

A MUDANÇA CULTURAL DAS CORPORAÇÕES COMO CONSEQUÊNCIA DAS DECISÕES JUDICIAIS

João Pedro Paro

Mestre em Direito do Estado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, Pesquisador do Núcleo de Pesquisa de Políticas Públicas da USP, Coordenador Adjunto da Rede Interamericana de Desenvolvimento e Profissionalização Policial da USP, Cientista Social e Advogado.

Sumário: 1. Introdução – 2. A Teoria Neo-institucional como ferramenta para compreensão de uma Nova preocupação empresarial – 3. O Antigo Regime da Lei do Mercado e a Velha Cultura das Grandes Corporações – 4. O Estado de Direito e as “Novas” Decisões Judiciais – 5. Breve Histórico do Avanço Normativo: o novo padrão anti-suborno e a Norma ISO 37001 – 6. Um Novo Modus Operandi: Compliance e Sistemas de Integridade – 7. Considerações Finais – 8. Bibliografia.

1. INTRODUÇÃO

O desafio de tratar das “consequências” de qualquer ação sobre algo situa-se precisamente no significado do vocábulo, pois consequência significa algo produzido por uma causa ou um conjunto de condições; efeito, resultado. Podendo ser também entendida como conclusão que deriva de um raciocínio lógico; inferência, ilação, dedução.

No centro da proposta do presente artigo está o tema da corrupção e a chamada crise das ilegalidades toleradas que levantam justamente a seguinte questão: “O que aconteceu para que práticas tidas como “normais” começassem a ser progressivamente vistas como ilegais ou ilegítimas?”¹.

Podemos atualmente dizer que não restam dúvidas acerca dos malefícios ocasionados pela corrupção em âmbito global e pelo menos quatro desses malefícios se destacam: 1. A corrupção aumenta o custo na realização de negócios; 2. A corrupção leva ao desperdício ou ao uso ineficiente dos recursos públicos; 3. A corrupção exclui os pobres dos recursos públicos e perpetua a pobreza; e 4. A corrupção corrói a confiança pública, mina o Estado de Direito e, em última instância, deslegitima o

1. SCHILLING, Flávia. Corrupção, crime organizado e democracia. Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, v. 36, 2001.

Estado. A corrupção tem uma trajetória muito antiga como ilícito a ser punido pelo Estado justamente por estas razões².

Serão apresentados, nos tópicos abaixo, um panorama teórico breve que auxiliará na compreensão acerca do surgimento de uma nova preocupação empresarial vis-à-vis antigas práticas ilícitas e relações espúrias entre empresas e mercados. Esta nova preocupação surge em virtude de um considerável avanço legislativo e importantes decisões judiciais sobre o tema, culminando num novo *modus operandi* das empresas e no estabelecimento de um novo padrão mundial de combate ao suborno.

Tais fatores corroboram, apesar das dificuldades, com a demonstração de que a democracia brasileira tem se fortalecido, acompanhado a evolução legislativa no mundo e a preocupação da comunidade internacional, respondendo com vigor, no caso em estudo, por meio de decisões jurisdicionais³ de tornar o combate a corrupção uma prioridade para os temas de justiça.

2. A TEORIA NEO-INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA PARA COMPREENSÃO DE UMA NOVA PREOCUPAÇÃO EMPRESARIAL

Uma grande parte do trabalho acadêmico na área do direito ou da ciência política é uma tentativa de prever ou explicar a influência das instituições na escolha de políticas públicas⁴. O presente artigo, de certa maneira, não foge a esta regra. Sobre a predição, não há mais espaço no século XXI para lamentações de Cassandra⁵, os estudiosos do direito e cientistas sociais não conseguimos prever nada, ou muito pouco, sobre este estado atual de coisas, que se encontra crítico no Brasil⁶. Vivemos,

2. Em excelente artigo tratando do tema, Jaime Meira do Nascimento Junior manifesta a opinião segundo a qual, em que pese a existência deste passo, não se pode enquadrar no tema de *litem suam facere* a hipótese do *iudex venal* ou corrupto. E para tal afirmação baseia-se na opinião de Álvaro D'Ors de que esta conduta seria sancionada, segundo a Lei das XII Tábuas, com a pena máxima. NASCIMENTO JUNIOR, Jaime Meira do, Considerações acerca do *'iudex qui litem suam fecit'*, in: Revista da Faculdade de Direito USP, v.96 (Jan.-Dez. 2001), pg. 107.
3. Deve ser esclarecido que nem sempre decisões judiciais são aquelas sentenças ou acórdãos. Mas estão também englobadas no conceito aquelas decisões de política interna do judiciário como o estabelecimento de metas e o tratamento prioritário a certos temas sensíveis para a sociedade e o Estado.
4. SCHARPE, Fritz W. Decision Rules, Decision Styles and Policy Choices. *Journal of Theoretical Politics*. 1989. 149-176.
5. Cassandra é uma personagem da mitologia grega sobre quem foi lançada uma maldição de que ninguém jamais viesse a acreditar nas suas profecias ou previsões, passando a ser considerada como louca ao tentar comunicar à população troiana as suas inúmeras previsões de catástrofe e desgraça.
6. O Brasil passa por uma crise política que desencadeou a prisão de alguns parlamentares, o impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff, chegando ao auge com a recente prisão de um ex-presidente Lula e na abertura de investigações criminais que recaem sobre o atual presidente, Michel Temer. Além disto, a crise econômica é considerada uma das mais rigorosas da história do país, segundo especialistas, é fruto de escolhas erradas de política econômica. Para mais detalhes: Barbosa Filho, Fernando. A crise econômica de 2014/2017. *Revista de Estudos Avançados*, V. 31. P. 51-60. 2017.

portanto, um momento de transição⁷ e se não fomos bem sucedidos em prever, talvez em parte se possa empreender uma tentativa de explicar.

Pois bem, o profícuo debate neo-institucional que surgiu nos anos 80, em resposta às teorias *behavioristas*, buscou elucidar o papel desempenhado pelas instituições na determinação de resultados sociais e políticos⁸ que, em suma, se divide em três grandes correntes: institucionalismo histórico, da escolha racional e sociológico. Sendo que basicamente a tentativa é conciliar, na análise neo-institucional: (1) a relação entre instituição e comportamento; (2) a explicação do processo pelo qual as instituições surgem ou se modificam. O que é muito útil para elucidar uma eventual mudança cultural das corporações como consequência das decisões judiciais, objeto central deste *paper*.

Não é somente no Brasil que o judiciário está no centro da arena decisória⁹ como um *player* que passou a efetivamente a decidir e avaliar questões políticas e econômicas de grande importância¹⁰.

A hipótese deste estudo estabelece uma relação direta entre o conteúdo das decisões judiciais sobre corrupção e a crescente demanda de *compliance* e sistemas de integridade nas grandes empresas, demanda esta que se verifica em pesquisas realizadas por auditorias¹¹ e em uma série de reportagens da grande mídia¹².

