

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Escola de Direito do Rio de Janeiro - FGV DIREITO RIO
FGV Law Program
LL.M em Direito: Empresarial com concentração em Compliance Avançado

LUANA BEZERRA DOS SANTOS LOURENÇO

**Whistleblower: Análise da Proteção do Denunciante de Boa-Fé à luz da Lei nº 13.608/18
e da Lei nº 12.846/13**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao curso de Pós-graduação *lato sensu* LL.M
em Direito: Empresarial com concentração em
Compliance Avançado. FGV DIREITO RIO.

Nº. Matrícula: 162385008

Data: 27/07/2018

LUANA BEZERRA DOS SANTOS LOURENÇO

**Whistleblower: Análise da Proteção do Denunciante de Boa-Fé à luz da Lei nº 13.608/18
e da Lei nº 12.846/13**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Direito do Rio de Janeiro - FGV
DIREITO RIO, como parte das exigências
para obtenção de título de LL.M em Direito:
Empresarial com concentração em Compliance
Avançado.

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

RESUMO

Este estudo pretende analisar e identificar em que medida a Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018, garante a proteção do denunciante de boa-fé contra possíveis retaliações ou ameaças, quais os mecanismos que são realmente efetivos para protegê-lo, apurando aqueles que se mostram ineficientes e que soluções possíveis poderão ser introduzidas a partir da identificação de eventuais lacunas. Entende-se que o denunciante é um importante instrumento de combate à corrupção e ao suborno e, por isso, sua proteção merece destaque. O *whistleblower*, de fato, configura-se como um agente que presta às autoridades públicas auxílio indispensável para apuração e repressão de condutas ilícitas. Destarte, o objetivo desse estudo é buscar uma ampla compreensão acerca do instituto. Para a elaboração, adotou-se o método exploratório-dedutivo.

Palavras-chave: Denunciante. *Whistleblower*. Garantia do anonimato. Proteção legal. Denunciado. Corrupção. Suborno. Fraude. Sigilo. Irregularidades. Tutela de Direitos.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar e identificar en qué medida la Ley N° 13,608 de 10 de enero de 2018 garantiza la protección del denunciante de buena fe contra posibles represalias o amenazas, cuyos mecanismos son efectivamente eficaces para protegerlo, mediante la eliminación de los que son ineficientes y que se pueden introducir soluciones posibles a partir de la identificación de cualquier brecha. Se entiende que el denunciante es un instrumento importante para combatir la corrupción y el soborno y, por lo tanto, su protección merece prominencia. El denunciante, de hecho, se configura como un agente que proporciona a las autoridades públicas asistencia indispensable para la determinación y represión de la conducta ilícita. De este modo, el objetivo de este estudio es buscar una amplia comprensión acerca de el Instituto. Para la elaboración se adoptó el método exploratorio-deductivo.

Palabras-claves: Los denunciantes. Reportantes. Garantía del anonimato. Protección legal. Reportado. La corrupción. El soborno. Fraude. Confidencialidad. Irregularidades. Tutela de Derechos.

SUMÁRIO

CASO GERADOR.....	1
1 INTRODUÇÃO.....	2
2 QUEM É O WHISTLEBLOWER.....	4
2.1 Evolução histórica.....	5
2.2 Mecanismos internacionais de proteção ao <i>whistleblower</i>	7
2.3 Brasil: análise do instituto no âmbito da Lei nº13.608/18.....	9
2.4 Incentivos, prêmios e recompensas.....	10
2.5 Diferença entre <i>whistleblower</i> , delação premiada e acordo de leniência.....	11
3 O QUE É COMPLIANCE.....	13
3.1 Programa de <i>compliance</i>	13
3.2 Legislação brasileira anticorrupção.....	15
3.3 Programa de compliance efetivo.....	17
3.4 Custos do <i>non compliance</i>	19
4 O QUE É CORRUPÇÃO.....	21
4.1 Corrupção silenciosa.....	23
5 CULTURA ÉTICA ORGANIZACIONAL.....	25
6 CONCLUSÃO	27
7 REFERÊNCIAS	28

CASO GERADOR

As ações da Royal S.A. despencaram após o recebimento de denúncias de corrupção envolvendo quatro diretores da companhia e funcionários públicos.

A operação Oil & Gas foi deflagrada após o recebimento de uma denúncia anônima realizada por um funcionário, que reportou os fatos às autoridades públicas e preferiu manter sua privacidade preservada. O nome do funcionário não foi divulgado.

Após as investigações, o Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro ofereceu uma denúncia contra a empresa por corrupção, fraude em licitações, lavagem de dinheiro e evasão de divisas.

Há indícios de que outros agentes estejam envolvidos nas operações fraudulentas.

A Polícia Federal realizou uma busca e apreensão na sede da Royal S.A., levando documentos, certidões, contratos e computadores.

A empresa se manifestou em nota, dizendo que os departamentos jurídico e de *compliance* estão contribuindo com as investigações.

1 INTRODUÇÃO

O caso hipotético supra demonstra o atual cenário brasileiro frente aos escândalos de corrupção envolvendo empresários, executivos, partidos políticos e demais agentes políticos.

Este trabalho tem por objetivo analisar como a figura do *whistleblower* poderá servir de amparo às autoridades quando ocorrerem operações irregulares nas sociedades empresárias. Identificar-se-á, inclusive, quais meios poderão ser empregados para facilitar o trabalho investigativo.

O intuito deste estudo não é esgotar o tema, mas propiciar o debate acerca do instituto que foi inaugurado no Brasil pela Lei nº 13.608/18, em 10 de janeiro de 2018, por ser o *whistleblowing* considerado um importante instrumento de combate à corrupção e ao suborno.

Ademais, o presente estudo pretende esclarecer a figura jurídica do *whistleblower*, abordando sua origem e evolução histórica, os esforços do Brasil para combater à corrupção e que medidas as sociedades empresárias podem adotar para mitigar os riscos que poderão resultar em danos catastróficos aos ativos e à imagem da organização.

Algumas situações ocorridas no caso gerador terão destaque para que possam ser prevenidas, partindo dos seguintes questionamentos: Quais as consequências das irregularidades cometidas nas operações da empresa? Sua integridade foi preservada? Existia um programa de *compliance* efetivo? Se existia, quais lacunas contribuíram para o cometimento de falhas que levaram ao ilícito? Por qual motivo o canal de denúncias não apurou o fato antes de serem levados às autoridades? De que forma os processos de controle podem ser melhorados?

Em termos de relevância, comprehende-se ser o *whistleblowing* um tema de extrema relevância para o Brasil, que atualmente atravessa uma zona cinzenta de escândalos de corrupção e uma grande crise econômica, que resultam em uma mudança de paradigma social no que tange ao combate à corrupção.

Nessa seara, a Lei nº 13.608/18, que instituiu o *whistleblowing* no ordenamento jurídico brasileiro, será objeto de análise, a fim de identificar quais pontos merecem aprimoramento e saber quais mecanismos existentes apresentam certo grau de eficiência. Será analisado, inclusive, como o instituto vem se desenvolvendo como política pública no país.

Nesse contexto, o trabalho trará à baila os mecanismos anticorrupção que estão sendo implementados dentro das organizações, sobretudo nas sociedades empresariais. Dando enfoque aos chamados “Programas de Integridades”, por entender sua importância na luta contra a corrupção. Entende-se que o *compliance* passou a exercer um papel fundamental nas

companhias, trazendo muitas mudanças, que principalmente alteram o poder decisório dos executivos.

Por fim, cumpre abordar as mudanças trazidas pela Lei nº12.846/13, Lei Anticorrupção brasileira, regulamentada pelo Decreto-Lei nº8.420, que introduziu no Direito brasileiro, de forma integral, os conceitos sobre a responsabilização administrativa das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública.

2 QUEM É O *WHISTLEBLOWER*

O *whistleblower* é toda e qualquer pessoa que, ao perceber irregularidades dentro de uma organização, seja pública ou privada, reporta os fatos às autoridades que irão apurá-los e promover as medidas que serão cabíveis.

Na tradução literal do inglês, o *whistleblower* é aquele que “sopra o apito” diante de transgressões às regras do jogo. Alguns autores utilizam outras denominações como denunciante, reportante e informante. Assim, neste estudo, tais denominações serão utilizadas de igual forma para designar o *whistleblower*.

Nesse contexto, pode-se afirmar que o *whistleblower* é aquele que expõe uma informação ou atividade considerada ilegal, desonesta ou irregular de uma organização, seja pública ou privada. As irregularidades podem ser: a violação de normas, leis ou regulamentos; uma situação que ameace a segurança nacional ou de relevante interesse público; e ocorrência de fraude ou corrupção.

