

REVISTA

DIREITO, INOVAÇÃO E REGULACÕES

I. DOCTRINA NACIONAL

3

GOVERNANÇA PÚBLICA E PROGRAMAS DE INTEGRIDADE
PUBLIC GOVERNANCE AND INTEGRITY PROGRAMS

Daniel Picolo Catelli¹

Loyse Aracelli Silva Rocha Vieira²

1 Daniel Picolo Catelli. Procurador Federal, Mestre em Administração Pública (IDP), Especialista em Direito Administrativo (CENES) e em Direito Processual (Unama). Secretário Executivo Adjunto do Ministério do Meio Ambiente. E-mail: dpcatell@gmail.com

2 Loyse Aracelli Silva Rocha Vieira. Analista Integral de Riscos. Data Protection Officer (Brasil – U.E.) Mestre em Gestión de Riesgos especialidade Compliance: Fraude y Blanqueo (EALDE Business School/Madrid) e Mestre em Gestión de Riesgos pela UCAM (Universidad Católica de Murcia/Espanha). MBA em Liderança, Inovação e Gestão 4.0 (PUCRS). MBA em Controladoria, Auditoria e Compliance (UNP). Professora do Instituto de Educação Russell Bedford Brasil. E-mail: loyseasrv.jurista@gmail.com

CATELLI, Daniel Picolo; VIEIRA, Loyse Aracelli Silva Rocha. **Governança pública e programas de integridade.** Revista Direito, Inovação e Regulações - Centro Universitário de Cascavel (UNIVEL). Cascavel. Mai. 2022; V. 1 (2): 40-68.

RESUMO

O papel da Governança reflete diametralmente em como a Administração Pública atenderá satisfatoriamente as preocupações públicas empreendendo menores esforços e gerando melhores resultados. Neste trabalho, apresentamos a relação Governança Pública *versus* Programas de Integridade e a evolução da prática administrativa aos controles na Administração. O controle era mais baseado na conformidade, nos ritos formais, não obstante, desde o Decreto-Lei 200/67, seja possível falar que os ônus do controle deveriam considerar uma relação de custo-benefício. Paralelamente à evolução dos controles na Administração surgia a discussão sobre a Governança. No Ministério do Meio Ambiente, o Programa de Integridade surgiu não apenas para atendimento a comandos legais, mas para, de uma maneira integrada e unificada, estabelecer diretrizes e medidas que fomentem uma cultura de integridade organizacional alinhada aos valores éticos compartilhados pela sociedade. A metodologia utilizada foi a bibliográfica. Resultados demonstraram que um pequeno enquadramento faz toda a diferença: mudar a métrica, que encontra seu cerne nas pessoas e no seu comportamento nas organizações. Metodologias como a Teoria U de Scharmer e a Teoria Usaquén-Vieira associadas às Ciências Comportamentais têm sido utilizadas por gestores de riscos para garantir programas de integridade mais efetivos e melhor gestão da integridade em organizações públicas e privadas.

Palavras-chave: administração pública. ciências comportamentais. eficiência. governança. programas de integridade.

ABSTRACT

The role of Governance reflects diametrically on how the Public Administration will satisfactorily meet public concerns, making less effort and generating better results. In this work, we present the relationship between Public Governance versus Integrity Programs and the evolution of administrative practice to controls in Administration. Control was more based on compliance, on formal rites, however, since Decree-Law 200/67, it is possible to say that the burden of control should consider a cost-benefit relationship. Parallel to the evolution of controls in the Administration, the discussion on Governance emerged. At the Ministry of the Environment, the Integrity Program was created not only to comply with legal commands, but to, in an integrated and unified way, establish guidelines and measures that foster a culture of organizational integrity in line with the ethical values shared by society. The methodology used was the bibliography. Results showed that a small framework makes all the difference: changing the metric, which finds its core in people and their behavior in organizations. Methodologies such as Scharmer's Theory U and Usaquén-Vieira Theory associated with Behavioral Sciences have been used by risk managers to ensure more effective integrity programs and better integrity management in public and private organizations.

Keywords: public administration. behavioral sciences. efficiency. governance. integrity programs.

INTRODUÇÃO

Verifica-se no cenário atual que a ênfase no papel da Governança reflete fundamentalmente em como a Administração Pública atenderá satisfatoriamente às preocupações públicas empreendendo menores esforços e gerando melhores resultados.

Neste sentido, a governança pública enfatiza o processo de geração de valor público pela colaboração entre agentes públicos e privados na produção de serviços, políticas e bens públicos que visam ao desempenho e à conformidade. E a referida geração de valor reservou à Administração Pública brasileira realizar um esforço crescente na gestão da integridade.

Quando falamos de governança, pensamos em um conjunto de mecanismos de gestão com vistas à entrega dos resultados esperados pela organização, seja ela pública ou privada. Um dos aspectos centrais da governança é a integridade, que poderá ser entendida como um conjunto de diretrizes voltadas à prevenção, detecção e remediação de fraudes e atos de corrupção. Em que pese seu objetivo específico, a integridade é parte da governança, e deve ajudar a organização a atingir seus resultados, dentro dos limites éticos e legais existentes.

Um programa de integridade não serve para impedir que atos ilícitos aconteçam, mas sim para que os resultados sejam atingidos sem que desvios éticos e de conduta ocorram. Uma pequena mudança de enquadramento faz toda a diferença: se focarmos apenas em processos, desvirtuamos a métrica de efetividade. Olhamos apenas para o caminho a ser trilhado e esquecemo-nos de verificar se chegamos ao destino. Para mensurarmos a efetividade dos programas de integridade, temos que mudar a métrica, olhar para as pessoas. Indispensável falarmos sobre comportamento humano.

No presente artigo, trataremos do avanço da implementação de programas de integridade especialmente no âmbito da Administração Pública Federal, e do papel dos mecanismos de governança para garantir a efetividade e adequada gestão da integridade. Assim, antes de abordar diretamente a relação dos mecanismos de governança com os programas de integridade, cumpre traçar uma breve digressão sobre a evolução da governança pública.

1. A RELAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA E PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

O agir do Administrador Público passou por algumas modificações razoavelmente sutis no decorrer das últimas décadas. A concepção geral do gestor público sempre foi a de que na Administração Pública não há liberdade de atuação, enquanto na atividade particular seria

lícito fazer tudo que a lei não proíbe, no serviço público só seria permitido fazer o que a lei autoriza (MEIRELLES, 2005).

Com efeito, o raciocínio em matéria de prática administrativa era o da estrita subsunção do comportamento à norma. Ocorre que, mesmo com todo esse rigor, nossas práticas eram marcadas pelo patrimonialismo¹, pelo compadrio e pela pessoalidade.

No modelo de administração burocrática² até então predominante, o controle era muito mais baseado na conformidade, nos ritos formais, não obstante, desde o advento do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, seja possível falar que a medida do controle deva levar em consideração, necessariamente, uma relação de custo-benefício. Em outras palavras, a atividade administrativa, nos termos do art. 14 do citado diploma legal, deve se pautar pela racionalidade, baseando-se na simplificação dos processos e supressão de controles que se comprovem como puramente formais ou, ainda, cujo custo seja manifestamente superior ao risco.

Paralelamente à evolução dos controles na Administração, que cresceram em grande velocidade entre os finais dos anos 80 até o início do século XXI, também surgia a discussão sobre a Governança.

E aqui convém mencionar que o estudo sobre a governança é relativamente recente e tem origem na área privada. Como campo do conhecimento estruturado e dotado de princípios e métodos, seu início data da década de 80 do século XX, ou seja, mais ou menos 40 anos.

O início da governança ocorreu com a chamada governança corporativa, que tem como marcos fundamentais: a) o ativismo de Robert Monks, a partir da segunda metade dos anos 80, b) o Relatório Cadbury, produzido por ocasião da criação de um Comitê pelo Banco da

¹ Conceito apresentado pelo jurista e sociólogo alemão Max Weber e que, em tese, tende a associar, como ideia principal, o trato da coisa pública pela autoridade como se privada fosse, o 'patrimonialismo' é uma forma de exercício da dominação por uma autoridade, a qual está legitimada pela roupagem da tradição, cujas características principais repousam no poder individual do governante que, amparado por seu aparato administrativo recrutado com base em critérios unicamente pessoais, exerce o poder político sob um determinado território. (WEBER, 1999, p. 33).

² A Administração Burocrática foi um o primeiro grande esforço de profissionalização da Administração Pública e uma tentativa de implantação de uma gestão mais impessoal. Com efeito, a Administração Pública burocrática substituiu a patrimonialista, onde público e privado se confundiam. Contudo, ao tentar aplicar os princípios da legalidade e impessoalidade, o sistema burocrático também se tornou enrijecido. No Brasil, em 1995 ficou claro que uma reforma era imprescindível para empreender a modernização do Estado brasileiro e para a existência no país de um serviço público célere, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos. Passa-se, então, a discutir a nova gestão pública (*New Public Management*), que tinha por objetivo retomar a governabilidade por meio da aplicação de técnicas gerenciais características do setor privado, na intenção de angariar eficiência e efetividade na promoção dos serviços públicos. (PEREIRA, 1998, p. 45-98). Nesse cenário, são inseridos princípios de transparência, *accountability* e governança que, por isso, ingressaram com maior força na agenda acadêmica e governamental. (TEIXEIRA; GOMES, 2019, p. 519-570).