7. Sobre o tema da transição vale citar o trecho escrito por Sergio Abranches nomeado como *A Grande Transição na Era da Perplexidade*: "As transições profundas, radicais, como a que vivemos, constituem eras de perplexidade. Sabemos muito sobre o passado, quase nada sobre o presente e o futuro é um enorme buraco negro" em: Abranches, Sérgio. *A Era do Imprevisto: A grande transição do século XXI*. 1ª Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2017. p. 47.
8. Para uma excelente introdução sobre o tema: Hall, Peter A e Taylor, Rosemary C. R. *As três versões do neo-institucionalismo*. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, 2003. 193-223.
9. Como exemplo de casos judiciais envolvendo questões centrais da vida política e econômica do país temos: Em 2007 STF aceitou a denúncia da Procuradoria-Geral da República contra os 40 denunciados no esquema do mensalão. Em 2008 foram julgadas a ADI 3.510 sobre a Lei de Bio segurança e a ADPF 130 sobre Lei de Imprensa. Em 2009 os Recursos Extraordinários 561.485 e 577.348, ambos da lavra do ministro Ricardo Lewandowski, referem-se ao termo final do crédito-prêmio do IPI, instituído pelo Decreto-Lei 491/1969 e cujo valor econômico se estimava, em meados daquele ano, em até R\$ 288 bilhões. Após 2010 foram diversos os casos de corrupção envolvendo autoridades com Foro privilegiado chegando, em 2015 aos temas envolvendo o impeachment da Ex-Presidente da República Dilma Rousseff e culminando, em 2018, na decisão que envolveu um Habeas Corpus do Ex-Presidente Lula.
10. PRADO, Viviane Muller. *Interferência Do Poder Judiciário Na Regulação Do Mercado De Valores Mobiliários: Caso Da Transparência Da Remuneração Dos Administradores No Brasil*. Revista da Faculdade de Direito - UFPR, Curitiba, vol. 61, n. 1, jan./abr. 2016, p. 247 - 272.
11. Pesquisa KPMG - Maturidade do Compliance no Brasil: 2ª edição, 2016. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf> Acesso em 03/05/2018.
12. O Estado de São Paulo. Aumento da demanda impulsiona mercado e salários na área de compliance. 2017. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,aumento-da-demanda-impulsiona-mercado-e-salarios-na-area-de-compliance,70002069716> Acesso em: 03/05/2018. Folha de São Paulo. Cresce número de empresas especializadas em compliance. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/seminarios/folha/2017/04/1875156-cresce-numero-de-empresas-especializadas-em-compliance.shtml> Acesso em: 03/05/2018.

A implicação das empresas com o setor de *compliance*, gerou um aumento do gasto no percentual do orçamento corporativo que passou a empenhar mais de R\$ 2 milhões por ano com *compliance* subindo de 2% em 2015 para 9% em 2016. Já o percentual daquelas empresas que desembolsam de R\$ 500 mil a R\$ 2 milhões passou de 18% para 21%¹³. Como diz a reportagem citada, seriam as decisões judiciais sobre corrupção dos últimos anos e as mudanças legislativas as principais variáveis sobre o aumento da atenção empresarial na área de *compliance*?

É bem verdade que na dinâmica institucional muito se comenta sobre o judiciário como potencial reformador democrático¹⁴ e se, por um lado, alguns estudiosos entendem que o processo de judicialização da política foi aclamado porque o Poder Judiciário ocupou um espaço de ação que o universo político se negava a fazer, por outro, ressalta-se que não se trata apenas da existência de legislação apropriada ou de decisões favoráveis à efetivação de políticas públicas, mas sobretudo da capacidade das instituições estatais em assegurar a efetividade do sistema legal democrático. Sobretudo, neste cenário, a crescente demanda litigiosa seria, ao mesmo tempo, indicador de déficit legislativo e da ineficácia ou ineficiência das leis aprovadas¹⁵.

Isto nos traz de volta ao debate neo-institucional como instrumento explicativo, pois os adeptos do institucionalismo histórico são defensores de uma causalidade social dependente da trajetória percorrida, *path dependent*¹⁶, o que colabora para explicar o papel das decisões judiciais na mudança de cultura, no entanto, os teóricos do institucionalismo histórico afirmam normalmente que as instituições são um fator, dentre outros vários, que influencia a vida política.

De modo geral, procuram situar as instituições numa cadeia causal que deixe espaço para outros fatores, em particular os desenvolvimentos socioeconômicos e a difusão das ideias¹⁷. Um exemplo interessante é o de Victoria C. Hattam que, em

13. Jornal G1. 2017. Compliance vira mercado em alta para escritórios de advocacia e consultorias. Operação Lava Jato e lei anticorrupção provocaram boom no setor; escritórios até quadruplicaram equipe e peso da área no faturamento aumentou. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/compliance-vira-mercado-em-alta-para-escritorios-de-advocacia-e-consultorias.ghtml> Acesso em 04/05/2018.
14. SOUZA JÚNIOR, René Bernardes de. *O Judiciário como potencial reformador democrático: educação para a cidadania*. 2007. 327 f. Tese (Doutorado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
15. CHRISPINO, Alvaro; CHRISPINO, Raquel S. P. *A judicialização das relações escolares e a responsabilidade civil dos educadores*. aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 9-30, jan./mar. 2008, p. 10-30; RANIERI, Nina Beatriz Stocco. A Cadeira UNESCO de Direito à Educação da Faculdade de Direito: Democracia, Cidadania e Direito à Educação. *Revista Faculdade de Direito*. Universidade de São Paulo. v. 108, p. 375-396, jan/dez 2013, p. 392.
16. Paul Pierson explica que a noção de *path dependence* é: "used to support a few key claims: Specific patterns of timing and sequence matter; start from similar conditions, a wide range of social outcomes may be possible, large consequences may result from relatively "small" or contingent events; particular courses of action, once introduced, can be virtually impossible to reverse, and consequently, political development is often punctuated by critical moments or junctures that shape the basic contours of social life". *Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics*. *The American Political Science Review*, Vol. 94, No. 2 (Jun., 2000), pp. 251-267.
17. HALL, Peter A; TAYLOR, Rosemary C. R. *As três versões do neo-institucionalismo*. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, 2003, p. 201.

estudo extremamente qualificado, diz que o poder estabelecido do poder judiciário conduziu o movimento trabalhista norte-americano a abandonar estratégias que corriam o risco de serem derrubadas pela revisão judicial¹⁸. De uma forma diferente da pesquisa de Hattam, os *decisions makers* das grandes empresas brasileiras "abandonaram estratégias que corriam risco" de serem punidas pelo judiciário?

Alguns estudos já demonstraram a capacidade das decisões judiciais influenciarem tomadores de decisão em diversas áreas¹⁹, sendo que há uma aparente lacuna na produção acadêmica sobre o fortalecimento do *compliance* nas empresas como resultado da atuação do judiciário e afirmar algo neste sentido requer relembrar da antiga forma de funcionamento das empresas e a velha cultura das grandes corporações.

3. O ANTIGO REGIME DA LEI DO MERCADO E A VELHA CULTURA DAS GRANDES CORPORAÇÕES

Apesar da euforia que acompanhou a terceira onda de democracia²⁰, existem ainda pendentes muitas promessas não cumpridas²¹ do regime democrático. E, a despeito da consolidação dos regimes, muitos países democráticos apresentam *síndromes de corrupção*²² que envolvem esforços por parte de interesses privados (mercado) por meio de influência e acessos privilegiados a agentes políticos intermediários para a não-aplicação intencional do princípio da "igualdade de tratamento" nas decisões econômicas tomadas por agentes econômicos ou funcionários do governo, deflagrando a existência de interações espúrias entre elites políticas, econômicas e burocráticas.

