



GOVERNANÇA MULTINÍVEL E PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO PRIVADA NO CONTEXTO EMPRESARIAL BRASILEIRO

MULTILEVEL GOVERNANCE AND PREVENTION OF PRIVATE CORRUPTION IN THE BRAZILIAN BUSINESS CONTEXT

Hebert Leonardo Lehner¹

Resumo:

Este estudo tem como objetivo analisar as práticas de boa gestão como mecanismos fundamentais para a prevenção e o combate à corrupção privada, considerando diferentes níveis de governança no contexto empresarial brasileiro. A pesquisa aborda a complexidade inerente à interação entre os diversos níveis de governança, desde a esfera corporativa, passando pelas redes de stakeholders, até as instituições estatais, que influenciam direta e indiretamente o ambiente empresarial. Dada essa complexidade, foi necessária uma abordagem multidisciplinar e aprofundada para compreender e enfrentar os desafios impostos pela corrupção privada. Utilizou-se uma metodologia qualitativa, que combinou revisão bibliográfica, análise documental e estudos de caso em empresas representativas do setor. Os resultados da pesquisa destacam a relevância da governança multinível e das boas práticas de gestão como pilares na prevenção da corrupção, reforçando a importância da cooperação, transparência e prestação de contas em todos os níveis de governança. Além disso, enfatiza-se que tais práticas são essenciais para promover o desenvolvimento sustentável e assegurar a justiça social no Brasil, fortalecendo a integridade do ambiente empresarial e contribuindo para um futuro mais ético e responsável.

Palavras-chave: Governança multinível; prevenção à corrupção; boas práticas de gestão; sustentabilidade; transparência.

Abstract:

This study aims to analyze good management practices as fundamental mechanisms for preventing and combating private corruption, considering different levels of governance within the Brazilian business context. The research addresses the inherent complexity of the interaction between various levels of governance, from the corporate sphere, through stakeholder networks, to state institutions, which directly and indirectly influence the business environment. Given this complexity, a multidisciplinary and in-depth approach was required to understand and tackle the challenges posed by private corruption. A qualitative methodology was employed, combining literature review, document analysis, and case studies in representative companies within the sector. The

¹Doutorando em Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável pela Escola Superior Dom Helder Câmara. Linha de Pesquisa 2: Políticas Públicas, Globalização e Desenvolvimento Sustentável, Bolsista do Programa Trilhas de Futuro Educadores da SEE-MG. E-mail hebert.lehner@educacao.mg.gov.br. Currículo Lattes <http://lattes.cnpq.br/9559932633344098> Orcid <https://orcid.org/0009-0001-6945-4698>





research results highlight the relevance of multi-level governance and good management practices as pillars in preventing corruption, reinforcing the importance of cooperation, transparency, and accountability at all levels of governance. Additionally, it is emphasized that such practices are essential to promote sustainable development and ensure social justice in Brazil, strengthening the integrity of the business environment and contributing to a more ethical and responsible future.

Keywords: Multi-level governance; corruption prevention; good management practices; sustainability; transparency

1 - INTRODUÇÃO

A governança multinível e a corrupção privada representam temas de grande relevância no contexto empresarial brasileiro, demandando uma abordagem aprofundada e multidisciplinar para compreender e enfrentar esses desafios. Neste contexto, o presente estudo busca analisar as práticas de boa gestão como mecanismos de prevenção e combate à corrupção privada, considerando a complexidade e a interação entre diferentes níveis de governança, desde a esfera corporativa até as instituições estatais.

No cenário empresarial, a governança corporativa desempenha um papel fundamental na promoção da transparência, alinhamento de interesses dos acionistas e eficiência na tomada de decisões. No entanto, a ocorrência de práticas corruptas representa um desafio significativo, exigindo a implementação de estratégias efetivas de gestão para lidar com essa questão abrangente. Além disso, a governança multinível destaca a interação complexa entre diferentes esferas de governança, ampliando o escopo de análise e intervenção.

Diante desse contexto, o principal objetivo deste estudo é analisar as práticas de boa gestão como mecanismos de prevenção e combate à corrupção privada no Brasil, considerando a governança multinível. Para alcançar esse objetivo, busca-se compreender teorias e modelos relevantes de governança corporativa, identificar conexões entre corrupção privada e danos ambientais no cenário empresarial brasileiro, e examinar casos concretos de empresas que implementaram práticas de boa gestão para combater a corrupção.

Partindo da premissa de que um ambiente regulatório sólido e a implementação de mecanismos de governança são essenciais para desencorajar práticas corruptas, nossa hipótese é que a compreensão abrangente dos impactos da corrupção privada na sociedade



brasileira destaca a necessidade premente de estratégias efetivas de governança, especialmente no contexto de governança multinível. Além disso, acredita-se que a aplicação de teorias e modelos relevantes de governança corporativa, juntamente com a adoção do modelo de três linhas de defesa, pode fortalecer a governança e mitigar os riscos de corrupção privada.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma combinação de métodos, incluindo revisão bibliográfica, análise documental e estudos de caso. A revisão bibliográfica desempenhou um papel fundamental ao explorar teorias e conceitos-chave pertinentes à governança e corrupção privada, fornecendo uma base teórica para a pesquisa. A análise documental envolveu a avaliação de legislações, regulamentações, relatórios corporativos e outros documentos relevantes, buscando compreender as práticas de governança e os esforços de combate à corrupção em empresas brasileiras. A realização de estudos de caso foi uma estratégia para examinar casos concretos de empresas brasileiras que implementaram práticas de boa gestão para combater a corrupção.

Nesse contexto, este artigo visa contribuir para a discussão em curso sobre a importância da governança efetiva na promoção do desenvolvimento sustentável e da justiça social no Brasil.