Segundo De Paula e Castro (2018, p. 127), ao fazer o *whistleblowing*, o indivíduo torna pública uma informação ou simplesmente a disponibiliza para que um terceiro a torne pública. Outrossim, considera-se razoável que a informação trate de um real ou potencial delito relevante e que o indivíduo tenha feito ou faça parte da organização.

Para a Transparência Internacional (2013, p. 2), “soprar o apito” trata-se da extensão da liberdade de expressão, pois as pessoas têm o direito de relatar e denunciar qualquer ilícito de que tome ciência. Tal fundamento baseia-se nos princípios da transparência e integridade.

Marcia Miceli e Janet Near (1985, p. 4) definem o *whistleblowing* como sendo a divulgação, pelo membro de uma organização (atual ou prévio), de um ato ilegal, imoral ou ilegítimo que ocorreu sob o controle do seu empregador para uma pessoa ou autoridade apta a tomar medidas efetivas e corretivas.

Roberta Ann Johnson (2003) elenca os três elementos importantes e integrativos do instituto: a voluntariedade, a relevância e o reporte à autoridade competente. A voluntariedade se dá pelo *whistleblowing* ser um ato voluntário do agente que deseja tornar pública uma informação.

No que tange às transgressões, a Transparência Internacional define de forma detalhada:

Whistleblowing é a revelação ou o relato de transgressões, incluindo, mas não se limitando a corrupção; delitos criminais; violação de obrigações legais; denegação de justiça; perigos específicos à saúde pública, segurança e meio ambiente; abuso de autoridades; uso não autorizado de recursos ou propriedade pública; desperdício ou má gestão; conflito de interesses; e atos para encobrir qualquer um dos relatados

acima. (JOHNSON, 2003, p. 4, tradução nossa)

Quanto ao conceito de lealdade, no que se refere ao denunciante em relação à pessoa jurídica em que trabalha, torna-se irrelevante, pois o que ganha maior relevância e deve ser levado em consideração é a responsabilidade do empregado em atender ao interesse público. Ora, diante de um comportamento antiético ou de uma fraude, o empregado tem o dever moral de evitar o prejuízo social. O dilema ético deve ser contrabalanceado, entretanto, com o que será mais custoso para toda a sociedade.

Convém, entretanto, destacar que em nada se confunde um *insider* ou *bell-ringer com o whistleblower*, visto que sua característica essencial é ser parte da organização onde ocorreram as irregularidades. No decorrer desse estudo, discutir-se-á a premiação dada ao reportante, também chamada de recompensa.

Logo, o *whistleblowing* deve ser visto como um importante mecanismo de combate à corrupção, sistêmica ou pontual. Todavia, deverão existir instrumentos capazes de assegurar a proteção do denunciante de boa-fé que age em favor da coletividade.

2.1 Evolução histórica

O atual momento histórico vivenciado pela sociedade brasileira, com a crua exposição na mídia de gigantescos casos de corrupção, envolvendo políticos e donos/altos executivos das maiores empreiteiras brasileiras e a Petrobrás, não teria a mesma amplitude se não fosse o mecanismo da “delação premiada”, no qual os denunciantes são beneficiados com vantagens. Amplamente utilizadas pelos procuradores e policiais federais na Operação Lava-Jato e seus desdobramentos, as delações premiadas têm sido essenciais nos inquéritos, possibilitando a obtenção de provas e o encadeamento de acontecimentos que levam à prisão de corruptos e corruptores, bem como à descoberta de novos delitos, ainda desconhecidos.

O instituto da delação premiada é baseado no *qui tam*, do latim “*qui tam pro domino rege quam pro se ipso in hac parte sequitur*”, que significa “aquele que processa nessa matéria para o rei, o faz também por si mesmo”.

Com registros históricos de presença em legislações penais desde a Roma antiga, veio a consagrar-se na *Common Law* inglesa como leis *qui tam*, leis que autorizam o pagamento de comissões aos sujeitos que auxiliam o Estado a processar corruptos.

Com desdobramentos em todas as ex-colônias britânicas, ainda hoje tem grande uso nos Estados Unidos, onde leis antifraude autorizam o pagamento de gratificações às pessoas que reportarem transgressões, combatendo a corrupção no país. Essas delações são

incentivadas pelo governo americano, que alega ser recurso importante na descoberta de fraudes que, de outra forma, passariam despercebidas.

Tal incentivo acabou criando os chamados “caçadores de recompensa”, cidadãos que, de forma exclusiva ou paralela às suas atividades profissionais, dedicam-se à busca de possíveis fraudes.

Imprescindível mencionar que, apesar de presente há vários séculos, de forma mais ou menos impactante, no conjunto de leis penais da maioria dos países, o desenvolvimento de leis e instrumentos de punição e controle tornou-se muito mais efetivo nas últimas décadas.

Os escândalos corporativos da Enron e WorldCom, de repercussão mundial, com sérios impactos econômicos, financeiros, na quantidade de empregos e nos fundos de pensão de grandes contingentes da população, induziram a disseminação de canais de denúncia no âmbito de programas de *compliance*.

Como consequência, uma série de leis foram criadas ao redor do mundo para proteger e incentivar a denúncia de ilícitos verificados no âmbito da relação de trabalho, tanto no setor público quanto no privado.

No Brasil, destaca-se a promulgação da Lei Anticorrupção, Lei nº 12.846/13, que pune empresas por atos de corrupção contra a Administração Pública. Em síntese, a Lei prevê que a empresa responderá por atos de corrupção mesmo se não houver envolvimento direto do alto escalão, bastando, para tanto, que o Estado comprove a prática de corrupção por qualquer funcionário direto ou terceirizado

A multa é a punição mais comum e pode variar de 0,1% a 20% do faturamento bruto do ano anterior. Ademais, ao ser aplicada, deve ser paga logo, podendo ser contestada em juízo. No intuito de punir a conduta delitiva, a Lei prevê o acordo de leniência, no qual a empresa deverá reconhecer o ato de corrupção e cooperar com as investigações. Em contrapartida, a multa poderá ser reduzida em até dois terços.

Em suma, a Lei nº 12.846/13 tem sido essencial para o desenvolvimento dos trabalhos dos procuradores, do Ministério Público e Policiais Federais envolvidos na Operação Lava Jato e em seus desdobramentos, sendo instrumento essencial de embasamento das decisões jurídicas, resultantes das investigações. O mesmo ocorre com a introdução do instituto *whistleblowing* no ordenamento jurídico brasileiro, em 2018, o qual é consagrado pela legislação internacional como importante instrumento de combate à corrupção, à fraude e ao suborno.

Atualmente, no Brasil, outros mecanismos são usados e considerados de extrema importância para combater a corrupção e reduzir os casos de descumprimento de normas,

regulamentos, princípios e diretrizes. Em razão disso, para trazer maior clareza a respeito do tema, será abordado mais adiante a diferença entre o *whistleblower* e outros institutos, como a delação premiada e o acordo de leniência, bem como as principais características de cada um deles.

2.2 Mecanismos internacionais de proteção ao *whistleblower*

Alguns países, sobretudo os Estados Unidos, têm empregado esforços para proteger o *whistleblower*, veja:

- a) **Canadá:** Office of the Public Sector Integrity Comissioner of Canadá (PSIC) – 2007¹;
- b) **Jamaica:** Protected Disclosures Act – 2011². Criado para incentivar e facilitar o reporte de condutas impróprias e informações de interesse público; proteger os empregados que fizerem divulgações específicas e sujeitas ao seu detimento ocupacional; e para outros assuntos relacionados;
- c) **Índia:** Whistleblowers Protection Bill – 2011³. Previamente denominada Public Interest Disclosure (Protection of Informers Act), procura estabelecer mecanismo de registro de queixas sobre quaisquer alegações de corrupção ou abuso doloso de poder contra um funcionário público. Também fornece salvaguardas contra a vitimização da pessoa que faz a denúncia e visa a proteger os denunciantes que fazem divulgação de interesse público relacionada a um ato de corrupção, uso indevido de poder, ou crime por um funcionário público. Qualquer funcionário público ou qualquer outra pessoa, incluindo uma organização não governamental, pode fazer o reporte;
- d) **Países Baixos:** Whistleblower Advice Centre – Pbleaks Connects Whistleblowers⁴. Trata-se de mecanismo virtual e seguro, criado para filtrar documentos e proteger o reportante;
- e) **Reino Unido:** Public Interest Disclosure Act – PIDA – 1998⁵;
- f) **Inglaterra:** Freedom to Speak Up Review – 2015⁶. Dentre os vinte princípios para

¹ Disponível em: <<http://www.psic-ispc.gc.ca/eng/wrongdoing/process-handling-disclosures>>. Acesso em: 19 jul. 2018.

