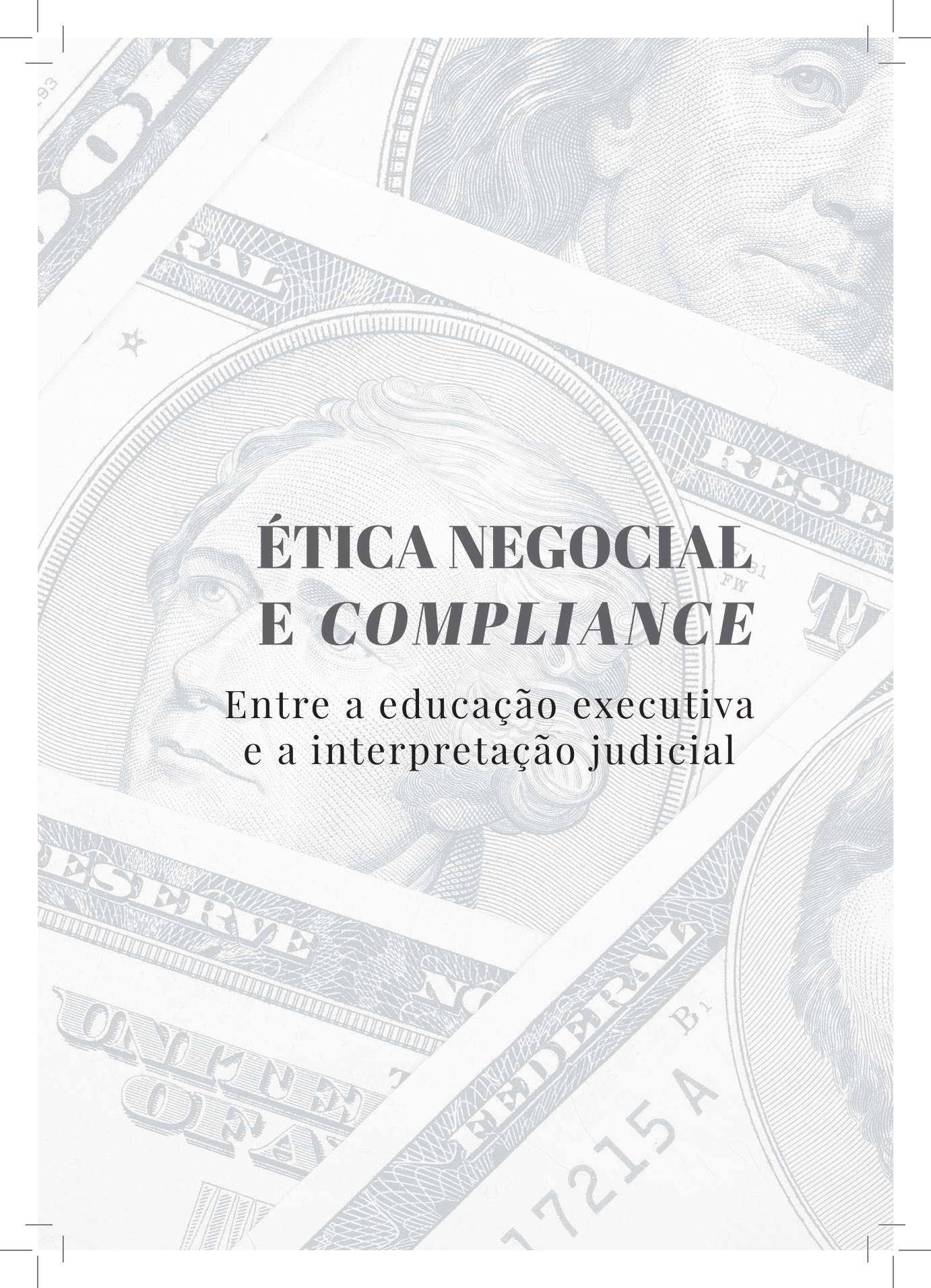




ÉTICA NEGOCIAL E COMPLIANCE

Entre a educação executiva
e a interpretação judicial

Diretora de Conteúdo e Operações Editoriais

JULIANA MAYUMI ONO

Gerente de Conteúdo

MILISA CRISTINE ROMERA

Editorial: Diego Garcia Mendonça, Karolina de Albuquerque Araújo e Marcella Pâmela da Costa Silva

Gerente de Conteúdo Tax: Vanessa Miranda de M. Pereira

Direitos Autorais: Viviane M. C. Carmezim

Assistente Editorial: Francisca Lucélia Carvalho de Sena

Estagiárias: Camilla Dantara Ventura

Produção Editorial

Coordenação

ANDRÉIA R. SCHNEIDER NUNES CARVALHAES

Especialistas Editoriais: Gabriele Lais Sant'Anna dos Santos e Maria Angélica Leite

Analista de Projetos: Larissa Gonçalves de Moura

Analistas de Operações Editoriais: Damares Regina Felício, Danielle Castro de Moraes, Felipe Augusto da Costa Souza, Mayara Macioni Pinto e Patrícia Melhado Navarra

Analistas de Qualidade Editorial: Carina Xavier, Daniela Medeiros Gonçalves Melo, Leonardo Rocha e Rafael Ribeiro

Estagiárias: Beatriz Fialho e Diene Ellen

Capa: Linotec

Controle de Qualidade da Diagramação: Carla Lemos

Equipe de Conteúdo Digital

Coordenação

MARCELLO ANTONIO MASTROROSA PEDRO

Analistas: Ana Paula Cavalcanti, Jonatan Souza, Luciano Guimarães e Rafael Ribeiro

Administrativo e Produção Gráfica

Coordenação

MAURICIO ALVES MONTE

Analista de Produção Gráfica: Aline Ferrarezi Regis

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Saad-Diniz, Eduardo
Ética negocial e compliance : entre a educação executiva e a interpretação judicial / Eduardo Saad-Diniz. -- São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2019.

Bibliografia.
ISBN 978-85-5321-411-2

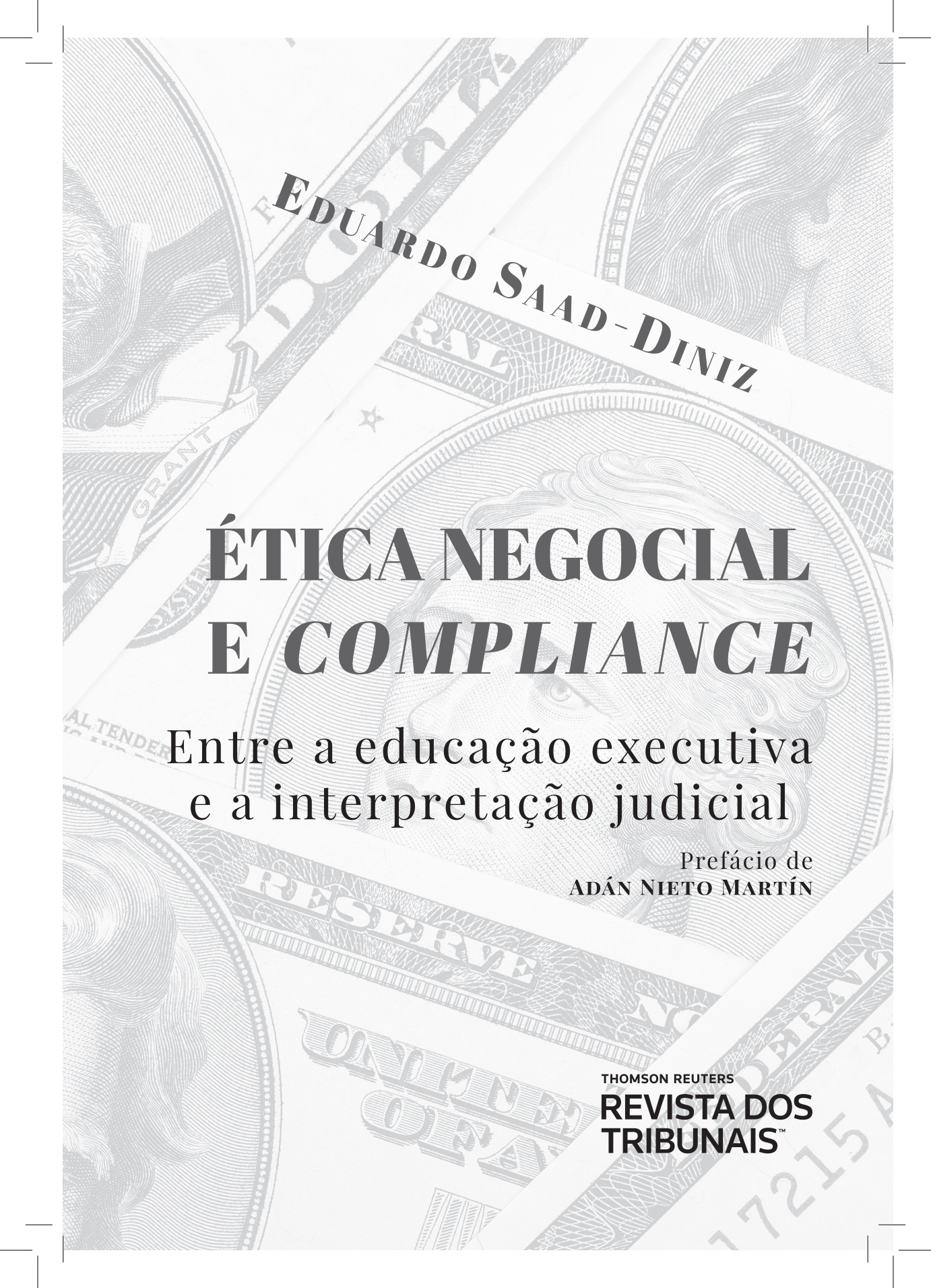
1. Códigos de conduta 2. Compliance e regulação 3. Crime econômico 4. Direito econômico 5. Direito penal 6. Ética nos negócios 7. Governança corporativa 8. Programas de compliance 9. Risco - Avaliação I. Título.