Inglaterra, c) os Princípios da OCDE sobre governança corporativa, datados de 1998 e d) a Lei Sarbanes-Oxley, aprovada em 2002 nos Estados Unidos da América.

Robert Monks desenvolveu seu trabalho por meio do fundo de investimento LENS³, enfocando os problemas do Conflito de Agência/Teoria da Agência⁴ resultantes da não coincidência entre os interesses dos proprietários e dos executivos das empresas. Conseguiu a maior mobilização dos acionistas e introduziu nas organizações o debate sobre a governança.

Já o Relatório Cadbury (Cadbury Report, 1992), uma iniciativa não-individual dos anos 90, mas institucional de um Comitê criado pelo Banco da Inglaterra, teve o mérito de indicar práticas para fortalecer a transparência nas informações, a integridade dos dirigentes, e a *accountability* dos membros do conselho em relação aos acionistas. No centro das recomendações do Comitê está um Código de Melhores Práticas projetado para alcançar o alto nível necessário de padrões de comportamento corporativo. No documento constam desde o conceito da governança corporativa como sendo o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas às recomendações de que as empresas estão cumprindo o aludido Código, além de identificar e justificar as áreas de não conformidade, entre as declarações de conformidade descritas (*Compliance*).

Após, é publicado o documento intitulado Princípios da OCDE sobre Governo das Sociedades, de 1998. Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades tornaram-se uma referência internacional para decisores políticos, investidores, sociedades e outros sujeitos com interesses relevantes em todo o mundo. Fizeram progredir a calendarização de prioridades do governo das sociedades e proporcionaram uma orientação específica para as iniciativas legislativas e regulamentadoras tanto nos Estados-Membros da OCDE como em países terceiros. O Fórum para a Estabilidade Financeira (Conselho de Estabilidade Financeira, *Financial Stability Board – FSB*)⁵ considerou os Princípios como uma das doze

³ O LENS desenvolveu um novo modelo de gestão que se baseia em cinco princípios básicos: (i) a atuação e o monitoramento eficazes pelos acionistas, adicionam melhores resultados e valor para as empresas; (ii) as empresas éticas com valores de atuação bem consolidadas e disseminadas têm sustentação para suas possíveis recuperações; (iii) a ética tem ligação direta com os resultados das empresas; (iv) as empresas modernas procuram gerar riquezas para seus proprietários e comunidade em que atuam; e (v) o direito e a vontade de realizar investimentos são a base de sustentação do desenvolvimento das empresas e da liberdade empresarial. (OLIVEIRA, 2016).

⁴ Com a separação entre a propriedade e o controle, empresas que antes eram gerenciadas pelos proprietários passam a ser administradas por agentes. Neste momento, surgem dois papéis dentro da empresa: o papel do principal/proprietário e o papel do agente/gestor. A teoria da agência parte do pressuposto de que os interesses do principal e do agente são divergentes. Neste contexto, buscando amenizar os custos decorrentes do problema de agência surge a Governança Corporativa, como um conjunto de mecanismos externos e internos, de controle e incentivo. (JENSEN; MECKLING, 1976, P. 305-360).

⁵ Conselho de Estabilidade Financeira, *Financial Stability Board – FSB*. Tem a finalidade de coordenar, em nível internacional, o trabalho das autoridades financeiras nacionais e dos organismos internacionais de normatização, no desenvolvimento de políticas regulatórias e de supervisão do setor financeiro. Além disso, o FSB busca manter

normas fundamentais para sistemas financeiros sólidos. Ressalta-se que os aludidos Princípios servem também de base a um amplo programa de cooperação entre os Estados-Membros da OCDE e países terceiros, além de justificarem a vertente dos relatórios sobre o cumprimento de padrões e códigos (ROSC - *Reports on the Observance of Standards and Codes*) do Banco Mundial e FMI relacionada com o governo das sociedades. Os Princípios são um instrumento vivo que contém normas não vinculativas e boas práticas, bem como linhas orientadoras sobre a sua aplicação, podendo ser adaptados às circunstâncias específicas de cada país e região. A OCDE proporciona um fórum para um diálogo permanente e intercâmbio de experiências entre os seus Estados-Membros e países terceiros (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2004).

Por fim, destaca-se ainda a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), de 2002, editada nos Estados Unidos (UNITED STATES OF AMERICA, 2002). A lei foi criada após uma série de escândalos corporativos, com sérios prejuízos aos investidores e perda de confiança no mercado de ações. A Sarbanes-Oxley mudou significativamente a visão sobre Governança Corporativa. Muitas organizações estão, neste momento, planejando e implementando processos que as auxiliarão na avaliação sobre a eficácia dos seus controles internos relacionados à elaboração de suas demonstrações financeiras (*Internal Control Over Financial Reporting - ICFR*). O ponto crítico desse processo tem sido tentar antecipar e discutir as questões e preocupações que poderiam emergir à medida que a administração se prepara para a auditoria independente desse processo/ auditoria do *ICFR*. (Sarbanes-Oxley Section 404, 2004). O Título I da referida Lei, constante no Relatório da Conferência arquivado na Câmara em 27 de julho de 2002, trata do Conselho de Supervisão Contábil de Empresa Aberta, estabelecendo para este, por exemplo, (1) supervisionar a auditoria de empresas públicas sujeitas às leis de valores mobiliários; (2) estabelecer de normas e regras para relatórios de auditoria; e (3) inspecionar, investigar e fazer cumprir a conformidade por parte de firmas de contabilidade pública registradas, seus associados e contadores públicos certificados (*Sarbanes-Oxley Section 404*, 2004).

A *SOX* proíbe, por exemplo, que empresas de auditoria e consultoria prestem os dois tipos de serviço para os mesmos clientes, sendo um mandamento claro no caminho da segregação de funções, conforme consignado no Título II no que concerne a Independência do Auditor – Altera o *Securities Exchange Act* de 1934. (*United States of America*, 2002).

o equilíbrio dos mercados financeiros nacionais e internacionais. O Brasil participa do FSB desde sua criação, em abril de 2009, com a manutenção de três assentos na Plenária, corpo decisório máximo do Conselho. São titulares o Ministério da Fazenda (MF), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Banco Central do Brasil (BCB). Esses representantes também participam das reuniões do Grupo Consultivo (RCG) do FSB para as Américas, criado em 2011. (Ministério da Economia, 2021).

Estabelece, ainda, responsabilidades aos executivos principais pela precisão dos relatórios financeiros corporativos e punições para crimes de manipulação de dados e interferência em investigações.

No Brasil, apontam-se a Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (BRASIL, 1976), que dispõe sobre as Sociedades por Ações e, em especial, as Leis n.º 13.303, de 30 de junho de 2016 (BRASIL, 2016), chamada de Lei das Estatais, e a Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013 (BRASIL, 2013), chamada de Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, como marcos legais relevantes em matéria de governança corporativa.

A Lei das Estatais, por exemplo, estabeleceu uma série de requisitos para que alguém ocupe as funções de membro de conselhos fiscais, de administração, ou ainda ocupe cargos de diretoria. Estabelece mecanismos de transparência e governança a serem observadas pelas estatais tais como regras para divulgação de informações, práticas de gestão de riscos, formas de fiscalização pelo Estado e sociedade, e abrangência da lei.⁶

Instituições como a Comissão de Valores Mobiliários - CVM⁷, a Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA⁸ e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC têm papel importante no tema governança corporativa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 27 de novembro de 1995, em São Paulo, e outrora denominado de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, apresenta o seguinte conceito:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015, p. 20)

⁶ Art. 1º. Esta Lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, abrangendo toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União, ou seja, de prestação de serviços públicos. (BRASIL, 2016).

⁷ Ministério da Economia. A CVM é uma entidade autárquica em regime especial, vinculada ao Ministério da Economia, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, dotada de autoridade administrativa independente, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, e autonomia financeira e orçamentária, criada em 07/12/1976 pela Lei n.º 6.385/76, com o objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil.

⁸ A BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo) é o principal mercado de negociação de ações de empresas do Brasil, maior bolsa de valores da América Latina e a oitava maior do mundo. Sua sede localiza-se no centro da cidade de São Paulo. Seu principal índice econômico é o Ibovespa. A *Bolsa de Valores de São Paulo* é uma entidade autorreguladora que opera sob a supervisão da Comissão de Valores Mobiliários/CVM.

Contudo, a discussão sobre governança pública foi mais lenta, muito dificultada pela visão estrita do princípio da legalidade e dos conceitos de discricionariedade administrativa.

No biênio 2013-2014, o TCU – Tribunal de Contas da União, presidido na época pelo Ministro João Augusto Ribeiro Nardes, promoveu a aproximação com a OCDE e editou o Referencial Básico de Governança, o grande marco da governança pública no Brasil. (Tribunal de Contas da União, 2014). A Governança no Setor Público é definida no aludido referencial como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Trata-se de documento que reúne e organiza boas práticas de governança pública que, se bem observadas, podem incrementar o desempenho de órgãos e entidades públicas. Além de esclarecer e incentivar os agentes públicos na adoção de boas práticas de governança, este Referencial se torna um guia para as ações do próprio TCU na melhoria de sua governança interna. Com efeito, algumas ações do Tribunal pautaram-se nas referidas boas práticas ou mesmo inspiraram a sua definição.

