

## 1 INTRODUÇÃO

*Compliance* vem do verbo “*to comply*”, que, em tradução literal, significa “cumprir”. Em outras palavras, diz respeito a estar em conformidade, agir de acordo com uma ordem ou um conjunto de regras.

Dessa forma, o programa de *compliance* se apresenta como um mecanismo capaz de assegurar o desenvolvimento de práticas éticas e íntegras pelo empresariado, garantindo a observância dos preceitos legais e regulamentares, sendo um sistema de gestão organizado que pretende a instauração e manutenção de uma cultura ética e conforme.

A referida sistematização, que se dá por meio da implementação de políticas, procedimentos, regimentos, códigos e práticas internas, possibilita a compreensão global acerca dos princípios e valores que norteiam a atividade desempenhada, bem como viabiliza maior previsibilidade dos riscos aos quais a organização está exposta, permitindo amplo preparo e conscientização acerca do contexto em que a empresa está submetida, possibilitando a implementação de uma cultura interna de integridade.

Para além dos procedimentos que tem o escopo de introjetar em todas as camadas da organização valores e preceitos éticos, os programas de *compliance* possuem maneiras efetivas de promover a melhoria contínua e o monitoramento das práticas adotadas, aperfeiçoando o modo de prevenir e combater irregularidades.

Dentre os meios utilizados para tanto, podemos mencionar as auditorias internas e externas focadas em atividades de risco, conforme o CRA (Risk Assessment), realizadas com frequência periódica e consultiva por agentes independentes, de modo a verificar se as práticas de determinada corporação estão em conformidade com os parâmetros estabelecidos pelo código de ética.

Aliado às auditorias, podem ser realizados monitoramentos internos, pelo próprio agente responsável pelo programa de integridade, a exemplo do *compliance officer*, a fim de assegurar o cumprimento das políticas e procedimentos no dia a dia, evitando a ocorrência de lacunas no programa ou facilitando a resolução e fechamento destas, caso já existam.

Dito isso, indiscutível que a percepção inicial e teórica sobre os programas de integridade é extremamente positiva. Ocorre que a experiência vivenciada na esfera prática permeia caminho diverso, diferindo do objetivo teoricamente previsto.

Prova desse fato são os diversos escândalos de corrupção em empresas supostamente adeptas ao *compliance*, com programas efetivamente atuantes e, ao que tudo indicava, devidamente fiscalizados.

Nesse aspecto, são inúmeros os casos práticos e públicos em que houve investigações e condenação por atos de corrupção, pautadas nas legislações aplicáveis, tais como FCPA e Lei Anticorrupção, a exemplo das empresas Vivo, Madero, Gol, Siemens, Morgan Stanley, Brasken, Odebrecht, Johnson & Johnson, Lilly, Pfizer, entre outras companhias atuantes em diversos mercados nacionais e internacionais.

Como consequência, as condenações aplicadas ou acordos de leniência ajustados, alcançaram muitas milionárias e, até mesmo, bilionárias, escancarando a realidade corrupta de inúmeras organizações que se afirmavam regulares e em conformidade com a legislação.

Perante o cenário, a grande questão a ser debatida é: um programa de *compliance*, devidamente estabelecido, é capaz de auxiliar no processo de tomada de decisão de modo a evitar ou, ao menos reduzir, a prática de atos desconformes dentro das organizações privadas?

Visando responder à questão, o presente trabalho discorrerá sobre a forma como se dá o processo decisório, através dos estudos sobre a escola neoclássica, teoria da racionalidade limitada e sistemas cognitivos de comportamento, a fim de traçar uma análise técnica sobre a raiz do problema, qual seja a razão pela qual os gestores decidem como decidem e, muitas vezes, praticam atos irregulares.

Ato contínuo e, finalmente, será estudada a correlação entre os programas de integridade e a tomada de decisão pelos agentes nas organizações privadas, com o propósito de responder à pergunta problema apresentada.

Para tanto, a metodologia utilizada foi o método dedutivo, a pesquisa bibliográfica e documental.