² Disponível em: <http://www.japarliament.gov.jm/attachments/341_The%20Protected%20Disclosures%20Act,%202011.pdf>. Acesso em 19 jul. 2018.

³ Disponível em: <<http://www.prsindia.org/billtrack/the-public-interest-disclosure-and-protection-of-persons-making-the-disclosures-bill-2010-1252/>>. Acesso em: 19 jul. 2018.

⁴ Disponível em: <<https://pbleaks.org/assets/Pbleaks.pdf>>. Acesso em 19 jul. 2018.

⁵ Disponível em: <<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/23/contents>>. Acesso em 19 jul. 2018.

⁶ Disponível em: <<http://freedomtospeakup.org.uk/the-report/>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

apoiar os *whistleblowers*, incluem-se:

- cultura de levantamento de motivos de preocupações;
- cultura livre de bullying;
- capacitação de apoio ao *whistleblower*;
- apoio para o denunciante encontrar um emprego alternativo.

- g) **EUA:** False Claims Act – 1863⁷. Foi a primeira lei aprovada nos Estados Unidos especificamente para proteger os denunciantes que tentavam combater a fraude no governo americano, durante a Guerra Civil Americana no sec. XIX;
- h) **EUA:** Clean Water Act – 1972⁸. “Lei da Água Limpa”, com mecanismos de proteção similares às leis ambientais e à Lei Sarbanes-Oxley para denunciantes de fraudes corporativas, que incluía a proteção dos funcionários de transporte terrestre e aéreo.
- i) **EUA:** Office of the Whistleblower Protection Program⁹. Criado dentro da Occupational Safety and Health Administration – OSHA, no Departamento de Trabalho dos EUA. A responsabilidade pela proteção dos denunciantes contra represálias tem correspondência em 22 leis federais;
- j) **EUA:** Whistleblower Protection Act – WPA – 1989¹⁰. Legislação que protege os denunciantes que trabalham no governo federal e reportam as más condutas ocorridas nas agências do governo americano;
- k) **EUA:** Whistleblower Protection Enhancement Act 2012¹¹. Em 2012, foi feita uma revisão no WPA devido a diminuições das proteções ocorridas nas decisões da corte de apelações. O Presidente Barack Obama ordenou, ainda, que fossem criadas proteções adicionais para os empregados das agências americanas de inteligência;
- l) **EUA:** Sarbanes-Oxley Corporate Reform Act – SOX – 2012¹². Foi a primeira proteção dada aos denunciantes internos e externos, estendida aos empregados de empresas que têm ações negociadas na bolsa de valores. Após os escândalos de corrupção envolvendo grandes companhias como a Enron e a WorldCom, esta lei criou um ambiente em que muitas organizações compreenderam a importância de estabelecer políticas de ética e códigos de conduta, além de mecanismos para prevenir, identificar e mitigar seus riscos;

⁷ Disponível em: <<https://www.falseclaimsact.com/federal-false-claims-act>>. Acesso em 19 jun. 2018.

⁸ Disponível em: <<https://www.sec.gov/whistleblower>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

⁹ Disponível em: <<http://www.whistleblowerprotectionact.com/>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

¹⁰ Disponível em: <<https://www.sec.gov/eeoinfo/whistleblowers.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

¹¹ Disponível em: <<http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-112publ199/pdf/PLAW-112publ199.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

¹² Disponível em: <<http://www.soxlaw.com/>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

- m) EUA: National Whistleblower Center– NWC¹³. Trata-se de uma organização não governamental, com sede em Washington, que desde 1998 se dedica a proteger os direitos dos denunciantes de irregularidades no plano laboral sem temer represálias. Patrocina diversos programas educativos e de assistência social e promove debates entre profissionais nacionais e antigos denunciantes. Conta também com um sistema de referência de advogados nacionais vinculados ao National Whistleblower Legal Defence and Education Fund – NWLDEF;
- n) EUA: National Security Whistleblowers Coalition – 2004¹⁴. Voltado para denunciantes que levantaram questões de segurança nacional: vulnerabilidades nas agências de segurança (FBI, DEA, CIA, Departamento de Estado e outros). Busca prevenir intimidações vindas por parte dos denunciados;
- o) EUA: SEC – Office of the Whistleblower¹⁵. Após enfrentar crises financeiras e com o advento da Lei Dodd-Frank, a SEC criou o Office of the Whistleblower para proteger denunciantes e pagar recompensas por informações valiosas.
 - Sanção superior a US\$ 1 milhão, se paga entre 10% e 30% do valor cobrado;
 - A SEC pagou mais de US\$ 50 milhões para 15 denunciantes.

Nota-se que o Estados Unidos conta com inúmeros mecanismos de proteção ao denunciante que vão desde órgãos governamentais até instituições sem fins lucrativos.

2.3 Brasil: análise do instituto no âmbito da Lei nº 13.608/18

A Lei nº 13.608/18 instituiu o *whistleblowing* no direito pátrio como instrumento de combate à corrupção, sob o prisma de política pública.

É mister o desenvolvimento de políticas e procedimentos que fomentem o combate à corrupção, incluindo mecanismos que envolvam a participação social e maior debate acerca do progresso de melhorias nos processos de gestão de políticas de denúncias à luz da Lei nº 13.608/18.

A proteção do *whistleblower* é o ponto mais importante, pois ele poderá ser vítima de retaliação em seu ambiente de trabalho, uma vez que é visto como um verdadeiro traidor da companhia. Para promover a regra da não retaliação, é fundamental que seja assegurado ao reportante sigilo e anonimato, por meio de uma política estruturada de proteção daquele que

¹³ Disponível em: < National Whistleblower Center>. Acesso em: 19 jun. 2018.

¹⁴ Disponível em: < <http://nswbc.org/>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

¹⁵ Disponível em: < <http://www.sec.gov/whistleblower>>. Acesso em 2018.

faz o reporte.

Ainda, a proteção do denunciante deve ser garantida, visto que este enfrentará duras represálias pelos acusados de cometerem as irregularidades, tais como: demissão, suspensão laboral, redução de posto de trabalho e benefícios, assédio moral, discriminação por futuros empregadores, até mesmo retaliações advindas de seus próprios parceiros de trabalho.

Os programas de *whistleblowing* devem ser estruturados com parâmetros e procedimentos bem definidos e, portanto, devem também prever consequências. A boa-fé é o princípio basilar do instituto, pois o reportante moverá a máquina pública para apurar os fatos por ele reportados. As regras e procedimentos devem ser bem delimitados, devendo-se abordar algumas questões elucidativas, tais como: O que é um ato ilegal, imoral e ilegítimo? Para quem e como a informação deve ser divulgada? Como se dará a proteção do denunciante? O que ocorrerá após a divulgação? (HENRINGER, 2017, p. 15)

Compreende-se que as denúncias podem ser realizadas das seguintes formas:

- a) internamente: o funcionário trará suas informações à atenção de profissionais que atuem no departamento de *compliance*, por meio de um canal de denúncias no âmbito da organização. Nesse caso, a pessoa jurídica deve contar com um canal especializado para a apuração das informações que merecem ser investigadas;
- b) externamente: o funcionário comunica o fato a um terceiro, de fora da organização, utilizando, por exemplo, meios de comunicação, governo, autoridades policiais ou fiscais;
- c) ou, por meio de terceiros, utilizando uma agência externa.

Em todos os casos, as investigações das denúncias serão conduzidas sem a revelação da identidade do denunciante e após a sua divulgação, o reportante contará com a proteção que lhe é devida.

2.4 Incentivos, prêmios e recompensas

No Brasil, a Lei nº 13.608/18 afirma que o *whistleblower* pode realizar uma denúncia anônima de modo gratuito (art.1º, inciso I), devendo a autoridade, ao recebê-la, manter sob sigilo a identidade do reportante.

Em seu artigo 3º, a Lei nº 13.608/18 dispõe que deverá ser disponibilizado um canal de denúncias, por meio de uma linha telefônica direta, acrescentando que deverão ser adotadas expressões de incentivo à colaboração juntamente com a garantia do anonimato na divulgação deste serviço que será colocado à disposição da sociedade.

Ademais, o artigo 4º da Lei novel traz a possibilidade de recompensa de ordem pecuniária, autorizando a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a estabelecer formas de recompensa. Observe:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no âmbito de suas competências, poderão estabelecer formas de recompensa pelo oferecimento de informações que sejam úteis para a prevenção, a repressão ou a apuração de crimes ou ilícitos administrativos.

Dentre as formas de recompensas a serem estabelecidas, o parágrafo único do artigo 4º da referida Lei prevê que poderá ser instituído o pagamento de valores em espécie.