A corrupção como fenômeno fluido que é, possui uma grande dificuldade de delimitação conceitual, sendo que Vito Tanzi, diretor do Departamento de Finanças Públicas do FMI, já nos anos 90 alertava para os diversos instrumentos que facilitam a sua ocorrência, tais como:

- (a) a administração de regulamentações governamentais (como a emissão de licenças e autorizações, zoneamentos e outros tipos de regulamentações que podem ter grande valor econômico);
- (b) as multas por violações alegadas ou reais de normas legais;
- (c) o controle sobre os contratos

18. HATTAM, V. C. *Labor Visions and State Power. The Origins of Business Unionism in the United States*. Princeton: University Press, 1993.
19. Daniel Martin Katza, b, Michael J. Bommarito IIa, b, Tyler Soellinger, James Ming Chen. *Law on the Market? Abnormal Stock Returns and Supreme Court Decision-Making*. SSRN – Version 2.01 December 19, 2017. Azevedo, Paulo Furquim de; Ferraz Junior, Tércio Sampaio; Maranhão, Juliano Souza de Albuquerque. *As inter-relações entre o processo administrativo e o judicial, sob a perspectiva da segurança jurídica do plano da concorrência econômica e da eficácia da regulação pública*. Relatório Parcial de Pesquisa. 2011. Disponível em: <http://www.niajuris.org.br/images/documentos/rfusp.pdf> Acesso em 04/05/2018. Elival da Silva Ramos. *Ativismo Judicial – Parâmetros Dogmáticos – 2ª Ed.* São Paulo: Saraiva. 2015.
20. HUNTINGTON, Samuel. 1994. *A terceira onda: a democratização no final do século XX*. São Paulo: Ática, 1994.
21. BOBBIO, Norberto. *O Futuro da Democracia*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
22. Michael Johnston desenvolve quatro grandes síndromes de corrupção: Mercados de Influência, Cartéis de Elite, Oligarcas e Clãs, e Magnatas oficiais, em: JOHNSTON, Michael, 2005 – *Syndromes of Corruption – Wealth, Power and Democracy*. Cambridge: University Press.

de aquisição do governo; (d) o controle sobre os contratos de investimento público que podem favorecer determinadas áreas ou contratantes em detrimento de outros; (e) os incentivos fiscais, os créditos subsidiados e as taxas cambiais múltiplas; (f) o controle sobre as contratações e promoções de pessoal; (g) o controle sobre a concessão de benefícios sociais e outros (pensões por invalidez, bolsas de estudo, subsídios); (h) o controle sobre o acesso a serviços públicos subvencionados (como eletricidade, telefone e água); e (i) as decisões relativas à administração tributária (fiscalização, determinação da renda presuntiva etc.).²³

Para além destes instrumentos mencionados por Tanzi, a história da política no mundo possui muitos casos notáveis de corrupção e o caso brasileiro, em especial, carrega uma lista farta que irrompe barreiras inimagináveis, vis-à-vis o impacto, na economia brasileira, em quase 200 bilhões de reais dos dez maiores e mais notáveis casos de corrupção descobertos pelas autoridades²⁴.

Recente estudo do Fundo Monetário Internacional, utilizando modelos estatísticos, demonstrou que o PIB *per capita* brasileiro tenderia a crescer 30% caso as instituições, públicas e privadas, fossem menos corruptas e mais próximas dos padrões de Chile e Uruguai, considerados países menos corruptos da América Latina²⁵.

É muito comum a atribuição de grande responsabilidade das práticas corruptas aos setores públicos, no entanto, é importante ressaltar a responsabilidade social das empresas²⁶ e, além disto, a forte influência que as relações de corrupção envolvendo mercado e governo podem ter “no modelo de formação política do Estado e da Sociedade em termos históricos e, no caso brasileiro, seguramente em face das tradições clientelistas que configuraram estas relações”²⁷.

Surge daí um paradoxo, pois Estados Democráticos contemporâneos funcionam a partir de uma lógica formal e normativa por meio de regras constitucionais, não obstante, mantêm atuações desestruturantes das matrizes institucionais burocráticas e impessoais²⁸ por meio da atuação disfuncional entre o Mercado e o Estado, justamente o fenômeno da corrupção.

Foi em razão desta singular maneira que as empresas e o Estado se relacionaram durante muitos anos, talvez até séculos, que a sociedade durante um longo período

23. TANZI, Vito. Corrupção, atividades governamentais e mercados. *Finanças & Desenvolvimento/Dezembro 1995*, p. 23.

24. Anões do Orçamento; Operação Navalha na Carne; Máfia dos Sanguessugas (ou da Ambulância); Caso Furnas; Máfia dos Transportes; Jorgina de Freitas (INSS); Fundos de Pensão; Zelotes; Banestado; Lava-jato. Folha de São Paulo, 2017. PIB *per capita* do Brasil subiria 30% sem corrupção, diz estudo do FMI. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1926931-pib-per-capita-do-brasil-subiria-30-sem-corrupcao-diz-estudo-do-fmi.shtml> Acesso em 07/05/2018.

25. MAXIMILIANO, Luciana Maria da Silva; TEIXEIRA, Adriana de Souza Marinho; MARQUES, Gilberto Gil. *Revista Transdisciplinar Logos e Veritas*, Vol. 03, nº 09, 2016, pp. 04-11, ISSN 2318-9614.

26. LEAL, Rogério Gesta. Corrupção, governo e mercado: perversidades de relações clientelistas. *Revista Novos Estudos Jurídicos - Eletrônica*, Vol. 22 - n. 3 - set-dez 2017. 877-898. p. 890.

27. Para adequada compreensão dos tipos ideais e dos fundamentos da organização burocrática: WEBER, Max. *Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal*. Sociologia da burocracia. Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1978.

suportou custos naturalizando certas condutas de agentes públicos e privados, chegando ao cúmulo de ser identificado por recente estudo da Transparência Internacional que pouco menos de um terço dos cidadãos dos países da América Latina, que haviam utilizado um serviço público nos últimos 12 meses, pagaram alguma forma de suborno²⁹.

Grande parte desta naturalização do fenômeno corrupto passa pela impunidade e emerge como consequência das decisões judiciais. Surge, portanto, a inafastável pergunta: Qual é o papel do Estado de Direito e o império da lei nisso tudo?

4. O ESTADO DE DIREITO E AS “NOVAS” DECISÕES JUDICIAIS

As dificuldades que os analistas encontram ao tratar do tema da democracia são aquelas provenientes da corriqueira confusão decorrente do “simples fato de ‘democracia’ referir-se ao mesmo tempo a um ideal e a uma realidade”³⁰. As dificuldades emergem, portanto, na tentativa de distinguir o real do ideal. Assim é que, exatamente nesta distinção filosófica entre o ser e o dever ser³¹, as políticas públicas são reiteradamente associadas com a atividade estatal que objetiva coordenar as ações públicas e privadas com a finalidade de viabilizar a realização de direitos do cidadão, tais como saúde, educação, habitação e previdência, legitimando-se pelo convencimento da sociedade quanto à necessidade de efetivação desses direitos, mundo do ser, concreto portanto.