19-25808

CDU-343:33

Índices para catálogo sistemático:

1. Ética negocial e compliance : Direito penal econômico 343:33
Maria Paula C. Riyuzo - Bibliotecária - CRB-8/7639



EDUARDO SAAD-DINIZ

ÉTICA NEGOCIAL E COMPLIANCE

Entre a educação executiva
e a interpretação judicial

Prefácio de
ADÁN NIETO MARTÍN

THOMSON REUTERS

**REVISTA DOS
TRIBUNAIS™**

Ética negocial e *compliance*

ENTRE A EDUCAÇÃO EXECUTIVA E A INTERPRETAÇÃO JUDICIAL

EDUARDO SAAD-DINIZ

© desta edição [2019]

THOMSON REUTERS BRASIL CONTEÚDO E TECNOLOGIA LTDA.

JULIANA MAYUMI ONO

Diretora Responsável

Rua do Bosque, 820 – Barra Funda

Tel. 11 3613-8400 – Fax 11 3613-8450

CEP 01136-000 – São Paulo, SP, Brasil

Diagramação eletrônica: Linotec Fotocomposição e Fitolito Ltda.,

CNPJ 60.442.175/0001-80

Impressão e encadernação:

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração. A violação dos direitos autorais é punível como crime (art. 184 e parágrafos, do Código Penal), com pena de prisão e multa, conjuntamente com busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei 9.610, de 19.02.1998, Lei dos Direitos Autorais).

O autor goza da mais ampla liberdade de opinião e de crítica, cabendo-lhe a responsabilidade das ideias e dos conceitos emitidos em seu trabalho.

CENTRAL DE RELACIONAMENTO THOMSON REUTERS SELO REVISTA DOS TRIBUNAIS

(atendimento, em dias úteis, das 09h às 18h)

Tel. 0800-702-2433

e-mail de atendimento ao consumidor: sacr@thomsonreuters.com

e-mail para submissão dos originais: aval.livro@thomsonreuters.com

Conheça mais sobre Thomson Reuters: www.thomsonreuters.com.br

Acesse o nosso eComm

www.livrariart.com.br

Impresso no Brasil [05-2019]

Profissional

Fechamento desta edição [08.04.2019]



ISBN 978-85-5321-411-2

Ceci y Agus

PREFÁCIO

Con Eduardo Saad mantengo una continua conversación desde hace años sobre el sentido político criminal de la responsabilidad penal de las personas jurídicas y los programas de cumplimiento normativo. Nuestras charlas tienen lugar generalmente en espacios académicos, pero también en lugares inusitados. Probablemente nuestra conversación más interesante y enriquecedora fue la que tuvo lugar hace un par de años en el aeropuerto de Sao Paolo mientras esperábamos nuestros respectivos aviones. El tema de la conversación giró en torno a una idea de nuestro admirado William Laufer: *compliance paternalism*. El problema que subyace a esta expresión es si la estructura de los programas de cumplimiento que hemos importado de los Estados Unidos se adapta a las realidades latinoamericanas y europeas: ¿nos sirve en nuestro contexto económico y jurídico un tipo de cumplimiento que se ha generado pensando en la gran empresa americana? Mi respuesta y estoy seguro también que la de Eduardo es que no.

Nuestras empresas son muy diversas a la sociedad abierta – pública – norteamericana que es la que ha servido de modelo para diseñar los elementos y la estructura de los programas de cumplimiento. Sin embargo, y pese a ello, nuestros legisladores, empresas y la industria del cumplimiento se han inspirado fundamentalmente en las Directrices para sancionar organizaciones, las famosas *Guidelines*. La realidad empresarial europea y latinoamericana está plagada de pequeñas empresas y empresas cotizadas donde muchas veces el capital mayoritario está en manos de una familia; son cotizadas pero no tan abiertas o públicas. En realidad aquí lo público es el Estado, presente en la economía a través de las empresas estatales, que tienen un peso enorme en las economías de Latinoamérica, y presente en Europa en la vida económica a través del gasto público que caracteriza al Estado Social. La contratación pública sigue siendo la parte más grande de la tarta por la que compiten empresas privadas, que no podrían sobrevivir sin el gasto público. No debería olvidarse tampoco

que nuestras grandes empresas abiertas y cotizadas (Telefónica, Repsol...) son las antiguas empresas públicas privatizadas en los noventa.

Si no queremos caer en el *compliance parternalism* – o para algunos *compliance imperialism* –, debemos definir pronto nuestra estrategia de cumplimiento. En ella parece claro por ejemplo que lo que se ha dado en llamar cumplimiento público (*public compliance*) juega un papel esencial, porque la economía depende como hemos visto en gran medida del sector público. Establecer programas de cumplimiento adecuados y eficaces a organizaciones públicas, incluidas las grandes empresas públicas energéticas de países como Brasil (Petrobras) o México (Pemex) debe ser una de nuestras tareas esenciales. Al igual que poner freno a la influencia ilícita o captura de las fuerzas económicas en la política a través, entre otras cosas, de unos programas de cumplimiento adecuado en los partidos políticos que prevenga la financiación ilegal. Para el cumplimiento normativo necesitamos sin duda las dos caras de la moneda.

Uno de los retos principales que ha de afrontar el cumplimiento del sector público, pero también este cumplimiento en Pymes o en sociedades familiares, es elaborar una institucionalización o estructura de gobierno distinta al cumplimiento normativo *made in USA*. Me explico. La institucionalización del cumplimiento que hemos adoptado parte de la base de que los administradores y alta dirección de la empresa, incluyendo al CEO, son personas con autonomía de los accionistas; recuerden los famosos problemas de agencia. Los socios controlan a través de diversas estrategias la actividad de los administradores y estos a su vez la de los empleados. Esta estructura vuelve a repetirse en el cumplimiento normativo que procede de las Guidelines. El oficial de cumplimiento depende del directorio o de una persona de la alta dirección; es un delegado de cumplimiento. Pues bien, este esquema no funciona cuando los intereses de socios mayoritarios y administradores son similares y coinciden incluso personalmente. Tampoco funciona en organizaciones donde no hay socios como ocurre en las grandes empresas, pero también en organizaciones públicas y partidos políticos. Y no funciona, o funciona solo a medias, porque el cumplimiento normativo sólo es de los altos puestos hacia los de abajo. Por el contrario, las posibilidades de cumplimiento, de controles que prevengan delitos en la cabeza de las entidades, son muy limitada.

Resolver este problema nos lleva a tener que introducir más actores en los programas de cumplimiento normativo; más actores que garanticen la eficacia de los controles de la empresa, que ejerzan ese contrapoder necesario para que existan controles eficaces que afecten a los de arriba. Y es en la búsqueda de este contrapoder donde deben situarse la línea de investigación que el profesor Eduardo Saad está desarrollando en la actualidad. Hace unos meses,

en su examen de habilitación para profesor titular de universidad, presentó un extraordinario trabajo sobre las víctimas de los delitos corporativos, que es la base de la monografía que ahora presenta. Su principal originalidad fue conectar el concepto de víctima procedente de las ciencias penales a los planteamientos de la Responsabilidad Social Corporativa y en concreto al concepto de portadores de interés o *stakeholders*. El siguiente paso fue introducir estos intereses en la implementación y el desarrollo del cumplimiento normativo.

De forma resumida, esta introducción puede producirse de varias maneras. Así por ejemplo, pueden introducirse a los *stakeholders* en los órganos de cumplimiento con funciones de supervisión, lo que consigue incrementar la independencia de los órganos de cumplimiento, que como hemos señalado es nuestro gran problema. Igualmente los portadores de interés deben estar presentes en el análisis de riesgos. Lo más frecuente a efectos de cumplimiento normativo es identificar riesgo con daño a la empresa que le impide cumplir sus objetivos. Ésta es la orientación principal proveniente del control interno y de marcos como COSO. La introducción de la perspectiva de los portadores de interés es un objetivo importante a la hora de realizar el *risk assesment*, que se alcanzaría de manera óptima si estos pudieran participar en los procesos de evaluación y de revisión del programa. Lógicamente esta nueva visión exige también que los fines del cumplimiento normativo no sólo sean prevenir infracciones, detectarlas y cooperar con las autoridades, también su objetivo prioritario debe ser el reparar. De este modo, la reparación debe convertirse en uno de los objetivos del cumplimiento normativo y por ende de la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

En definitiva, a lo largo de la lectura del libro que ahora tiene en sus manos, el lector puede encontrar un mayor desarrollo de esta aproximación tan novedosa como importante para el desarrollo de un modelo de cumplimiento latinoamericano y a mi juicio también europeo, que da respuesta a la necesidad de escapar del compliance paternalism. ¡Gracias Eduardo por tan magnífico trabajo y enhorabuena!