Ademais, o marco teórico adotado foi a teoria da racionalidade limitada desenvolvida por Hebert Simon, bem como os estudos de Daniel Kahneman acerca dos sistemas cognitivos de comportamento.

## **2 COMPLIANCE OVERVIEW**

Essencialmente, *compliance* significa a observância das normas legais e regulamentares inerentes a determinada atividade, bem como dos preceitos éticos e principiológicos, por meio da adoção de políticas que fomentem tal adequação.

Dessa forma, quando se pensa em *compliance*, imediatamente se rememora às práticas que devem ser adotadas no ambiente corporativo visando assegurar o comprometimento com a legislação vigente, de modo a evitar a prática de ilícitos ou, caso venham a ocorrer, assegurar o retorno a legalidade da maneira mais eficiente e célere possível.

Nesse contexto, o *compliance* se apresenta como um mecanismo capaz de assegurar o desenvolvimento de práticas éticas e íntegras pelo empresariado, assegurando a observância dos preceitos legais e regulamentares, com o escopo de evitar, na medida do possível, a violação às normas jurídicas acarretando, por conseguinte, um ambiente seguro e fértil para o desenvolvimento das atividades no âmbito corporativo.

Trata-se, portanto, de um sistema de gestão organizado que pretende a instauração e manutenção de uma cultura ética e conforme.

A referida sistematização se dá por meio da adoção de pilares que permitem a prevenção, detecção e remediação de ilícitos, bem como o monitoramento das práticas adotadas, a fim de averiguar o alcance do objetivo esperado.

Dentre os pilares aplicáveis, podemos destacar o suporte da alta administração como pilar principal do programa de integridade, a avaliação de riscos, a criação do código de conduta expressando a coletânea de princípios e valores da organização, a criação de políticas e procedimentos, exercidas com o auxílio dos controles internos, a prática de treinamentos e comunicações, instauração de canais de denúncia eficientes (preferencialmente externos), investigações internas, monitoramento e controle.

Dada a importância e o impacto atribuído ao sistema, o assunto é amplamente regulamentado e debatido tanto no contexto nacional quanto no internacional, não se tratando de tema abstrato ou aventureiro.

No contexto internacional, podemos citar como importante marco a U.S. Sentencing Guidelines, de 1991, que emitiu as chamadas “Federal Sentencing Guidelines for Organizations (Guidelines)”.

As *Guidelines* nada mais são do que um compilado de orientações dadas aos juízes norte-americanos para o julgamento de crimes federais praticados por empresas, prevendo a aplicação de vantagens (tanto financeiras quanto de redução de penalidades), aos agentes que tenham adotado o programa de *compliance* efetivo. Assim, nos EUA, estas servem como base e orientação para a implementação dos programas, mostrando as diretrizes que devem ser seguidas.

Ademais, a partir de 1991, as referidas *Guidelines* promoveram às companhias empresariais diversos incentivos financeiros para a adoção de programas de ética. A partir de então, o *compliance* ganhou um crescimento exponencial, tornando-se um grande negócio.

Aliado a isso, não podemos deixar de citar o FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), promulgado em 1977, nos Estados Unidos, cujo escopo era, inicialmente, proibir o pagamento de subornos aos funcionários públicos estrangeiros, com o intuito de facilitar a celebração ou a retenção de negócios, sendo, atualmente, uma das principais normas sobre o tema.

A legislação em questão ganhou grande destaque especialmente em razão de suas regras possuírem alcance extraterritorial, podendo ser aplicadas a empresas atuantes em qualquer lugar do mundo, não só às americanas, estendendo-se a empresas de capital aberto e seus diretores, funcionários, acionistas, agentes, consultores, distribuidores, além de terceiros que possuam qualquer relação na cadeia de corrupção praticada.

Fato é que, na esfera brasileira, a análise acerca dos programas de integridade tem ganhado exponencial relevância e destaque especialmente na última década, deixando de ser uma mera liberalidade e utopia, para adentrar na esfera jurídica como parâmetro para redução de penalidades, vantagem competitiva, pressuposto para contratação com a administração pública em grandes licitações e verdadeiro pré-requisito do mercado.