Verifica-se a consolidação, nesta senda, do governo por políticas (*government by policies*) em substituição ao que, até então, reinava como governo da lei (*government by law*). Complementando este raciocínio é que Przeworski³², radicalmente, defende a ideia de que constituições³³ não são nem necessárias nem suficientes para a sobrevivência da democracia, não são suficientes porque o fato de estar de acordo com as regras não significa que estas serão respeitadas, nem necessárias em razão da democracia viver num equilíbrio limítrofe através das regras de redistribuição de renda e poder.

Não obstante, após mais de 25 anos sob os ditames de uma democracia no Brasil na qual houve efetiva alternância de poder político, com papel atuante das

29. Pring, Coralie. *Las personas y la corrupción: América Latina y El Caribe*. Barometro Global da Corrupção. 2017 Transparency International. 2017. p. 14.

30. DAHL, Roberto. *Sobre a Democracia*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001, p. 37.

31. Para uma boa introdução sobre a aplicação destas classificações filosóficas no âmbito jurídica: FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. *Introdução ao estudo do direito: técnica, decisão, dominação*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

32. No original: “Constitutions are neither sufficient nor necessary for democracy to survive. Constitutions are not sufficient because agreeing to rules does not imply that results of their application will be respected (...) To see that constitutions are not necessary, note that above some income threshold democracy survives even though the rules of redistribution are chosen by each incumbent” PRZEWORSKI, Adam. *Democracy as an equilibrium*. Public Choice (2005) 123: 253-273. p.267.

33. O autor conceitua constituições como: “I mean only those rules that are difficult to change, because they are protected by super-majorities or by some other devices”. *Idem*, *Ibidem*.

oposições e concreta participação popular através do voto, podemos considerar que a democracia no Brasil, apesar de ainda ser jovem, se consolidou. Sendo que durante este período, o regime democrático incorporou valores de liberdade e igualdade, e, para garantir esses pressupostos de conteúdo do sistema democrático, em especial de direitos sociais, é preciso analisar não só a expansão de direitos nesta jornada constitucional, mas também sua qualidade³⁴.

É fato, também, que juntamente com a expansão dos direitos houve, concomitantemente, a ampliação do Poder Judiciário como um grande poder institucional para a proteção e garantia destes direitos sociais a fim de atribuir efetividade aos mandamentos constitucionais, se apresentando, desta forma, a identidade com o Estado de Direito e das decisões judiciais no controle da qualidade da democracia por meio da efetiva garantia do império da lei e a concretização de direitos.

Já faz algum tempo que se iniciou uma trajetória jurídica (*path dependente*) de sério combate à corrupção. Em dezembro de 2017 tramitavam no Supremo Tribunal Federal 95 ações penais e 439 inquéritos relacionados a autoridades com prerrogativa de foro por função, como presidente da República, vice, deputados federais, senadores e ministros de Estado. No STJ, onde são julgados casos de crimes comuns envolvendo governadores, desembargadores, membros do Ministério Público e conselheiros dos Tribunais de Contas, são 72 ações penais, 101 inquéritos e 54 sindicâncias e, de acordo com a Procuradoria Geral da República, 75% destes casos tratam de crimes relacionados à corrupção³⁵. Além disso, as metas aprovadas no Encontro Nacional do Poder Judiciário organizado pelo Conselho Nacional de Justiça e os tribunais de todo o país incluem a prioridade, em 2018, no julgamento de processos relativos à corrupção³⁶.

34. É importante ressaltar que o termo Qualidade da Democracia tem como principal vertente teórica os estudos Larry Diamond e Leonardo Morlino, que estabeleceram uma terminologia da Qualidade da Democracia em oito dimensões: império da lei; accountability vertical, responsividade, liberdade, igualdade, participação, competição e accountability horizontal, neste caso temos uma abordagem de caráter procedimental, em: DIAMOND, Larry; MORLINO, Leonardo. The quality of democracy. *Center on Democracy, Development and the Rule of Law (CDDRL)*. Number 20. Set./04. Stanford, Estados Unidos: Stanford University, 2004.

35. Declaração pública da procuradora-geral da República, Raquel Dodge na solenidade em comemoração ao Dia Internacional de Combate à Corrupção promovido pelo Ministério Público Federal e o Conselho Nacional do Ministério Público.

36. META 4 – Priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça Militar da União e dos Estados). Identificar e julgar até 31/12/2018: No Superior Tribunal de Justiça: 90% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública distribuídas até 31/12/2015 e 80% das ações distribuídas em 2016. Na Justiça Militar da União: 95% das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública distribuídas até 31/12/2016. Na Justiça Estadual: 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública distribuídas até 31/12/2015, em especial a corrupção ativa e passiva, peculato em geral e concussão. Na Justiça Federal: 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública distribuídas até 31/12/2015. Nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais: 95% das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública distribuídas até 31/12/2016 no 1º grau, e 95% das distribuídas no 2º grau até 31/12/2017. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/11/fc-929d-63233f47323282a7e71f304943.pdf> acesso em 08/05/2018.

Corroborando com a efetiva importância do judiciário, no centro da arena sobre a corrupção, está a interessante ponderação de Boaventura de Souza Santos:

A corrupção é, conjuntamente com o crime organizado ligado sobretudo ao tráfico da droga e ao branqueamento do dinheiro, a grande criminalidade desse terceiro período (crise do Estado -Providência) e coloca os tribunais no centro de um complexo problema de controle social.³⁷

Para que haja um adequado enquadramento do fenômeno e a justa compreensão das decisões judiciais sobre este tema, segundo relatório parcial de cumprimento das Metas Nacionais, produzido pelo CNJ com dados de janeiro a setembro de 2017, tramitavam apenas na justiça Estadual 131.081 ações, distribuídas entre os anos de 2013 e 2014. Desse total, 51.999 são ações de improbidade administrativa e 79.082 referem-se a crimes contra a administração pública. Até setembro de 2017, já haviam sido julgados 18.880 ações de improbidade administrativa e 41.939 de crimes contra a administração pública³⁸. Sendo que, em 2014 o esforço da Justiça brasileira em reduzir a quantidade de processos de corrupção sem decisão judicial resultou no julgamento de cerca de 109,6 mil processos. Eram ações antigas que aguardavam solução há pelo menos três anos – 20,8 mil delas, relacionadas a improbidade administrativa e outras 88,8 mil, a crimes cometidos contra a administração pública.

Identificar e julgar esses processos foram os objetivos da chamada Meta 4, compromisso assumido pelos presidentes dos tribunais brasileiros em 2013. A quantidade de processos julgados corresponde a 55,42% da meta, que era dar solução jurídica a 197,8 mil processos relativos a casos de corrupção distribuídos até 31 de dezembro de 2012³⁹.

Esta escolha de combate à corrupção surge como uma causalidade social dependente da trajetória percorrida, mais uma vez frisa-se: trata-se da *path dependence*⁴⁰ que chegou num ponto de não retorno e agora está posicionada como prioridade do Judiciário e conta inclusive com uma Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla). Esta nova prioridade de combate à corrupção tem gerado um novo *modus operandi* na gestão corporativa que aliado a uma série de inovações legislativas nacionais e até internacionais fizeram emergir o novo padrão anti suborno e a criação da Norma ISO 37001⁴¹.

37. SOUSA SANTOS, Boaventura; MARQUES, Maria Manuel; PEDROSO, João. Os Tribunais nas Sociedades Contemporâneas. RBDS n.30 ano 11 fev. 1996, p. 39.