PROF. DR. ADÁN NIETO MARTÍN
Universidad de Castilla la Mancha

SUMÁRIO

PREFÁCIO	7
INTRODUÇÃO	13

CAPÍTULO I ÉTICA NEGOCIAL

1. Desenvolvimento histórico: a institucionalização da ética e o protagonismo das corporações	23
2. Construção interdisciplinar: interpretação dos programas de <i>compliance</i> a partir da formação em ética negocial.....	36
2.1. Fundamentos de filosofia econômica	39
2.2. Fundamentos de sociologia econômica.....	43
2.3. Entre a economia comportamental e a psicologia social.....	54
3. A consolidação da ética negocial.....	71
3.1. <i>Shareholders' capitalism</i> vs. <i>stakeholders' capitalism</i>	71
4. Aspectos práticos da ética negocial	79
4.1. Conflito de interesses e as limitações da teoria da agência	79
4.2. <i>Due diligence</i>	87
4.3. Gestão baseada em evidências científicas (<i>evidence-based/scientific management</i>)	94

CAPÍTULO II COMPLIANCE

1.	<i>Compliance</i> e as lições de criminologia econômica	110
2.	Conceito de <i>compliance</i>	125
2.1.	As teses de Governança (G), Risco (R) e <i>Compliance</i> (C) – (GRC)	133
2.1.1.	Governança corporativa	134
2.1.2.	Avaliação de risco	142
2.2.	Regulação, autorregulação e autorregulação regulada	145
2.3.	Responsabilidade e interpretação judicial dos programas de <i>compliance</i>	152
3.	Tecnologia de <i>compliance</i>	164
3.1.	Códigos de conduta corporativos e o manual de <i>compliance</i>	166
3.2.	Liderança e <i>tone at the top</i>	169
3.3.	O departamento de <i>compliance</i> e o <i>compliance officer</i>	175
3.4.	Canais de comunicação e <i>whistleblowing</i>	178
3.5.	Treinamento, monitoramento e revisão.....	185
3.6.	Gestão de crise.....	191
	CONCLUSÃO	197
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	203

INTRODUÇÃO

It is a government of corporations, by corporations, and for corporations. A sentença de Rutherford Hayes, presidente dos EUA (1877-1881) e membro do Partido Republicano, não poderia ser mais representativa¹. Logo após a Guerra Civil dos Estados Unidos, o primeiro grande conflito histórico a expressar mais claramente as características de uma guerra industrial, iniciou-se o processo de reconstrução do país, dando ocasião aos empreendimentos corporativos que fundaram o *Corporate America*. A expansão industrial desse período de transição entre o final do século XIX e início do século XX combinou os amplos recursos mobilizados durante a guerra (metalurgia, transporte ferroviário, indústria armamentícia e naval) com práticas negociais agressivas, anticompetitivas, fraudulentas, predatórias. É precisamente nesse contexto histórico de desgovernança dos recursos e oligopólios que as grandes corporações norte-americanas encontram terreno fértil para a posição dominante na sociedade econômica mundial.

Ainda que apegado às diretrizes políticas mais conservadoras, o Presidente Hayes já se dava conta dos males trazidos pela excessiva concentração de poder nas mãos das corporações. À época, no entanto, questionar o comportamento ético das empresas e empresariado não significava especular em abstrato sobre as causas e consequências de suas decisões. Antes disso, a avaliação do comportamento ético implicava a compreensão do contexto e das dimensões concretas de cada uma das decisões. A verdadeira convulsão comercial dos EUA na transição entre os Séculos XIX e XX vinha para fazer frente a nada menos do que a hegemonia das práticas empresariais imperialistas da época,

-
1. “The real difficulty is with the vast wealth and power in the hands of the few and the unscrupulous who represent or control capital. Hundreds of laws of Congress and the state legislatures are in the interest of these men and against the interests of workingmen. These need to be exposed and repealed. All laws on corporations, on taxation, on trusts, wills, descent, and the like, need examination and extensive change. *This is a government of the people, by the people, and for the people no longer. It is a government of corporations, by corporations, and for corporations*” (Diary and Letters of Rutherford Bichard Hayes (1922-1926), (11.03.1888) grifos do autor).

notadamente a britânica. Desde então, ética negocial é comportamento ético em relação concreta com algo, para além de especulações moralistas e da retórica cínica de quem exerce o controle.

O *government of corporations, by corporations, and for corporations* demonstra que o Estado, sua política regulatória e o exercício do controle se rendem às diretrizes corporativas. A intervenção política na economia rapidamente se confunde com tendências autoritárias e as estratégias regulatórias, se não distribuem as liberdades econômicas de forma inteligente e sofisticada, não passam de “pesca de tolos” (*phising for phools*)². Não é de hoje que o referencial ético depende do referencial que as corporações determinarem que o seja.

Por isso, estudar a concepção histórica do *Corporate America* é central para os estudos de ética negocial. Nesse mesmo período, elevam-se algumas das principais estrelas do firmamento corporativo, como o magnata do petróleo, John D. Rockefeller³, ou o pai das finanças modernas, John Pierpont Morgan⁴. Esse período de intensa institucionalização do processo produtivo nas corporações impulsionou a acumulação e a financeirização do capital. Talvez não seja exagero afirmar que a institucionalização dessas figuras da elite corporativa, dando corpo a grandes organizações empresariais, acabou forjando a maior parte das estruturas sociais em que vivemos hoje⁵.

De lá pra cá, impressiona como as empresas seguem sendo tão diretamente envolvidas nas interações sociais. O mundo corporativo promove coesão social na exata proporção em que é fator decisivo de desintegração social. Ao mesmo tempo em que foi central na principal operação de *enforcement* da história recente, a Operação Lava Jato, a icônica Petrobras exerce liderança direta ou indireta nas redes contratuais, integrando-se como parte essencial em grande parte das práticas de socialização responsáveis pela formação da identidade nacional. A

-
2. AKERLOF, George; SHILLER, Robert. *Phising for phools: the economics of manipulation and deception*. Princeton: Princeton Press, 2015. p. 01 e ss.
 3. Veja-se o interessante DORAN, Peter. *Breaking Rockefeller: the incredible story of the ambitious rivals who toppled an Oil Empire*. New York: Penguin, 2016. p. 03 e ss.
 4. CHERNOW, Ron. *The house of Morgan: an American Banking Dynasty and the rise of modern finance*. Nova Iorque: Grove, 1990. p. 03 e ss.; sobre as articulações entre J. p. Morgan e Theodore Roosevelt, HELFERICH, Gerard. *An unlikely trust: Theodore Roosevelt, J.P. Morgan and the improbable partnership that remade American Business*. Connecticut: Guilford, 2018. p. 11 e ss.
 5. MORRIS, Charles. *The Tycoons: how Andrew Carnegie, John Rockefeller, Jay Gould, and J. p. Morgan invented the American Supereconomy*. New York: Henry Holt, 2005. p. 10 e ss.

situação do Facebook é ainda mais emblemática.⁶ As dimensões da empresa, sua capacidade de manipulação e abuso de dados e sua infiltração na vida social atingiram um padrão de autorregulação e práticas empresariais que desafiam os próprios fundamentos da ciência política moderna: as multinacionais estão, gradual e silenciosamente, “eclipsando” a noção de Estado-Nação⁷. E há muito a se esperar das práticas disruptivas das economias de plataforma compartilhada (*sharing platforms*) ou um universo inteiro de novas possibilidades prenunciado pelo emprego de novas tecnologias emergentes tendentes à supressão de intermediações estatais e bancárias, como os *blockchains* e a inteligência artificial.

Quando Abraham Lincoln, em seu memorável discurso “um governo do povo, pelo povo e para o povo não perecerá sobre a Terra”, consagra a formação democrática das liberdades pessoais, quer no seu sentido negativo, impondo os limites de seu exercício em relação à lesão das liberdades pessoais dos demais, seja em sentido positivo, apresentando as diretrizes que informariam aos povos como promover as condições concretas para o exercício dessas liberdades, ele dificilmente poderia antever o perecimento das formas estatais diante das corporações. Muito menos os modernos processos de captura regulatória para além das formas básicas de *quid pro quo*, desastres em larga escala, risco sistêmico abalando o globo, aquecimento global colocando em risco a própria humanidade. Hayes, muito mais do que Lincoln, pode supor o vaticínio da tensão entre liberdades pessoais, segurança negocial, ambição e comportamento corporativo socialmente danoso na vida moderna. E a lição histórica a ser aprendida é que a redução dos efeitos negativos do poder econômico das corporações depende de melhores níveis de qualidade regulatória e da combinação inteligente com estratégias de controle social.