Quanto à forma de recebimento da importância a ser percebida pelo reportante, Marcella Blok (2018, p. 121) aponta que “no intuito de viabilizar o recebimento da recompensa, faz-se mister a identificação do denunciante, no intuito de que receba o “prêmio” em espécie ou mediante depósito devidamente identificado”.

Contudo, a preocupação aqui reside em criar um programa eficiente, que seja capaz de garantir o anonimato do denunciante. O Estado, obviamente, deverá ser responsabilizado caso ocorra vazamento da informação sigilosa.

2.5 Diferença entre *whistleblower*, delação premiada e acordo de leniência

Reza o caput do artigo 16 da Lei nº 12.846/13 que o acordo de leniência será celebrado entre uma pessoa jurídica e a autoridade máxima de cada órgão ou entidade governamental, devendo a colaboração resultar na identificação dos demais infratores envolvidos e na obtenção célere de informações e provas que comprovem o ilícito.

Para fazer um acordo de leniência a pessoa jurídica deve admitir sua participação no ilícito e ser a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar com as autoridades. Deve, inclusive, cessar completamente seu envolvimento, fornecer informações que comprovem a infração, cooperar plenamente com as investigações, além de comparecer a todos os atos processuais até o encerramento.

Ademais, no âmbito da Lei nº 12.846/13, deve a pessoa jurídica reparar integralmente o dano, adotar, aplicar ou aperfeiçoar um programa de integridade para obter alguns benefícios, tais como: isenção da obrigatoriedade de publicar a punição; isenção da proibição de receber incentivos, subsídios e empréstimos do Governo Federal; redução de multa em até 2/3; e isenção ou atenuação da proibição de contratar com a Administração Pública.

A colaboração premiada está prevista no inciso I do artigo 3º da Lei nº 12.850/13 e é

voltada para a investigação e punição de condutas ilícitas a partir do relato dos participantes do fato.

Já o seu artigo 4º regula a possibilidade de perdão judicial, redução em até 2/3 da pena privativa de liberdade ou substituição da pena por restritiva de direito, se houver colaboração voluntária e efetiva no processo. Para tanto, a colaboração deve resultar na identificação dos demais coautores e partícipes, na revelação da estrutura hierárquica e da forma em que as tarefas eram divididas, na prevenção de infrações penais advindas da organização, na recuperação total ou parcial do produto e na identificação de eventual vítima.

O *whistleblower*, como visto anteriormente, foi recentemente introduzido pela Lei nº 13.608/18 e tem como objetivo incentivar as denúncias feitas por serviço telefônico, contendo informações relevantes de ilícitos praticados pelas organizações no âmbito de suas atividades e deve ser realizada por algum de seus colaboradores.

Como recompensa, a Lei prevê a possibilidade de pagamento em espécie para informações que sejam úteis para a prevenção, repressão ou apuração de crimes ou ilícitos administrativos.

3 O QUE É COMPLIANCE

A Lei nº 12.846/13, também denominada “Lei da Ficha Limpa” ou “Lei Anticorrupção”, trouxe ao ordenamento jurídico brasileiro a possibilidade de atenuar sanções, incluindo multas, caso a sociedade empresária comprove a existência em seus negócios de um programa de integridade efetivo.

Oriunda do termo *to comply*, *compliance* significa estar em conformidade. Essa terminologia tem um alcance muito amplo, pois cada vez mais aumentam-se os parâmetros para que uma empresa esteja em conformidade e cumpra as regras do jogo. Pode-se extrair dela alguns conceitos, tais como, conformidade, aderência, conveniência e cumprimento de normas internas e externas de uma organização.

Entretanto, estar em de acordo com leis e regulamentos não é garantia de estar em conformidade. O *compliance* compreende um instrumento de gestão amplo, abrangente, que envolve todos os processos, áreas e colaboradores de uma empresa, sendo, atualmente, indispensável para a garantia de sua perenidade.

Quanto às ferramentas do *compliance*, BLOK as ilustra sob o seguinte tripé: gestão de ética dos negócios: alta administração; conformidade: operação; e estado de adesão: cultura ética organizacional. (2017, p. 35)

Entende-se que “estar em *compliance*” significa que a alta direção tem suas ações e reações totalmente voltadas para valores e princípios éticos e morais, que as operações da empresa estão em conformidade, ou seja, em todas as suas atividades a empresa cumpre com as normas internas e externas, e, que a cultura ética organizacional já está consolidada dentro da organização e com seus grupos de interesses.

Em suma, **integridade, transparência, ética, sustentabilidade e responsabilidade social** são pontos-chaves para garantir que a organização permaneça ativa no mercado, fazendo frente aos desafios diários de cada negócio.

3.1 Programa de Integridade, Programa de *Compliance* ou Sistema de *Compliance*

Algumas denominações são utilizadas para fazer referência ao conjunto de esforços e mecanismos de integridade, tais como: Programa de Integridade, Programa de *Compliance*, Programa de Conformidade ou Sistema de *Compliance*.

Sobre os pilares do *compliance* GIOVANINI (2014, p. 49) ressalta que “são os esteios do programa e necessitam de profunda análise por parte da Alta Direção da Empresa”.

O autor assevera que “independentemente do formato, deve a empresa ser consequente, desde a sua concepção até as lições diárias mais comuns”. O objetivo é gerar maior aderência ao programa junto aos colaboradores.

A Controladoria-geral da União (CGU, 2015, pp. 6-7) orienta que um Programa de Integridade deve ser baseado em cinco pilares, veja:

- a) **Comprometimento** e apoio da alta direção: o exemplo deve vir do topo – *Tone From the Top* ou *Tone at the Top*. É o CEO que comunicará os pilares do programa a todos os funcionários da empresa;
- b) **Instância responsável pelo programa de integridade**: o responsável pela departamento de *compliance* deve ter a independência e a autonomia necessária para conduzir os processos;
- c) **Análise de perfil de riscos**: contendo mecanismos de detecção de todos os riscos identificados, que será por meio de controles internos e externos e dos canais de acesso que possibilitarão as denúncias ser realizadas pelo público interno e externo;
- d) **Estruturação das regras e instrumentos**: definição de padrões éticos e de condutas que se espera dos colaboradores, fornecedores e demais *stakeholders*;
- e) **Estratégias de Monitoramento contínuo**: com treinamentos e ajustes contínuos.

O Programa de Integridade precisa ser implementado considerando cinco pontos relevantes: **compromisso, prestação de contas, transparência, documentação e consistência**.

Os elementos do Sistema de *Compliance* consistem em três pontos: Prevenção, Detecção e Reparação.

A prevenção se dá no total comprometimento da alta liderança, na elaboração de um Código de Conduta, na Avaliação dos riscos do negócio, nos instrumentos de *Due Diligence*, na formulação de políticas e procedimentos, na adoção de comunicação e treinamentos regulares e nas ações coletivas.

A detecção consiste na implementação de um canal interno de denúncias, bem como no processo de apuração das denúncias, no monitoramento dos processos por meio de métricas de controles, na auditoria interna.

A reparação está relacionada a mitigação dos riscos por meio de aplicação das medidas disciplinares previstas no Código de conduta, com os mecanismos de incentivos aos reportes de irregularidades. Engloba todos os instrumentos que visem corrigir as falhas.

Por fim, o trabalho do especialista em *compliance* comprehende, dentre outros: obter o

total apoio da alta direção da empresa, mapear os princípios e valores que regem a organização, a identificação dos riscos inerentes ao negócio, a codificação das normas internas da corporação, a elaboração de um código ético e de conduta, a criação de um canal de denúncias, ao alinhamento da comunicação interna e externa, a gestão de controles interno e externos, a formação de um comitê de crises, a previsão e aplicação de penalidade.

3.2 Legislação brasileira anticorrupção

No decorrer deste estudo, foram levantadas as seguintes normas anticorrupção constantes no ordenamento jurídico brasileiro:

- a) **Lei nº 12.846/13** – Lei da Empresa Limpa. Trouxe em seu texto a previsão legal da responsabilização objetiva da pessoa jurídica por ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira e a responsabilização individual dos dirigentes que participaram do ato ilícito.

O art. 1º dispõe que a Lei se aplica às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

Recentemente, o Estado do Rio de Janeiro regulamentou, por meio do Decreto nº 46.366 (publicado no DO em 20 de julho de 2018), a referida Lei no âmbito estadual;

- b) **Decreto nº 8.420/15**. Após dois anos da promulgação da Lei nº12.846/13, este decreto regulamentou a Lei Anticorrupção brasileira.