38. Meta de combate à corrupção já foi atingida por dois tribunais neste ano. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/84227-meta-de-combate-a-corrupcao-ja-foi-atingida-por-dois-tribunais-neste-ano> Acesso em: 08/05/2018.

39. Tribunais cumprem 55% da meta de combate à corrupção no País. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79332-tribunais-cumprem-55-da-meta-de-combate-a-corrupcao-no-pais> Acesso em 08/05/2018.

40. Ver nota 12.

41. A norma ISO 37001 é a nova norma internacional desenvolvida para ajudar organizações a implementar um Sistema de Gestão Anti-Suborno (SGAS).

5. BREVE HISTÓRICO DO AVANÇO NORMATIVO: O NOVO PADRÃO ANTI-SUBORNO E A NORMA ISO 37001

Instituições importam. Este é o grande mote do neo-institucionalismo que, apesar de possuir três versões, não descarta que as instituições são fatores necessários para certas transformações sociais.

Assim é que, como dito acima, por um lado, o Estado de Direito e as decisões judiciais impactaram positivamente na agenda sobre combate à corrupção, por outro, elas só foram possíveis em razão de um conjunto de mudanças legislativas antecedentes que viabilizaram instrumentos jurídicos suficientes para que estas decisões ocorressem.

Em alguns países o histórico de combate à corrupção tem se desenvolvido há algum tempo⁴² em outros existem trabalhos que já apresentam uma visão panorâmica sobre o tema, alcançando conclusões no seguinte sentido: "ninguém escamoteará que Portugal fez um grande esforço para reforçar legislativamente a visão penalista relativa ao combate à corrupção nos últimos 30 anos"⁴³.

No Brasil, já no final dos anos 90⁴⁴, a Convenção Interamericana contra a Corrupção propôs medidas aos Estados americanos buscando promover o desenvolvimento na tentativa de eliminar o problema da corrupção, detectando, prevenindo e punindo o fenômeno com medidas preventivas e atuando também na sociedade e demais organizações, um ponto igualmente importante da convenção foi a adoção de sistemas fiscais mais rígidos, como uma forma de desencorajar a prática corruptiva. Logo depois, se torna signatário da Convenção sobre o Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (Convenção da OCDE)⁴⁵.

Esta convenção da OCDE foi ratificada por vários países, preconizando a adoção de leis que tornem o delito a o oferecimento, promessa ou doação de vantagem, de natureza pecuniária ou qualquer outra forma ilícita a funcionários públicos estrangeiros, direta ou indiretamente, no de desempenho de suas funções com a intenção de realizar, dificultar negociações ou obter vantagem em transações internacionais, foi prevista também a responsabilização de pessoas jurídicas por atos corruptivos de funcionário público estrangeiro.

42. A Foreign Corrupt Practices Act – FCPA ou Lei de Práticas Corruptas no Exterior, de 1977, surgiu nos EUA como consequência ao movimento anticorrupção decorrente da repercussão do escândalo Watergate.

43. RAIMUNDO, Mariana, 2009 – "Trinta anos de evolução das leis da corrupção em Portugal", comunicação apresentada no Symposium Internacional The Economics of Corruption in Contemporary Developed Societies. Porto: Fundação Eng. António de Almeida. 26-27 Março 2009.

44. Decreto no 4.410, de 7 de outubro de 2002. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, com reserva para o art. XI, parágrafo 1o, inciso "c", adotada em Caracas, em 29 de março de 1996. Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 8 de outubro de 2002.

45. Internalizada no ordenamento jurídico brasileiro por meio do Decreto nº 3.678, de 30.11.2000.

Paralelamente, no Brasil o instituto da colaboração premiada, conhecido popularmente como delação premiada, foi durante muitos anos método excepcional na regra processual brasileira que tem como base o princípio da obrigatoriedade ou da justiça penal não negociada. Por aqui a delação premiada foi notada em dois importantes momentos da história nacional: no Império, com o seu surgimento, que remonta às Ordenações Filipinas (1603-1830)⁴⁶, e, atualmente, com o seu ressurgimento, que remete à promulgação da Lei nº 8.072/1990 (Lei dos Crimes Hediondos) alcançando maior visibilidade pela Lei nº 12.850 de 2013 (Lei das Organizações Criminosas).

Ainda nesta esteira, em 1995 foi promulgada a lei 9.034/1995 que estabelecia os meios operacionais para a prevenção e repressão de ações praticadas por organizações criminosas. No artigo sexto da referida lei havia a previsão de redução de um a dois terços da pena, nos crimes praticados em organização criminosa, quando a colaboração espontânea do agente levar ao esclarecimento de infrações penais e sua autoria.

No mesmo ano de 1995 a lei dos crimes contra o sistema financeiro nacional sofreu uma alteração, por meio da lei nº 9.080/1995, que incluiu o § 2º no art. 25, com a seguinte previsão: "Nos crimes previstos nesta Lei, cometidos em quadrilha ou co-autoria, o co-autor ou partícipe que através de confissão espontânea revelar à autoridade policial ou judicial toda a trama delituosa terá a sua pena reduzida de um a dois terços".

A colaboração com as autoridades também foi objeto de alteração no Código Penal, especificamente no art. 159, com a inserção § 4º, que prevê a redução de pena de um a dois terços no caso de o crime de extorsão mediante sequestro ser cometido em concurso e o concorrente que o denunciar à autoridade, facilitando a libertação do sequestrado.

É justamente em 1997 que o contexto internacional (*Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE*) e o contexto nacional (*promulgação da lei 9.613 de 1998 sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos que gerou também o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF*) foram unidos para preservar um bem jurídico penal tutelado pelo combate à lavagem de dinheiro, qual seja a manutenção da Ordem Econômica de consagrada no art. 170 da Constituição Federal do Brasil de 1988.

46. No Brasil, a delação premiada teve sua origem nas Ordenações Filipinas, que esteve em vigência de 1603 até a entrada em vigor do Código Criminal de 1830. A parte criminal do Código Filipino constava no Livro V, Título CXVI, que tratava da delação premiada, sob o título "Como se perdoará aos malfeteiros, que derem outros à prisão", que concedia o perdão aos criminosos delatores e tinha abrangência, inclusive, por premiar, com o perdão, criminosos delatores de delitos alheios. Em função de sua questionável ética, à medida que o legislador incentivava uma traição, acabou sendo abandonada em nosso Direito, reaparecendo em tempos recentes. JESUS, Damásio E. de (Damásio Evangelista de). 1935 – Estágio atual da "delação premiada" no direito penal brasileiro / Damásio E. de Jesus. In: Revista do Tribunal Regional Federal : 3 Região, n. 81, p. 21, jan./fev. 2007.

A Convenção da OCDE gerou pressão sobre vários países para implementação de uma legislação sobre corrupção mais restritiva, um interessante exemplo é o *UK Bribery Act 1* de Julho de 2011⁴⁷, considerada a legislação mais restritiva sobre o tema. No Brasil, além da inclusão no Código Penal de artigos que tratam da corrupção praticada por particular contra a Administração Pública Estrangeira e alteração da Lei 9.613/98 (anti-lavagem de dinheiro, hoje revogada pela 12.683/12).