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa no âmbito da pesquisa, visando compreender e interpretar os fenômenos sociais relacionados à governança e corrupção privada. A escolha por essa abordagem justifica-se pela natureza complexa e subjetiva dos temas em análise.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma combinação de métodos, incluindo revisão bibliográfica, análise documental e estudos de caso. A revisão bibliográfica desempenhou um papel fundamental ao explorar teorias e conceitos-chave pertinentes à governança e corrupção privada, fornecendo uma base teórica sólida para a pesquisa. Já a análise documental envolveu a avaliação de legislações, regulamentações, relatórios corporativos e outros documentos relevantes, buscando compreender as práticas de governança e os esforços de combate à corrupção em empresas brasileiras.

A realização de estudos de caso foi uma estratégia para examinar casos concretos de empresas brasileiras que implementaram práticas de boa gestão para combater a corrupção. Esses estudos foram conduzidos por meio da análise de relatórios de



sustentabilidade e outros documentos disponibilizados publicamente, incluindo as plataformas online das empresas.

Uma vez coletados os dados, a análise foi conduzida de maneira indutiva, visando identificar padrões, tendências e *insights* relevantes relacionados à governança e corrupção privada. A interpretação dos dados foi fundamentada nas teorias e conceitos discutidos na revisão bibliográfica, proporcionando uma compreensão mais profunda dos fenômenos investigados. Essa abordagem metodológica permitiu uma análise abrangente e contextualizada, contribuindo para a qualidade e robustez dos resultados obtidos.

2 - DEFINIÇÕES E CONCEITOS-CHAVE DE GOVERNANÇA, GOVERNANÇA MULTINÍVEL E CORRUPÇÃO PRIVADA

Governança corporativa, neste contexto, refere-se aos sistemas, processos e métodos adotados pelas empresas para conduzir, administrar e monitorar suas operações. Inclui a definição de princípios éticos, a divulgação transparente de informações, a prestação de contas e a proteção dos direitos dos acionistas, buscando promover eficiência, responsabilidade e sustentabilidade.

Já, o conceito de governança multinível envolve a coordenação e interação entre diferentes níveis de governo, organizações internacionais, sociedade civil e setor privado. Isso ocorre para abordar questões que ultrapassam as fronteiras administrativas e políticas de um único nível de governo. Essa abordagem reconhece a interdependência e interconexão das questões globais, buscando soluções por meio da colaboração entre múltiplos atores e níveis de governança (VITORELLI; BARROS, 2020, p. 57).

A governança multinível, embora desafiadora de conceituar precisamente, refere-se à "distribuição de poder, papéis, riscos, recompensas e responsabilidade entre os atores envolvidos" (Knopp, 2011, p. 58). Essencialmente, ela representa o compartilhamento de poder e gestão por meio de negociações fluidas entre diferentes níveis governamentais e outros atores sociais, visando o equilíbrio dinâmico entre autonomia, inserção e regulação de múltiplos atores (Knopp, 2011).

No estudo de Henrichs e Meza (2017, apud Marks, 1992), a governança multinível é apresentada com fundamentos nos estudos de Marks sobre políticas



estruturais na Comunidade Europeia. Essa abordagem destaca-se como uma alternativa viável para compreender a dinâmica de integração da União Europeia.

Nesse sentido, o desenvolvimento dessa perspectiva analítica é impulsionado por diversos fatores, como reformas administrativas, descentralização política, reestruturação nas responsabilidades governamentais e uma tendência à ampliação da participação popular, conforme ressaltado por Peters & Pierre (apud Henrichs & Meza, 2017, 2001).

A experiência europeia, embora distinta da realidade brasileira, oferece lições valiosas. A cooperação entre os Estados europeus, desenvolvida após a Segunda Guerra Mundial, resultou na criação da União Europeia, flexibilizando relações tradicionais em prol da estabilidade política, econômica e social (Jesus, 2009). A flexibilização das relações e a busca de consenso em todos os níveis tornam-se cruciais, especialmente ao lidar com reformas para harmonizar legislações e promover a integração, como observado na regulamentação dos consórcios públicos e no Estatuto da Metrópole no Brasil.

Apesar dos esforços recentes, o Brasil ainda enfrenta desafios para avançar na governança multinível. O diálogo federativo precário, a vastidão territorial e as desigualdades regionais dificultam a harmonização de competências e a capacidade resolutiva dos entes federativos. É essencial aprimorar o entendimento e a implementação da governança multinível, buscando uma cultura cooperativa e solidária para fortalecer a integração e reduzir disparidades regionais.

Por outro lado, a corrupção privada refere-se ao uso indevido de poder ou influência dentro de uma empresa para benefício pessoal, frequentemente em detrimento da empresa, dos acionistas ou de outras partes interessadas. Práticas como subornos, fraudes contábeis, nepotismo e conflitos de interesse não declarados são exemplos desse comportamento. A corrupção privada compromete a ética empresarial, mina a confiança dos investidores e prejudica a integridade das relações comerciais.

No contexto deste artigo, é imperativo também ressaltar o conceito de práticas de boa gestão. Essas práticas referem-se às ações e estratégias implementadas pelas empresas para promover uma governança corporativa eficaz e prevenir a corrupção privada. Isso engloba a implementação de mecanismos de controle interno, como políticas de ética e conformidade, códigos de conduta, treinamentos, auditorias internas e



sistemas de denúncia. O objetivo das práticas de boa gestão é promover transparência, responsabilidade e integridade nas operações e decisões empresariais.

