em relação à leitura das balizas de governança fixadas no salutar parágrafo único, encontram-se as seguintes seis determinações (ou subfinalidades): promoção de um ambiente íntegro e confiável, alinhamento das contratações ao planejamento estratégico, alinhamento das contratações às leis orçamentárias, promoção de eficiência nas contratações, promoção de efetividade nas contratações, e promoção de eficácia nas contratações. Nota-se que, enquanto a primeira determinação diz respeito às dimensões de integridade e conformidade, todas as demais estão ligadas à dimensão da finalidade, notadamente ao cuidado estratégico de estabelecer um nexo de causalidade entre meios e fins, ou para usar a gramática teórica com a qual trabalhamos na subseção anterior, mecanismos que alinham as ações dos agentes públicos com a maior realização de direitos e com o desenvolvimento emancipatório dos seus cidadãos. Nesse sentido, ainda que não utilizando a terminologia adotada, Sarai, Cabral e Iwakura, em artigo publicado recentemente, destacam o *compliance*, conforme instituído na Nova Lei de Licitações, como um importante instrumento que, além de ampliar os instrumentos de controle e promover uma maior transparência da gestão de recursos públicos, traz um “[incremento na] efetividade dos direitos fundamentais, com destaque para os sociais que exigem um maior dispêndio de recursos”⁴⁰.

Os citados mecanismos estão referenciados, de modo operacional, no artigo 169 da NLL, que, ao tratar do controle das contratações, determina que “as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo [...]”. Ainda que esse vocabulário operacional esteja mais ligado às dimensões de integridade e conformidade, é possível ler o alargamento à dimensão da finalidade no seu respectivo § 1º, ao sinalizar que os mecanismos serão adotados, considerando custos e benefícios, tendo-se, de um lado, soluções que promovam “relações íntegras e confiáveis”, e, de outro, soluções que “produzam o resultado mais vantajoso para a Administração, com eficiência, eficácia e efetividade nas contratações públicas.”

Por certo, há caminhos a percorrer no sentido da adoção de programas de *compliance* no setor público. E, em especial, em relação à assimilação de que esses programas devem ser repensados nos moldes desse novo paradigma. A nova legislação, em comparação ao cenário de insuficiência anterior, é uma luz auspiciosa a iluminar esses caminhos não perscrutados e que deverão ser percorridos.

³⁹ Sobre a obrigação de programas de integridade das pessoas que contratam com a Administração Pública e o seu arcabouço normativo na NLL, vide: SANTOS, Fernando Silva Moreira dos; PAULILLO, Luiz Fernando de Oriani e. A nova realidade brasileira de necessidade de programas de integridade das pessoas jurídicas licitantes em processos licitatórios da administração pública. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 11, n. 3. p. 226-241, 2021; e WITTMANN, Cristian Ricardo; PEDROSO, Anayara Fantinel. Programa de compliance como exigência em licitações: análises em prol da qualificação do processo licitatório no contexto da Lei 14.133/202. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 11, n. 3. p. 205-225, 2021.

⁴⁰ SARAI, Leandro; CABRAL, Flavio Garcia; IWAKURA, Cristiane Rodrigues. O controle das contratações públicas e a nova Lei de Licitações: o que há de novo? *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 11, n. 3. p. 182-204, 2021.

3.3 O novo paradigma e seu desenho operacional: proposições especulativas de concretização

Exposto o novo paradigma em seus planos supranormativo e normativo, é necessário pensá-lo, também, em um plano da aplicação. Isso significa construir algum entendimento sobre proposições concretizadoras de um programa de *compliance* contemplando o que foi até aqui desenvolvido, sob pena de o desenvolvimento perder-se em abstração.

Nessa linha, sugere-se um protocolo de 10 atividades de aplicação para um programa de *compliance* no setor público alinhado com o novo paradigma, abaixo descritas, considerando cada uma das dimensões e uma síntese do escopo para cada uma delas.

Na dimensão da integridade:

1. trabalho na moral subjetiva (entendimento dos problemas e dos valores compartilhados, bem como da cultura — “normalidade viva” — de cada órgão ou entidade);
2. trabalho na moral objetiva (consolidação escrita dos valores compartilhados, com a criação de um Código de Conduta, preferencialmente feito em dois formatos, um analítico — esmiuçando deveres e direitos — e outro sintético — para fácil entendimento e assimilação. Nesse Código, devem ser assumidos compromissos concretos: ex.: nomeação e promoção com base em mérito, formas de inclusão não previstos em lei, tratamento com cordialidade, e respeito a regras informais, como aquelas relativas à “tolerância mútua e reserva institucional”⁴¹);
3. internalização e transparência (fomento da cultura em torno dos valores compartilhados e amplo acesso à informação, bem como divulgação e treinamentos que auxiliem na memória constante sobre os documentos produzidos no âmbito dos itens 1 e 2).