O ápice de todo este histórico legislativo de combate à corrupção no Brasil, ocorre com a promulgação de dois importantes diplomas legislativos: a lei nº 12.846/2013 que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, popularmente conhecida como Lei Anticorrupção e a lei nº 12.850/2013 que define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal e os meios de obtenção da prova, também conhecida como lei de organizações criminosas.

Após o "pacote" legislativo de 2013, o Brasil passaria por uma revolução na efetividade e eficácia em casos de corrupção. Institutos como acordos de leniência e colaboração premiada foram decisivos para alcançar um novo padrão de investigação e persecução penal que implicou no desbaratamento de esquemas substanciais de práticas corruptas e no aumento das prisões sobre corrupção passiva em 438%⁴⁸.

Estes números refletem uma preocupação mundial não apenas sobre o tema da corrupção, mas também em relação aos aspectos da gestão corporativa, a OCDE na reunião do G20 de 2015 atualizou uma cartilha de princípios da governança corporativa com a seguinte finalidade:

The Principles are intended to help policy makers evaluate and improve the legal, regulatory, and institutional framework for corporate governance, with a view to support economic efficiency, sustainable growth and financial stability.⁴⁹

A formação de um consenso entre os especialistas sobre a urgência, gravidade e necessidade de cuidar do problema de uma forma padronizada levou a Organização Internacional de Normalização (ISO) a elaborar o primeiro padrão internacional para sistemas de gerenciamento antissuborno, servindo como uma orientação comum para que as organizações em todo o mundo possam usar para desenvolver sistemas para

47. A referida lei prevê penalidades cíveis e criminais, tanto para a pessoa física quanto para a jurídica, da seguinte maneira: 1. Empresas: podem ser obrigadas a pagar multas ilimitadas; 2. indivíduos: multa ilimitada e/ou até 10 anos de prisão; 3. Diretores: destituição do cargo e proibição de atuar como diretor por até 15 anos; 4. contratantes públicos: possível exclusão de contratos públicos; 5. danos reputacionais: mídia negativa, dano imagem, dissolução da empresa

48. O censo nacional da população carcerária de 2010, feito pelo Ministério da Justiça, indicava 93 delitos dessa natureza. O número saltou para 501 registros na última contagem do governo federal, referente a dezembro de 2014 e concluída recentemente. A corrupção ativa também aumentou no período: de 575 para 942 ocorrências, alta de 63,8%. Apesar do incremento, os dois crimes respondem por apenas 0,2% do total contabilizado nas cadeias brasileiras.

49. OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors. G20/OECD Principles of Corporate Governance. September 2015. p. 9. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>. Acesso em 14/05/2018.

ajudá-los a gerenciar seus riscos. Neste sentido, o objetivo principal da norma é apoiar as organizações no combate ao suborno, por meio de uma cultura de integridade, transparência e conformidade com as leis e regulamentações concernentes ao tema.

A norma ficou pronta em outubro de 2016 e, conforme divulgação da transparência Internacional⁵⁰, contou com a participação de 37 países⁵¹, com outros 22 países⁵² desempenhando a função de observadores e 8 organizações internacionais⁵³ que representavam justamente esta nova preocupação voltada ao tema da corrupção.

O Comitê de Projetos, ao se inspirar no mesmo modelo geral da ISO 9001 e ISO 14001 – normas mais famosas que envolvem Sistema de Gestão de Qualidade e Sistema de Gerenciamento Ambiental -, estabeleceu cinco principais diretrizes básicas: 1. Avaliação de Risco antissuborno; 2. Política antissuborno; 3. Contexto da organização; 4. Controle antissuborno e 5. *Due Diligence* e a função do *Compliance* antissuborno.

Nos resta agora compreender e tentar explicar qual foi o papel deste avanço normativo na transformação de uma nova forma de conduzir os negócios empresariais: menos temerária e mais em conformidade.

6. UM NOVO MODUS OPERANDI: COMPLIANCE E SISTEMAS DE INTEGRIDADE

O termo *Compliance* é originário do verbo, em inglês, *to comply*, e significa estar em conformidade com regras, normas e procedimentos⁵⁴. Interessante notar que o surgimento da primeira interrelação entre decisões judiciais e *compliance* se deu através do Manual de Orientações para Sentenciar Organizações nos Estados Unidos da América, que prevê determinados benefícios às instituições que possuem programas de prevenção de ilícitos⁵⁵.

50. Transparency Internacional UK. International Anti-bribery Atandard ISO 37001. Written by Guest on Wednesday, 2 November 2016. Disponível em: http://www.transparency.org.uk/international-anti-bribery-standard-iso-37001/#.Wwhwh1_MxPs Acesso em 13/05/2018.

51. Australia, Austria, Brazil, Cameroon, Canada, China, Colombia, Croatia, Czech Republic, Denmark, Ecuador, Egypt, France, Germany, Guatemala, India, Iraq, Israel, Kenya, Lebanon, Malaysia, Mauritius, Mexico, Morocco, Nigeria, Norway, Pakistan, Saudi Arabia, Serbia, Singapore, Spain, Sweden, Switzerland, Tunisia, UK, USA, Zambia.

52. Argentina, Armenia, Bulgaria, Chile, Cyprus, Cote d'Ivoire, Finland, Hong Kong, Hungary, Italy, Japan, Korea, Lithuania, Macau, Mongolia, Netherlands, New Zealand, Poland, Portugal, Russia, Thailand, Uruguay.

53. ASIS, European Construction Industry Federation, Independent International Organisation for Certification, International Federation of Consulting Engineers, IQNet, OECD, Transparency International, World Federation of Engineering Organisations.

54. Para um breve histórico do *compliance*, consultar a história de Jay Cooke & the Robber Barons no século 19; enactment of Mail Fraud Statute de 1872; o caso Frank Delano Roosevelt e o "New Deal" para investidores; FCPA enactment de 1977; Committee of Sponsoring Organizations (COSO) formed em 1985; 1986 Defense Industry Initiative (DII) formed em 1986; Federal Sentencing Guidelines em 1991.

55. "The two factors that mitigate the ultimate punishment of an organization are: (i) the existence of an effective compliance and ethics program; and (ii) self-reporting, cooperation, or acceptance of responsibility". United States Sentence Commission, 2015, Chapter 8, Sentencing of Organizations. Introductory

Uma boa explicação para o surgimento do *compliance* moderno e a sua relação com decisões judiciais é aquela exposta por Biegelman e Biegelman, conforme ex-certo abaixo:

This regulation began as a response to individual scandals, and sought to address the underlying causes of each of these scandals. By the 1960s, with increasing complexity in both the business and regulatory arenas, the foundations of modern compliance began to emerge. This trend continued into the 1970s and 1980s, until it reached a tipping point with the release of the Sentencing Guidelines for Organizations in 1991. Compliance programs existed well before these sentencing amendments, but the amendments gave these programs a major push into the mainstream of business.⁵⁶

A teoria econômica já estudou o tema do impacto da corrupção nos mercados chegando a duas principais linhas teóricas: *Grass the Wheels*⁵⁷ que analisa quais são os efeitos benéficos e a contribuição para o desenvolvimento econômico, enquanto a corrente *Sand the Wheels*⁵⁸ ressalta quais os obstáculos gerados e como estes impactam no desenvolvimento, sendo que outras abordagens procuram estabelecer uma explicação se utilizando da teoria econômica⁵⁹.