Destaca-se cinco pontos regulamentados pelo decreto: apuração da responsabilidade, cálculo da multa, programa de integridade, celebração de acordo de leniência e os cadastros da pessoa jurídica no CNEP e no CEIS;

- c) **Lei nº 7.753/17** – Lei Anticorrupção do Rio de Janeiro. Dispõe sobre a instituição do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com o Poder Público estadual a fim de proteger a administração pública estadual dos atos lesivos que resultem em prejuízos financeiros causados por irregularidades, desvios éticos e de conduta e fraudes contratuais.

O artigo 4º estabelece dezesseis parâmetros para a avaliação da efetividade dos

programas de integridade;

- d) **Lei nº 6.112/18** - Anticorrupção do Distrito Federal. Impõe a implantação de um programa de integridade para as pessoas jurídicas, inclusive as micro e pequenas empresas que celebrem contrato com os órgãos do poder público do Distrito Federal, em todas as esferas.

A regra vale para os contratos com valor igual ou maior que R\$80.000,00 e prazo superior a 180 dias e abrange os contratos celebrados com dispensa do processo licitatório.

Dentre dos critérios estabelecidos pela Lei, o programa de integridade deverá conter: código de ética e de conduta, comunicação e treinamentos periódicos, a implantação de um canal de denúncias, a previsão de medidas disciplinares, monitoramento de controles de riscos. O não cumprimento do programa pela empresa, poderá incorrer em multas e rescisão contratual;

- e) **aplicação do FCPA (EUA) e o UK Bribery Act no Brasil.** Apontam-se algumas hipóteses consideradas importantes pela pesquisadora no que tange à aplicabilidade do *Foreign Corrupt Practices Act* e do *UK Bribery Act* no Brasil. Estarão sujeitas ao FCPA:

- as empresas brasileiras com negócios, subsidiárias ou listadas, na bolsa de valores norte-americana;
- as empresas que prestarem serviços para uma empresa americana;
- as empresas que efetuarem, diretamente ou por meio de intermediários, pagamento indevido em território americano ou que por lá transite.

O FCPA impõe o pagamento de multas elevadíssimas, dano reputacional e sanções administrativas, podendo também impor prisão do agente infrator. Sobre a multa aplicada, ela não poderá ser paga pela empresa no caso de um indivíduo ser penalizado.

A aplicação do UK Bribery Act no Brasil se dá por meio de:

- empresas do Reino Unido que fazem negócio no país;
- empresas brasileiras que tem operações no Reino Unido;
- funcionários públicos brasileiros que pratiquem atos de corrupção com o Reino Unido.

O UKBA abrange tanto o setor público, como o privado. As multas são ilimitadas e são aplicadas tanto para a pessoa jurídica, como para os agentes que praticarem atos de corrupção, além de poder incorrer em prisão dos agentes infratores por até

dez anos.

O Serious Fraud Office – SFO (agência responsável por investigar e processar crimes financeiros e de corrupção no Reino Unido) recomenda o *disclosure* (autodenúncia) como forma de evitar danos catastróficos à imagem da organização. O Department of Justice – DOJ também faz a mesma recomendação e beneficia quem se voluntaria a fazer a autodenúncia.

- f) **Lei nº 12.529/11** - Lei de Defesa da Concorrência. Instituiu no Brasil a nova organização do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), do qual o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE);

De acordo com o Guia de *Compliance* do CADE, o ônus da comprovação de efetividade do programa será sempre da organização.

Cumpre salientar que é ônus exclusivo do investigado demonstrar que possui um programa de *compliance* robusto, sob o qual práticas anticompetitivas são claramente contrárias às políticas da organização e às orientações dos seus administradores. (GUIA DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE , 2016, p. 42)

- g) **CGU** – A Controladoria-Geral da União editou portaria que dispõe sobre a avaliação de Programas de Integridade.

Apenas por meio dessa avaliação a empresa poderá ser beneficiada com o desconto previsto no decreto, que reduz a multa, caso o programa de *compliance* se mostre efetivo. O ônus de demonstrar a efetividade do programa é integralmente da empresa.

3.3 Programa de *compliance* efetivo

Um programa efetivo de *compliance*, gera aumento de riqueza, credibilidade, aumenta a atratividade aos negócios e garante maior comprometimento por parte dos empregados, fornecedores e demais *stakeholders*.

O que garantirá a efetividade do programa de *compliance* será a soma de esforços sistemáticos empregados com o intuito de prevenir, detectar e responder aos desvios de normas internas e externas de uma organização e de seus grupos de interesses (*stakeholders*). Esses esforços precisam ser habituais e empregados de forma intuitiva e organizada.

Estabelecer políticas de incentivo de denúncias e criar um canal específico para o recebimento delas contendo mecanismos de apuração de práticas irregulares (desvios de conduta, conflitos de interesses, práticas de suborno e corrupção) e que comprovem que elas

sejam reais e relevantes para a organização.

Sem assegurar ao funcionário o sigilo nas apurações das denúncias, e a certeza de que ele não estará sujeito a retaliações por parte da empresa ou mesmo dos denunciados, muitas vezes seus superiores hierárquicos, tal programa não terá sucesso, tampouco as pessoas serão encorajadas a apontar os problemas quando estes ocorrerem.

A previsão de sanções disciplinares é importante para que as regras possam ser cumpridas. Além disso, a aplicação de penalidades quando for comprovada a existência de um desvio ou não conformidade é ponto fundamental para o sucesso de um programa de *compliance*. As regras devem ser claras e estendidas a todo o *board*.

Estabelecer parâmetros de *Due Diligence* no processo de aprovação de terceiros, adotando procedimentos que identifiquem o grau de confiabilidade e riscos presentes nas contratações com terceiros (parceiros, clientes, funcionários e outros).

A implantação de um sistema interno para recebimento de denúncias é imperativa. Por meio do canal de denúncias que a organização poderá apurar e gerenciar seus riscos atuais e futuros. Todavia, esse canal precisa ser independente e, preferencialmente terceirizado, de modo que se possa garantir sua total independência e dar segurança aos reportantes.

Importante ressaltar que todos os envolvidos nas irregularidades devem ser penalizados, independentemente dos cargos e funções que exerçam. Os membros da Alta Administração devem atuar de forma exemplar nas questões de integridade.

GIOVANINI (2014, p. 53) aduz que a expressão “*Tone from the Top*” ou “*Tone at the Top*” representa o apoio e engajamento da Alta Direção da organização desde o nível mais alto.

Assim, a implementação e gestão do programa de *compliance* de forma séria com uso de mecanismos inteligentes, atenderá a uma sociedade cada vez mais exigente com padrões éticos, direitos sociais e individuais, garantindo sentido e importância ao trabalho desenvolvido pelas empresas.

A implementação dependerá, portanto, do mapeamento dos valores da companhia, irá requerer o desenvolvimento de um projeto com planos de ação bem estruturado, bem como utilizar instrumentos formais, deverão haver intervenções comportamentais para a criação de uma cultura organizacional consciente dos valores éticos e morais que permeiam a organização.

Além de prever os principais riscos do negócio, é imprescindível que todo o *board* esteja convencido da real importância do *compliance*. Ainda que os resultados iniciais se apresentem tímidos e pouco expressivos, será fundamental manter a consistência do

programa, pois, quando se trata de mudança de cultura, a construção é lenta e gradativa.

A comunicação e o treinamento devem ser regulares e periódicos com vistas à manter todas as partes interessadas sempre cientes dos padrões de conduta da empresa. O que se espera de cada profissional ou parceiro de negócio.

3.4 Custos do *non compliance*

Viu-se que “estar *compliant*” ou “ser *compliant*” significa dizer que todos as atividades da organização cumprem as normas e regulamentos internos ou externos impostos ao negócio.

Segundo Negrão e Pontelo, os resultados dos esforços demonstram o grau de adesão da organização às políticas, normas, regulamentos, diretrizes e procedimentos. (2014, p. 43).

Contudo, caso a instituição possua um programa de *compliance* de fachada, apenas para cumprir formalidades e exigências legais ou até mesmo de seus clientes e fornecedores, a conta da não conformidade certamente chegará. O preço da não efetividade poderá ser inimaginável, podendo, inclusive, incorrer em gravosos danos à imagem da empresa.

A Lei nº 12.846/13 em seu disposto artigo 1º, dispõe sobre a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

Ainda, o artigo 3º da Lei Anticorrupção brasileira determina que a responsabilidade individual dos infratores se dará independentemente da responsabilização da pessoa jurídica:

Art. 3º A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.

§1º A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no caput.

§2º Os dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.

Ademais, o artigo 4º da referida Lei, impõe que a responsabilidade subsistirá em casos de processos de M&A (*Mergers and Acquisitions*), conforme:

Art. 4º Subsiste a responsabilidade da pessoa jurídica na hipótese de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária.