Ao delinear esses conceitos-chave, estabelece-se uma base teórica robusta para a discussão. Compreendendo a governança corporativa como o conjunto de princípios e práticas que orientam o funcionamento das empresas e a corrupção privada como desvio de conduta comprometedor da integridade empresarial, o artigo explora a relação entre esses elementos. Ademais, as práticas de boa gestão emergem como mecanismos fundamentais na prevenção e combate à corrupção privada, fornecendo orientações para que as empresas promovam ética, transparência e responsabilidade em suas atividades.

3 - TÓPICOS RELEVANTES NA GOVERNANÇA E CORRUPÇÃO PRIVADA

Na literatura acadêmica, a discussão sobre governança e corrupção privada tem sido abrangente, especialmente no cenário brasileiro. Vários estudos anteriores abordaram a inter-relação desses conceitos, destacando as práticas de boa gestão como um mecanismo fundamental para mitigar os riscos de corrupção e fomentar a transparência e integridade nas empresas. Segundo Bittencourt *et al.* (2022, p. 3), “a governança eficaz pode contribuir para a transparência, responsabilidade e integridade nas práticas empresariais, reduzindo assim o risco de corrupção.”

Nesse sentido, O "Guia da OCDE de devida diligência para uma conduta empresarial responsável" é uma contribuição significativa, elaborada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), fornecendo diretrizes para a implementação da devida diligência e promoção de uma conduta empresarial responsável (OCDE, 2020). A devida diligência, um processo contínuo de identificação, prevenção e prestação de contas em relação aos impactos sociais, ambientais e de direitos humanos, é enfatizada como essencial em todas as etapas da cadeia de valor empresarial (OCDE, 2020).

No contexto brasileiro, o guia da OCDE emerge como uma referência vital para empresas que buscam adotar práticas de boa governança corporativa, prevenir a corrupção privada e promover uma conduta empresarial responsável (OCDE, 2020). Suas diretrizes claras e recomendações práticas capacitam as empresas a tomar decisões informadas e implementar medidas efetivas de responsabilidade corporativa.



Nesse cenário, as atividades do Parlamento do Mercosul (Parlasul) se revelam como um elemento complementar e significativo. Como entidade legislativa regional, o Parlasul desempenha um papel importante na promoção da governança inclusiva e na conscientização sobre a corrupção privada no contexto brasileiro. Suas funções, que incluem a representação dos interesses dos cidadãos, a elaboração de legislação harmonizada, a fiscalização da gestão de recursos públicos e o estabelecimento de canais de diálogo com a sociedade civil, são cruciais para fortalecer a integridade e responsabilidade no ambiente empresarial (MERCOSUL, 2015).

A implementação das recomendações da OCDE, conforme delineadas em seu guia, encontra respaldo no ambiente legislativo regional promovido pelo Parlasul. Ao adotar as práticas sugeridas pelo guia, as empresas não apenas fortalecem sua governança interna, mas também alinham suas operações com as expectativas e padrões normativos defendidos pelo Parlamento do Mercosul. Essa convergência entre esforços internos e expectativas regionais cria uma sinergia propícia para a prevenção e combate à corrupção privada.

Nessa ótica, é importante mencionar o decreto 5.687, promulgado em 31 de janeiro de 2006 que assume um papel importante na luta global contra a corrupção ao ratificar a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003 (BRASIL, 2006).

Este decreto destaca-se por estabelecer mecanismos essenciais de prevenção e controle, enfatizando a promoção da transparência e o fortalecimento dos mecanismos de responsabilização, conforme preconizado pela Convenção (BRASIL, 2006). A cooperação internacional é explicitamente destacada como um elemento fundamental na luta contra a corrupção, permitindo o intercâmbio de informações e a recuperação de ativos de maneira eficaz (BRASIL, 2006).

Além disso, é relevante ressaltar que a importância do decreto ultrapassa as fronteiras nacionais, visto que a corrupção é um desafio global. Ao ratificar e implementar a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, o Brasil demonstra seu compromisso em promover a transparência, integridade e prestação de contas não apenas no âmbito nacional, mas também internacionalmente. Esse engajamento fortalece a posição do Brasil no cenário global, indicando sua determinação em enfrentar a corrupção



em todas as suas formas e contribuir para a construção de um ambiente mais ético e responsável em escala internacional.

No entanto, a eficácia do decreto 5.687, que ratifica a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (BRASIL, 2006), depende da aplicação rigorosa e da vontade política para combater a corrupção em todas as suas formas. Para assegurar resultados tangíveis, é essencial o engajamento contínuo dos governantes, a atuação independente dos órgãos de controle e a conscientização da sociedade (BRASIL, 2006).

Em suma, o decreto 5.687 e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção representam marcos importantes na luta contra a corrupção, oferecendo um arcabouço legal abrangente e orientações para prevenção e combate a essa prática nociva. Sua implementação efetiva é extremamente necessária para fortalecer instituições, promover a transparência e garantir a integridade tanto na gestão pública quanto na privada.

No contexto nacional, a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, assume relevância significativa ao estabelecer medidas rigorosas de responsabilização para pessoas jurídicas envolvidas em atos de corrupção, abrangendo tanto o âmbito nacional como o internacional. Essa legislação representa um marco importante no combate à corrupção privada no Brasil, com foco na promoção da transparência, integridade e boa governança nas relações empresariais. A Lei Anticorrupção reflete o compromisso do país em criar um ambiente empresarial ético e responsável, alinhado aos padrões internacionais de combate à corrupção.

Diante desse panorama, torna-se evidente que a busca por uma governança robusta e uma cultura ética é essencial para conter a corrupção privada. A análise desses tratados e leis ressalta a necessidade contínua de esforços integrados que promovam a integridade, a transparência e a responsabilidade nas práticas empresariais brasileiras.