No mesmo contexto histórico, surgiu também a preocupação sobre como educar as pessoas para exercer a liberdade negocial. Não é por acaso que, poucos anos depois do *of-by-for the people* se dobrar diante da ascensão do *of-by-for the corporation*, são fundadas a The Wharton School of Business e a Harvard Business School, coincidindo com o início da “era progressista” (*Progressive Era*)⁸. As interações do mundo corporativo com os problemas sociais fizeram

6. VERHOFSTADT, Guy. Mark Zuckerberg has lost control of Facebook. *Project Syndicate*. 29.11.2018.

7. MARCUZZI, Stefano; TERZI, Alessio. Are Multinationals eclipsing Nation States?. *Project Syndicate*. 01.02.2019.

8. A partir daqui a influência das ideias progressistas de William Laufer é inequívoca neste livro, LAUFER, William. The missing account of Progressive Corporate Criminal Law. *New York University Journal of Law and Business*, v. 14, p. 01-60, 2017. Mais sobre, SUNSTEIN, Cass. A new Progressivism. *Stanford Law and Policy Review*,

surgir os mais proeminentes centros de pesquisa científica e as promessas da educação executiva. A era progressista é marcada pelo uso da ciência para a promoção da gestão democrática dos problemas sociais e esse ideário do “conhecimento para a mudança social” (*knowledge for social change*) trouxe consigo a poderosa marca intelectual da “educação de líderes para fazer a diferença no mundo”⁹, pedra de toque para se determinar o comportamento ético entre otimização do lucro e compartilhamento dos benefícios com a comunidade.

Claro que a educação executiva não é a solução apenas por si. Acreditar nisso seria se render à ilusão da formação pedagógica como instrumento empoderador em si, como se bastasse mudar o que as pessoas aprendem para mudar o mundo. A prática empresarial ao longo dos anos demonstra que nem mesmo a excelência da educação executiva democrática foi capaz de salvar o mundo de crises. Muito pelo contrário, há indícios significativos de que a educação executiva esteve a serviço dos escândalos corporativos – ou Jeff Skilling, da Enron, não era o *smartest guy in the room*¹⁰ em Harvard?. A educação executiva está em débito com a pobreza e a desigualdade socioeconômica crônicas. O comportamento negocial das lideranças corporativas levou economias mais ou menos sólidas ao colapso, mobilizou guerras e é o pivô do aquecimento global. O comportamento ético das empresas e Conselhos de Administração, ao mesmo tempo em que pode até ostentar a retórica da integridade nos negócios, cai na cumplicidade com dinâmicas autoritárias¹¹, desintegra regimes políticos democráticos e é indiferente aos efeitos deletérios da atividade empresarial na realização da justiça social.

Mesmo assim, se é certo que a educação executiva não é um argumento válido por si, também é certo que tampouco se deve abrir mão dela, como no polêmico artigo de Henry Mintzberg. Tem todo sentido a crítica dele à retórica gerencial da “construção de confiança” e à incestuosa relação entre liderança

v. 17, 2006. p. 197 e ss.; vejam-se também as reflexões de PUTNAM, Robert. *Bowling alone: the collapse and revival of American Community*. New York: Simon&Schuster, 2000. p. 180 e ss.

9. BENSON, Lee et al. (Org.). *Knowledge for social change: Bacon, Dewey, and the revolutionary transformation of research universities in the Twenty-First Century*. Philadelphia: Temple Press, 2017. p. 02 e ss.

10. McLEAN, Bethany; ELKIND, Peter. *The smartest guy in the room: the amazing rise and scandalous fall of Enron*. 2. ed. London: Penguin, 2013. p. 313 e ss.

11. STENNER, Karen; HAIDT, Jonathan. Authoritarianism is not a momentary madness, but an eternal dynamic within liberal democracy. In: SUNSTEIN, Cass (Org.). *Can it happen here? Authoritarianism in America*. New York: HarperCollins, 2018. p. 175-220.

e gestão¹². Mais radical e talvez sem fundamento seja acreditar, como ele, que acabar com os programas de educação executiva resolveria o problema¹³. Muito mais do que convencimento racional ou práticas pedagógicas “revolucionárias”, é necessário alterar as práticas sociais e submetê-las ao constante crivo da avaliação científica. A mudança de comportamento ético empresarial é a mudança mensurada desse comportamento. A métrica desse comportamento pode gerar evidências científicas que permitam, a um só tempo, melhor manejar o juízo moral (*moral reasoning*) e os limites do comportamento antiético, e formular, com recurso à “imaginação moral”¹⁴, referências para a estruturação normativa do comportamento prossocial na empresa.

É impressionante a qualidade investigativa de Duff McDonald, em “The Golden Passport”¹⁵. O mesmo autor do *best-seller* “The Firm: the story of McKinsey and its secret influence on American Business”, dedicou extraordinário esforço de pesquisa para demonstrar certo vazio na formação da ética negocial, reduzida à condição de mera “forma de retórica” nas instituições de ensino, que se esmeram em “treinar pessoas para, em situações de ambiguidade, tomar a informação imperfeita, resultados incertos, prazos apertados e formular a estratégia de ação da forma mais efetiva, eficiente e poderosa o possível”, sem que a compreensão do comportamento ético se preste às dimensões trágicas da criação de extraordinárias inovações e destruir o planeta a uma só vez¹⁶.

12. “How do we encourage just enough leadership? For starts, let’s stop the dysfunctional separation of leadership from management. We all know that managers who don’t lead are boring, dispiriting. Well, leaders who don’t manage are distant, disconnected. Instead of isolating leadership, we need to diffuse it throughout the organization, into the ranks of managers and beyond. Anyone with an idea and some initiative can be a leader. Like those guys in the IBM story” (MINTZBERG, Henry. *Enough Leadership*. *Harvard Business Review*, v. 11, 2004. Veja-se, também: STEWART, Matthew. *The management myth: debunking modern business philosophy*. New York: WWNorton, 2009. p. 43 e ss.).
13. “Unhappy the land that has no heroes, says a character in a Bertolt Brecht play. No, replies another. Unhappy the land that needs heroes. It’s time to bring management and leadership back together and down to earth” (MINTZBERG, Henry. *Enough Leadership*... op. cit.).
14. JOHNSON, Mark. *Moral imagination: implications of cognitive science for ethics*. Chicago: Chicago Press, 1993. p. 244 e ss.; WERHAENE, Patricia. *Moral imagination and management decision making*. New York: Oxford Press, 1999. p. 89 e ss.
15. McDONALD, Duff. *The Golden Passport: Harvard Business School, the limits of capitalism, and the moral failure of the MBA elite*. New York: Harper Collins, 2017. p. 02.
16. McDONALD, Duff. *The Golden Passport*... op. cit., p. 03.

A partir da reconstrução histórica do ensino da ética negocial em Harvard, McDonald sintetiza as fontes sobre a busca da ciência dos negócios (*science of business*) e os progressos e insucessos do desenvolvimento e legitimação da moralidade coletiva (*collective morality*) da “moderna sociedade corporativa” (*modern corporate society*)¹⁷. É com base nesses pressupostos que se analisam criticamente a constituição do propósito das organizações, seu papel histórico, sua inserção na comunidade, cumplicidade da educação executiva com a gestão democrática dos problemas sociais, vínculos com tendências autoritárias e com escândalos corporativos. O que traz McDonald, afinal, é um rico referencial sobre como deveria ser uma educação executiva crítica e criativa, para além do reducionismo da *performance* empresarial¹⁸.

Seja como for, tudo indica que estamos perdendo a oportunidade de aprender com os erros históricos da ética negocial, e não é diferente com a assim chamada “cultura de *compliance*”. A renovação dos costumes empresariais está longe de apresentar resultados mais convincentes, falta muito a ser construído para a mobilização do comportamento empresarial em torno de uma nova orientação normativa. Lamentavelmente, o cenário é bem menos otimista do que as pesquisas de mercado apresentam como “nova cultura empresarial” no Brasil¹⁹. A leitura dos balanços, prestações de contas e relatórios

17. McDONALD, Duff. *The Golden Passport...* op. cit., p. 06-09.

18. “In the social sciences – and the study of business, despite the best efforts of HBS and others to quantify it over the years, is indeed a social science – the academic’s primary role is a philosophical one, to help clarify the language of our democratic discourse. They are given the space to disengage, observe, critique, and help salvage language from the damage wrought by those in power. The erosion of America’s economic and cultural promise began with the corruption of that discourse, and the tragedy of the HBS is that for all its resources, it has failed to mount a sustained intellectual or philosophical effort to stop the corrosion from spreading. The marriage of profits and politics was destined to alienate the people eventually; corporate interests have for too long overwhelmed, or, worse, acted in direct opposition to the needs of society. And the election of Donald Trump signals that the process is complete. The only real shock is that the inevitable somehow managed to sneak up on the Establishment and its MBAs. Or perhaps it’s not so shocking – Hillary Clinton thought that a crystal ball built out of spreadsheets could see the future, and she ended up as disconnected from the electorate as the modern MBA is from the people they oversee” (McDONALD, Duff. *The Golden Passport: Harvard Business School, the limits of capitalismo, and the moral failure of the MBA elite*. New York: Harper Collins, 2017. p. 578).