§ 1º Nas hipóteses de fusão e incorporação, a responsabilidade da sucessora será restrita à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, não lhe sendo aplicáveis as demais sanções previstas nesta Lei decorrentes de atos e fatos ocorridos antes da data da fusão ou incorporação, exceto no caso de simulação ou evidente intuito de fraude, devidamente comprovados.

§ 2º As sociedades controladoras, controladas, coligadas ou, no âmbito do respectivo contrato, as consorciadas serão solidariamente responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei, restringindo-se tal responsabilidade à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado.

Para fins de atenuação das penalidades o artigo 7º reza:

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

[...]

VIII - a **existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades** e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica; (grifos nossos)

Decerto, não existem razões para que as pessoas jurídicas não cumpram com as leis brasileiras anticorrupção. Ao violar uma lei anticorrupção, a pessoa jurídica arriscar-se-á a se expor às leis anticorrupção internacionais como o FCPA e o UKBA, mencionadas anteriormente, podendo resultar na abertura de investigações, processos criminais e imposição de penalidades com valores exorbitantes que podem significar a extinção da empresa.

Todavia, todas as organizações estão sujeitas ao ilícito. Caberá a todo o *board* a tarefa de prevenir, detectar e remediar os riscos inerentes ao negócio. Percebe-se que não há muita tolerância ao ilícito, tanto no Brasil como no âmbito internacional. Algumas organizações passaram a adotar o conceito tolerância zero, como é o caso da Siemens, que após sofrer com grandes escândalos de corrupção e ter sua reputação maculada, passou a adotar o conceito de zero tolerância. A tendência é que cada vez mais as companhias adotem em suas operações tal conceito, por entenderem que os riscos da não conformidade podem incorrer em fortes abalos à imagem reputacional da organização.

4 O QUE É CORRUPÇÃO

Corrupção é o efeito ou **ato de corromper** alguém com a finalidade de **obter** recursos, **vantagens**, benefícios ou poder em troca de contrapartidas e por meios considerados ilegais ou ilícitos.

Etimologicamente, o termo **corrupção** surgiu a partir do latim *corruptus*, que significa o "ato de quebrar aos pedaços", decompor, deteriorar algo.

Trata-se de um meio ilegal de se conseguir algo. A ação de corromper tem como resultado o ato de **subornar** alguém em troca de benefícios e interesses próprios.

A prática da corrupção está ligada a baixa instrução política na sociedade, que frequentemente compactua com os sistemas corruptos. Geralmente, uma sistema político corrupto está ligado à deficiência de princípios e valores morais e éticos na vida social.

O Código Penal brasileiro prevê duas modalidades de corrupção, a ativa e a passiva. Na primeira, há de um lado um agente privado, que dirige a sua proposta ao outro lado, que será necessariamente um funcionário público.

O doutrinador Rogério Greco assevera que “a finalidade do comportamento do corruptor é fazer, com o oferecimento ou promessa da vantagem indevida, com que o funcionário público pratique, omita ou retarde ato de ofício”. (GRECO, 2014, p. 1077)

A corrupção ativa está prevista no artigo 333 do Código Penal:

Corrupção ativa

Art. 333 – **Oferecer** ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício.
 Pena - reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa
 Parágrafo único - A pena é aumentada de um terço, se, em razão da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou omite ato de ofício, ou o pratica infringindo dever funcional. (grifo nosso)

Ainda, o autor destaca que o termo oferecer, deve ser entendido no sentido de propor, apresentar uma proposta para entrega imediata e o verbo prometer está intrinsecamente relacionado a ideia de oferecimento para o futuro.

Na modalidade de corrupção passiva disposta no artigo 317 do Código Penal, a solicitação de vantagem indevida é feita por um funcionário público diretamente a um particular, observe:

Corrupção passiva

Art. 317 – **Solicitar ou receber**, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, **ainda que fora da função ou antes de assumi-la**, mas **em razão dela**, vantagem indevida, **ou aceitar promessa de tal vantagem**:
 Pena - reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa.

§1º - A pena é aumentada de um terço, se, em consequência da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou deixa de praticar qualquer ato de ofício ou o pratica infringindo dever funcional.

§2º - Se o funcionário pratica, deixa de praticar ou retarda ato de ofício, com infração de dever funcional, cedendo a pedido ou influência de outrem:
Pena - detenção, de três meses a um ano, ou multa. (grifo nosso)

Nesse caso, o funcionário público pratica corrupção ao solicitar ou receber a vantagem indevida, ainda que não seja direcionada para si. Também comete o crime, o funcionário público que anuir em receber tal vantagem, ainda que não a tenha recebido.

Cumpre porém, esclarecer que a corrupção passiva é muito parecida com o crime de **concussão**, o que diferencia aquela deste delito é o elemento coação. Na concussão há uma determinação, uma imposição do funcionário para obtenção da indevida vantagem.

Segundo Giovanini (2014, p. 22), a definição adotada internacionalmente para a corrupção é a trazida pela **TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL**:

A corrupção é o abuso do poder confiado para ganhos privados. Dói a todos aqueles cuja vida, de subsistência ou a felicidade depende da integridade das pessoas em posição de autoridade.

Ainda, o doutrinador esclarece que a corrupção abrange suborno, extorsão, nepotismo, tráfico de influência, e utilização de informação privilegiada para fins pessoais ou de grupos restritos de pessoas em detrimento de uma gama da população. (GIOVANINI, 2014, p. 22)

Alguns autores entendem que a base da corrupção está no ambiente doméstico e nas escolas. Acredita-se que tal premissa está correta. Por meio de políticas públicas que estimulem à sociedade a se comportar de maneira ética desde a mais tenra idade até a vida adulta, além de fomentar o debate dentro das organizações empresariais e institucionais será uma forma eficaz de construir uma cultura ética consciente. É preciso estudar a corrupção a fim de entender a anticorrupção, certamente o maior alcance se dará dentro das organizações, com o intuito de atingir o maior número de indivíduos que possam se tornar agentes multiplicadores de cultura ética.

O caso gerador supra apresentado, refere-se à investigação de crimes como, lavagem de dinheiro. Em virtude disso, este trabalho tratará da **Teoria da Cegueira Deliberada**, comumente denominada como Teoria do Avestruz. Outras denominações também são usadas: ignorância deliberada, cegueira intencional ou provocada, *willful blindness*, *Ostrich Instructions* ou *Conscious Avoidance Doctrine* (doutrina da evitação da consciência), surgiu em 1861, na Inglaterra, durante o julgamento do caso *Regina v. Sleep*.

No campo jurídico, essa teoria é aplicada nos tribunais, diante dos casos de corrupção, quando os meliantes alegam não ter consciência de que estavam agindo ilegalmente, portanto

sem dolo.

Tal prática tem sido usada por grande parte dos protagonistas dos casos desvendados pela Operação Lava Jato e seus desdobramentos, que alegam não ter consciência da irregularidade de seus atos. Nessa esteira, considera-se sábia a sabedoria popular que reza “o pior cego é aquele que não quer ver”. Tal conceito apregoa a negação, onde o indivíduo recusa-se a aceitar, a ter consciência de fatos que estão à sua frente.

Entretanto, percebe-se que não haverá mais espaço para continuar cometendo ilícitos e alegar que desconhecia os fatos diante dos atuais mecanismos anticorrupção que vem se desenvolvendo cada vez mais no Brasil e no mundo.

4.1 Corrupção Silenciosa

O professor de economia da UnB e ex-economista sênior do Banco Mundial, Jorge Saba Arbache, realizou uma grande pesquisa em 2010¹⁶, na África do Sul, com o tema “*Silent and lethal: How quiet corruption undermines Africa's Development*”.

O autor retrata a **corrupção silenciosa** como uma prática mais comum do que se pensa e que provoca danos catastróficos à sociedade. Trata-se de um verdadeiro mal que assola a humanidade e afeta em geral muitos países. O perigo, todavia, reside em atos de corrupção percebidos por todos como atos meramente “normais”, porém, quando multiplicados por toda a coletividade, são silenciosos e se tornam letais.

Entende-se que a corrupção silenciosa gera aumento da pobreza, mina os esforços do desenvolvimento, afeta o crescimento econômico do país e cria obstáculos à economia. Porquanto, o tema merece ganhar maior relevo nos debates relativos à corrupção e suborno.

Corrupção propriamente dita, envolve desvios de conduta envolvendo políticos ou servidores públicos e quantias consideráveis de dinheiro em troca de favorecimentos e interesses de terceiros, e tendo fundamento para tal, debates públicos e programas anticorrupção vêm ganhando força para conter esse tipo de ação.

ARBACHE (2010) ressalta, que devido a toda influência da corrupção e desvios de verba nas ações de serviços públicos, um novo fato surge.