No contexto da governança corporativa, emerge um campo vasto e multidisciplinar que busca compreender e orientar as estruturas, processos e práticas adotadas pelas empresas. Desta forma, o próximo tópico abordará teorias e modelos relevantes desenvolvidos ao longo do tempo, desempenhando um papel significativo na compreensão e aprimoramento da governança corporativa.

4 - TEORIAS E MODELOS RELEVANTES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



A governança corporativa é um campo de estudo multidisciplinar que busca compreender e orientar as estruturas, processos e práticas adotadas pelas empresas para garantir a transparência, o alinhamento dos interesses dos acionistas e a eficiência na tomada de decisões. Ao longo do tempo, diversas teorias e modelos foram desenvolvidos no âmbito da governança corporativa, desempenhando um papel relevante na compreensão e aprimoramento desse campo.

Jensen e Meckling (2008) abordam uma das teorias fundamentais, a teoria da agência, que analisa as relações entre acionistas (principais) e gestores (agentes) da empresa. A teoria destaca o problema de agência, que surge quando os interesses dos gestores se desviam dos interesses dos acionistas. Para mitigar esses conflitos, propõe-se a implementação de mecanismos de governança, tais como conselhos de administração, remuneração baseada em desempenho e auditoria externa, com o objetivo de alinhar incentivos e reduzir conflitos de interesse (JENSEN; MECKLING, 2008).

Nesse sentido, Clarkson (1998) destaca que a teoria dos Stakeholders amplia o escopo da governança corporativa, reconhecendo que as empresas têm responsabilidades que vão além dos acionistas. Essa teoria ressalta a importância de levar em consideração os interesses de todas as partes interessadas, como funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, e incorporar esses interesses na tomada de decisões corporativas.

O modelo do conselho de administração é um dos principais modelos de governança corporativa. Andrade et al. (2009) destacam que o modelo do conselho de administração é fundamental na governança corporativa, propondo que um conselho independente e competente desempenhe um papel essencial na supervisão e orientação estratégica da empresa. A diversidade na composição do conselho, com a inclusão de membros independentes, é enfatizada para assegurar uma tomada de decisões imparcial e objetiva.

Além disso, o modelo de disciplina do mercado ressalta a competição e a exposição ao mercado como mecanismos disciplinares na governança corporativa, argumentando que a concorrência e a ameaça de perda de clientes ou investidores incentivam as empresas a adotarem práticas de boa governança e a evitarem comportamentos antiéticos ou fraudulentos.

Compreender e aplicar essas teorias e modelos é essencial para fortalecer a governança corporativa e mitigar os riscos de corrupção privada na sociedade brasileira.



Eles fornecem perspectivas sobre os desafios e as melhores práticas para promover uma governança eficaz nas organizações, visando a transparência, a ética empresarial e a sustentabilidade. Ao explorar e aprimorar essas teorias e modelos, é possível avançar na busca por um ambiente de negócios mais saudável para todas as partes, incluindo o meio ambiente.

4.1 - O MODELO DAS TRÊS LINHAS DE DEFESA

O modelo de três linhas de defesa (TII, 2020) é uma estrutura conceitual amplamente utilizado na área de governança corporativa para fortalecer os sistemas de controle interno e gerenciar os riscos de uma organização. Essa abordagem sistemática permite uma melhor identificação, avaliação e mitigação de potenciais ameaças.

No modelo de três linhas de defesa, as responsabilidades são divididas em três linhas distintas. A primeira linha de defesa compreende os gestores e as equipes operacionais da organização. São eles que executam as atividades do dia a dia e gerenciam os riscos operacionais. Essa linha envolve a implementação de controles internos, definição de políticas e procedimentos, além da supervisão contínua das operações. Os gestores são os primeiros a identificar e lidar com os riscos no nível operacional.

A segunda linha de defesa é composta por funções de supervisão e controle, como o departamento de *compliance*, gerenciamento de riscos e auditoria interna. Essa linha tem como objetivo monitorar e supervisionar a implementação dos controles internos pela primeira linha de defesa. Ela também atua na elaboração de políticas, orientações e treinamentos relacionados à gestão de riscos e à conformidade com regulamentações. A segunda linha fornece uma perspectiva independente e avalia a eficácia dos controles implementados pela primeira linha.

A terceira linha de defesa é representada pela auditoria externa e outros órgãos de controle externos, como agências reguladoras e autoridades governamentais. Essa linha tem como objetivo fornecer uma avaliação independente e objetiva sobre a eficácia dos sistemas de controle interno e a conformidade com as regulamentações aplicáveis. A terceira linha desempenha um papel crítico na verificação e validação dos processos de



controle e na garantia da transparência e integridade das informações divulgadas pela organização.

O modelo de três linhas de defesa promove a colaboração entre as diferentes linhas e estabelece uma estrutura de governança robusta e responsável. Ele permite uma distribuição clara de responsabilidades e promove a transparência, a prestação de contas e a eficácia dos controles internos. Ao adotar esse modelo, as organizações podem fortalecer sua capacidade de prevenir e detectar a corrupção privada, bem como outros tipos de riscos e irregularidades.

Desta forma, o modelo de três linhas de defesa oferece uma abordagem estruturada para a gestão de riscos e fortalecimento da governança corporativa. Ao dividir as responsabilidades entre as diferentes linhas de defesa, ele busca assegurar que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios e evitar práticas corruptas. A aplicabilidade desse modelo na sociedade brasileira pode ser um caminho promissor para promover práticas de boa gestão e prevenir a corrupção privada em diferentes setores da economia.

Ao delinear as responsabilidades entre as distintas linhas de defesa, esse modelo visa preparar a organização para enfrentar desafios e evitar práticas corruptas. Diante desse panorama, a discussão sobre a corrupção privada no Brasil ganha destaque, evidenciando seus efeitos prejudiciais, especialmente quando associada a questões ambientais.