19. *PricewaterhouseCoopers* (2018): “Tirando a fraude das sombras: Pesquisa global sobre fraudes e crimes econômicos 2018”; *KPMG* (2017/2018): “Pesquisa: Maturidade do *compliance* no Brasil”; *Deloitte* (2018): “Pesquisa: Acordos de colaboração: percepção do empresariado sobre o tema e práticas adotadas”; *Transparência Internacional Brasil* (2018): “Integridade e empresas no Brasil”.

de *compliance* ainda dizem muito pouco. Confunde-se volumetria com métricas de modificação substancial de comportamento ético; confunde-se medidas disciplinares contingentes com a existência de mecanismos testados, verificáveis e replicáveis de detecção de infrações econômicas, reparações negociadas com práticas restaurativas, *marketing* empresarial com comportamento ético prossocial. As mobilizações em torno da ética negocial, quando muito, vêm a reboque dos recentes escândalos corporativos.

Os parâmetros regulatórios são frágeis, “traduzem” o modelo global com pouca clareza sobre a capacidade institucional e a qualidade sancionatória de suas diretrizes políticas ou estratégias de *enforcement*. Nem regulação, nem legislação, nem mesmo política de *enforcement* podem oferecer, com coerência e convencimento, alguma segurança quanto à interpretação judicial da postura colaborativa e da implementação efetiva dos programas de *compliance*. E toda essa fragilidade se repercute sensivelmente no sistema de justiça criminal e acaba justificando a dúvida sobre “por que colaborar?”. Porém, é essa postura não colaborativa que sustenta a obsessão e o fanatismo moral das grandes operações de *enforcement*, assim como é explicado pela criminologia econômica.

A interpretação judicial dos programas de *compliance* convive com a porosidade de suas referências. De um lado, o desprestígio das práticas de gestão baseadas em evidências científicas se confirma pela ausência de métricas mais consistentes sobre o comportamento ético negocial no Brasil. O investimento em *marketing* empresarial recarrega a retórica do empresariado. As grandes corporações são coadjuvantes nas operações, fora do alcance da imputação de responsabilidade – a penal, sobretudo – e resistentes a coletas sistemáticas e analíticas de dados que permitam expressar seu comportamento ético. De outro, as ações estratégicas das autoridades públicas reguladoras e fiscalizadoras deixa de se submeter à avaliação de impacto, substituindo prestação de contas ao público por promoção de resultados baseados em volumetria. Basicamente, a incoerência das autoridades públicas não convence, levando à postura não colaborativa por parte do setor privado.

Por tudo isso, ética negocial, e com ela também os programas de *compliance* e sua interpretação judicial, estão, em regra, muito mais envolvidos com controle de gastos (*cost control*) do que propriamente com a criação de valor (*value creation*). Os investimentos em *compliance* se perdem, inviabilizando que as decisões sobre o emprego dos recursos corporativos em ética negocial se articulem com métricas consistentes sobre o retorno do investimento.

A seu modo, a discussão acadêmica enfrenta dificuldades em oferecer soluções práticas razoáveis, ainda bastante apegada à autoemulação doutrinária, às divisões disciplinares, e ao certo distanciamento do que realmente é necessário para uma gestão democrática da liberdade de ação empresarial. Entre os teóricos

da organização, a ausência de base empírica sólida condiciona a pesquisa à especulação dogmática e a modelações abstratas de padrões de comportamento voltados à maximização de lucros, pautando as “tendências de mercado”. Entre os juristas, o apego dogmático é ainda mais acentuado, derivando as soluções interpretativas de lógica dedutiva e de pensamento teórico “dominante”. Talvez por isso a discussão sobre a relação entre ética empresarial e as formas jurídicas se deixe reduzir à superficialidade do cálculo utilitário custo/benefício, estruturas de incentivo e “escolha racional” (*rational choice*), apegando-se ao pressuposto da racionalização de comportamentos conforme risco e lucro. Talvez pela mesma razão haja prioridade na persecução de indivíduos (“devo prender o seu gerente caso não cumpra com meu comando!”), negligenciando-se a responsabilidade penal empresarial. O problema é que essa superficialidade da previsão racional e da *individual accountability* repercute diretamente na atuação dos profissionais de *compliance*, especialmente na produção de avaliações de risco limitadas à descrição dos comportamentos previstos em lei, como se toda a dinâmica do risco empresarial se reduzisse ao comportamento racional diante de uma “avaliação de risco jurídico” (*legal risk assessment*).

Tudo isso é corroborado pelas lideranças empresariais. Nas avaliações de *performance* empresarial e comportamento ético, é mais comum que as empresas capturem a produção científica do que financiem a pesquisa à indiferença dos resultados. É ainda mais comum que o próprio setor privado realize as pesquisas, nem sempre sob parâmetros de validação científica confiáveis, apresentando ao escrutínio público resultados objetivos que permitam evidenciar, de forma transparente, como os benefícios da atividade empresarial são partilhados entre os *stakeholders*, para além das proposições obsoletas da maximização do valor dos *shareholders*. Deve-se compreender, ainda, o dimensionamento e assunção de riscos pelas organizações empresariais, de modo que possam fazer frente às instabilidades, às modificações e às destruições – reais e figurativas – que a atividade transformadora da empresa pretende desempenhar. Risco e organização, como fatores econômicos, desempenham importante papel no dimensionamento dos parâmetros éticos.

A mais ambiciosa pretensão deste livro é oferecer algumas referências para auxiliar a compreensão das dimensões éticas do comportamento empresarial e sua influência na configuração dos programas de *compliance*, enfatizando que a orientação da ética negocial está muito além da postura tecnicista ou do doutrinalismo. Ainda que as práticas de *compliance* e as soluções teóricas sejam tão habilmente incorporadas como “produto de mercado”, acredita-se haver aí muito mais do que o lugar comum da prevenção às infrações econômicas. Antes de um entrave aos negócios, a tecnologia de *compliance* pode servir à conquista de um lugar mais privilegiado em um contexto empresarial menos

agressivo, mais justo e com estratégias mais claras para compartilhar os benefícios do negócio com a comunidade.

Assim como se acredita ser possível encontrar na convergência entre ética e criminologia econômica espaço fértil para desenvolver um pensamento crítico e criativo. Há muito a se aprender com as convergências entre o pensamento criminológico e a ética negocial, aportando-se avanços no campo das motivações do comportamento ético e uma mais refinada compreensão das estruturas organizacionais. Dessa convergência, espera-se endereçar a centralidade das evidências científicas para dar conta da difícil tarefa de assegurar que os programas de *compliance* sejam, de fato, a expressão de uma cultura de integridade sensível às organizações sociais do contexto em que se produzem. Espera-se que dessa convergência também se possa extrair uma concepção das formas jurídicas menos arraigadas à mentalidade coercitiva e mais voltadas à estruturação de postura cooperativa, reservando-se a intimidação e os mecanismos sancionatórios ao comportamento corporativo socialmente danoso²⁰.

Apesar do diálogo constante com a literatura existente na área, a ideia é que se encontrem neste livro referências para a formação básica em educação executiva e uso cotidiano na interpretação judicial dos programas de *compliance*. A interpretação judicial dos programas de *compliance* deve ser vista como um processo de evolução de sentido a partir de práticas sociais, submetidas à avaliação científica de sua efetividade. O processo de interpretação deve levar em consideração a idoneidade da experimentação e da aprendizagem organizacional, buscando soluções inovadoras e novas construções sociais, mudanças constantes a partir da identificação e superação de erros, e sempre sob a inequívoca resolução metodológica do uso de métricas de modificações substanciais do comportamento ético. Ao menos é assim que se propõe que o estudo da convergência entre ética empresarial e *compliance* permita reconhecer o papel dos programas de *compliance*, não apenas na prevenção às infrações econômicas, mas como central no desenvolvimento efetivo da ética negocial no ambiente empresarial.

20. Em outra ocasião, buscou-se extrair um novo campo de investigação científica, a “vitimologia corporativa”, a partir da convergência entre criminologia corporativa e a pesquisa vitimológica. (SAAD-DINIZ, Eduardo. *Vitimologia corporativa: um novo campo de pesquisa nas ciências criminais* (breve publicação). Originalmente, o campo da vitimologia corporativa foi formulado por LAUFER, William. A very special regulatory milestone. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, v. 319, p. 01-37, 2018; DIAMANTIS, Mihailis; LAUFER, William. Prosecution and punishment for corporate criminality. *Annual Review of Law and Social Science*, v. 15, p. 01-31, 2018.

Por isso é que este livro não deve se esgotar em si mesmo, melhor seria se fosse tomado apenas enquanto uma organização do conhecimento da área, com vistas à melhoria do padrão de autocompreensão teórica dos programas de *compliance* a partir das teses de ética negocial. Se for assim, é bastante provável que possa servir de revisão didática dos fundamentos da ética negocial, orientando a análise das consequências teóricas trazidas pelos problemas práticos. O caráter interdisciplinar e de formação básica para a aplicação prática pode ser aproveitado por diversos profissionais no mercado, especialmente em treinamentos *in-company* de *compliance*²¹, sobretudo a partir de demandas concretas de atuação profissional na estruturação e implementação de programas de *compliance* com base em evidências científicas sobre o que efetivamente funciona (*what works*).

A estrutura básica do livro divide-se em duas partes. Na primeira, serão discutidos os fundamentos e algumas das aplicações práticas dos fundamentos da ética negocial. Na segunda, são organizados conceitualmente os estudos sobre os programas de *compliance* e, servindo de orientação didática para aplicação prática, serão discutidos alguns dos principais instrumentos da tecnologia de *compliance*. Em cada um dos tópicos, houve preocupação em situar a discussão a partir de revisão sistemática, análise do estado da questão e avaliação crítica das principais formas de se extrair evidências científicas, inserindo-as como fator decisivo na educação executiva e na interpretação judicial.