De acordo com os estudos recentes, foram verificados outros tipos de desvio de conduta, mas que podem ser considerados, a longo prazo, tão nocivos quanto. A real

¹⁶ Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/316051468009960660/pdf/538440WP0Silen10Box345632B01PUBLIC1.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

preocupação, é que a corrupção “ruidosa”, é fácil de ser notada, mas a “silenciosa”, não envolve necessariamente a ação monetária, ou seja, revela que existe muito mais do que só a ponta do iceberg.

Ademais, segundo o autor, existem cinco características da corrupção silenciosa, a saber: a) diferentemente da corrupção convencional, a silenciosa afeta de forma direta e potencial muitas pessoas, por exemplo, a relação de pacientes e provedores de saúde, professores e alunos, fiscais de obras e construtores, entre outros; b) a corrupção silenciosa, alimenta a ideia de que prestadores de serviços ruins, são comuns, o que aumenta a descrença em relação às instituições públicas; c) afeta preferencialmente às classes menos favorecidas, que são mais dependentes de serviços públicos; d) essa situação tem um efeito grave a longo prazo, tanto em nível individual como coletivo; e é realmente um fenômeno universal, apesar de ser mais comum em países ainda em desenvolvimento.

Contudo, o autor dá uma boa notícia: a corrupção silenciosa pode ser confrontada. A clareza nos gastos com obras e investimentos públicos, o comprometimento da sociedade em reduzir desperdícios e a redução do absenteísmo, são alguns exemplos simples. Muitos países dão evidências de que é possível, em conjunto, disseminar essa situação.

O autor conclui, que não é fácil combater a corrupção ruidosa, pois é um assunto crítico nessa sociedade, no entanto é irrefutável que se promova ações públicas mais contundentes e que se alinhem objetivos de reforma e melhoria das condições de trabalho.

Quando se entende o real significado de corrupção silenciosa, consegue-se assimilar o motivo pelo qual, existem tantos gastos com obras públicas, e as mesmas não chegam ao final, por exemplo. Situações como essa mostram a necessidade de estratégias focadas em resultados factíveis. Percebe-se que os efeitos nocivos da corrupção silenciosa, só serão notados nos anos vindouros.

5 CULTURA ÉTICA ORGANIZACIONAL

Precipuamente, as empresas têm, por meio de suas atividades relevante função social. Elas podem gerar riquezas, reduzir o nível de pobreza de um país, auxiliar no desenvolvimento econômico, criar oportunidades de empregos, gerar receita para o Estado, além de colocar produtos e serviços inovadores para o Mercado.

No entanto, no exercício de suas atividades, deve a empresa construir um ambiente laboral e negocial ético. Esses esforços devem ser bem estruturados e contínuos, para que sejam capazes de fazer frente ao mercado. Muitas empresas passaram a adotar práticas de gestão inovadoras para atender às exigências legais e melhorar as relações com seus grupos de interesses.

Em seu livro *Ética Empresarial na Prática*, Alexandre Di Miceli da Silveira coloca o tempo como fator-chave para as mudanças graduais nos padrões éticos das organizações. O autor revela que as pressões impostas pelo mercado podem afetar a percepção de mundo e afetar o julgamento ético de três maneiras, a seguir:

1. “O tempo como elemento de pressão que leva a decisões irrefletidas: a falta de tempo nos pressiona a decidir rapidamente, muitas vezes sem compreendermos plenamente as implicações éticas de nossas ações.
2. O tempo como elemento que solidifica as rotinas organizacionais: o tempo contribui para sedimentar certas práticas nas organizações que se tornam cada vez mais difíceis de mudar, principalmente no caso das empresas consideradas bem-sucedidas.
3. O tempo que leva a mudanças graduais e imperceptíveis: **o tempo muda as pessoas e as organizações lenta e continuamente, criando um ‘novo normal’ que pode levar à corrupção e a outros comportamentos antiéticos.**” (SILVEIRA, 2018, pp. 99-100) (grifos nossos)

Segundo o autor (2018, p. 101), outro aspecto importante a ser destacado é que quando há pressão excessiva do tempo nos âmbitos das organizações, com esgotamento físico e mental, a tomada de decisões poderá ficar comprometida pela fadiga, incorrendo no aumento de comportamentos antiéticos.

Conforme observado, torna-se cada vez mais importante transformar as empresas em um ambiente eticamente consciente e saudável. Ao adotar medidas que evitem o que o autor denomina de **cegueira ética**, a empresa gerará aos seus colaboradores e aos demais *stakeholders* maior confiança em suas operações.

Em suma, os valores representam tudo o que é importante, individual ou coletivamente, em qualquer momento no tempo. O momento vivenciado pela humanidade é o de melhoria, do ser ético, transparente, correto.

Da mesma forma que a qualidade, 30 anos atrás, começou a ser encarada como diferencial competitivo e logo se tornou demanda padrão para todas as organizações. A organização dirigida por valores tende a tornar-se demanda padrão do mercado, sem o que não se sustentará.

A transformação organizacional deve ser iniciada com a transformação pessoal dos líderes, pois são eles que darão o tom. Por mais ética e correta que uma organização possa parecer em um primeiro momento, sempre há espaço para melhorar. Para tanto, existe a necessidade de que a condução da instituição seja feita por um dirigente que tenha essa melhoria como valor, além da imprescindibilidade de medições regulares, com correção de desvios que, por fim, irão desenvolver não apenas as crenças e valores, mas a cultura organizacional ética.

6 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos neste estudo demonstram que o Brasil vem progredindo no que tange à adoção e prática de políticas e procedimentos de combate à corrupção e ao suborno. Contudo, há de haver maior engajamento no desenvolvimento de novas políticas e no aprimoramentos dos mecanismos já existentes com envolvimento de toda a sociedade.

Deve-se promover a interação entre as partes interessadas, instituições e demais órgãos do governo junto à comunidade acadêmica. A responsabilização das pessoas jurídicas pela devolutiva e transparência de seus processos é outro ponto relevante.

Advoga-se pela máxima atenção voltada para as práticas de corrupção silenciosa que, como visto, causa grande efeito nocivo à longo prazo, fazendo com que, principalmente os menos favorecidos sofram mais com situações abusivas por parte da grande sociedade inadimplente.

Entende-se como forma efetiva de combate à corrupção silenciosa a utilização do *whistleblowing*, cuja prática deve ser continuamente incentivada na sociedade. Além de estimular a denúncia espontânea pelas pessoas jurídicas. A busca incessante pelas melhores práticas para corporações à luz de novos incentivos para denúncias deve ser constante.

Desse modo, rico será o debate entre profissionais, instituições e autoridades com a participação da sociedade, na busca da inovação, do desenvolvimento de novas medidas que ampliem os incentivos e protejam os denunciantes nas esferas federal, estadual e municipal para reforçar e desenvolver a atual política de combate à corrupção e ao suborno.

Todavia, percebe-se que os desincentivos à denúncia de irregularidades ainda constituem maiores que os incentivos, porquanto, a revisão dos estudos no universo acadêmico deve ser constante baseados na ideia de desenvolver melhores práticas no trabalho com denunciantes.

Em verdade, o país atualmente vive uma mudança de paradigma que afetará a toda sociedade de forma muito positiva. Os Programas de Integridade que se mostrem efetivos serão fundamentais nesse processo de mudanças. Os valores éticos e morais devem permear todas as atividades das empresas e todo o *board* deve estar ciente do seu papel no desenvolvimento econômico, na responsabilidade social e ética corporativa.

Como percebido no Direito Comparado, deve o Governo Federal desenvolver por meio de suas agências regulatórias e de seus órgãos, programas de proteção ao denunciante. E, além de incentivar a cultura de reportes por toda a sociedade, deve estender a implementação desse mecanismos às instituições privadas com ou sem fins lucrativos.