Nesse contexto, a análise de casos concretos destaca a amplitude dos impactos dessa questão, ressaltando a urgente necessidade de implementação de práticas eficazes de gestão para prevenir e combater a corrupção privada em diversos setores da economia brasileira. A avaliação de casos e exemplos específicos evidencia a profundidade do problema, reforçando a importância crucial de estratégias efetivas de gestão para lidar com essa questão abrangente. Nesse sentido, essa temática será abordada mais detalhadamente no próximo tópico.

5 - CONEXÕES INQUIETANTES: CORRUPÇÃO PRIVADA E DANOS AMBIENTAIS NO CENÁRIO EMPRESARIAL BRASILEIRO



Um dos casos mais emblemáticos, conforme relatado por SIQUEIRA e COSTA (2018), é o desastre que ocorreu em 2015, quando a barragem de Fundão, controlada pela Samarco (uma joint venture entre a Vale S.A. e a BHP Billiton), rompeu em Mariana (MG). Este incidente resultou em uma das maiores tragédias ambientais no Brasil, causando a perda de 19 vidas, devastação de comunidades e poluição do rio Doce. Investigações revelaram falhas de gestão e negligência, levantando indícios de possíveis casos de corrupção relacionados à fiscalização e ao licenciamento ambiental.

Nessa toada, o escopo da corrupção privada no Brasil é amplamente evidenciado por casos emblemáticos, como os revelados pela Operação Lava Jato. Este escândalo desvelou um vasto esquema de corrupção envolvendo tanto empresas públicas quanto privadas, com ênfase na Petrobras. No entanto, a abrangência do problema vai além do foco principal, alcançando o setor de construção civil, onde práticas corruptas também geram impactos ambientais significativos em seus empreendimentos.

Como por exemplo, a construtora Odebrecht, que por sua vez, também esteve no centro de casos significativos de corrupção. Além dos atos corruptos em contratos públicos, foram expostas situações de pagamento de propinas associadas a obras de infraestrutura, as quais resultaram em danos ambientais, como o superfaturamento em projetos de saneamento básico.

Outro exemplo paradigmático é o envolvimento da empresa JBS, uma das maiores produtoras de carne do mundo, em escândalos de corrupção. Além das implicações financeiras, surgem relatos de irregularidades e atividades ilegais vinculadas à compra de gado proveniente de áreas desmatadas ilegalmente na Amazônia. Tais práticas contribuem de forma substancial para a degradação ambiental e o avanço do desmatamento na região.

Esses exemplos delineiam casos de corrupção privada no Brasil que mantêm ligações intrínsecas com questões ambientais. Tais práticas não apenas comprometem a integridade do setor privado, mas também desencadeiam consequências socioambientais adversas. A destruição de ecossistemas, a contaminação de recursos hídricos, o deslocamento de comunidades tradicionais e os impactos na saúde pública são algumas das ramificações dessas condutas corruptas.

A corrupção privada com viés ambiental não apenas compromete os esforços de conservação e sustentabilidade, mas também prejudica a preservação dos recursos



naturais e a busca por um desenvolvimento sustentável. Diante desse quadro, torna-se imperativo que as autoridades e a sociedade permaneçam vigilantes, fortalecendo os mecanismos de controle, transparência e responsabilização. Além disso, é essencial fomentar práticas de boa governança e integridade corporativa no setor privado, a fim de evitar que a corrupção exerça impactos ainda mais prejudiciais ao meio ambiente e à sociedade como um todo.

No intuito de compreender a complexidade desse fenômeno e abordar suas raízes, é essencial analisar os principais fatores que contribuem para a corrupção privada no Brasil. Assunto que será abordado no próximo.

5.1 - PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A CORRUPÇÃO PRIVADA

A corrupção privada, uma problemática complexa que permeia diversos setores no Brasil, é influenciada por diversos fatores que favorecem sua ocorrência no âmbito empresarial. A falta de ética e a ausência de uma cultura organizacional que priorize a integridade são elementos preponderantes nesse contexto. Quando os valores de transparência e responsabilidade não estão enraizados nas organizações, cria-se um terreno propício para a perpetuação de práticas corruptas.

A impunidade e a leniência na aplicação das leis também constituem estímulos à corrupção privada. A falta de punição efetiva para os envolvidos em atos corruptos estabelece um ambiente favorável à continuidade dessas práticas. A lentidão do sistema judicial e a falta de seriedade na aplicação das leis podem desencorajar a denúncia, fortalecendo a percepção de que o crime compensa.

No entanto, é importante destacar a visão contrária de Kokke (2020), que argumenta que o acordo de leniência, longe de ser apenas um elemento punitivo, representa, na verdade, um instrumento de reestruturação da postura institucional e da cultura organizacional, associado diretamente ao programa de integridade.

As relações promíscuas entre os setores público e privado também desempenham um papel significativo no fomento da corrupção privada. Vínculos pouco transparentes entre empresários e agentes públicos podem resultar em acordos ilegais,



favorecimento indevido em contratos e desvio de recursos públicos para interesses privados.

A ineficiência dos mecanismos de controle e fiscalização constitui outro fator facilitador da corrupção privada. A falta de monitoramento efetivo das atividades empresariais, aliada à fragilidade dos sistemas de controle interno e externo, abre brechas para desvios e práticas ilícitas.

A baixa transparência e o acesso restrito à informação também desempenham um papel contributivo para a corrupção privada. Quando as empresas não adotam uma postura transparente em relação às suas atividades e decisões, torna-se mais difícil identificar e combater atos corruptos. A ausência de uma cultura de prestação de contas e divulgação de informações relevantes fortalece a opacidade e cria oportunidades para a corrupção prosperar.