O Ministro Nardes explica no documento que conceitos de governança já estão sendo utilizados para avaliar temas relevantes para o serviço público, e que foram realizadas, por exemplo, amplas auditorias que avaliaram a governança da área de tecnologia da informação – TI (Acórdão nº 2.308/2010 – Plenário), de pessoal (Acórdão nº 3.023/2013 – Plenário) e de aquisições públicas. Em todos esses trabalhos, os órgãos públicos avaliados foram agrupados em três estágios de governança - Inicial, Intermediário e Aprimorado – de modo a permitir um diagnóstico de fácil visualização que contribuísse para o seu aperfeiçoamento e acompanhamento (Tribunal de Contas da União, 2014). Ressalta-se a importância da leitura e conhecimento deste Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, uma vez que se abordam questões como o Sistema de Governança no Setor Público, Funções de Governança e Gestão, Princípios básicos da Governança para o Setor Público, Diretrizes para a Boa Governança entre outros, que trarão maior profundidade acerca da temática abordada no presente artigo.

Após uma série de debates e aproximação do TCU com a Casa Civil da Presidência da República, Controladoria-Geral da União, Ministério do Planejamento e da Fazenda, o Brasil ganhou seu primeiro e mais importante marco legal sobre governança pública: o Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017), que institui a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; estabelece mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e a melhor prestação de serviços à sociedade; além de elencar

diretrizes como direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades (Art. 4º, inciso I), bem como a promoção à comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (Art. 4º, inciso XI), para aumentar a eficiência do setor público, baseado em princípios como capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência.

Objetiva o aludido decreto, por intermédio da Política de Governança, aumentar a qualidade da gestão pública e a excelência na prestação de serviços. O fato é que toda a rigidez do direito não foi suficiente para melhorar o desempenho da administração e tampouco evitou os desvios que foram tão divulgados nos últimos tempos.

Mesmo o *compliance* acabou sendo mais exigido quando uma empresa com um programa robusto, como o caso notório da Petrobrás, demonstrou o óbvio: planos de papel não transformam realidades! O aludido caso tornou-se internacionalmente conhecido na Operação Lava Jato⁹.

O sistema punitivo baseado nas sanções dos órgãos de controle externo e nas ações de improbidade dava sinais de insuficiência e baixa eficácia.

A gestão pública experimentava o chamado “apagão das canetas”, que nada mais é que o absenteísmo estatal na tomada de decisão, caracterizado pelo baixíssimo apetite ao risco. Nas palavras do Ilustre Professor Fernando Vernalha Guimarães (2016):

Decidir sobre o dia a dia da Administração passou a atrair riscos jurídicos de toda a ordem, que podem chegar ao ponto da criminalização da conduta. Sob as garras de todo esse controle, o administrador desistiu de decidir. Viu seus riscos ampliados e, por um instinto de autoproteção, demarcou suas ações à sua “zona de conforto”. Com isso, instalou-se o que se poderia denominar de *crise da ineficiência pelo controle*: acuados, os gestores não mais atuam apenas na busca da melhor solução ao interesse administrativo, mas também para se proteger. Tomar decisões heterodoxas ou praticar

⁹ Operação Lava Jato. A Operação Lava Jato, uma das maiores iniciativas de combate à corrupção e lavagem de dinheiro da história recente do Brasil, teve início em março de 2014. Na época, quatro organizações criminosas que teriam a participação de agentes públicos, empresários e doleiros passaram a ser investigadas perante a Justiça Federal em Curitiba. A operação apontou irregularidades na Petrobras, maior estatal do país, e contratos vultosos, como o da construção da usina nuclear Angra 3.

Por causa da complexidade do esquema, políticos e econômicos, novas frentes de investigação foram abertas em vários estados como Rio de Janeiro, São Paulo e no Distrito Federal. Também resultou na instauração de inquéritos criminais junto ao Supremo Tribunal Federal (STF) e Superior Tribunal de Justiça (STJ) para apurar fatos atribuídos a pessoas com prerrogativa de função. No MPF, a condução das investigações ficou a cargo de procuradores da República, que estruturaram o trabalho investigativo em forças-tarefas. Após mais de seis anos de funcionamento ininterrupto, período em que as designações para atuação conjunta foram prorrogadas, em 2021 o trabalho foi incorporado pelos Grupos de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (Gaecos). Previstos na Resolução 146, do Conselho Superior do Ministério Público Federal (CSMPF) desde 2013, os Gaecos conferem estabilidade e caráter duradouro às investigações. Também resolvem a questão das designações precárias dos integrantes das forças-tarefas, uma vez que os componentes têm mandato renovável de dois anos. (Ministério Público Federal, 2014).

ações controvertidas nas instâncias de controle é se expor a riscos indigestos. E é compreensível a inibição do administrador frente a esse cenário de ampliação dos riscos jurídicos sobre suas ações. Afinal, tomar decisões sensíveis pode significar ao administrador o risco de ser processado criminalmente. Como consequência inevitável da retração do administrador instala-se a ineficiência administrativa, com prejuízos evidentes ao funcionamento da atividade pública.

Sem abrir mão da indispensável punição, quando necessário, verificou-se que era imprescindível aprofundar as ações preventivas. O foco mudou: gestão de riscos, programas de integridade e governança, vistas como um mecanismo de abordagem integrada de tais elementos com os objetivos estratégicos da instituição.

O ambiente, agora, é de reequilíbrio: o combate aos ilícitos, do qual não se pode abrir mão obviamente, e também a governança pública, que visa empregar mecanismos que aliem prevenção e boas práticas, com o fim de incrementar resultados para a administração, sempre com o objetivo de entregar melhores serviços à população.

2. INOVAÇÕES EM PROGRAMAS DE INTEGRIDADE: DO FOMENTO À CULTURA DE INTEGRIDADE AO *COMPLIANCE* COMPORTAMENTAL

A *mens legis* do Decreto n.º 9.203/2017 entende e absorve a ideia de que à liderança, um dos mecanismos da governança, compreende o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança. Conseqüentemente, é da liderança a incumbência de definir, estrategicamente e através de controles, diretrizes, objetivos, planos e ações, bem como processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

O artigo 19 do aludido Decreto estabelece a política de governança e determina que os órgãos e entidades da Administração Pública Federal possuam programas de integridade com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos: *i)* comprometimento e apoio da alta administração; *ii)* existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; *iii)* análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e *iv)* monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

Caberá ainda à Alta Administração desses órgãos e entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em conformidade com os princípios e as diretrizes estabelecidas.

Para que a Alta Administração atenda tais atribuições, faz-se necessário falar sobre integridade. A Controladoria-Geral da União - CGU¹⁰, por intermédio da Portaria n.º 1.089 de 2018 define integridade como comportamentos e ações consistentes com um conjunto de princípios e padrões éticos ou morais adotados por indivíduos e instituições, criando uma barreira para a corrupção.

A Portaria descreve, inclusive, dois conceitos importantes na esfera pública federal, quais sejam: *a)* Programa de Integridade: conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança; e *b)* Plano de Integridade: documento que contém conjunto organizado de medidas que devem ser implementadas, em um período determinado de tempo, com a finalidade de prevenir, detectar e remediar as ocorrências de quebra de integridade.

Os Planos de integridade deverão ser aprovados pelos órgãos e entidades contendo os objetivos do plano, a caracterização geral do órgão ou entidade, as ações e formas de monitoramento do seu funcionamento, e o levantamento dos principais riscos à integridade e as medidas para o seu tratamento. A Portaria 1.089/2018 descreve, ainda, riscos à integridade como riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.

A Portaria explica que os órgãos e as entidades deverão iniciar a execução e o monitoramento de seu Programa de Integridade, com base nas medidas definidas pelos Planos de Integridade, devendo buscar expandir o alcance do referido programa para as políticas públicas por eles implementadas e monitoradas, bem como para fornecedores e outras organizações públicas ou privadas com as quais mantenha relação.

De igual modo a Portaria CGU n.º 57 de, de 4 de janeiro de 2019, que altera a Portaria CGU n.º 1.089 de 2018, estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade, e determina que

¹⁰ Controladoria-Geral da União: A Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão de controle interno do Governo Federal responsável por realizar atividades relacionadas à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio de ações de auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. A CGU também deve exercer, como Órgão Central, a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno, o Sistema de Correição e o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária. (Controladoria-Geral da União, 2022).

o comprometimento da alta administração deverá estar refletido em elevados padrões de gestão, ética e conduta, bem como estratégias e ações para a disseminação da cultura da integridade do órgão ou entidade.

Por sua vez, o Decreto n.º 10.756, de 27 de julho de 2021 (BRASIL, 2021), institui o Programa de Integridade Pública do Poder Executivo Federal, que tem por objetivo coordenar e articular as atividades relativas à integridade, bem como estabelecer padrões para as práticas e medidas de promoção da integridade.

No Ministério do Meio Ambiente, para se citar um exemplo de implementação na administração direta, atualmente a Portaria n.º 296, de 7 de julho de 2021, criou a Política de Governança do Ministério do Meio Ambiente PG-MMA.