Na dimensão da conformidade:

4. organização estrutural da pessoa jurídica (formatação da organização administrativa, a qual já deve ser realizada em linha com a dimensão da finalidade. Ex.: pastas criadas como verticais para implementação de políticas públicas em áreas do governo; recriação de órgãos e cargos, com finalidades disciplinadas de maneira clara);
5. estabelecimento/revalidação do regime jurídico dos agentes (plano de carreira e identificação de “gargalos”, como falta de isonomia, e adaptação de boas práticas corporativas do setor privado); e
6. desobstrução normativa (eliminação de pontos de saturação ou sobreposição de leis e atos administrativos, assim como de vazios normativos relevantes. Ex.: criação de Códigos verticais, dentre eles para a Administração Pública, e regulamentação de procedimentos com finalidade de desburocratização).

Na dimensão da finalidade:

7. internalização da Agenda 2030 (fortalecendo as políticas voltadas à promoção do desenvolvimento humano — emancipação —, em atenção aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, trabalhando com avaliações de impacto nas respectivas metas da Agenda);

⁴¹ Dentre as regras e informações que devem estar presentes em programas de *compliance* do setor público, estão aquelas que dizem respeito ao funcionamento das democracias. Essa construção é realizada em: LEVITSKY, Steven; ZIBLATT, Daniel. *Como as democracias morrem*. Tradução: Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Zahar, 2018. Os autores assim as descrevem introdutoriamente (p. 10): “as duas regras informais decisivas para o funcionamento de uma democracia seriam a tolerância mútua e a reserva institucional. Tolerância mútua é reconhecer que os rivais, caso joguem pelas regras institucionais, têm o mesmo direito de existir, competir pelo poder e governar. A reserva institucional significa evitar as ações que, embora respeitem a letra da lei, violam claramente o seu espírito. Portanto, além do texto da Constituição, uma democracia necessitaria de líderes que conheçam e respeitem as regras informais.”

8. análise orçamentária e austeridade (análise da relação entre custos dos projetos de internalização e as receitas públicas, considerando, também, a possibilidade de cortes em áreas desnecessárias às finalidades pretendidas e de fomento em economias alternativas);

9. definição de plano de trabalho (estabelecimento de prioridades, considerando curto, médio e longo prazo, alinhando recursos orçamentários, plano de contratação e mapeamento de outras atividades administrativas que não envolvam novas contratações).

Por fim, como uma atividade necessária aos programas de *compliance* e que sobrepassa todas as dimensões, tem-se:

10. mecanismos de controle (construídos em linha com as perspectivas reveladas sobre Ciência do Comportamento, algumas das quais aqui sintetizadas, conforme as diretrizes de linhas de defesa estabelecidas no citado artigo 169 e seguintes da NLL).

Essas proposições constituem uma perspectiva de concretização dos marcos teóricos desenvolvidos. Evidentemente, seu caráter é especulativo, devendo-se validar (e mesmo se reconstruir) empiricamente, em avaliação de resultados.

4 Considerações finais

O modelo legislativo de *compliance* construído na Lei Anticorrupção, o qual reproduz uma literatura *mainstream* sobre o tema (cursos e manuais) é insuficiente. Em especial, porque esse modelo se sustenta em apenas duas dimensões: a *integridade*, que se relaciona às questões de caráter ético; e a *conformidade*, que se relaciona às questões de caráter jurídico. É necessário repensar esse paradigma a partir de uma ética pós-racionalista, a qual aponta para a vulnerabilidade humana e indica a necessidade de autocontrole para as ações individuais. Dessa reflexão, compreende-se, também, que o *compliance* reclama um novo paradigma. Porquanto o autocontrole tende a aumentar na medida em que as pessoas se associam e conectam em torno de propósitos definidos, que devem ser rotineiramente lembrados. A característica fundamental de um novo paradigma é o acréscimo de uma terceira dimensão, a da *finalidade*. Isso significa que o *compliance* deve ser estruturado com base nos objetivos sociais de uma instituição.

Essa consideração, que se pode entender como uma conclusão central do presente texto, é especialmente válida para o setor público, porquanto neste a atuação não ocorre no domínio da vontade, mas, no domínio das finalidades estatais, em especial aquela traduzida pela noção de interesse público.