Podemos citar, a título de exemplificação, a exigência, imposta pela Comissão de Valores Imobiliários (CVM) e do Banco Central do Brasil, de adoção do programa de *compliance* pelas empresas para a atuação em determinadas atividades; a Lei 12.846/13 (Lei Anticorrupção), que prevê a dosimetria de penas e multas administrativas aplicadas para empresas que adotem programas de integridade; a Lei 13.303/16, que impõe a órgãos públicos deveres e regras inerentes ao programa de *compliance*, tais como transparência e controle interno.

Outro marco extremamente relevante nessa seara é a nova Lei de Licitações (14.133/21), que estabeleceu como medida obrigatória a adoção do programa de *compliance* para contratações superiores a 200 milhões de reais, sendo uma verdadeira obrigação posterior a assinatura do contrato, além de servir como critério de desempate no julgamento de propostas e requisito para reabilitação de contratos perante a administração pública.

Como se vê, apesar da adoção dos programas de integridade possuírem o escopo de criação de uma cultura organizacional ética e íntegra, não há como negar a relevante vinculação no âmbito jurídico atual, principalmente considerando o amplo escopo de abrangência, que permeia assuntos que vão desde direitos humanos, como trabalho escravo, assédio, violação constitucional e discriminação salarial, até crimes como lavagem de dinheiro.

Dessa forma, podemos perceber que, teoricamente, a adoção do sistema de *compliance* pelas pessoas jurídicas se apresenta como um requisito diferenciador para a consolidação no mercado de trabalho, sendo que o fundamento básico se deve, principalmente, ao reconhecimento de que o ambiente íntegro proporcionado por um efetivo plano gera maior equidade nas relações negociais.

Ocorre que a experiência vivenciada na esfera prática difere do objetivo teoricamente previsto. Prova disso são os diversos escândalos de corrupção divulgados em empresas adeptas ao *compliance*, com programas efetivamente atuantes e, ao que tudo indicava, devidamente fiscalizados, a exemplo da Odebrecht, Johnson & Johnson, Lilly, Avon, Pfizer, entre outras empresas atuantes em diversos mercados.

Diante do cenário, a grande questão a ser debatida é: um programa de *compliance*, devidamente estabelecido, é capaz de auxiliar no processo de tomada de decisão de modo a evitar ou, ao menos reduzir, a prática de atos corruptivos e desconformes dentro das organizações privadas?

Para responder essa questão precisamos discutir como se dá o processo decisório, a fim de traçar uma análise técnica sobre a raiz do problema, qual seja a razão pela qual os gestores decidem como decidem e, muitas vezes, praticam atos de corrupção.

Para tanto, o tópico seguinte discorrerá acerca dos aspectos cognitivos da tomada de decisão, a fim de auxiliar na compreensão sobre a raiz das escolhas “equivocadas” tomadas pelos administradores.

### **3 ASPECTOS INERENTES A TOMADA DE DECISÃO: TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA E SISTEMAS COGNITIVOS DE COMPORTAMENTO**

Segundo Maximiano, decisão é a escolha entre alternativas ou possibilidades, efetuada quando o gestor se depara com uma situação-problema, visando sua solução ou o aproveitamento de oportunidades, em prol da maior eficiência organizacional. (MAXIMIANO, 2004).

O processo decisório, por sua vez, é conceituado como o conjunto de ações e fatores dinâmicos que têm início com a identificação de um problema desencadeador de uma ação e termina com a escolha específica de uma determinada ação. (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORET, 1976).

Trazendo essa realidade para o âmbito empresarial, indiscutível que o comportamento dos agentes econômicos está intimamente ligado com a tomada de decisões dentro da organização, sendo que o contexto, a complexidade das opções fornecidas, o ambiente que permeia o aspecto decisório e as condições, são fatores cruciais para o veredito.

Entre os estudos acerca da tomada de decisão, podemos dizer, de maneira simplória, que estes permeiam três cenários de pensamento. O pensamento neoclássico sobre o agente racional, a teoria da racionalidade limitada trabalhada por Hebert Simon e os sistemas cognitivos de comportamento estudados por Daniel Kahneman.