No MMA, o Programa de Integridade surgiu não apenas para atendimento a comandos legais previstos na legislação, mas para, de uma maneira integrada e unificada, estabelecer diretrizes e medidas que fomentem uma cultura de integridade organizacional, de forma a promover um ambiente íntegro e confiável, alinhado aos valores éticos compartilhados pela sociedade, garantindo a priorização do interesse público e a entrega de resultados de forma adequada, imparcial e eficiente.

Na Portaria n.º 296/2017 do Ministério do Meio Ambiente, o Programa de Integridade é descrito como conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, a detecção, a punição e a remediação de fraudes e atos de corrupção, recebimento e oferta de propina, desvio de verbas, abuso de poder e influência, nepotismo, conflito de interesses, uso indevido e vazamento de informação sigilosa e práticas antiéticas. Consideram-se riscos de integridade os eventos relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores e padrões preconizados pela instituição e a realização de seus objetivos.

No âmbito do Ministério do Meio Ambiente, o Programa de Integridade – PIN tem por objetivos criar uma cultura de integridade; otimizar a atuação das unidades para o alcance dos objetivos organizacionais definidos; priorizar os interesses públicos sobre os privados, mitigando os riscos relacionados; permitir a detecção e o tratamento de riscos de integridade de forma estruturada; dar maior segurança ao processo de tomada de decisão do órgão; e estabelecer os mecanismos de monitoramento e controle para que, na hipótese de desvio ou quebra de integridade, a instituição atue de maneira a identificar, responsabilizar e corrigir tal falha de maneira célere e eficaz (Portaria MMA n.º 296, 2021).

Ante o exposto, constata-se que a Governança Pública tem posicionado a integridade no seu cerne, concebendo-a como cultura de valor, estabelecida como pilar fundamental e norteadora das estratégias, controles, decisões e escolhas de seus gestores.

Nas linhas iniciais deste tópico, menciona-se que à liderança, um dos mecanismos da governança, compreende o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança (BRASIL, 2017). Consequentemente, a natureza e o comportamento humanos devem ser considerados elementos relevantes para a governança.

À luz do Decreto n.º 9.203/2017 (BRASIL, 2017), a integridade é expressamente citada não somente entre as tais práticas de natureza humana e de comportamento (art. 5º, inciso I, alínea ‘a’), mas ainda como um princípio da governança pública (art. 3º, inciso II).

Como falar em integridade, boas práticas, comportamento humano e efetividade de programas de integridade sem mudar a métrica e focar nas pessoas?

O relatório “*Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*” da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (*Organisation for Economic Cooperation and Development*, 2017, 408 p.) sugere que instituições públicas considerem o uso de ‘*insights* comportamentais’ ou *insights* derivados das ciências comportamentais e sociais, incluindo tomada de decisão, psicologia, ciência cognitiva, neurociência, comportamento organizacional e de grupo, que vem sendo aplicados pelos governos com vistas a melhorar o funcionamento das políticas públicas.

Este relatório discute o uso e alcance de *insights* comportamentais, com base em uma coleção abrangente de mais de 100 aplicativos em todo o mundo e setores políticos, incluindo proteção ao consumidor, educação, energia, meio ambiente, finanças, saúde e segurança, políticas do mercado de trabalho, prestação de serviços públicos, impostos e telecomunicações, por exemplo, além disto, recomenda maneiras de garantir que essa abordagem experimental possa ser usada com sucesso e sustentabilidade como ferramenta de política pública, inclusive com a coleta de *feedback* sobre o que realmente funciona (OECD, 2017, p. 3-4).

E o que são ciências comportamentais? Carlos Mauro explica que, em sua dimensão mais aplicada, as ciências comportamentais colocam seus esforços na compreensão do agente real (não idealizado), nas condições e características cognitivas e comportamentais que, de fato, se mostram relevantes nas decisões e comportamentos no dia a dia, e em encontrar as melhores políticas e intervenções para mudar comportamentos (MAURO, 2020).

E o que pode ser feito para promover uma mudança de comportamento nas organizações? Se o que se deseja é mudar comportamentos de forma eficaz e sustentável, com

baixos custos sem dificultar a vida de todos os envolvidos, o primeiro passo é descobrir que chaves mudar (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 121).

No lugar de se pensar em como regular mais eficazmente “de fora” com incentivos, pode-se pensar em *autorregulação*, ou seja, de que forma é possível ajudar pessoas a criarem estratégias efetivas para superar os obstáculos comportamentais que as atrapalham a agir de forma mais honesta no dia a dia. Oferecer suporte para a motivação intrínseca pode fomentar um ciclo virtuoso de motivação, bem-estar e *performance*, o que pode ser observado em estudos em diversas áreas, como *compliance* de regras de segurança no trabalho, por exemplo (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 121).

Novas vertentes de programas anticorrupção, de *compliance* e de integridade se apresentam no ambiente de negócios para atender regulações de interesses de empresas, investidores, ONGs, governos e organismos internacionais em todo o globo, e, mormente no Brasil, têm impactado diretamente o modelo de gestão, cabendo aos líderes um novo olhar sobre como garantir efetividade aos programas em alusão.

São programas que incluem as ciências comportamentais como ferramentas necessárias para implementar uma cultura de integridade nas instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Retomando as palavras de Capanema nas linhas iniciais deste artigo, um programa de integridade não serve para impedir que atos ilícitos aconteçam, mas sim para que os resultados sejam atingidos sem que desvios éticos e de conduta ocorram. Uma pequena mudança de enquadramento faz toda a diferença: temos que mudar a métrica, olhar para as pessoas (NASCIMENTO; *et. al.*, 2021, p. 243-245).

É neste ponto que o autor em alusão juntamente com Carlos Mauro, Gabriel Cabral e Tânia Ramos na obra “Muitos: Como as Ciências Comportamentais podem tornar os programas de *Compliance* Anticorrupção mais efetivos?” tratam da “virada comportamental”, conforme denominam a mudança de foco para as pessoas e seu comportamento nas organizações e na vida, mais do que nas leis e nas próprias regras internas da autorregulação (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 4). Imprescindível falarmos sobre comportamento humano.

Vivemos uma era sem precedentes na qual tomadores de decisão trabalham lado a lado com cientistas comportamentais em empresas e governos, e podemos observar de forma cada vez mais clara a forma como gestores e *policymakers* decidem sobre questões importantes em organizações públicas e privadas por terem a percepção de que é possível fazer diferente sem a necessidade de jogar fora tudo o que foi feito. Talvez esse seja “o pulo do gato” da virada comportamental: fazer pequenos ajustes nas *ferramentas tradicionais* pode ser suficiente. Ou,

o caminho passa por adicionar *novas ferramentas* desenvolvidas por cientistas comportamentais (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 54-56).

Ferramentas tradicionais são atos de comando e controle, como a criação de normas internas que deixem claro que tipo de atividade não será tolerada (como fazem os códigos de conduta ética, que geralmente vêm acompanhadas de mecanismos de fiscalização e punição para os desvios); medidas de conscientização e informação a exemplo de treinamentos, instruções e exercícios (imprescindível comunicar o que se espera de forma clara para todos); e as mudanças de incentivos econômicos como a criação de um sistema de bonificações para quem segue as regras (fazer com que a honestidade compense). São o tipo de soluções que gestores normalmente têm à disposição para resolver todo tipo de problema nas organizações. Medidas que podem ser algumas vezes eficazes para resolver os desafios das organizações, porém, frequentemente acabam sendo soluções pouco eficientes, com poucos resultados e alto custo (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 57).

Partem do pressuposto de que as pessoas decidem de forma calculista o tempo todo e que não têm limitações de prestar atenção e de processar informações. Idealmente, um quadro mais realista seria pensar em medidas direcionadas às pessoas que têm pouco tempo para decidir sobre questões complexas, que são facilmente distraídas e que têm uma capacidade limitada para processar muitas informações. Verdade é que as pessoas nem sempre respondem de forma consistente à alterações de incentivos, os sistemas de controles podem diminuir nossa motivação intrínseca, além de termos dificuldades para assimilar grandes quantidades de informações, por exemplo. É preciso ajustar as *ferramentas tradicionais* à nossa realidade cognitiva e comportamental (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 58).

Se os processos servem para moldar comportamentos, é importante que entendamos em primeiro plano como as pessoas se comportam, caso contrário daremos o remédio errado para os nossos pacientes. Ou melhor, o remédio certo para os pacientes errados (NASCIMENTO; *et. al.*, 2021, p. 245).

Afinal, qual o objetivo de um programa de integridade? Por que se pressupõe que um programa de integridade é efetivo quando cumprimos uma lista de procedimentos? Por que olhamos tão somente para as medidas e esquecemo-nos das pessoas? (NASCIMENTO; *et. al.*, 2021, p. 245). Se repararmos com bastante atenção, os nossos pensamentos sobre cumprir ou não as regras parecem ter suas bases em cálculos de custos e de benefícios. Qual é o tamanho do benefício para assumir determinados riscos? E o tamanho dos prejuízos? Teoricamente tudo muito simples, direto e lógico. Raciocínios como esses parecem funcionar bem para decifrarmos casos de comportamentos antiéticos (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 25).