À conclusão central acrescentam-se conclusões parciais, que se podem elencar na forma das seguintes asserções, que sintetizam reflexões críticas e propositivas realizadas no artigo:

- I. a ética pós-racionalista, com mais evidências que as éticas clássicas, aponta problemas atinentes à vulnerabilidade humana. A Ciência do Comportamento ensina que as pessoas possuem uma tendência a se ver como honestas, mesmo em situações em que buscam algum proveito indevido, graças a um processo de racionalização criativa que justifica a quebra episódica de regras (*teoria da margem de manobra*). Dessa constatação, percebe-se que os programas de *compliance* devem ser vistos, implantados e praticados fundamentalmente como mecanismos de autocontrole, e que isso passa pela constante memória dos valores e finalidades endossados pela organização;
- II. a finalidade é uma dimensão ausente no conceito usual de *compliance*. no setor público, essa ausência da finalidade corresponde a uma ausência corriqueira da finalidade na própria definição de Estado. Uma vez que a razão do Estado é o interesse público, um *compliance* do setor público deve ser um *compliance* do interesse público;
- III. o interesse público é uma finalidade estatal que está, antes de tudo, em um plano supranormativo

(existe independentemente do direito positivo), e se relaciona ao compromisso de um país com a emancipação dos seus cidadãos, o que pode ser defendido a partir de marcos teóricos sólidos. No caso do Brasil, esse compromisso assume, concretamente, o plano internacional, com sua adesão à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, e o conjunto de 17 objetivos propostos na Agenda devem ser entendidos como finalidades para efeito de implementação de programas de *compliance* pensados de acordo com o novo paradigma aqui sustentado;

- IV. além do plano supranormativo, esse novo paradigma está alicerçado normativamente na Constituição Federal e em atos normativos infraconstitucionais, em especial o artigo 11, parágrafo único, da Lei n.º 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações). Encontra-se ali uma determinação de que a alta administração de órgãos e entidades públicas realizem programas de *compliance*, e que esses programas obedeçam a propósitos vinculados a algumas finalidades elencadas; e
- V. a partir do arcabouço teórico desenvolvido, é possível pensar em proposições concretizadoras de um programa de *compliance* do setor público, com um protocolo de atividades relacionadas a cada uma das dimensões, o que o artigo sugere de modo meramente especulativo.

Desde a construção analítica, crítica e propositiva, realizada no texto com marcos teóricos definidos, até essa especulação final, pode-se afirmar que um *compliance* do setor público é relevante e urgente, de modo a melhorar não apenas os mecanismos de combate à corrupção, mas também a relação de causalidade entre os meios (a atividade administrativa em geral, mas as políticas públicas em especial) e os fins estatais. Constroem-se, assim, a partir desse texto, as linhas iniciais daquilo que intitulamos “*Compliance 2030*”: um modelo de *compliance* que sugere inserir, na memória de trabalho dos agentes públicos — notadamente os agentes políticos —, que eles devem servir, de modo íntegro, conforme as finalidades cogentes do desenvolvimento sustentável.

Referências

- ALMEIDA, Luiz Eduardo de. Governança corporativa. In: CARVALHO, André Castro *et al.* (coord.). *Manual de compliance*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.
- ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Tradução: Roberto Raposo. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.
- ARIELY, Dan. *The honest truth about dishonesty: how we lie to everyone, especially ourselves*. [S.L.]: Harper Perennial, 2013.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômacos*. 3. ed. Tradução: Mário da Gama Kury. Brasília: UnB, 2001.
- ARROW, Kenneth. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: JOINT ECONOMIC COMMITTEE COMPENDIUM, 91st Congress, 1st section, v. 1, 1969. *The analysis and evaluation of public expenditures: the PBB System*. Washington: Government Printing Office, 1969.
- ASSI, Marcos. *Compliance: como implementar*. São Paulo: Trevisan, 2018.
- AZEREDO, Renato Luís Bordin de; LOUREIRO, Roberto Debacco. O novo panorama do processo licitatório: elementos gerais. In: ROCHA, Wesley; VANIN, Fábio Scopel; FIGUEIREDO, Pedro Henrique Poli de (coord.). *A nova Lei de licitações*. São Paulo: Almedina, 2021.