Que este livro seja recebido como estímulo à autoavaliação, que validade cientificamente, poderia recuperar a confiança pública na colaboração entre empresa e Estado. Assim como no provocativo manifesto de Joseph Stiglitz, Amartya Sen e Jean-Paul Fitoussi “se mensurarmos a coisa errada, estamos inclinados a fazer a coisa errada”²². Uma vez organizados os estudos de ética negocial, espera-se que este livro permita orientar a atuação de todos os envolvidos nos negócios, superando a linha meramente defensiva, a euforia dos “produtos” da indústria de *compliance* e resgatando a ideia democrática de que os negócios têm um propósito (*sense of purpose*). Em futuros desdobramentos, espera-se uma síntese mais definitiva do papel das corporações na formação do Brasil e histórica econômica brasileira. Da mesma forma, a seleção de casos encontra-se em andamento para novo projeto editorial, complementando o referencial deste livro.

21. Não apenas a lei anticorrupção põe ênfase em treinamentos. Recentemente, a Lei 13.303/2016 obriga as empresas públicas e sociedades de economia mista à realização de treinamentos.

22. STIGLITZ, Joseph; SEN, Amartya; FITOUSSI, Jean-Paul. *Mismeasuring our lives: why GDP doesn't add up*. New York: The New Press, 2010. p. 23 e ss.

CAPÍTULO I

ÉTICA NEGOCIAL

SUMÁRIO: 1. Desenvolvimento histórico: a institucionalização da ética e o protagonismo das corporações. 2. Construção interdisciplinar: interpretação dos programas de *compliance* a partir da formação em ética negocial. 2.1. Fundamentos de filosofia econômica. 2.2. Fundamentos de sociologia econômica. 2.3. Entre a economia comportamental e a psicologia social. 3. A consolidação da ética negocial. 3.1. *Shareholders' capitalism vs. stakeholders' capitalism*. 4. Aspectos práticos da ética negocial. 4.1. Conflito de interesses e as limitações da teoria da agência. 4.2. *Due diligence*. 4.3. Gestão baseada em evidências científicas (*evidence-based/scientific management*).

1. Desenvolvimento histórico: a institucionalização da ética e o protagonismo das corporações

A revisão histórica do comportamento ético no ambiente empresarial pretende demonstrar como se deram os principais processos de institucionalização e o protagonismo das corporações. O domínio desse conhecimento é essencial para a fundamentar os juízos morais (*moral reasoning*) e os limites do comportamento antiético. Historicamente, o surgimento das modernas corporações remonta à período de manifesta agressividade e formação dos grandes oligopólios¹, na transição entre os Séculos XIX e XX. Nesse mesmo período de transição é que se observam as primeiras iniciativas de controle social do negócio (*social control of business*), desenvolvendo as primeiras iniciativas de regulação do abuso no âmbito corporativo e estímulo à postura colaborativa². A mentalidade regulatória servia ao propósito de incrementar a performance empresarial, evitando intervenções na liberdade de ação empresarial que pudessem fragilizar as estruturas de mercado ou representar perdas

1. Para a determinação histórica das mudanças estruturais das grandes corporações, CHANDLER, Alfred. *Strategy and structure: chapters in the History of the industrial enterprise*. Toronto: Doubleday, 1996. p. 15 e ss.; ANSOFF, Igor. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. p. 3 e ss.

2. CLARK, John Maurice. *Social control of business*. New York: McGraw-Hill, 1939. p. 4.

comerciais ou de posição estratégica de dominância no mercado³. Já desde sua determinação histórica, o controle social do negócio esteve a serviço da proteção da livre-iniciativa e do crescimento econômico⁴.

A consolidação do modelo de mercado nos EUA coincide com a formação da elite corporativa e a institucionalização dos processos de acumulação de capital. Esse período histórico é marcado pela confluência de muitos fatores. Por um lado, a Guerra Civil dos EUA provocou enorme impulso na industrialização, permitindo que a elite corporativa pudesse reunir seu capital em corporações, o que, por conseguinte, favoreceu o domínio dos recursos naturais e de posições estratégicas no mercado. Por outro, a necessidade de tomar posição na concorrência internacional frente aos impérios mundiais, especialmente o britânico, promoveu a desregulação, desgovernança, agressividade e ausência de referencial ético. Essa disputa de posição de domínio no mercado internacional forneceu a justificativa necessária para a cartelização e esquemas fraudulentos de gestão empresarial⁵.

3. ROHR, John. *To run a Constitution: the legitimacy of the Administrative State*. Kansas: Kansas, 1986. p. 55 e ss.

4. "Whether government should protect, promote, develop, or regulate enterprise was at issue from the earliest period of our history. For pragmatic and practical Americans, whatever worked was best. So from the outset there was little reflection about the proper role of business in the new society. Abundant resources, an unlimited frontier, and a population liberated from the shackles of outmoded doctrines transformed the society into a model of enlightened self-government. However, now that this transformation has taken place we can no longer enjoy the luxury of not worrying about the appropriate role of government in the economy. In a mature society, which is fully developed economically, the choices available are fewer and the risk of error greater. History can tell us how we got to where we are and give us some clues as to where we could be going. But only conscious, deliberate decisions about the choices that lie ahead can succeed in building upon the good fortune that has made us what we are as a nation. The authors believe that recent efforts toward regulatory reform are part of a much larger historical process of swings between generally pro-business and antibusiness policies. Nevertheless, we believe that new, positive steps must be taken to build a closer, less adversarial relationship between business and government, while still protecting the public from the hazards of industrialism. If no new insights are gained, historical forces will take over, generating a swing back in the direction of re-regulation of the economy. Conscious choices must be made at this time if we are to protect the gains of economic development that we have inherited from the past" (SIGLER, Jay; MURPHY, Joseph. *Interactive corporate compliance*. New York: Quorum, 1988. p. 5-6).

5. SAMPSON, Anthony. *The seven sisters: the great oil companies & the world they shaped*. New York: Viking, 1975; BLAIR, John. *The control of oil*. Dublin: Springer,

Há uma série de chaves de leitura e fontes históricas ainda inexploradas sobre o período, com variações analíticas sobre as bases do capitalismo político, do liberalismo corporativo e do *corporate state*. A analítica de Tony Freyer sobre a disputa entre *Corporate America* e o Império Britânico na regulação do *big business* é mais do recomendável⁶. Freyer destaca que o desafio era a inesperada ascensão do “lado obscuro” (*dark side*) da “competição irrestrita” entre o “poder de grupos organizados – e incorporados – em torno de empresas *joint-stock*” ou “pequenos *knots* de endinheirados”. E é claro que esse obscurantismo se fez refletir na porosidade da regulação da liberdade de ação empresarial e na perseguição aos cartéis⁷. De qualquer forma, “a essência da

1976; ENGLER, Robert. *The brotherhood of oil: energy policy and the public interest*. Chicago: Chicago Press, 1977.

6. “The stability of a ruling social class existing within a compact market created in Britain the basis for business self-regulation. In America, however, a federal system superimposed upon wider social tensions and a larger market diverted conflict into the formal channels of official policymaking. The British courts and Parliament sanctioned loose combinations and restrictive practices which, despite the great merger wave, sustained the comparatively greater control of family firms and modest-scale enterprise. The illegality of the same legal forms in America weakened the influence of small business and encouraged the triumph of managerially centralized, giant corporations in the same merger movement. On the whole, then, the factors facilitating the British consensus toward nonintervention ensured that the law merely followed the interests of the established business group. The broad-based conflicts driving the American demand for government action, however, fostered the displacement of the old business order by a new one, capable of much greater domination. Yet the British failure to develop vertically integrated corporate structures reinforced the belief that underdeveloped managerial centralization contributed to the nation’s relative economic decline” (FREYER, Tony. *Regulating big business: antitrust in Great Britain and America (1880-1990)*. Cambridge: Cambridge Press, 1992. p. 11).
7. “During the seventy years following World War I, the change in America was generally less pronounced. By 1920 the dissipation of the market tensions driving small business resistance coincided with the triumph of managerial capitalism. Throughout the 1920s and 1930s segments of both large and small business cooperated in a campaign against antitrust. By the start of World War II the old antagonism revived, though throughout the remainder of the century it was episodic. Gradually, American’s greater preoccupation with economic efficiency and consumer welfare eclipsed the moralistic concerns reflected in republican values. During the economic contraction of the 1970s and 1980s the emphasis upon efficiency dominated federal antitrust policies and court decisions. Meanwhile, the increased antitrust prosecutions of state attorney generals represented a return to the older antitrust tradition. Whether the state statutes were the harbingers of a more vigorous era of antitrust response to big business was unclear. Nonetheless, that any change would fundamentally shake the commitment to economic efficiency was doubtful” (FREYER, Tony. Op. cit., p. 10).

liberdade de associação, que aos indivíduos deve ser assegurada por lei quando ameaçados pela violência de poderosos, pode, ao abrigo da lei, tornar-se uma nova tirania”, “ainda mais inclinada a abuso de poder”. Consequência disso é que o empresariado britânico já não podia mais fazer frente ao poder cada vez mais ostensivo do *Corporate America*⁸.