Por fim, as pressões competitivas e a ganância podem motivar empresas e indivíduos a adotar práticas corruptas. A busca desenfreada por lucro e o ambiente altamente competitivo em determinados setores podem sobrepor-se a princípios éticos, levando à corrupção como meio de obter vantagens injustas.

Compreender esses fatores é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes no combate à corrupção privada no Brasil. Nesse sentido, é essencial promover uma cultura de integridade e ética nas organizações, fortalecer os mecanismos de controle e fiscalização, aumentar a transparência e responsabilizar de forma efetiva os envolvidos em atos corruptos. Somente por meio de uma abordagem sistemática desses fatores será possível reduzir a incidência da corrupção privada e promover uma sociedade mais justa e íntegra.

Diante desse panorama, torna-se fundamental analisar os impactos dessa corrupção na sociedade brasileira, considerando não apenas suas repercussões nas empresas diretamente envolvidas, mas também nos âmbitos econômico, na confiança pública e no desenvolvimento social como um todo. Essa discussão aprofundada permitirá uma compreensão mais abrangente dos desafios enfrentados e contribuirá para a formulação de estratégias mais efetivas no enfrentamento desse fenômeno.

5.2 - DISCUSSÃO SOBRE OS IMPACTOS DA CORRUPÇÃO PRIVADA NA SOCIEDADE BRASILEIRA



A corrupção privada transcende seu impacto nas empresas envolvidas, estendendo-se a dimensões abrangentes da sociedade brasileira, influenciando a economia, a confiança pública e o desenvolvimento social. No contexto econômico, suas consequências são notáveis, comprometendo a eficiência do mercado e distorcendo a concorrência. Empresas envolvidas em práticas corruptas frequentemente obtêm vantagens injustas, prejudicando a competição leal e causando prejuízos financeiros às empresas éticas.

Além disso, a corrupção privada afeta diretamente o desenvolvimento sustentável e a capacidade de investimento no país, desviando recursos públicos essenciais para áreas prioritárias como infraestrutura, saúde e educação. Isso, por sua vez, contribui para o atraso no progresso social e econômico, dificultando a melhoria das condições de vida da população brasileira.

A confiança na sociedade também é profundamente afetada pela corrupção privada, resultando na perda de confiança nas instituições públicas e nas empresas envolvidas. Esse declínio na confiança mina os fundamentos da democracia, desestimula a participação cívica e prejudica as relações comerciais, tornando-se um entrave à cooperação e parcerias.

Outro aspecto relevante é o comprometimento da justiça e do Estado de Direito, já que práticas corruptas podem envolver subornos a agentes públicos e influência sobre o sistema judicial, comprometendo a imparcialidade das decisões. Isso gera um sentimento de impunidade e descrença no sistema de justiça, minando os esforços para combater a corrupção e fortalecer as instituições democráticas.

Adicionalmente, a corrupção privada pode ter impactos ambientais negativos quando associada a atividades empresariais que prejudicam o meio ambiente, como desmatamento ilegal, poluição e exploração irresponsável de recursos naturais. Tais práticas comprometem a sustentabilidade ambiental, afetando a qualidade de vida das comunidades locais e a preservação dos ecossistemas.

Dessa forma, os impactos da corrupção privada na sociedade brasileira são multifacetados, abrangendo esferas econômicas, confiança pública, Estado de Direito e até mesmo o meio ambiente. Para construir uma sociedade mais justa, transparente e próspera, é imperativo combater vigorosamente a corrupção privada, implementando



políticas e práticas que promovam a integridade empresarial, fortaleçam as instituições e restaurem a confiança da sociedade.

Nesse contexto, exploraremos a seguir as práticas de boa gestão como mecanismo essencial na prevenção da corrupção privada, destacando estratégias e princípios de governança que se mostram eficazes nesse cenário desafiador.

5.3 - ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA QUE PODEM PREVENIR A CORRUPÇÃO PRIVADA

A prevenção da corrupção privada no contexto brasileiro demanda a implementação de estratégias e práticas efetivas de governança corporativa. A governança exerce uma função crucial na criação de ambientes éticos e transparentes nas empresas, contribuindo para prevenir e combater a corrupção. Nesta seção, serão abordadas algumas estratégias e práticas de governança que se mostram relevantes para a prevenção da corrupção privada no Brasil.

Inicialmente, destaca-se a necessidade de estabelecer uma cultura organizacional fundamentada em princípios éticos e integridade. Empresas devem desenvolver códigos de conduta claros, abrangentes e orientados por princípios éticos que norteiem as ações de seus colaboradores. A promoção de treinamentos e programas de conscientização sobre a importância da integridade e boas práticas de governança é igualmente fundamental. Ao fomentar uma cultura de ética e transparência, as organizações podem mitigar os riscos de corrupção interna.

Outro elemento crucial é a implementação de mecanismos de controle e monitoramento eficazes. A adoção de sistemas internos robustos, como auditorias internas e canais de denúncia, possibilita a identificação e prevenção de atividades corruptas. Esses mecanismos devem ser independentes, acessíveis diretamente aos órgãos de governança, garantindo o anonimato e a proteção dos denunciantes. Adicionalmente, verificações de antecedentes e *due diligence* na contratação de fornecedores e parceiros são essenciais para mitigar riscos associados a práticas corruptas.

A transparência é um princípio fundamental na prevenção da corrupção. Empresas devem adotar políticas de divulgação de informações claras e completas, proporcionando dados financeiros e operacionais de maneira acessível e compreensível.



A transparência fortalece a prestação de contas e permite que Stakeholders avaliem a integridade das empresas. Publicar relatórios de sustentabilidade, destacando práticas de responsabilidade social e ambiental, também é uma prática recomendada.