Para a escola de pensamento neoclássico, o aspecto decisório dos agentes objetiva a maximização do lucro ou da utilidade, sendo necessário, para tanto, a existência de um ambiente absolutamente previsível, cujos riscos e resultados sejam conhecidos e controlados.

Todavia, os neoclássicos não consideravam a emoção como fator no momento da tomada de decisão, limitando-se ao aspecto racional.

Para eles, “o agente econômico maximizador, conforme os pressupostos da ortodoxia, vê-se obrigado a internalizar e decodificar cada vez mais informação, sendo necessário agir de forma coerente e sem transtorno de conduta, ou seja, tomar decisões de forma fria e calculista, sem rompantes emocionais, almejando sempre a máxima utilidade em função da melhor escolha (escolha ótima)” (SILVA JR; LAGES; SILVA, 2020, p. 11).

Em contraponto, Hebert Simon, economista estadunidense agraciado com o prêmio Nobel de economia por seus estudos no campo da psicologia cognitiva, desenvolveu a chamada teoria da racionalidade limitada, tocando no aspecto central da teoria neoclássica, qual seja o caráter racional e maximizador da decisão.

Para Simon, a teoria neoclássica falhava em não avaliar o aspecto da emoção como fator determinante e condicionante da decisão. Aliado a isso, o estudioso criticava os neoclássicos por considerar que a ideia de existência de um ambiente absolutamente previsível para a tomada de decisão, cujos riscos e resultados fossem conhecidos, era uma utopia e não coadunava com a realidade prática existente.

Portanto, o autor passou a denominar a noção neoclássica de racionalidade substantiva (ideal, mas irreal), ao passo que criou a racionalidade limitada (realista).

Dessa forma, a teoria da racionalidade limitada parte do princípio de que a tomada de decisão não tem como pressuposto um conjunto fixo e absolutamente previsível de alternativas

controláveis pelo agente, que visam maximizar o lucro ou a utilidade, tratando-se verdadeiramente de um processo cognitivo criado por meio de procedimentos que estimem os resultados e busquem estratégias para lidar com a incerteza real existente no contexto organizacional.

Sendo assim, o estudioso rompe com a ideia fixa de que o processo decisório objetiva a maximização, introduzindo a perspectiva de que o propósito se resume a adoção de estratégias e procedimentos satisfatórios.

Isso se deve ao fato de que, segundo Simon, os agentes possuem uma limitação cognitiva que os impede de ser 100% racionais, não havendo a possibilidade de se conhecer todas as possibilidades e riscos inerentes a cada contexto de decisão.

À vista disso, para o autor, a teoria neoclássica, também denominada racionalidade substantiva, é irreal e utópica, sendo que o processo decisório gira em torno da criação de estratégias que visem a melhor escolha, uma vez que “nossa disposição para correr riscos é diretamente influenciada pelo modo como as possibilidades são apresentadas, ou seja, depende do contexto” (SAMSON, 2015, p. 29).

Nesse mesmo sentido, Andre Maia Gomes Lages também afirma que “os agentes buscam se adaptar à realidade, a partir de um comportamento que implica limitação cognitiva, dado que as informações são escassas, a incerteza é latente e os dados são pouco claros. Sendo assim, a tomada de decisão por parte dos indivíduos ou das firmas não pode ser maximizadora.” (SILVA JR; LAGES; SILVA, 2020, p. 16).

Aliado a análise da teoria da racionalidade limitada, importante mencionar, por oportuno, os estudos de Daniel Kahneman (2003) acerca da forma como o cérebro humano está dividido para tomar decisões.

O Autor estabelece dois sistemas cognitivos de comportamento frente a uma tomada de decisão. O sistema 1 (rápido) e o sistema 2 (devagar). Nessa perspectiva, o sistema 1 seria o responsável por operações rápidas, automáticas e cotidianas, influenciadas, muitas vezes, pela emoção. Em contrapartida, o sistema 2 atuaria nas operações mais lentas e complexas, pautadas na razão.

Dessa forma, Kahneman ensina que “a característica central dos agentes não é raciocinar mal, mas frequentemente agir intuitivamente. E o comportamento desses agentes não é guiado pelo que eles são capazes de computar, mas pelo que conseguem ver em um determinado momento (KAHNEMAN, 2003, p. 1469).