- BARROSO, Luís Roberto. Prefácio: compliance e a refundação do Brasil. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- BECKER, Gary. *The economic way of looking at life*. Chicago, USA: Nobel Lecture, 1992. Disponível em: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/becker-lecture.pdf>. Acesso em: 30 set. 2021.
- BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. Compliance. In: CARVALHO, André Castro *et al.* (coord.). *Manual de compliance*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.
- BLOK, Marcella. *Compliance e governança corporativa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.
- BOBBIO, Norberto. *Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política*. Tradução: Marco Aurélio Nogueira. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- CARRÉ DE MALBERG, Raymond. *Contribution à la théorie générale de l'état spécialement d'après les données fournies par le droit constitutionnel français*. t. 1. Paris: Société du Recueil Sirey, 1920.
- COUTO, Felipe Froés; CARRIERI, Alexandre de Pádua. The other side of compliance systems and codes of ethics: a foucauldian perspective on rule-based ethics and corruption control. *Revista Innovar Journal*, v. 30, n. 78, p. 135-148, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90299>. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n78/0121-5051-inno-30-78-135.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2022.
- DE BONI, Luis Alberto. *De Aberlardo a Lutero: estudos sobre filosofia prática na Idade Média*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.
- DILTHEY, Wilhelm. *Einführung in die geisteswissenschaften: erweiterte aufgaben*. Altenmünster: Jazzybee, 2012.
- FAGUNDES, Miguel Seabra. *O controle dos atos administrativos pelo poder judiciário*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1984.
- FIGUEIREDO, Lúcia Valle. *Curso de direito administrativo*. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
- GIANETTI, Eduardo. *O valor do amanhã*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- HAEBERLIN, Martín. *Uma teoria do interesse público: fundamentos do Estado meritocrático de direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017.
- HART, Herbert. *The concept of law*. Oxford: Oxford University Press, 1978.
- HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. *Grundlinien der philosophie des rechts*. Leipzig: Felix Meiner, 1911. Disponível em: <https://archive.org/details/grundlinienderp00gansgoog>. Acesso em: 30 set. 2021.
- JUSTEN FILHO, Marçal. *Nova Lei de licitações e seus aspectos positivos*: palestra IAP. [S. l.: s. n.], 5 jun. 2021. 1 vídeo (1h 38 min 46s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mKt1kTLuObM>. Acesso em: 29 set. 2021.
- KANT, Immanuel. *Crítica da razão prática*. Tradução: Arthur Morão. Lisboa: Edições 70, 1989.
- KIRCHENHEIM, Arthur. *Lehrbuch des deutschen staatsrechts*. Stuttgart: Ferdinand Enke, 1887.
- KURTZMAN, Joel. *Common purpose: how great leaders get organizations to achieve the extraordinary*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- LEVITSKY, Steven; ZIBLATT, Daniel. *Como as democracias morrem*. Tradução: Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
- LIMA, Ruy Cirne. *Princípios de direito administrativo brasileiro*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 1954.
- MÖLLERS, Christoph. *Staat als argument*. 2. ed. Tübingen: Mohr Siebeck, 2011.

OLIVA, Milena Donato; SILVA, Rodrigo da Guia. Origem e evolução histórica do compliance no direito brasileiro. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: Resolução adotada pela Assembleia Geral para os novos objetivos de desenvolvimento sustentável globais*. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2021.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. *Du contrat social ou principes du droit politique*. Paris: Union Générale d'Éditions, 1762. Disponível em: http://classiques.uqac.ca/classiques/Rousseau_jj/contrat_social/Contrat_social.pdf. Acesso em: 30 set. 2021.

SANTOS, Fernando Silva Moreira dos; PAULILLO, Luiz Fernando de Oriani e. A nova realidade brasileira de necessidade de programas de integridade das pessoas jurídicas licitantes em processos licitatórios da administração pública. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 11, n. 3. p. 226-241, 2021.

SARAI, Leandro; CABRAL, Flavio Garcia; IWAKURA, Cristiane Rodrigues. O controle das contratações públicas e a nova Lei de Licitações: o que há de novo? *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 11, n. 3. p. 182-204, 2021.

SERPA, Alexandre da Cunha. *Compliance descomplicado: um guia simples e direto sobre programas de compliance*. [S. l.: s. n.], 2016.

WAGATSUMA, Adriana *et al.* Departamento de compliance: independência e autonomia. In: FRANCO, Isabel (org.). *Guia prático de compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

WEBER, Thadeu; HAEBERLIN, Martín. Equidade na doutrina do direito de Kant: um direito que, não sendo um direito, enfraquece a “tese da independência”. *Revista Veritas*, v. 57, p. 121-137, 2012.

WITTMANN, Cristian Ricardo; PEDROSO, Anayara Fantinel. Programa de compliance como exigência em licitações: análises em prol da qualificação do processo licitatório no contexto da Lei 14.133/202. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 11, n. 3. p. 205-225, 2021.

WYSS, Martin Philipp. *Öffentliche Interessen: Interessen der Öffentlichkeit: das öffentliche Interesse im schweizerischen Staats: und verwaltungsrecht*. Bern: Stämpfli, 2001.

Para publicar na revista Brasileira de Políticas Públicas, acesse o endereço eletrônico www.rbpp.uniceub.br
Observe as normas de publicação, para facilitar e agilizar o trabalho de edição.