Essa oposição entre os modelos britânico e o norte-americano na “era formativa” do *Corporate America* tem o claro propósito histórico de estabelecer os limites da valoração abstrata da ética negocial, demandando uma dimensão mais realista do comportamento ético. Ética não se reduz à postura principialista tão comum à prateleira de “missões e valores” dos programas de *compliance*, como se fossem uma nuvem de valores a pairar sobre os negócios, sem repercutir na tomada de decisão das organizações empresariais; antes disso, é prática real, a ética negocial se expressa a partir das decisões concretamente tomadas no cotidiano empresarial. Ética é ética em relação específica com algo.

Contudo, basta apontar que nesse período de transição entre o final do Século XIX e início do Século XX, como contraponto aos efeitos deletérios da agressividade dos grandes oligopólios, originou-se o que se conhece como a “Era Progressista” (*Progressive Era*). É nesse período histórico que se identificam as iniciativas mais significativas de estruturação normativa de um Estado capaz de preservar as condições econômicas que pudessem “conduzir” (*conducive*) a racionalidade e o crescimento das corporações⁹. Surgem aqui também as primeiras iniciativas federalistas de caráter regulador, “fundindo o poder do setor privado com a legitimidade e autoridade do setor público”¹⁰, cuja consequência histórica foi a consolidação das estruturas político-econômicas do *Corporate America*¹¹.

8. FREYER, Tony. Op. cit., p. 11.

9. FELD, Barry. The political economy of corporate regulation: the structural origins of white collar crime. IN VERARITY, J. M. et al (Org.). *Law and society: sociological perspectives on criminal law*. Boston: Little, 1983. p. 237.

10. FELD, Barry. Op. cit., p. 237.

11. “Following the Civil War, the people themselves were left with a feeling of slight concern about public affairs. Patriotism, maintained at a high pitch of four years, sapped the masses of the energy to maintain an interest in the more important but less noisy issues of peacetime. They were content to let political machines run the government, while business men controlled the politicians, as long as the evil results did not interfere with individual prosperity. Before the consequences could rouse an adequate public protest, the government had sunk to the nadir of disgrace, while the most ruthless of business leaders had worked their will with their competitors. This was a period when men of ability went into business instead of politics. Many politicians then hailed as a Pericles, a ‘plumed Knight’, or an ‘old Roman’ was forgotten

A regulação do *big business* não é apenas questão de investimento ou dominação estratégica de mercado, mas também uma forma de “manipulação”¹², com a finalidade de evitar perseguição do governo¹³ e acelerar a reversão de liberdade de ação em valor agregado. Na verdade, esses esforços regulatórios correspondem, além da necessidade de controle social da agressividade dos grandes oligopólios, à reestruturação normativa da liberdade de ação no mercado e à necessidade de evolução da gestão negocial no tempo¹⁴. Os efeitos das práticas agressivas de mercado, mais do que negativos, são intoleráveis e ameaçam a própria sustentabilidade do negócio. E isso sem mencionar a gestão dos problemas sociais que se vão acumulando na primeira metade do Século XX.

Sem embargo, a despeito dos efeitos deletérios da agressividade desse período formativo, é possível simultaneamente verificar incremento na performance econômica, abertura mais dinâmica a novos campos de atuação e inovação, e políticas de incentivo a pequenos empreendedores. A institucionalização

as soon as another Solon or Demosthenes came along. But the names of Rockefeller, Morgan, Vanderbilt, Gould, Carnegie, and various others came to be almost universally known, frequently respected and often feared. These leaders were known as kings, barons, or princes of their industries. But it was a feudal nobility, worthy of the days of King Stephen. They combined foresight, boldness, courage, driving force, and executive ability with greed, avarice, cruelty, trickery, and ruthlessness. The fight for mastery was a rough and tumble affair where no holds were barred, and any form of mayhem was considered proper” (SHANNON, Fred. *The rise of great monopolies*. MATERSON, Thomas; NUNAN, Carlton. *Ethics in business*. New York: Pitman, 1969. p. 3).

12. Longamente, McCRAW, Thomas. *Prophets of regulation*: Charles Francis Adams, Louis D. Brandeis, James M. Landis, Alfred Kahn. Cambridge: The Belknap, 1984. p. 1 e ss.
13. FREYER, Tony. Op. cit., p. 325; em sentido similar, valendo-se à leitura criminológica de “etiquetamento” (*labeling approach*), FELD, Barry. Op. cit., p. 237.
14. “Thus, antitrust constraints often encouraged each nation’s business to adopt more effective management structures. The failure rate of post-war mergers, like that of earlier periods, suggested that improved managerial organization was not alone enough to avoid problems associated with adapting the corporate order to changing times. A comparison of the British and American response to big business indicated nonetheless that effective management was essential to the process of adjustment. The contribution antitrust made to this process was first to limit cartels as a viable business form” (FREYER, Tony. Op. cit., p. 333. Curiosamente, enquanto nos EUA se dava ênfase ao reforço punitivo do antitruste, regulando a concentração do mercado notadamente com o *Sherman Act* (1890), na Alemanha os esforços estiveram concentrados na perseguição à cartelização, culminando posteriormente com a *Kartellverordnung* (1923), SCHMOECKEL, Mathias; MAETSCHKE, Matthias. *Rechtsgeschichte der Wirtschaft*. 2. ed. Tübingen: Mohr Siebeck, 2016. p. 292-293.

em torno da ficção corporativa permite a mobilização de recursos e atração de investimentos, potencializando a acumulação de capital para muito além da limitada capacidade de produção e reprodução individuais. Foi especialmente em função desse contexto de mobilização de recursos, pessoas e oportunidades que se forjou o gigantismo das *gargantuan corporations*, em alusão ao monstro pintado pelo grande novelista francês, Rabelais.

O gigantismo das corporações coincidiu com o surgimento da “gestão científica” (*scientific management*) e da consolidação das grandes instituições de ensino superior nos EUA, as quais se dedicaram à racionalização científica dos processos de produção e tomadas de decisão no ambiente corporativo¹⁵. A ciência da gestão foi promovida particularmente pelo encontro histórico entre o diretor humanista Edwin Gay¹⁶ e Frederik Taylor¹⁷, tal qual narrado por

-
15. “Management guru Peter Drucker once suggested that scientific management ‘may well be the most powerful as well as the most lasting contribution America has made to Western thought since the Federalist Papers. Perhaps, but it was certainly one of the most important developments in the emergence of managerial power, one that was wrested away not just from labor but from capital itself. Taylorism stripped workers of both knowledge and power, and handed control of the productive processes over to professional managers. And to professional consultants, of which Taylor was one of the first, although the fledgling management consulting industry later found its greatest success by inverting Taylorism, focusing its efforts not on the bottom of the organizational pyramid, as Taylor had done, but on the top”. McDonald não deixa de fazer menção à sátira de Charlie Chaplin ao taylorismo em *Tempos Modernos*. McDONALD, Duff. *The golden passport: Harvard Business School, the limits of capitalism, and the moral failure of the MBA elite*. New York: Harper Collins, 2017. p. 39-41. Posteriormente, criticou-se a instrumentalização da racionalização científica para a formação das estruturas burocráticas e cumplicidade corporativa que moveram as atrocidades da Segunda Guerra Mundial, CERASSI, Alejandro. *Arbeit macht frei! El trabajo y su organización en el fascismo*. Barcelona: El Viejo Topo, 2004. p. 347 e ss.; a analogia com o Holocausto é frequentemente utilizada em referência ao “cataclisma do ambiente de trabalho”, comumente utilizada para a crítica à organização burocrática, STEIN, Howard. *Nothing personal, just business: a guided journey into organizational darkness*. Westport: Quorum, 2001. p. 79 e ss.
 16. Segundo McDonald, Edwin Gay expressa sua formação inspirada na “Jovem Escola Histórica Alemã”, liderada por Gustav von Schmoller, quem teria lhe convencido de que a gestão corporativa deveria ser concebida a partir da interrelação entre psicologia, ética, história, ciência política, de tal forma que a organização econômica deve ser considerada como parte da vida social e, enquanto tal, passível de ser submetida à avaliação ética, McDONALD, Duff. Op. cit., p. 21.
 17. TAYLOR, Frederik. *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers, 1911. Para uma leitura crítica, KIECHEL, Walter. *The management century*. *Harvard Business Review*, 11/2012.

McDonald¹⁸. É instigante a coincidência entre a descoberta dos princípios da gestão científica e a inclinação ética de se elevá-la à condição de diretriz para a melhoria da própria sociedade.

A gestão científica também foi responsável pelos melhores índices de precisão das consultorias empresariais e sua consequente legitimação. Com base nesses pressupostos, a educação executiva passou a explorar com incrível intensidade alternativas ao conhecimento técnico-profissional, redirecionamento dos recursos pedagógicos para ao exercício mais consciente do *moral reasoning*, sobretudo no que diz respeito à tomada de decisões com preocupações sociais mais significativas (*wider societal concerns*)¹⁹. Apesar das críticas à “intelectualização” e ao “elitismo” da gestão científica²⁰, é a partir dela que se permite reconectar os fragmentos morais dispersos em cada uma das comunicações empresariais, reposicionando no epicentro do ensino da ética negocial o desenvolvimento de estratégias corporativas que possam endereçar os problemas da industrialização e urbanização crescentes.