Sendo assim, “é preciso ter a consciência que não cometer erros é impossível para os seres humanos, entretanto, o que é possível ser feito é reduzir as margens desses erros. Tratar os agentes econômicos como seres perfeitamente racionais é ignorar o fato de, muitas vezes, tomarmos decisões equivocadas com a plena certeza de estarmos fazendo a melhor escolha, parece fazer muito sentido, quando na verdade não passa de um comportamento puramente irracional” (SILVA JR; LAGES; SILVA, 2020, p. 23).

A análise das contribuições leva a conclusão indiscutível sobre a relevância e aplicabilidade ao contexto empresarial atual, possuindo relação direta com os programas de integridade.

Se os agentes possuem uma racionalidade limitada, sendo que o contexto e a forma como as possibilidades são apresentadas influenciam diretamente na escolha, as estratégias e procedimentos mencionados por Simon para possibilitar “boas” tomadas de decisão podem se dar, no campo prático, através da implementação de programas de integridade.

Aliado a isso, se considerarmos os estudos de Kahneman sobre sistemas cognitivos, também podemos inferir que a implementação do programa de *compliance* que apresente de forma clara o cenário e as opções disponíveis, pode possibilitar a tomada de decisão com base no sistema 2, racional, diminuindo práticas rápidas, automáticas e cotidianas, possibilitando um melhor raciocínio e discernimento crítico.

#### **4 PAPEL DO *COMPLIANCE* NA TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE ECONÔMICO**

Perpassado o breve estudo acerca dos aspectos cognitivos inerentes a tomada de decisão, por meio da análise das contribuições de Hebert Simon com a teoria da racionalidade limitada, bem como de Daniel Kahneman através dos sistemas cognitivos de comportamento, o presente tópico objetiva traçar a correlação existente entre a tomada de decisão do agente econômico e os programas de *compliance* devidamente implementados na organização.

Como anteriormente exposto, o objetivo precípua do programa de integridade é sistematizar ações e procedimentos que visem criar uma cultura de integridade em todas as camadas do ambiente empresarial, partindo da alta administração. Em outras palavras, visa criar

um sistema organizado da ética e da conformidade, possibilitando a prevenção, detecção, remediação e monitoramento das condutas, por meio da adoção de pilares.

Especificamente no que tange a avaliação de risco, importante mencionar que o cálculo de risco (*risk assessment*), trata-se de um pilar compreendido pelo departamento de risco aliado a rotinas específicas de avaliação que visam priorizar as ameaças existentes. Portanto, refere-se ao conjunto de políticas, rotina e procedimentos que possui como escopo a identificação do risco, a reparação e o monitoramento, viabilizando uma boa avaliação e, por conseguinte, gerando possibilidades e oportunidades.

Dessa forma, perpassados todos os aspectos anteriormente apresentados acerca do programa de integridade e dos aspectos inerentes a tomada de decisão, a conclusão lógica que se alcança é de que um programa devidamente implementado assegura uma visão ampla e real dos riscos e possibilidades que permeiam determinado contexto organizacional, viabilizando um cenário infinitamente mais racional, seguro e controlado para os agentes, especialmente através das informações averiguadas por meio de auditorias e monitoramentos, e trazidas ao conhecimento da alta administração.

Nesse diapasão, o programa de *compliance* torna possível a análise e avaliação precoce dos riscos e possibilidades, criando um contexto propício para a tomada de decisões consideradas “boas”.

Isso porque, se considerarmos a visão de Hebert Simon de que os agentes possuem limitação cognitiva, razão pela qual o processo para a tomada de decisões consideradas “boas” parte da adoção de estratégias satisfatórias por meio de procedimentos que visem a estimativa de resultados e riscos, bem como técnicas para lidar com a incerteza, chegamos à conclusão de que os programas de *compliance* devidamente implementados possuem relação direta com o aspecto decisório satisfatório nas grandes organizações.