Este entranhamento da corrupção nos negócios, como bem explanado por Speck⁶⁰, gera efetivo impacto negativo sobre o funcionamento das instituições e demanda imediata estratégia que enfatize reformas, no sistema político e econômico, que eliminem causas estruturais ou institucionais da corrupção, isto é, reformas que melhorem o funcionamento das instituições.

No entanto, sobretudo no Brasil, a corrupção no mundo corporativo era vista mais pela teoria *Grass the Wheels* e o judiciário não desempenhava um papel de forte restrição sobre a atuação ilegal das empresas, em parte por falta de instrumentos legais que foram sendo aprimorados ao longo do tempo – conforme histórico normativo apresentado no artigo – doutra parte por uma falta de cultura combativa decorrente de inclinações culturais que insistiam em posturas deferentes com os crimes desta natureza.

Esta fase já não encontra espaço na arquitetura institucional brasileira. A legislação se modernizou oferecendo instrumentos eficazes, efetivamente a mentalidade cultural mudou e a visão *Sand the Wheels* hoje é predominante. Os

Commentary. Disponível em: <https://www.uscc.gov/guidelines/2015-guidelines-manual/2015-chapter-8>. Acesso em 13/05/2018.

56. BIEGELMAN, Martin T.; BIEGELMAN, Daniel R. *Building a World-Class Compliance Program: best practices and strategies for success*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2008, p. 43.

57. LEFE, N. H. *Economic development through bureaucratic corruption*. AJ Heidenheimer, p. 389-404, 1989.

58. SPECK, Bruno Wilhelm. *Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas*. *Cadernos Adenauer*. n.º 10, 2000.

59. Duas clássicas abordagens econômicas sobre o tema são a teoria do "Estamento Burocrático" de FAORO, R. Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro. São Paulo: Globo, 1957 e a teoria de barreiras à entrada de BAIN, J. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

60. SPECK, Bruno Wilhelm. *Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas*. *Cadernos Adenauer*. n.º 10, 2000.

custos para este câmbio foram altíssimos, grandes prejuízos foram calculados entre as empresas que operavam em desacordo com a lei. Hoje a tarefa corporativa é se reposicionar no novo mercado, para tanto, foi necessário desenvolver um novo *modus operandi*.

É justamente neste sentido que a Transparência Internacional conclui um importante estudo que envolveu as cem maiores empresas e os dez maiores bancos brasileiros⁶¹ de acordo com o nível de transparência. Uma das conclusões: *investigações de casos de corrupção colocaram o setor privado sob pressão para ser mais transparente*. O estudo prossegue com reflexões importantíssimas e apresenta a seguinte consideração:

A ligação de gigantes em grandes esquemas de corrupção, expostos por operações como a Lava Jato e a Zelotes, aumentou a pressão da sociedade. Ficou claro que muitos grupos empresariais brasileiros se envolveram em superfaturamentos, contribuições eleitorais ilícitas e propinas em troca de contratos bilionários. Ficou evidente, também, que a corrupção corporativa prejudica o avanço da infraestrutura e a livre competição, inviabiliza empresas éticas e lesa os cidadãos.

Por isso, o mundo corporativo não pode mais fazer de conta que a corrupção é um problema apenas de governos e estatais. Ele precisa mostrar que possui políticas anticorrupção, expor com transparência suas estruturas e prestar contas sobre o que faz nos países onde atua. Quando se mostram transparentes, empresas assumem um compromisso público: de que qualquer indivíduo terá elementos para fiscalizar suas ações⁶².

Surgem então os novos sistemas de integridade e *compliance* nas grandes empresas. Os resultados negativos decorrentes das decisões judiciais que envolveram estes grandes casos de corrupção citados no estudo da transparência internacional foram significativos e, como consequência, o novo *modus operandi* que abarca a responsabilidade de acompanhar o ritmo das transformações regulatórias e a "convergência da regulamentação global, atrelados à concorrência de novas empresas, ao aumento da pressão dos *stakeholders* e *shareholders* e ao rápido avanço tecnológico criaram um ambiente complexo para os *Compliance Officers* em todas as indústrias"⁶³.

Estes sistemas de integridade constituem uma estrutura de *compliance* que engloba diversos componentes que contribuem na prevenção, detecção e resposta nos três grandes setores: i) os responsáveis pelos processos de negócios; ii) as funções de *compliance* e de gestão de riscos centralizada; iii) a auditoria interna.

É interessante notar que se trata efetivamente de um *novo* modo de operar no mercado tendo em vista que o Sistema de Governança Corporativa e Gestão de *Compliance* foi instituído pelo recente regime de leis no Brasil que compreende,

61. Foram escolhidas as 100 maiores empresas e os 10 maiores bancos brasileiros a partir de um ranking Valor 1000 publicado pelo jornal Valor Econômico. O relatório avaliou como essas companhias divulgam informações três dimensões: programas anticorrupção, estrutura organizacional e dados financeiros sobre a atuação em outras nações.

62. Mais detalhes sobre o estudo em: <http://transparenciacorporativa.org.br/trac2018/>. Acesso em 13/05/18.

63. Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil. 2ª Edição. O Futuro do Compliance. KPMG, 2017. P. 1.

basicamente, um novo marco regulatório que conta com os seguintes institutos normativos (todos com menos de 5 anos de existência):

Lei Anticorrupção – Lei nº 12.846/2013 – Decreto nº 8.420/2015;

Lei das Empresas Estatais – Lei nº 13.303/2016 – Decreto 8.945/2016;

Lei do Processo Administrativo Sancionador – Banco Central do Brasil – Comissão de Valores Mobiliários – Lei nº 13.506/2017;

Política de Conformidade (*Compliance*) das Instituições Financeiras – Resolução nº 4.595/2017 – Banco Central do Brasil;

A consequência deste novo estado de coisas decorre, como dito anteriormente, de uma nova postura judicial ao tratar o tema da corrupção e passa a envolver, não apenas empresas privadas como também entes públicos que estão se empenhando para atender expectativas desta nova cultura ao implementarem procedimentos para estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade em cerca de 350 órgãos e entidades do Governo Federal, a exemplo de ministérios, autarquias e fundações públicas⁶⁴.

Os votos são para que este novo paradigma seja profícuo e se consolide como referência na nova forma de se fazer negócios no mundo, em especial no Brasil, a fim de que a corrupção, que é um fenômeno mundial, receba mais atenção no controle e combate a fim de que a sociedade global consiga institucionalizar uma nova cultura menos selvagem e irracional na prática do cotidiano corporativo e político.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões expostas ao longo do texto nos trazem exatamente a sensação de inquietação de saber muito sobre o passado, quase nada sobre o presente e o futuro ser um enorme buraco negro.

Pois bem, apesar disto, mesmo inquieta, a democracia brasileira avança por meio de progressos significativos de propostas legislativas aprovadas e, de certa maneira, o país consegue acompanhar uma demanda mundial de modernização no tratamento da corrupção.

O cenário de mudança dos comportamentos corporativos acerca do fenômeno corrupto já se verifica na prática e a tese da *path dependent* se confirma, dado que estamos num ponto de não retorno no combate à corrupção, aquilo que se fez não pode agora ser desfeito sob pena de se incorrer em custos políticos e sociais inviabilizadores de qualquer tentativa de retrocesso.