Deste modo, a integridade parece ser mais bem explicada como se fosse uma questão exclusivamente econômica, o que permite a criação de modelos preditivos simples e sóbrios sobre como as pessoas vão reagir a políticas públicas ou organizacionais. Ao assumirmos esses pressupostos, temos maior facilidade de explicar o problema dos comportamentos antiéticos e pensar nas soluções.

O quebra-cabeça parece bem simples, basta pensar no que produzirá mais efeitos no homem-econômico (*homo economicus*).¹¹ Se por um lado, temos que aumentar os custos da ação: investir nos mecanismos de detecção e endurecer a punição de desvios, bem como criar sistemas de controle que não deem brechas. Por outro lado, temos que criar campanhas para informar e conscientizar as pessoas sobre o que precisam fazer para agir de forma íntegra. De nada adianta conceber os comportamentos antiéticos de maneira simplificada se essa concepção não é realista do ponto de vista psicológico. Se olharmos uma segunda vez para como as coisas são, fica fácil notar que a integridade é mais do que uma questão econômica (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 26-27).

Mauro *et. al.* (2021) explicam que o que podemos observar é que grande parte das pessoas age de forma ética, mesmo quando não tem ninguém olhando.

Aliás, esta visão do ser humano como sendo essencialmente oportunista e egoísta é contrariada pela alta frequência de comportamentos pró-sociedade, ainda que em certas situações em que esses comportamentos impliquem prejuízo pessoal (LOEWENSTEIN; THOMPSON; BAZERMAN, 1989, p. 426-441) e (SMALL; CRYDER, 2016, p. 107-111). Sem contar com o fato de que essa forma de pensar pressupõe que as pessoas têm tempo e disposição para ficar fazendo cálculos sobre cada uma das coisas que fazem durante o dia, o que não é realista. Ocorre que não exibimos a racionalidade idealizada pela Teoria da Escolha Racional.¹² É mais realista entender que grande parte das decisões sensíveis do ponto de vista

¹¹ O “homem econômico” (*homo economicus*) é o agente idealizado por economistas neoclássicos como referências para análises e modelos preditivos. O homem econômico toma decisões de acordo com pressupostos da Teoria da Escolha Racional. Isto é, é um indivíduo que vai buscar maximizar de sua satisfação (utilidade) de forma autointeressada; que toma decisões a partir de reflexão e ponderação com o objetivo de encontrar a decisão ótima e que tem preferências estáveis com relações transitivas. (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 155).

¹² A Teoria da Escolha racional preconiza que o comportamento humano pode, em várias medidas, ser estudado através do pressuposto de racionalidade para compreensão dos fenômenos sociais. Surgiu na Ciência Política através da Economia, como resultado dos trabalhos pioneiros de Anthony Downs, James Buchanan, Gordon Tullock, George Stigler e Mancur Olson. A discussão das principais características da escolha racional mostra-se necessárias para obter um maior entendimento sobre o tema. Apesar de existirem inúmeras versões da teoria da escolha racional, a maioria dos adeptos concordam com as seguintes noções-chave: 1) a premissa da intencionalidade; 2) a premissa da racionalidade; 3) a distinção entre informação completa e incompleta, desdobrando-se para a diferença entre risco e incerteza; 4) a distinção entre ação estratégica e ação interdependente. A teoria da escolha racional, enfim, assume que as pessoas são capazes de calcular a utilidade esperada ou o valor esperado de cada ação quando enfrentam risco. (GOUVEIA, 2015). Recomendamos também (BAERT, 1999).

ético ocorre de forma rápida, automática e permeadas por processos cognitivos inconscientes. Concluem os autores que o preço a se pagar por assumir essa visão simplificada da realidade cognitiva e comportamental é alto. Se criarmos políticas partindo de um pressuposto pouco realista e limitado, a consequência não poderia ser outra: a ineficácia sistemática das medidas tradicionalmente utilizadas em programas de *compliance* anticorrupção, por exemplo. (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 27-29).

Ante todo o exposto, questionamos qual peça desse quebra-cabeça está faltando? Os autores de “Muitos” abordam a questão dos *Nudges*¹³, os avanços nos experimentos e estudos comportamentais. Explicam que termos o diagnóstico dos principais riscos de integridade em mãos é um passo importante, mas não é suficiente. Uma vez que identificamos os problemas, podemos começar a pensar nas soluções. Para cada possibilidade de atuação, uma aposta. Sendo muitas as opções, corremos riscos de fazer escolhas da ferramenta errada, menos eficaz ou menos adequada. Desse modo, parece que uma peça continua faltando. É como andar sobre um campo minado sem as ferramentas de detecção apropriadas. Andar com o máximo de cuidado onde se pisa pode ajudar, porém muito pouco. Afinal, as minas são invisíveis (MAURO; *et. al.*, 2021, p. 115-116).

E neste ponto do artigo em epígrafe, apresenta-se a Teoria BIG PICTURE Usaquén-Vieira (USAQUÉN; VIEIRA, 2021), criada por Jenny Mendoza Usaquén (Colômbia) e Loyse Vieira (Brasil) no *Máster em Gestión de Riesgos especialidad Compliance: Fraude y Blanqueo* (2020-2021) para Trabalho de Fim de Master na EALDE Business School (EALDE Business School, 2022), com o fim precípuo de promover uma transformação cultural para alcançar um Programa de *compliance* robusto e efetivo, entendendo que a mudança imprescindível de um programa de *compliance* focado nas pessoas, não nas instituições.

São pilares da referida Teoria a união das Ciências Comportamentais, os estudos da Teoria U de C. Otto Scharmer (SCHARMER, 2019) (que nos impede de deixar ir o velho e chegar o novo, para que possamos dar respostas aos riscos mais eficientemente à medida que emergem – proposta das autoras da Teoria com fundamentos na Jornada U de Scharmer trazer

¹³ Um *Nudge* é qualquer aspecto da arquitetura da decisão que influencia – ou dá um “empurrãozinho” – nas pessoas em direção a algum tipo de comportamento de uma maneira previsível. Por exemplo, a disposição das cadeiras em uma sala de aula ou a fonte das letras utilizada em um comunicado interno. Um *Nudge* no sentido de uma intervenção ou política (*to nudge*) ocorre quando damos esses empurrõeszinhos de forma intencional com o objetivo de alterar o comportamento das pessoas em determinado sentido que seja benéfico para elas e para a sociedade. Assim, o *nudge* é uma alteração, geralmente pequena e sutil, no contexto decisional que influencia o comportamento das pessoas sem proibir nenhuma opção ou alterar significativamente os incentivos econômicos. Recomendamos a leitura: (SUNSTEIN; THALER, 2012).

um livro voltado à liderança para os profissionais das diversas áreas de atuação de gestão de riscos).

As referidas autoras realizaram pesquisa no Brasil e na Colômbia sobre mitigação de riscos em processo de *compliance* em pequenas e médias empresas que prestam serviços de assessoria e consultoria. Constatou-se tanto no Brasil quanto na Colômbia que mesmo as empresas que oferecem tais serviços não estão em *Compliance*.

A partir de estudo aprofundado da Teoria U de Scharmer, aplicaram as experiências da obra voltadas para a liderança, como esta pode liderar pela percepção e realização do futuro que emerge, e racionalizaram como os gestores de riscos podem encontrar soluções para mitigação de riscos à medida que surgem.

O que é, afinal, a Teoria U de C. Otto Scharmer?

Peter M. Senge no Prefácio da obra relata que, certa vez, um mentor seu de longa data declarou que a maior de todas as invenções humanas é o processo criativo, a capacidade de criar novas realidades. A compreensão do processo criativo é a base do domínio genuíno em todos os campos, e como disse o economista W. Brian Arthur “todas as grandes descobertas se baseiam em uma profunda jornada interior”. Senge explica que em oposição a esse pano de fundo do conhecimento demasiadamente compartilhado, Otto Scharmer sugere que a chave para enfrentar as várias crises que se desdobram na atualidade – e a futura jornada do desenvolvimento humano – está em aprender a acessar coletivamente essa fonte de maestria (SCHARMER, 2019).

Senge descreve que em todo cenário, desde equipes de trabalho, organizações, até sistemas sociais maiores, há muito mais acontecendo do que parece. Muitos de nós já conhecemos de primeira mão a empolgação e a energia de uma equipe que está profundamente comprometida com seu trabalho, no qual existe confiança, abertura e generalizada sensação de possibilidades. Não obstante, também se observa o contrário: o contexto em que o medo e a desconfiança predominam, e cada afirmação tem conotações densamente políticas, defendendo a posição de uns ou atacando outros, Scharmer chama isso de “campo social” e tem *insights* únicos sobre como ele surge e pode se desenvolver (SCHARMER, 2019). Ainda nas palavras de Peter Senge (2019):

Lamentavelmente, na maioria das vezes, esse campo não se desenvolve. O campo social na maioria das famílias, equipes, organizações e sociedades permanece basicamente inalterado porque nosso nível de atenção o torna invisível. Não entendemos as forças sutis que vão sendo criadas, o que acontece porque estamos reagindo a essas forças. Vemos problemas, então fazemos o “download”, isto é, recuperamos nossos modelos mentais estabelecidos tanto para definir os problemas como para encontrar soluções. Por exemplo, quando ouvimos, em geral ouvimos muito pouco além daquilo que já ouvimos antes. “Lá vai ela de novo”, grita uma voz

em nossa mente. Desse ponto em diante, ouvimos seletivamente apenas o que reconhecemos, interpretamos o que ouvimos considerando nossas antigas visões e sensações, e tiramos conclusões muito semelhantes àquelas que já havíamos tirado antes. Contando que esse nível de escuta prevaleça, as ações tendem a conservar o *status quo*, embora os atores possam adotar sinceramente a intenção de mudar. Os esforços de mudança que resultam desse nível de atenção costumam se concentrar em mudar “os outros” ou “o sistema” ou se concentrar na “implantação” de “um processo de mudança predeterminado” ou em se fixar em algum outro objeto externalizado – raramente em como o “eu” e o “nós” devem mudar para possibilitar uma mudança no sistema mais amplo. Quando a “estrutura de atenção” se aprofunda, o processo de mudança decorrente também se aprofunda. Aqui Scharmer identifica três níveis de consciência mais profundos e a dinâmica relacionada da mudança. “Ver como vemos”, por assim dizer, requer inteligência da mente aberta, coração aberto e vontade aberta.