Associado a isso, tendo em mente a visão de Kahneman de que as decisões consideradas ruins estão frequentemente ligadas ao sistema 1, ou seja, são pautadas pelo aspecto intuitivo e emocional, com base apenas no que conseguem ver em determinado momento, a adoção de programas de integridade que possibilitem a avaliação prévia de riscos e possibilidades e adotem, a partir dessa análise, práticas de comunicação e informação, bem como procedam o devido monitoramento de condutas, auxiliarão os agentes a racionar melhor com base na razão e acarretarão, por consequência, nas opções por melhores escolhas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos estudos e análises obtidas no decorrer do presente trabalho, foi possível concluir que o objetivo precípua do programa de integridade é a implementação de uma cultura íntegra no contexto de determinada organização, o que se dá através da adoção de códigos de conduta, avaliação de riscos, treinamentos e monitoramentos periódicos, aliados aos demais pilares descritos nos capítulos que antecederam.

Ocorre que, no contexto empresarial, a cultura íntegra perpassa, especialmente, pelas decisões tomadas pelos gestores da organização que, muitas vezes, se concentram na mais alta administração.

Desse modo, para que seja possível alcançar o objetivo esperado do programa de integridade, é necessário avaliar os aspectos cognitivos relacionados a tomada de decisão. Nesse contexto, foi compreendido ao longo do presente estudo que decisões consideradas boas decorrem, principalmente, da capacidade que o agente possui de avaliar o contexto ao qual está inserido, bem como as opções, possibilidades e riscos que se apresentam, a fim de seja viabilizada uma análise racional e menos intuitiva sobre as alternativas à disposição.

Portanto, a boa tomada de decisão pressupõe a existência de procedimentos satisfatórios que estimem os resultados e busquem estratégias para lidar com a incerteza real existente no contexto organizacional, fato que é, justamente, a possibilidade apresentada por um programa de *compliance*.

Isso porque o programa devidamente implementado assegura uma visão ampla e real dos riscos e possibilidades que permeiam determinado contexto organizacional, viabilizando um cenário infinitamente mais racional, seguro e controlado para os agentes, especialmente através das informações averiguadas por meio de auditorias e monitoramentos.

Portanto, a conclusão que se alcança com o presente trabalho é de que o programa de *compliance* possui relação direta com a tomada de decisão no ambiente econômico, sendo capaz de evitar ou, ao menos reduzir, a prática de atos irregulares dentro das organizações privadas.

## REFERÊNCIAS

ALATAS, V.; CAMERON, L.; CHAUDHURI, A.; ERKAL, N.; GANGADHARAN, L. Subject pool effects in a corruption experiment: A comparison of Indonesian public servants and Indonesian students. *Experimental Economics*, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 113–132, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10683-008-9207-3>. Acesso em: 20 junho 2023.

ASENCIO, H. D. The Effect of Ethical Leadership on Bribing and Favoritism: A Field Research Study. *Public Integrity*, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 263–285, 2019. DOI 10.1080/10999922.2018.1468204. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10999922.2018.1468204>. Acesso em: 24 julho 2023.

BANCO MUNDIAL. *Ética e Corrupção no Serviço Público Federal: A Perspectiva dos Servidores*. Washington, 2021. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36759>. Acesso em: 05 maio 2023.

BARRETO, R. T. S.; Vieira, J. B. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. Brasília, DF: Enap. Bevir, M. (2012).

BRASIL. Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm). Acesso em: 14 julho 2023.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em: 10 julho 2023.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. 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: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm). Acesso em: 10/07/2023.

BRASIL, Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 04 maio 2023.

BRASIL. Programa de Integridade. Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília: Controladoria Geral da União, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 02 agosto 2023.

CANDELORO, Ana Paula P, RIZZO, Maria Balbina Martins de, Pinho, Vinícius. Compliance 360° - Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. 2ª edição, 2015.

CARVALHO, BERTOCCELLI, CRIPA, ALVIM, VENTURINI. Manual de Compliance. 1ª Edição, 2019.

CARVALHOSA, Modesto. Considerações sobre a Lei Anticorrupção das Pessoas Jurídicas. São Paulo. 2ª Edição, 2015.