7 REFERÊNCIAS

- AYRES, C. H. S. Breves comentários sobre Dodd-Frank e o Programa de Recompensa para Delatores de Fraudes. **Migalhas**. 20 out. 2011. ISSN 1983-392X. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI143556,51045-Breves+comentarios+sobre+DoddFrank+e+o+programa+de+recompensa+para>>. Acesso em: 26 mai. 2018.
- ARBACHE, Jorge Saba. **Silent and lethal**: How quiet corruption undermines Africa's development efforts In: Africa development indicators. 2010, 48 p. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/316051468009960660/pdf/538440WP0Silen10Box345632B01PUBLIC1.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- ARAS, Vladimir. Whistleblowers, informantes e delatores anônimos. In: ZANELATO, Vilvana Damiani (Org.). **A jurisprudência do Supremo Tribunal Federal: temas relevantes**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, p. 359-406, 2013.
- ASSIS, Angelo Adriano Faria de; SANTOS, João Henrique dos; RAMOS, Frank Santos dos. A figura do herege no Livro V das Ordenações Manuelinas e nas Ordenações Filipinas. **Justiça e História**, Porto Alegre, v. 4, n. 7, p.41-59, 2004.
- ATHAYDE, Amanda; MATOS, Mylena. Denunciante premiado? **JOTA**. 23 mar. 2018. Disponível em:<<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/denunciante-premiado-28032018>>. Acesso em: 26 mai. 2018.
- AZEVEDO E SOUZA, Bernardo de; CARRIL, R. C. **Whistleblowers**: os caçadores de recompensa da atualidade. In: V Congresso Internacional de Ciências Criminais, 2015, Porto Alegre. 2015. Disponível em: <http://www.academia.edu/11727873/Whistleblowers_os_ca%C3%A7adores_de_recompensa_da_atualidade>. Acesso em: 19 jul. 2018.
- BARRETT, Richard. **Criando uma organização dirigida por valores**: uma abordagem sistêmica para transformação cultural. 1. ed. São Paulo: Antakarana e ProLíbera, 2009.
- BARRETT, Richard. **A Organização dirigida por valores**: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BENTO, Leonardo Valles. O Princípio da proteção ao denunciante: parâmetros internacionais e o direito brasileiro. **Novos Estudos Jurídicos**. v. 20. p. 785-809, 2015.

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. 2 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas... **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1º ago. 2013. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2013/lei-12846-1-agosto-2013-776664-publicacaooriginal-140647-pl.html>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.850, de 2 de agosto de 2013. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova...; revoga a Lei nº 9.034, de 3 de maio de 1995; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2013/lei-12850-2-agosto-2013-776714-publicacaooriginal-140689-pl.html>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

BRASIL. Código penal. 15ª. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: RT, 2013

BRASIL. Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940.

BRASIL. Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018. Dispõe sobre o serviço telefônico de recebimento de denúncias e sobre recompensa... **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jan. 2018. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2018/lei-13608-10-janeiro-2018-786085-publicacaooriginal-154740-pl.html>>. Acesso em: 20 jun. 2018

BREIER, Ricardo; e SOUZA, Bernardo de Azevedo. Caçadores de prêmios: projetos criam programas de recompensa para quem denunciar crimes. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 9 dez. 2014. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2014-dez-09/projetos-criam-programas-recompensa-quem-denunciar-crimes>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

CASSIN, Richard. Final settlements for Siemens. **The FCPA Blog**, 15 dez. 2008. **Convenção da OEA**. Disponível em: <<http://www.fcpablog.com/blog/2008/12/16/final-settlements-for-siemens.html>>. Acesso em: 27/05/2018.

CGU - CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de integridade**: diretrizes para empresas privadas. Brasília: 2015. Disponível <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>

DE PAULA, M.A.B.; CASTRO, R.P.A (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção**: integridade para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Fórum 2018.

DEVINE, Thomas M. **The Whistleblower Protection Act of 1989**: Foundation for the Modern Law of Employment Dissent. *Administrative Law Review*, 1999.

DIAS, Eduardo Tibau de Vasconcellos. Compliance e o risco da não conformidade ou non-compliance. **Migalhas**. 12 jan. 2017. ISSN 1983-392X. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI251717,11049-Compliance+e+o+risco+da+nao+conformidade+ou+noncompliance>>. Acesso em 22 mai. 2018.

FONSECA, Pedro Henrique Carneiro da. A delação premiada. **Revista De Jure**, Belo Horizonte, Jun. 2008. p. 247-266. Disponível em: <<https://aplicacao.mpmg.mp.br/xmlui/handle/123456789/201>>. Acesso em 23 jun. 2018.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: A excelência na prática**. 1. ed. São Paulo, 2014.

GOMES, Luiz Flávio. O que é delação premiada? **Jusbrasil**. 2014. Disponível em: <<https://professorlfg.jusbrasil.com.br/artigos/144433007/o-que-e-delacao-premiada>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

GRECO, Rogério. **Código Penal Comentado**. 8. ed., Niterói: Impetus, 2014.

GUIA DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE. Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial. Brasília: Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016, 43 p. Disponível em: <www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

HENRINGER, L. F. B. **Whistleblowing como Política de Combate a Corrupção no Brasil**: Apresentação dos Elementos Teóricos Centrais do Mecanismo e Análise de Amostra de Direito Comparado sobre o tema. 138 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://bdm.unb.br/bitstream/10483/18237/1/2017_LuisFelipeBarbosaHeringer.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2018>

JOHNSON, Roberta Ann. **Whistleblowing**: When It Works - And Why. London: Lynne Rienner Publishers, 2003.

LIPMAN, Frederick D. **Whistleblowers**: Incentives, Disincentives, and Protection Strategies. Hoboken: Wiley Corporate F&A, 2012.

MICELI, Marcia; NEAR, Janet. Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. In: **Journal of Business Ethics**. v. 4, p. 1-16, 1985. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/256132631_Organizational_Dissidence_The_Case_of_Whistle-Blowing>. Acesso em: 22 jun. 2018.

MICELI, Marcia; NEAR Janet; e DREYFUS Suelette. Outsider Whistleblowers: conceptualizing and distinguishing bell-ringing behavior. In: BROWN, AJ; LEWIS, David; MOBERLY, Richard; e VANDEKERCKHOVE, Wim (Org.) **International Handbook on Whistleblowing Research**. Northampton: Edward Elgar. 2014

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA FISCALIZAÇÃO E CONTROLE. **Cartilha sobre a Convenção Interamericana contra a Corrupção**. Brasília, 2016. Disponível em:<<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-oea/documentos-relevantes/arquivos/cartilha-oea-2016.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE. **Convenção OCDE contra o suborno transnacional**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/cartilha-ocde-2016.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

MOTA JUNIOR, João Francisco da. A Proteção do Servidor Público Denunciante (Whistleblower) - Um Enfoque na recente Tutela Jurídica brasileira. *Derecho y Cambio Social*. 1 out. 2012. Lima, n. 30, 2012. Disponível em: <http://www.derechoycambiosocial.com/revista030/Prote%C3%A7%C3%A3o_ao_servidor.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2018.

NEGRÃO, C. R. P. L.; PONTELO, J. F. **Compliance, Controles Internos E Riscos: A Importância Da Área de Gestão de Pessoas**. Brasília: Senac, 2014.

NEISSER, Fernando; e SYDOW, Spencer Toth. Teoria Importada: Cegueira deliberada só pode ser aplicada se preencher oito requisitos. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 14 jun. 2017. Disponível em:<<https://www.conjur.com.br/2017-jun-14/opiniao-aplicacao-cegueira-deliberada-requer-oito-requisitos>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

OLIVEIRA, A. G. V. O Acordo de leniência na Lei de Defesa da Concorrência e na Lei Anticorrupção diante da atual conjuntura da Petrobras. **Revista de Defesa da Concorrência**–

CADE. v. 3. n. 2, 2015. Disponível em:
<<http://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrencia/article/view/217/103>>. Acesso em: 09 mai. 2018.

OLIVEIRA, J. M. F. A Urgência de uma Legislação Whistleblowing no Brasil. Brasília: **Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado**, mai. 2015 (Texto para Discussão nº 175). Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td175>>. Acesso em: 09 mai. 2018.

ROCHA, Márcio Antônio. Subsídios ao debate para a implantação dos programas de whistleblower no Brasil. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 75, dez. 2016. Disponível em:
<http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao075/Marcio_Rocha.html>. Acesso em: 15 jul. 2018.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Ética empresarial na prática:** soluções para gestão e governança no século XXI. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. International principles for whistleblower legislation: best practices for laws to protect whistleblowers and support whistleblowing in the public interest. Berlin: Transparência Internacional, 2013.

VALENTE, Victor Augusto Estevam Valente. Opinião: Aplicação da cegueira deliberada requer cuidados na prática forense. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 09 ago. 2017. Disponível em:<<https://www.conjur.com.br/2017-ago-09/victor-valente-aplicacao-cegueira-deliberada-requer-cuidados>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

ZANONI, Lucas. Uma agenda anticorrupção. **LEC News**. 6 mai. 2016. Disponível em:
<<http://www.lecnews.com/artigos/2016/05/06/uma-agenda-anticorrupcao/>>. Acesso em: 19 jul. 2018.

ZERATI, Rodrigo. Delação Premiada e sua diferença do Acordo de Leniência. **Jusbrasil**. 2016. Disponível em: <<https://rodrigozerati.jusbrasil.com.br/artigos/396386439/delacao-premiada-e-sua-diferenca-de-acordo-de-lenencia>>. Acesso em: 19 jul. 2018.