O ponto cego diz respeito à estrutura e à fonte da nossa atenção. Isso se refere àquela parte de nossa visão que normalmente não vemos. É o lugar ou fonte interna a partir da qual uma pessoa ou sistema social opera. Este ponto cego está presente diariamente em todos os sistemas. Mas está escondido. Bill O’Brien, ex-presidente da Hanover Insurance concluiu, após anos conduzindo projetos de aprendizagem organizacional e facilitando a mudança corporativa que “o êxito de uma intervenção depende do estado interior do interventor”. Desta maneira, não é só o que os líderes fazem e como fazem, mas seu estado interior, isto é, o lugar interior a partir do qual operam – a fonte e a qualidade de sua atenção. O que isso sugere, explica Scharmer, é que a mesma pessoa na mesma situação fazendo a mesma coisa pode produzir um resultado absolutamente diferente dependendo do lugar interior a partir do qual essa ação está vindo (SCHARMER, 2019, p. 21).

Jenny Mendoza e Loyse Vieira entendem que é tarefa de gestores de riscos observarem como o ponto cego entra em jogo ao empreender um processo de mudança. Ao aprofundarem seus estudos a respeito da Jornada ao “U” de Otto Charmer, e relacionando os três níveis de consciência mais profundos que requerem inteligência da *mente aberta*, *coração aberto* e *vontade aberta*, idealizaram uma Teoria com visão de sustentabilidade e perenidade das organizações: THE BIG PICTURE Usaquén-Vieira.

A primeira abertura, a *mente aberta*, baseia-se em nossa capacidade para acessar nossa inteligência intelectual. Ocorre quando as pessoas realmente começam a reconhecer suas próprias suposições tidas como certas e a ouvir e ver coisas que antes não eram evidentes. Este é o início de todo verdadeiro aprendizado e a chave, por exemplo, para uma empresa tentar decifrar mudanças significativas em seu ambiente (ambiente social). Mesmo assim, reconhecer algo novo não implica agir de forma diferente. Para que isso aconteça, precisamos de um nível mais profundo de atenção plena, um nível que permita que as pessoas saiam de sua experiência

tradicional e se sintam (*coração aberto*, nossa capacidade para acessar nossa inteligência emocional) verdadeiramente além da mente (SCHARMER, 2019, p. 21).

Quando esse tipo de despertar surge, é fundamental que as pessoas também “vejam” que o futuro pode ser diferente para que não fiquem paralisadas pela nova consciência ou reajam de uma forma que ainda preserve a essência do antigo sistema. Com essa "visão do futuro", explica Senge, isso não significa que eles estejam intelectualmente convencidos de que tudo pode mudar, na verdade significa que é possível revelar um terceiro nível de "visão" que desbloqueia nossos níveis mais profundos de engajamento. Entre essas três mudanças, essa *vontade aberta* é a mais difícil de explicar em termos abstratos, mas pode ser poderosa e óbvia em termos concretos. A *vontade aberta* está relacionada com a capacidade de acesso ao verdadeiro eu, propósito. Esse tipo de inteligência também é conhecido como inteligência espiritual/autoconhecimento. Tem a ver com os atos fundamentais de deixar ir e deixar vir. Muitas vezes manifestada no sentido de que “isso é algo que eu (ou nós) devo (devemos) fazer, embora o ‘como’ fazer possa estar longe de ser claro”. Quando ocorrem todos os três níveis de abertura - *mente aberta*, *coração* e *vontade* - há uma profunda mudança na natureza do aprendizado. Praticamente todas as teorias de aprendizagem conhecidas se concentram em aprender com o passado, com o que já aconteceu (SCHARMER, 2019).

Embora esse tipo de aprendizado seja sempre importante, não é suficiente quando nos movemos para um futuro profundamente diferente do passado. Portanto, um segundo tipo de aprendizagem, muito menos conhecido, deve entrar em jogo. Isso é o que Scharmer chama de "aprender sobre o futuro à medida que ele emerge". Aprender com o futuro é essencial para a inovação. Aprender sobre o futuro implica intuição. Envolve abrir-se ao impensável e às vezes tentar fazer o impossível. Mas os medos e os riscos são contrabalançados pelo sentimento de que fazemos parte de algo importante que está surgindo e que fará uma diferença absoluta (SCHARMER, 2019).

Otto Scharmer observou ao trabalhar com equipes de liderança em vários setores e indústrias que estes não poderiam superar os desafios existentes contando apenas com as experiências do passado, por não serem úteis para tratar questões atuais. O referido autor constatou que os líderes mais impressionantes e os profissionais mais hábeis pareciam operar a partir de um processo central diferente, um processo que os leva a futuras possibilidades, e perguntou-se: “Como podemos aprender a nos sentir melhores e a nos conectar com uma futura possibilidade que busca emergir?” Ele chamou esse operar a partir do futuro à medida que ele emerge de *presencing*, uma combinação das palavras *presence* (“presente”) e *sensing* (“sentir”). Significa sentir, sintonizar-se e agir a partir da mais alta possibilidade futura de alguém – o

futuro depende de nós para ser criado. O *presencing* acontece quando nossa percepção começa a se conectar à fonte do nosso futuro emergente (SCHARMER, 2019, p. 6-7).

A Teoria U, em seu núcleo, estabelece uma distinção entre diferentes níveis de emergência, que significam qualidades diferentes de como a ação vem ao mundo. A Teoria U é fundada na observação de que qualquer entidade social ou sistema vivo pode operar de mais de um lugar interior. O desafio está em nosso *não ver*, e não em como ativar outros lugares (SCHARMER, 2019, p. 91).

A Metodologia U de C. Otto Scharmer, um dos pilares da Teoria Usaquén-Vieira, contribuiu para a mudança do “campo social”, e uma visão holística de conformidade para oferecer serviços de auditoria e consultoria em *compliance* de qualidade. Usaquén e Vieira sentiram a necessidade de uma percepção ampliada do cenário real, bem como a percepção de riscos à integridade das organizações. E o *compliance* comportamental surge como uma cultura que traz consigo métodos e ferramentas para uma compreensão precisa e transparente da indispensabilidade de estabelecer a conformidade legal, desfazer a cegueira ética e promover o comprometimento e a participação de toda a organização, da alta direção aos seus *stakeholders* com foco nas pessoas, no comportamento humano (USAQUÉN; VIEIRA, 2021).

No filme vencedor do Oscar de Martin Scorsese, *A Invenção de Hugo Cabret*, o personagem principal compartilha a seguinte perspectiva com sua amiga Isabel, na Torre do relógio de uma estação de trem, na década de 1930 em Paris:

Gosto de imaginar que o mundo é uma grande máquina. Você sabe, as máquinas nunca têm peças de reposição, elas sempre têm o número exato e o tipo de peça de que precisam. Então, se o mundo inteiro é uma grande máquina, eu tenho que estar aqui por um motivo. E isso significa que você também deve estar aqui por um motivo. (REIMAN, 2018).

Lendo o Propósito de Joey Reiman e entusiastas de deixar ir o velho e deixar entrar o novo como propõe Scharmer, ousaram delinear a Teoria BIG PICTURE buscando o novo para transformar o ambiente organizacional através de uma cultura de sustentabilidade e perpetuidade. E como fazê-lo?

Os pilares de um Programa de *Compliance*, como suporte à Alta Administração, códigos de conduta ética, políticas de integridade, *Compliance Risk Assessment*, canais de denúncia, treinamento e comunicação, investigações internas, *due diligence*, auditoria e monitoramento, diversidade e inclusão, responsabilidade Ambiental, Social e de Governança (*ESG – Environmental, Social and Governance*) (NASCIMENTO; *et. al.*, 2021, p. 32), se bem implementados e revisados, são mecanismos que podem criar um ambiente organizacional saudável, duradouro e sustentável. E por que no Brasil e na Colômbia as pequenas e médias

empresas têm tido dificuldades para implantar um programa ou mesmo para que seus programas de *compliance* sejam efetivos?¹⁴ Uma possível resposta não seria apenas implementar um Programa de *Compliance*, é imprescindível ir além de que os mecanismos e ferramentas funcionam de forma harmônica. Indispensável é uma mudança de comportamento e voltar o olhar para o futuro que já chegou: um *Compliance* Comportamental (USAQUÉN; VIEIRA, 2021).