⁶⁴ Regulamentação do Decreto nº 9.203/2017 e Portaria nº 1.089/2018. Mais informações disponíveis em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/04/cgu-lanca-regulamentacao-para-programas-de-integridade-no-governo-federal> Acesso em 13/05/2018.

Assim, se houvesse possibilidade de prever algo – diga-se sob pena de incorrer numa tentativa inútil – seria dito que a consequência das decisões judiciais nos casos sobre corrupção dos últimos anos gerou uma mudança cultural das corporações na direção de posicioná-las, daqui para o futuro, em parâmetros de integridade e conformidade desejados pelo país e pela comunidade internacional.

Mas como nós, estudiosos da era do imprevisível, não temos sido assertivos em prever, me restrinjo a tarefa de explicar a relação entre *Compliance*, Sistemas de Integridade e a mudança cultural presente das corporações como consequência das decisões judiciais.

8. BIBLIOGRAFIA

- ABRANCHES, Sérgio. A Era do Imprevisível: A grande transição do século XXI. 1ª Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.
- AZEVEDO, Paulo Furquim de; Ferraz Junior, Tércio Sampaio; Maranhão, Juliano Souza de Albuquerque. As inter-relações entre o processo administrativo e o judicial, sob a perspectiva da segurança jurídica do plano da concorrência econômica e da eficácia da regulação pública. Relatório Parcial de Pesquisa. 2011. Disponível em: <http://www.niajajuris.org.br/images/documentos/rfusp.pdf> Acesso em 04/05/2018.
- BAIN, J. Barriers to new competition. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BIEGELMAN, Martin T.; BIEGELMAN, Daniel R. Building a World-Class Compliance Program: best practices and strategies for success. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2008, p. 45.
- BOBBIO, Norberto. O Futuro da Democracia. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHRISPINO, Alvaro e CHRISPINO, Raquel S. E. A judicialização das relações escolares e a responsabilidade civil dos educadores. aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 9-30, jan./mar. 2008. p. 10-30
- DAHL, Roberto. Sobre a Democracia. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- DIAMOND, Larry; MORLINO, Leonardo. The quality of democracy: Center on Democracy, Development and the Rule of Law (CDDRL). Number 20. Set./04. Stanford, Estados Unidos: Stanford University, 2004.
- FAORO, R. Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro. São Paulo: Globo, 1957.
- FERRAZ JUNIOR, Tércio Sampaio. Introdução ao estudo do direito: técnica, decisão, dominação – 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- HALL, Peter A. e TAYLOR, Rosemary C. R. As três versões do neo-institucionalismo. Lua Nova: Revista de Cultura e Política. 2003. 193-223.
- HATTAM, V. C.. Labor Visions and State Power. The Origins of Business Unionism in the United States. Princeton University Press, 1993.
- HUNTINGTON, Samuel. 1994. A terceira onda: a democratização no final do século XX. São Paulo: Ática, 1994.
- JESUS, Damásio E. de (Damásio Evangelista de), 1935 – Estágio atual da “delação premiada” no direito penal brasileiro / Damásio E. de Jesus. In: Revista do Tribunal Regional Federal : 3 Região, n. 81, p. 21, jan./fev. 2007.

- JOHNSTON, Michael. 2005 – *Syndromes of Corruption – Wealth, Power and Democracy*. Cambridge: University Press.
- KATZAB Daniel, BOMMARITOLLA, Michael J. e SOELLINGER, Tyler, James Ming Chen. *Law on the Market? Abnormal Stock Returns and Supreme Court Decision-Making*. SSRN – Version 2.01 December 19, 2017.
- LEAL, Rogério Gesta. *Corrupção, governo e mercado: perversidades de relações clientelísticas*. Revista *Novos Estudos Jurídicos – Eletrônica*, Vol. 22 – n. 3 – set-dez 2017. 877-898.
- LEFF, H. *Economic development through bureaucratic corruption*. *AJ Heidenheimer*, p. 389-404, 1989.
- MAXIMILIANO, Luciana Maria da Silva; TEIXEIRA Adriana de Souza Marinho e SOUZA MARQUES, Gilberto de. *Compliance e a importância das orientações legais na responsabilidade social da empresa*. Revista *Transdisciplinar Logos e Veritas*, Vol. 03, nº 09, 2016, pp. 04-11.
- OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. September 2015. p. 9. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf> Acesso em 14/05/2018.
- Pesquisa KPMG – *Maturidade do Compliance no Brasil: 2ª edição. O Futuro do Compliance*. 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf> Acesso em 03/05/2018.
- PIERSON, Paul. *Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics*. *The American Political Science Review*, Vol. 94, No. 2 (Jun., 2000), pp. 251-267.
- PRADO, Viviane Muller. *Interferência Do Poder Judiciário Na Regulação Do Mercado De Valores Mobiliários: Caso Da Transparência Da Remuneração Dos Administradores No Brasil*. Revista da Faculdade de Direito – UFPR, Curitiba, vol. 61, n. 1, jan./abr. 2016, p. 247 – 272.
- PRING, Coralie. *Las personas y la corrupción: América Latina y El Caribe*. Barometro Global da Corrupção. 2017 Transparency International. 2017.
- PRZEWORSKI, Adam. *Democracy as an equilibrium*. *Public Choice* (2005) 123: 253–273.
- RAIMUNDO, Mariana. 2009 – “Trinta anos de evolução das leis da corrupção em Portugal”, comunicação apresentada no Symposium Internacional *The Economics of Corruption in Contemporary Developed Societies*. Porto: Fundação Eng. António de Almeida. 26-27 Março 2009.
- RANIERI, Nina Beatriz Stocco. *A Cadeira UNESCO de Direito à Educação da Faculdade de Direito: Democracia, Cidadania e Direito à Educação*. Revista *Faculdade de Direito*. Universidade de São Paulo. v. 108, p. 375-396, jan/dez 2013.
- SCHARPF, Fritz W. *Decision Rules, Decision Styles and Policy Choices*. *Journal of Theoretical Politics*. 1989. 149-176.
- SCHILLING, Flávia. *Corrupção, crime organizado e democracia*. Revista *Brasileira de Ciências Criminais*, São Paulo, v. 36, 2001.
- SILVA RAMOS, Elival da. *Ativismo Judicial – Parâmetros Dogmáticos – 2ª Ed.* São Paulo: Saraiva. 2015.
- SOUSA SANTOS, Boaventura; MARQUES, Maria Manuel; PEDROSO, João. “Os Tribunais nas Sociedades Contemporâneas.” In *RBCS* n.30 ano 11 fev., 1996.
- SOUZA JÚNIOR, René Bernardes de. *O Judiciário como potencial reformador democrático: educação para a cidadania*. 2007. 327 f. Tese (Doutorado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- SPECK, Bruno Wilhelm. *Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas*. *Cadernos Adenauer*. nº 10. 2000.

- TANZI, Vito. *Corrupção, atividades governamentais e mercados*. *Finanças & Desenvolvimento/Dezembro 1995*.
- Transparency International UK. *International Anti-bribery Atandard ISO 37001*. Written by Guest on Wednesday, 2 November 2016. Disponível em: http://www.transparency.org.uk/international-anti-bribery-standard-iso-37001/#.Wvhwht_MxPs Acesso em 13/05/2018.
- WEBER, Max. *Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal*. *Sociologia da burocracia*. Zahar Editores: Rio de Janeiro. 1978.