Cartilha de Compliance da OABMG. Um guia para as Organizações Brasileiras: Ordem dos Advogados do Brasil. Seção Minas Gerais e Instituto Mineiro de Mercado de Capitais, 2016. Disponível em: [chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oabmg.org.br/pdf\\_jornal/cartilha%20compliance\\_cartilha%20vers%C3%A3o%20final\\_impress%C3%A3o.pdf](chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oabmg.org.br/pdf_jornal/cartilha%20compliance_cartilha%20vers%C3%A3o%20final_impress%C3%A3o.pdf). Acesso em: 20 julho 2022.

Cartilha de Compliance da OAB. Um guia para as Organizações Brasileiras: Ordem dos Advogados do Brasil. Conselho Federal, 2018. Disponível em: [file:///D:/Users/ADM/Downloads/COMPLIANCE%20ESS%C3%80NCIA%20E%20EFETIVIDADE%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/ADM/Downloads/COMPLIANCE%20ESS%C3%80NCIA%20E%20EFETIVIDADE%20(1).pdf). Acesso em: 20 julho 2022.

CASTRO, André Carvalho. MANUAL DE COMPLIANCE. Editora Forense, 2016.

CHANG, H.-j. Economia: modo de usar. São Paulo: Portfólio-Penguim, 2015.

Compliance: essência e efetividade / organizador: Claudio Lamachia, Carolina Petrarca; coordenador: Izabela Frota Melo, Roberta Codignoto. Brasília: OAB, Conselho Federal, 2018.

COSTA, F. N. Economia comportamental: de volta à filosofia, sociologia e psicologia. Texto para Discussão (IE/Unicamp), Campinas, n. 173, dez. 2009. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/index.php/textos-para-discussao/1725-economia-comportamental-de-volta-a-filosofia-sociologia-e-psicologia>. Acesso em: 10/08/2023.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

DALLAS, George. Governance and Risk. Editora Mc Graw-Hill, 2004.

DEMING, W. E. O método deming de administração. 5ª ed. São Paulo: Marques Saraiva. 1989.

DE PAULA, Marco Aurélio B.; CASTRO, Rodrigo Pironti A. de (coord.). Compliance, Gestão de Risco e Combate à Corrupção: integridade para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

DIAS, Lucas de Souza. Programas de Compliance e Economia Comportamental: como vieses cognitivos podem impactar a tomada de decisão de gestores públicos. 2022. 67. (Políticas Públicas e Governo) - Fundação Getulio Vargas, Brasília, 2022.

FERRAZ, C., Finan, F., Moreira, D. S. B. (2012). Corrupting learning: evidence from missing federal education funds in Brazil. *Journal of Public Economics*, 96(9-10), 712-726. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2012.05.012>. Acesso em: 11 junho 2023.

FIGUEIREDO, M. V. P. Para além do homo economicus: as contribuições da economia comportamental e institucional para a compreensão do comportamento econômico humano. 51 f. Monografia (Graduação) — Faculdade de Odontologia, Universidade Camilo Castelo Branco, Florianópolis, 2013.

GANEGODA, D. B.; FOLGER, R. Framing effects in justice perceptions: Prospect theory and counterfactuals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, [s. l.], v. 126, p. 27–36, 2015. DOI 10.1016/j.obhdp.2014.10.002

GANS-MORSE, J.; KALGIN, A.; KLIMENKO, A. V.; VOROBYEV, D.; YAKOVLEV, A. A. Public Service Motivation as a Predictor of Corruption, Dishonesty, and Altruism. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 287-309, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muab018>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/32/2/287/6295648?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 10 maio 2022.

GIOVANINI, Wagner. *Compliance: A Excelência na Prática*. 1a Edição, 2014.

KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263–291, mar. 1979.

KAHNEMAN, D. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review*, v. 93, n. 5, p. 1449–1475, 2003. Disponível em: [https://www.academia.edu/es/11642809/Maps\\_of\\_Bounded\\_Rationality\\_Psychology\\_for\\_Behavioral\\_Economics?msclkid=c03640c6d0a211ec80b7c34e08bcf6d0](https://www.academia.edu/es/11642809/Maps_of_Bounded_Rationality_Psychology_for_Behavioral_Economics?msclkid=c03640c6d0a211ec80b7c34e08bcf6d0). Acesso em: 11 maio 2023.