Cierre los ojos por un momento e imagínese dentro de su empresa, cada departamento, procesos y tecnologías trabajando en armonía. Un Programa de Cumplimiento efectivo, sus empleados comprometidos con el propósito y la razón de ser de su empresa. Ahora camine hacia su empresa. La entrada de su empresa puerta y caminar afuera, al otro lado de la calle.

Como si pudiera ver en este momento que el vecindario alrededor de la calle de su empresa se está beneficiando, sus partes interesadas comparten sus políticas de integridad y buenas prácticas. Una vista a la calle y te encuentras caminando por la ciudad, sus competidores locales, nacionales y llegando a muchos países con los servicios prestados. Mírate como si tu empresa pudiera ser fotografiada por un satélite y a través de una gran imagen tu marca, trabajo y prestigio pudieran ser fotografiados. ¿Podrías imaginarlo? Esta es la teoría del USAQUÉN-VIEIRA BIG PICTURE: una visión de sustentabilidad y perpetuidad sustentada en buenas prácticas, integridad, buen gobierno razonado en un *Compliance* que va más allá de mecanismos, procesos. Cumplimiento enfocado en personas, comportamiento humano y concienzudo. Una combinación de conciencia y el uso de las ciencias del comportamiento para la transformación organizacional con propósito, ética y una visión de futuro.¹⁵

Voltando ao cenário cinematográfico da cena em *A invenção de Hugo Cabret*, é muito importante que o *Compliance* não seja apenas uma ferramenta estratégica da organização, mas uma cultura necessária para sua reputação, que visa estabelecer valores, conduta ética e desejável, comprometimento, representação exemplar da alta administração, fomentar uma cultura organizacional que prima pela ética, sem olvidar que todos os *stakeholders* devem entender o motivo de seu desempenho e o quanto ele é importante para a organização. O *compliance* sustentável, para melhoria contínua e longevidade organizacional, que acredita que o *compliance* deve ser centrado nas pessoas, não nas instituições. O ativo mais importante da

¹⁵ Tradução livre: Feche os olhos por um momento e imagine-se dentro de sua empresa, cada departamento, processo e tecnologia trabalhando em harmonia. Um Programa de *Compliance* eficaz, seus *stakeholders* comprometidos com o propósito e a razão de ser de sua empresa. Agora caminhe por sua empresa. Dirija-se até a porta e caminhe para fora, do outro lado da rua.

Como se você pudesse ver agora que a vizinhança da sua empresa está se beneficiando, seus *stakeholders* compartilham suas políticas de integridade e melhores práticas. Uma vista da rua e você se encontra andando pela cidade, seus concorrentes locais e nacionais e chegando a muitos países com os serviços prestados. Veja-se como se sua empresa pudesse ser fotografada por um satélite e através de uma grande imagem sua marca, trabalho e prestígio pudessem ser fotografados. Essa é a teoria USAQUÉN-VIEIRA BIG PICTURE: uma visão de sustentabilidade e perpetuidade baseada em boas práticas, integridade, governança bem fundamentada em um *Compliance* que vai além de mecanismos, processos. *Compliance* focado em pessoas, comportamento humano e consciente. Uma combinação de conscientização e uso de ciências comportamentais para transformação organizacional com propósito, ética e visão de futuro. (USAQUÉN; VIEIRA, 2021, p. 48).

empresa são as pessoas, pois são elas que operacionalizam processos e tecnologias. E se você estivesse sendo fotografado agora mesmo dentro de sua empresa, como gostaria de ser visto de cima, através de uma grande imagem, a BIG PICTURE? (USAQUÉN; VIEIRA, 2021, p. 49).

A visão criada a partir da teoria USAQUÉN-VIEIRA BIG PICTURE corresponde ao entendimento de que, para chegar ao topo é essencial olhar para dentro, combinando mecanismos de controle e ciências do comportamento humano. A metodologia U de Scharmer revela a compreensão de que é possível aprender com o futuro à medida que ele emerge. Assim foi desenhada a referida teoria buscando promover uma visão de sustentabilidade e perenidade para organizações públicas e privadas, para que estas possam ser vistas desde suas práticas internas para cima, como em uma imagem retirada de um satélite, uma fotografia, e percebam a importância de estar em conformidade com seus processos internos para que ofereçam um serviço de qualidade e serem reconhecidas por isso (USAQUÉN; VIEIRA, 2021, p. 18).

Ante o exposto no presente artigo pretende-se demonstrar o avanço da implementação de programas de integridade notadamente no âmbito da Administração Pública Federal vastamente explorado e exemplificado por meio de legislação infraconstitucional pátria, e ressaltar o papel da governança para garantir a efetividade dos mesmos e promover a gestão da integridade; assim como compartilhar novas metodologias e teorias que vêm sendo propaladas por gestores de riscos, líderes, *Compliance Officers*, consultores, especialistas e mestres em *Compliance* pelo Brasil a fora. Depreende-se que a “virada comportamental” utilizando as Ciências Comportamentais podem tornar os programas de integridade mais efetivos mudando o foco para pessoas e seu comportamento nas organizações. Vive-se a era da integridade. Busca-se olhar primeiro para dentro, para o comportamento humano a fim de alcançarmos os objetivos para os quais tais programas são criados, deixando ir o velho e permitindo chegar o novo para gerirmos riscos à medida que emergem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando o cenário atual, a sociedade de risco, constatou-se que a Administração Pública Federal tem posicionado a integridade no seu cerne, concebendo-a tanto como uma cultura de valor, bem como um princípio da governança pública.

Demonstrou-se que novas vertentes de programas anticorrupção, de *compliance*, e de integridade se apresentam no ambiente de negócios para atender regulações de interesses de empresas, investidores, ONGs, governos e organismos internacionais em todo o globo, e mormente no Brasil, tem impactado diretamente o modelo de gestão, cabendo aos líderes um

novo olhar sobre como garantir efetividade aos aludidos programas e melhor gestão da integridade.

“Um programa de integridade não serve apenas para impedir que atos ilícitos aconteçam, mas sim para impedir que os resultados sejam atingidos sem que desvios éticos e de conduta ocorram”. Uma pequena mudança de enquadramento faz toda a diferença: mudar a métrica, olhar para as pessoas.

Assiste-se hoje a uma era sem precedentes na qual tomadores de decisão trabalham lado a lado com cientistas comportamentais em empresas e governos, e podemos observar que se os processos servem para moldar comportamentos é importante que entendamos, em primeiro plano, como as pessoas se comportam, caso contrário “daremos o remédio certo para os pacientes errados”.

Avanços nos experimentos e estudos comportamentais ratificam que a realização de um diagnóstico dos principais riscos de integridade em mãos é importante, mas não é suficiente. Uma vez que identificados os problemas, pode-se começar a pensar nas soluções.

Metodologias como a Teoria U de C. Otto Scharmer têm fomentado pesquisas que associam a utilização das Ciências Comportamentais à implementação de programas de integridade, permitindo que gestores de riscos e a liderança possam encontrar soluções para a mitigação de riscos à medida que emergem.

Para tal, depreende-se que é tarefa de líderes, gestores e tomadores de decisão observar como o “ponto cego” entra em jogo ao empreenderem um processo de mudança que se relacionem com os três níveis mais profundos de consciência, que requerem inteligência da *mente aberta* (inteligência intelectual), *coração aberto* (inteligência emocional) e da *vontade aberta* que acessa o verdadeiro eu, o propósito (inteligência espiritual/autoconhecimento). Tendo estes níveis de consciência a ver com atos fundamentais de deixar ir o velho e deixar vir o novo.

Praticamente todas as teorias de aprendizagem conhecidas se concentram em aprender com o passado e, embora esse tipo de aprendizagem seja importante, não é suficiente quando se move para um futuro profundamente diferente do passado.

Deste modo, um segundo tipo de aprendizagem, muito menos conhecido, deve entrar em jogo: “aprender sobre o futuro à medida que ele emerge”. Aprender com o futuro é essencial para a inovação. Aprender com o futuro implica intuição.

Uma mudança no “campo social” e uma visão holística de conformidade promovem uma percepção ampliada do cenário real, bem como a percepção de riscos à integridade das organizações.

O *Compliance* Comportamental surge como uma cultura que traz consigo métodos e ferramentas para uma compreensão precisa e transparente da indispensabilidade de estabelecer a conformidade legal, desfazer a cegueira ética e promover o comprometimento de toda a organização, da Alta Direção aos seus *stakeholders* com foco nas pessoas, no comportamento humano.

A visão de sustentabilidade e perenidade criada pela Teoria Usaquén-Vieira pretende viabilizar a compreensão de que é possível empresas de todos os portes alcançarem credibilidade e serem referências olhando para dentro, conjugando mecanismos de controle e Ciências do comportamento humano, para que estas possam ser vistas desde suas práticas internas para cima, como em uma GRANDE IMAGEM retirada de um satélite, uma fotografia, e percebam a importância de estar em conformidade com seus processos internos para que ofereçam serviços de qualidade e sejam reconhecidas por isso.