A participação ativa dos órgãos de governança desempenha um papel vital na prevenção da corrupção privada. Conselhos de administração e comissões de ética devem exercer sua supervisão e controle, monitorando práticas e políticas implementadas. É essencial que esses órgãos sejam independentes, compostos por membros qualificados e comprometidos com ética e integridade.

Um ambiente regulatório sólido é igualmente essencial para promover a governança corporativa e desencorajar práticas corruptas. Leis e regulamentos devem ser atualizados e aplicados efetivamente, com sanções adequadas para casos de corrupção privada. Empresas devem estar sujeitas a fiscalizações e auditorias regulares, promovendo conformidade e responsabilização.

Em última análise, a compreensão abrangente dos impactos da corrupção privada na sociedade brasileira destaca a necessidade premente de estratégias efetivas de governança, especialmente no contexto de governança multinível. Essa abordagem vai além das fronteiras das empresas, considerando a interação complexa entre diferentes níveis de governança, desde a esfera corporativa até as instituições estatais.

Ao abordar não apenas as práticas internas das empresas, mas também os elementos que permeiam o sistema jurídico, a confiança pública e os desafios ambientais, a governança multinível emerge como um instrumento vital na prevenção e combate à corrupção. Nesse sentido, é imperativo que as políticas e práticas adotadas promovam a integridade, a transparência e a responsabilidade em todos os níveis, consolidando um ambiente propício para o desenvolvimento sustentável, a justiça social e a confiança renovada na sociedade brasileira.

Em síntese, a prevenção da corrupção privada no Brasil requer a adoção de estratégias e práticas de governança eficazes. Estabelecer uma cultura ética, implementar mecanismos de controle, promover transparência, garantir a participação ativa dos órgãos de governança e manter um ambiente regulatório sólido são passos cruciais nesse processo.



Desta forma, a próxima seção abordará exemplos de organizações brasileiras que têm se destacado ao adotar práticas de boa gestão para combater a corrupção, servindo como inspiração e referência.

5.4 - PRÁTICAS DE BOA GESTÃO NO COMBATE À CORRUPÇÃO

A corrupção, um desafio complexo e persistente na sociedade brasileira, afeta tanto o setor público quanto o privado. No entanto, é notável que algumas organizações privadas no Brasil têm empreendido esforços significativos para combater a corrupção e adotar práticas de boa gestão. Estas empresas representam inspirações concretas de como promover uma cultura ética e transparente, fortalecendo a governança corporativa. A seguir, serão discutidos exemplos específicos de organizações brasileiras que se destacam nesse sentido.

A Petrobras, uma das maiores empresas do país, merece destaque após o escândalo de corrupção revelado pela Operação Lava Jato. A empresa implementou medidas abrangentes para fortalecer sua governança e prevenir futuros casos de corrupção. A criação de um comitê de ética, a realização de treinamentos e a revisão de contratos e processos de licitação são algumas das ações adotadas. Ademais, a Petrobras aprimorou seu sistema de controle interno e estabeleceu canais de denúncia, visando assegurar transparência e prestação de contas.

Outro exemplo é a Natura, uma empresa brasileira de cosméticos reconhecida internacionalmente por suas práticas de sustentabilidade e responsabilidade social. A transparência é um valor fundamental na empresa, evidente em suas ações e políticas internas. A empresa adota uma cadeia de suprimentos ética, estabelecendo critérios rigorosos para fornecedores e buscando a redução de impactos ambientais. Além disso, a Natura mantém um comitê de ética e compliance, atuando na prevenção de práticas corruptas e promovendo a integridade em todos os níveis organizacionais.

A Votorantim, uma empresa diversificada que atua em diversos setores, representa outro exemplo relevante de organização privada que adotou práticas de boa gestão para combater a corrupção. O programa de integridade da Votorantim inclui políticas claras de combate à corrupção, treinamentos para colaboradores e canais de denúncia. A empresa promove uma cultura de transparência e prestação de contas,



contando com um comitê de ética e compliance responsável por monitorar o cumprimento das políticas internas e garantir a conformidade legal.

Esses casos ilustram organizações que demonstram comprometimento em combater a corrupção e implementar práticas de boa gestão. Compreender a importância de uma governança corporativa sólida e ética é essencial para o sucesso a longo prazo dessas empresas e para a construção de uma sociedade mais justa e transparente.

No entanto, a eficácia das práticas adotadas por essas empresas é variável e depende de fatores como o comprometimento da alta administração, a implementação adequada das políticas e o monitoramento constante das atividades. Cada empresa enfrenta desafios específicos, e a aplicabilidade dessas práticas na sociedade brasileira precisa ser avaliada considerando a diversidade das empresas e a complexidade do ambiente empresarial no país.

No caso da Petrobras, as medidas tomadas após o escândalo da Lava Jato representaram um avanço importante, mas sua eficácia depende da aplicação efetiva e da cultura ética em todos os níveis da organização. A Natura e a Votorantim demonstraram compromisso notável com práticas éticas e sustentáveis, porém, a aplicabilidade dessas práticas pode variar entre empresas de diferentes setores e tamanhos.

A avaliação da eficácia dessas práticas e sua aplicabilidade na sociedade brasileira demanda uma análise contínua, levando em conta o contexto específico de cada organização. A disseminação dessas práticas pode contribuir para uma cultura empresarial mais ética e para a redução da corrupção privada na sociedade brasileira.