LAGES, A. M. G. A contribuição singular de simon e sua repercussão teórica relevante. *Análise*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 47–66, jan. 2006.

MAURO, Paolo. *Corrupção: causas, consequências e a agenda de novas pesquisas*. Finanças e Desenvolvimento. Washington: Fundo Monetário Internacional, v. 18, n. 1, mar. 1998.

NEGRÃO, Célia Lima e PONTELO, Juliana de Fátima – *Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas*. Editora Senac, 2014.

ODS Brasil (2021). *Relatório dos Indicadores para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/relatorio/sintese>. Acesso em: 10 agosto 2023.

ORGANIZAÇÃO DA TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL - *Agenda Nacional de Integridade nos Negócios - Relatório de Integridade das Empresas no Brasil (setor público e privado)*. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/assets/files/conhecimento/relatorio-executivo.pdf>. Acesso em: 15 agosto 2023.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS (OEA). Convenção Interamericana de Combate à Corrupção. [S. l.], 1996. Disponível em: <https://www.oas.org/juridico/portuguese/treaties/b-58.htm>. Acesso em: 2 maio 2023.

ROSSETI, Maristela Abla; PITTA, Andre Grunspun (coord.). Governança corporativa: avanços e retrocessos. São Paulo: Quartier Latin, 2017.

SAMSON, A.; ARIELY, D. The behavioral economics guide 2015. London: [s. n.], 2015.

SIMON, B. H. A. From substantive to procedural rationality. In: LATSIS, S. J. (Ed.). Method and appraisal in economics. Cambridge: Cambridge University Press, 1976. p. 129–148.

SIMON, B. H. A. Bounded rationality. In: EATWELL, J.; MILGATE, M.; NEWMAN, P. (Ed.). Utility and probability. New York: Macmillan, 1990, (New Palgrave). p. 15–18.

SILVA Jr, A. B. LAGES, A. M. G., SILVA, V. F. A. (2020). Razão e emoção: o comportamento humano na tomada de decisão em um ambiente econômico incerto. Nexos Econômicos, 13(1), 8–29.

SIMON, B. H. A. A behaviour model of rational choice. Quarterly Journal of Economics Journal of Economics, v. 69, n. 1, p. 99–118, 1955.

STEINGRABER, R.; FERNANDEZ, R. G. A racionalidade limitada de herbert simon na microeconomia. Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política, São Paulo, n. 34, p. 123–162, 2013.

STERNBERG, R. J. Psicologia cognitiva. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

TABAK, B. M.; AMARAL, P. H. R. Vieses cognitivos e desenho de políticas públicas. Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília, v. 8, n. 2, p. 472–491, 2018. Disponível em: <https://publicacoesacademicas.uniceub.br/RBPP/article/view/5278#:~:text=A%20identifica%C3%A7%C3%A3o%20e%20considera%C3%A7%C3%A3o%20de%20vieses%20cognitivos%20nos,efetividade%20do%20processo%20de%20formula%C3%A7%C3%A3o%20das%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.?msclkid=c3259b23d0be11ecbc348d72e41ab48c>. Acesso em: 7 maio 2023.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. The framing of decisions and the psychology of choice. Science, Washington, v. 211, n. 30, jan. 1981.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. Science, [s. l.], v. 185, n. 4157, p. 1124–1131, 1974.

VALENTINE, SEAN; BARNETT, T. Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment. The Journal of Personal Selling and Sales Management, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 359–367, 2003.

WEAVER, G. R.; TREVIÑO, L. K.; COCHRAN, P. L. Corporate ethics practices in the mid-1990s: An empirical study of the fortune 1000. Citation Classics from the Journal of Business

Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication, v. 18, n. 3, p. 625–640, 2013.  
Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3\\_31](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_31). Acesso em: 24 julho2023.

WILTERMUTH, S. S.; BENNETT, V. M.; PIERCE, L. Doing as they would do: How the perceived ethical preferences of third-party beneficiaries impact ethical decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, [s. l.], v. 122, n. 2, p. 280–290, 2013.