O avanço da implementação de programas de integridade notadamente no âmbito da Administração Pública Federal vastamente explorado e exemplificado por meio de legislação infraconstitucional pátria, ressalta o papel da governança para garantir a efetividade dos mesmos e promover a gestão da integridade, bem como uma maneira integrada e unificada de estabelecer diretrizes e medidas que fomentem uma cultura de integridade organizacional, de forma a promover um ambiente íntegro e confiável, alinhado aos valores éticos compartilhados pela sociedade, garantindo a priorização do interesse público e a entrega de resultados de forma adequada, imparcial e eficiente.

Vive-se a era da integridade. Busca-se olhar primeiro para dentro, para o comportamento humano a fim de alcançarmos os objetivos para os quais tais programas são criados, deixando ir o velho e permitindo chegar o novo. Sim, é possível gerenciar e mitigar riscos à medida que emergem. Gestores trabalham em ambientes de incertezas, e torna-se substancial terem visão de futuro, crescimento, sustentabilidade e perpetuidade. Imperiosa que essa percepção se conecte à fonte do nosso futuro emergente: uma jornada sem volta à integridade e credibilidade das organizações públicas e privadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAERT, P. **Algumas limitações das explicações da Escolha Racional na Ciência Política e na Sociologia**. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/rbsoc/a/3HG9jFmbwFcwhV4MJncJkLM>> Acesso em 16 fev. 2022.

BARRETO, R. T. S.;VIEIRA, J. B. **Os programas de integridade publica no Brasil: indicadores e desafios** (2021). Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/h9svpr5xzp9tdjnp7nsmgygf/?lang=pt>> acesso em 25 jan. 2022.

BRASIL. **Controladoria-Geral da União**. Disponível em: <<http://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/institucional>> Acesso em 15 fev. 2022

BRASIL. **Controladoria-Geral da União** (2022). **Integridade Pública**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanha/integridade-publica/integridade-publica>> acesso em 25 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm> Acesso em 30 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil-03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm> Acesso em: 03 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto n.º 10.756, de 27 de julho de 2021**, institui o Programa de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10756.htm> Acesso 15 fev. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Lei das S/A. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm> Acesso em 01 fev. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Lei Anticorrupção. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm> Acesso em 02 fev. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016**. Lei das Estatais. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm> Acesso em 01 fev. 2022.

BRASIL. **Ministério da Economia. Comissão de Valores Mobiliários**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cvm/pt-br/aceso-a-informacao-cvm/institucional/sobre-a-cvm>> Acesso em 02 fev. 2022.

BRASIL. **Ministério da Economia. Conselho de Estabilidade Financeira, *Financial Stability Board* – FSB**. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/assuntos-economicos-internacionais/cooperacao-internacional/conselho-de-estabilidade-financeira-2013-fsb>> Acesso em 03 fev. 2022.

BRASIL. **Portaria CGU n.º 57 de, de 4 de janeiro de 2019**. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41324/1/Portaria_CGU_57_2019.pdf> Acesso em 15 fev. 2022.

BRASIL. **Portaria CGU n.º 1.089, de 25 de abril de 2018**. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/acesso_informacao/integridade/port1089a_cgua_programasa_dea_integridade.pdf> Acesso em 15 fev. 2022.

BRASIL. **Portaria MMA n.º 296, de 7 de julho de 2021**, institui Política de Governança do Ministério do Meio Ambiente PG-MMA. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/mma-ministerio-do-meio-ambiente.pdf>> Acesso 15 fev. 2022.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em: <<http://www.portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/filedownload.jsp?inlina=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>> Acesso em 03 fev. 2022.

BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo). Disponível em: <<http://www.br.advfn.com/bolsa-de-valores/bovespa/historia>> Acesso em 15 fev. 2022.

Cadbury Report (The Financial Aspects of Corporate Governance), (1992). Disponível em: <<https://ecgi.global/code/cadbury-report-financial-aspects-corporate-governance>> Acesso em 30 jan. 2022.

DALLAGNOL, E. C.; *et al.* (2019). **Os Princípios da Governança Corporativa: o Enfoque dado pelas Empresas Listadas na B3**. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1374.pdf>> acesso em 25 jan. 2022.

EALDE Business School. Site oficial. Disponível em: <<https://www.ealde.es>> Acesso 17 fev. 2022.

GOUVEIA, T. A. **Teoria da Escolha Racional: vantagens e limitações**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/45264/teoria-da-escolha-racional-vantagens-e-limitacoes>> Acesso em 16 fev. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>> Acesso em 29 jan. 2022.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics. Vol. 3, Issue 4, October 1976, Pages 305-360. Disponível em: <[https://www.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://www.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)> Acesso em 09 fev. 2022.

LOEWENSTEIN, G. F.; THOMPSON, L.; BAZERMAN, M. H. Social utility and decision making in interpersonal contexts. **Journal of Personality and Social Psychology**,

Washington, v. 57, n. 3, p. 426-441, 1989; SMALL, D. A.; CRYDER, C. **Prosocial consumer behavior**. *Current Opinion in Psychology*, Washington, v. 10, p. 107-111, 2016.

MANACORDA, S. (2014). **Towards an Anti-bribery Compliance Model: Methods and Strategies for a Hybrid Normativity**. In S. Manacorda, F. Centonze, & G. Forti (Eds.), *Preventing Corporate Corruption: The Anti-Bribery Compliance Model* Basel, Switzerland: Springer

MARTINS, H. F.; MARINI, C. (2015). **Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual**. *Revista do TCU*, 130, 42-53.

MAURO, C. **Indisciplinar a disciplinaridade: o que são, afinal, as Ciências Comportamentais?** *Estado da Arte*, Estadão. São Paulo, 30 jul. 2020. Disponível em: <<https://estadodaarte.estadao.com.br/indisciplinar-disciplinaridade-o-concreto-2/>> Acesso em 16 fev. 2022.

MAURO, C., et al. (2021). **Muitos: Como as Ciências Comportamentais podem tornar os programas de Compliance Anticorrupção mais efetivos?**/Carlos Mauro et. al; coordenação Julio Mariutti. 1. ed. Santos, SP: Editora Brasileira de Arte e Cultura, 2021.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30 ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

Ministério Público Federal. Operação Lava Jato. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>> Acesso em 03 fev. 2022.

NASCIMENTO, J. O.; et al. (2021). **ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A tríade Regenerativa do Futuro Global**/Juliana Oliveira Nascimento, coordenadora. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 243-245.

OECD. **Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World**. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-and-public-policy_9789264270480-en> ou <<https://doi.org/10.1787/97892642700480-en>> Acesso em 16 fev. 2022.

OLIVEIRA, D.P. R. **Governança Corporativa na Prática**. São Paulo: Atlas, 2016.
Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades (2004). Disponível em: <<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>> Acesso em 31 jan. 2022.

PEREIRA, L. C. B. (1998). **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e mecanismos de controle**. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/A_reforma_do_estado_dos_anos_90.pdf
Acesso em 30 jan. 2022.

REIMAN, J. **Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SCHARMER, C. O. (1961) – **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**/Otto Scharmer; tradução Edson Furmankiewicz; revisão técnica: Janine Saponara. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley: Certificação dos Controles Internos pela Administração. Respostas às perguntas mais frequentes. Tradução e adaptação da publicação *Sarbanes-Oxley Section 404: Management's Assessment Process - Frequently Asked Questions* da KPMG LLP, Estados Unidos, 2004. Disponível em: <[https://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/r_c/SOX_404_perguntas_frequentes\(2\).pdf](https://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/r_c/SOX_404_perguntas_frequentes(2).pdf)> Acesso em 31 jan. 2022.

SILVEIRA, D. B. (2019). **Patrimonialismo e a formação do Estado Brasileiro:** uma releitura do pensamento de Sergio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Viana. Disponível em: <<https://publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/xivcongresso/081.pdf>> acesso em 25 jan. 2022.

SUNSTEIN, C. R.; THALER, R. H. **Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness.** New York: Penguin Books, 2012.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 27 maio. 2022.

UNITED STATES OF AMERICA. **H.R.3763 – Sarbanes-Oxley Act of 2002.** Disponível em: <<https://www.congress.gov/bill/107th-congress/house-bill/3763>> Acesso em 31 jan. 2022.

USAQUEN, J. A. M.; VIEIRA, L. A. S. R. **Mitigación de la gestión de riesgos en el proceso de compliance en medianas y pequeñas empresas que prestan servicios de consultoría y asesoría. ¿Cómo mitigar la gestión de riesgos en el proceso de compliance en Pymes?/Teoría USAQUÉN -VIEIRA BIG PICTURE.** Madrid, EALDE Business School, 2021.

VERNALHA, F. G. **O Direito Administrativo do Medo:** a crise da ineficiência pelo controle. 2016. Disponível em: <<https://www.direitodoestado.com.br/colunistas/fernando-vernalha-guimaraes/o-direito-administrativo-do-medo-a-crise-da-ineficiencia-pelo-controle>>, Acesso em: 03 fev. 2022.

WEBER, Max. **Economia e sociedade;** fundamentos de sociologia compreensiva. v. 1. Brasília: UnB, 1999, p. 33.

Artigo recebido em: 31/05/2022

Artigo aceito em: 16/08/2022