Nesse sentido, é essencial promover políticas e práticas que reforcem a integridade, a transparência e a responsabilidade corporativa em todas as empresas, alinhando-se a um movimento geral em direção a um ambiente empresarial mais ético e sustentável no Brasil.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da corrupção privada no contexto empresarial brasileiro revela a importância vital da governança multinível na prevenção e combate desse fenômeno prejudicial. Essa abordagem, que considera a interação entre diferentes esferas de



governança, destaca-se como elemento essencial na promoção da integridade, transparência e responsabilidade em todos os níveis sociais.

A experiência europeia, embora distinta da realidade brasileira, oferece lições valiosas sobre a relevância da governança multinível na promoção da estabilidade política, econômica e social. A cooperação entre os Estados europeus resultou na criação da União Europeia, que flexibilizou relações tradicionais para integrar e harmonizar legislações. No Brasil, apesar dos esforços recentes, desafios persistem, como o diálogo federativo precário e desigualdades regionais, destacando a necessidade de aprimorar a governança multinível.

A compreensão dos impactos da corrupção privada na sociedade brasileira ressalta a urgência de estratégias efetivas de governança multinível. É imperativo que políticas promovam integridade, transparência e responsabilidade, consolidando um ambiente propício ao desenvolvimento sustentável, justiça social e confiança renovada.

A implementação eficaz de práticas de governança multinível requer abordagem holística e colaborativa, envolvendo empresas, instituições estatais, sociedade civil e outros atores. A promoção de valores éticos é fundamental para fortalecer a governança multinível e mitigar riscos de corrupção. Além disso, essa abordagem oferece oportunidade para estabelecer uma cultura ética e transparente em todas as esferas da sociedade, contribuindo para um ambiente empresarial mais ético e sustentável.

Além de sua relevância nacional, a governança multinível desempenha papel transnacional na prevenção e combate à corrupção privada. Tratados internacionais, como a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, destacam-se como instrumentos fundamentais para promover integridade e transparência globalmente.

A cooperação internacional é essencial na luta contra a corrupção privada, permitindo o intercâmbio de informações e recuperação de ativos de maneira eficaz. Portanto, a governança multinível destaca-se como elemento crucial na promoção da integridade global, exigindo colaboração entre empresas, instituições estatais e cooperação internacional em áreas relevantes para prevenção e combate à corrupção privada.

REFERÊNCIAS



ANDRADE, L. P. de., Salazar, G. T., Calegário, C. L. L., & Silva, S. S.. (2009). Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas Brasileiras. RAM. Revista De Administração Mackenzie, 10(4), 4–31. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712009000400002>. Acesso em 12 de dezembro de 2023.

BITTENCOURT, D.; RECK, J. R.; ARAFA, M. A. A. Corrupção, ética governamental e corporativa: uma visão geral do progresso no direito comparado e no Brasil. Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos, v. 43, 2022. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia> . Acesso em: 11 de dezembro de 23.

BRASIL. Decreto n. 5.687, de 31 de janeiro 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003.

BRASIL. Lei 12.846, de 1º 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.

CLARKSON, Max. The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings. Toronto: University of Toronto Press, 1998. <https://doi.org/10.3138/9781442673496>. Acesso em: 12 de dezembro 2023.

HENRICHS, J. A.; MEZA, M. L. F. G. DE .. Governança multinível para o desenvolvimento regional: um estudo de caso do Consórcio Intermunicipal da Fronteira. **urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 9, n. 1, p. 124–138, jan. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/urbe/a/RHXrbFvMHYQkJS8NhwF7SfN/?format=html&lang=pt#> > Acesso em: 20 de dezembro de 2023.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da Firma: Comportamento dos Administradores, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 3, abr./jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/vr3bbm6tBJStSmQZk4Y8y4m/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 dezembro de 2023.

JESUS, D. S. V. DE .. Os processos de partilha da soberania na União Européia. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 52, n. 2, p. 115–132, jul. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbpi/a/N44NnbMHvrWgcKMmpbfXyZr/abstract/?lang=pt> Acesso em: 20 de dezembro de 2023.

Knopp, G. (2011). GOVERNANÇA SOCIAL, TERRITÓRIO E DESENVOLVIMENTO. Perspectivas Em Políticas Públicas, 4(8), 53–74. Disponível em: < <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/916> > Acesso em 22 de dezembro de 2023.





KOKKE, Marcelo. A Interligação entre a Lei Anticorrupção e o Direito dos Desastres. Revista Sequência. Florianópolis., n. 86, p. 170-195, dez. 2020. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/65695> Acesso em: 07 de junho de 2023.

MERCOSUL. Legislação do Parlamento do Mercosul. Regimento Interno do Parlamento do Mercosul, Protocolo Constitutivo do Parlamento do Mercosul e a Resolução do Congresso Nacional do Brasil n. 1 de 2011. Brasília: Câmara dos Deputados, 2015.

OCDE. Guia da OCDE de devida diligência para uma conduta empresarial responsável. OCDE, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/guia-da-ocde-de-devida-diligencia-para-uma-conduta-empresarial-responsavel.pdf/view> Acesso em: 25 Maio 2023.

SIQUEIRA, Lyssandro Northon. COSTA, Beatriz Souza. A internacionalização da proteção ambiental e a necessidade de maior efetividade das ações de reparação por danos ambientais: o caso de Mariana. NOMOS: Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFC. Fortaleza. 2018. Disponível em <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/43936>. Acesso em 07 de junho de 2023.

The Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). The Institute of Internal Auditors: Global Professional Association. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso em: 11 de dezembro de 2023.

TII -The Institute of Internal Auditors. The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense 2020. Disponível em <https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/> Acesso em: 14 junho de 2023.

VITORELLI, Edilson; BARROS, José Ourismar. Técnicas de atuação interativa em litígios complexos: processo coletivo e direito à participação. 1. ed. Salvador: JusPodivm, 2020. 368 p. Acesso em: 8 de dezembro de 2023.