Essa é a conexão histórica perdida entre a decisão que não se fundamenta apenas no risco de atribuição de responsabilidade jurídica, mas antes de tudo se orienta pela firmeza nos propósitos de concretização de sua responsabilidade social. Essa renovação se revela por meio da gestão estratégica mais sensível às necessidades sociais, afinal “o governo não é necessariamente o melhor intérprete das necessidades da sociedade”²¹. No início dos anos 1950 e 1960,

18. McDONALD, Duff. Op. cit., p. 34-37.

19. Daí o uso do método de casos, “The case method allows students to *imagine* that they are taking responsibility for decisions. It also deludes them into thinking that experience isn’t experience, but rather something that can be accumulated through a simulacrum of such, via the case method” (McDONALD, Duff. Op. cit., p. 50-51).

20. “If Scientific Management was integrated into government administration by the progressive movement and the First World War, it was its strange alliance with higher education that continually renewed its influence in society beyond its natural life span as a fashionable management innovation. The first scientific managers realized that one of their most important targets was the educational system. In part this was due to the fascination with higher education that was part of their character as ‘self-made’ men; their own formal educations cut short, they longed for Establishment success, and for acceptance by the very ‘hard shell’ and ‘old fashioned’ professors they scorned so vehemently. But even more important in this alliance was the nature of the Scientific Management system itself, which they had created as a system for the intellectualization of complex manufacturing processes” (MERKLE, Judith. *Management and ideology: the legacy of the international scientific management movement*. Berkeley: UCLA Press, 1980. p. 71).

21. “The new relationship between business and society no longer rests upon good will or good intentions, but upon a new form of corporate strategic thinking, which tries to

essa inclinação social repercutiu na cultura da responsabilidade social corporativa, redução do alcance do Estado²² e captura de políticas públicas essenciais pelo setor privado. Apesar de algumas reações nos anos 1970 contra o “bom-mocismo corporativo” (*corporate do-goodism*), sob a batuta de liberais radicais, como Hayek e Friedman, o sentimento anticapitalismo que veio como legado²³

position business firms in an advantageous marketplace status, while attempting to satisfy government by anticipating some of its demands. This enlightened view of the new environment of business is just beginning to emerge. It attempts to align current and future policies with the core values of the society, not because it is moral to do so but because it is effective corporate policy. Most corporations have not yet reached this stage of development and will not, without some means of encouragement. Given the adversarial nature of business-government relationships, this new corporate strategy, which goes beyond ethics and social responsibility, requires nurturing. Both corporation and government officials will have to join forces to identify and meet the needs of society. Neither business nor government alone possesses a clear vision of the real needs of society. Only by an interactive relationship can we expect those social needs to be met. Corporate social responsibility has been superseded by corporate responsiveness to social needs. Government is not necessarily the sole or the best interpreter of the needs of society” (SIGLER, Jay; MURPHY, Joseph. Interactive corporate compliance. Op. cit., p. 53-54.

22. McKENNA, Christopher. *The world's newest profession: managing consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge Press, 2006. p. 165 e ss.
23. McDonald reconhece o papel crucial da Guerra Fria no desenvolvimento das modelações econômicas: “the theory, which assumes that social life can be explained as the outcome of rational choices by individual actors, found an early foothold in economics with Kenneth Arrow’s 1951 book, *Social Choice and Individual Values*, and it remains the dominant economic idea at the University of Chicago. [...] [...] It originated at the RAND Corporation in response to the desire of policy makers to mathematically model the decisions the Soviet Union might make during the Cold War. But even in that context, [...] [...], it had a fatal flaw. It wasn’t that most of our decisions can’t be ‘modeled’ per se – most can – but the fact that not *all* of our decisions can”, [...] especialmente nas hipóteses em que “decisions the theory cannot explain turn out not to be minor cases of unexplained variance, but decisions critical to the understanding of human action. That can be a huge problem when you place every bet you have on that theory proving true. McNamara’s mistake was in not understanding that the North Vietnamese would not behave as rational actors are supposed to behave” (McDONALD, Duff. Op. cit., p. 275-276). Exemplos de modelações de eficiência dos mercados desenvolvidas por Michael Porter (discípulo de Burton Malkiel, autor de “A Random Walk Down Wall Street”), guiadas por 5 forças: “(1) the bargaining power of suppliers; (2) the bargaining power of buyers; (3) the rivalry among existing firms, (4) the threat of new entrants, (5) the threat of substitute products”, PORTER, Michael. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 3/1979.

da derrota na Guerra contra o Vietnã²⁴ e o escândalo do Watergate, na gestão Nixon, conduziu os negócios à “moralidade pós-Watergate” (*post-Watergate morality*). A ética negocial passou a assumir uma função na geopolítica internacional, voltada a demonstrar a superioridade moral do regime capitalista e sua preocupação com iniciativas orientadas por fins sociais. Esse claro propósito de contenção do avanço do comunismo internacional, no entanto, limitou mudanças no comportamento ético das empresas a tímidas manifestações, como reação meramente contingente aos escândalos de corrupção política. Serão explorados mais adiante neste livro (v. *infra*) a política de desregulamentação, iniciada por Jimmy Carter e intensificada por Ronald Reagan, a fragilidade da moralidade pós-Watergate, a contingência da ética negocial e as questões de priorização político-criminal em relação à “guerra às drogas” (*war on drugs*) e não à redução da criminalidade corporativa. A construção histórica da ética negocial foi submetida a sucessivos processos de transformação e alternância dos centros de poder²⁵ e crises cíclicas que curiosamente preservam características similares no que diz respeito à necessidade de governança dos regimes corporativos²⁶. Antes e depois da intensificação da globalização econômica e integração dos mercados internacionais, a observação do movimento histórico das grandes empresas²⁷, com a transição para as grandes multinacionais

24. McNAMARA, Robert. *In retrospect: the tragedy and lessons of Vietnam*. New York: Vintage, 1995. p. 319 e ss.

25. Veja-se o monumental MANN, Michael. *The sources of social power*. Cambridge: Cambridge Press, 2012. v. 1-4.

26. “Since 2007 the scale of the financial crisis has placed that relationship between democratic politics and the demands of capitalist governance under immense strain. Above all, this strain has manifested itself not in a crisis of popular participation, or the ultimate control of policy by elected leaders, but in a crisis in the political parties that have historically mediated the two. [...] After September 15, 2008, avoiding another Lehmann became an *idée fixe* of crisis managers around the world. They make up the timeline of narration and history. They define anniversaries, triggering debate and reexamination. Given the turmoil of the early twentieth century, the early twenty-first century is crowded with centennials. In 2014 came the biggest of them all: the centennial of 1914. Commemoration and discussion of the outbreak of World War I was attended with profound interest around the world. And they did so against the backdrop of conflict in Ukraine and East Asia that made the lessons of 1914 seem particularly pertinent. In a less literal way, 1914 may also be a good way for thinking about the kind of historical problem that the financial crisis of 2008 represents. There is a striking similarity between the questions we about 1914 and 2008” (TOOZE, Adam. *Crashed: how a decade of financial crises changed the world*. New York: Penguin, 2018. p. 615).

27. CHANDLER JR, Alfred D. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: The Belknap, 1999. p. 130 e ss.

e times seletos de gerentes com atraente política salarial,²⁸ marca a história recente da ética negocial e também da educação executiva. A gestão científica passa a dedicar-se à política de inovação no ambiente e as dimensões morais da educação executiva não mais se limitam à gestão democrática de problemas sociais convencionais²⁹.

Desde a transição dos regimes comunistas e economias em desenvolvimento até a consolidação de uma perspectiva hegemônica de integração do mercado global, destacou-se certo protagonismo o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, que exerceram liderança na expansão global das medidas de boa governança (*good governance*)³⁰. No início dos anos 1980 concebeu-se a ideia de “regulação responsiva” (*responsive regulation*)³¹, popularmente conhecida como “autorregulação regulada”, iniciando uma profícua tradição científica de desenvolvimento de estratégias de regulação de instituições privadas por meio de sistemas de *compliance*, códigos de conduta e outras estratégias de autorregulação³².

A determinação histórica da ética negocial e suas relações com o modelo de cooperação entre fiscalizadores, reguladores e regulados também vale para se repensarem as alternativas democráticas de negócio, superando “[...] a cisão entre a preocupação com a constitucionalização, delimitando o poder estatal [...], e a estruturação e condução do exercício adequado do poder cor-

28. “That’s where HBS came in. Companies suddenly needed managers not just to run the production and distribution mechanisms, but also to monitor and coordinate the two, planning and allocating resources for future production. The larger the firm, the more operating units, and the more managerial oversight required. The era of the professional manager, a character who was neither owner nor labor, but who nevertheless was suddenly sitting on a power base all his own, had begun. (Or at least the era of the respectable manager. Historian James Hoopes points out that the 1850 U.S. census reported 18.859 Americans earning their living as slave overseers, the largest group of salaried managers in the world at the time)” (McDONALD, Duff. Op. cit., p. 14-15).

29. Para uma problematização a respeito, ABEND, Gabriel. *The moral background: an inquiry into the history of business ethics*. Princeton: Princeton, 2014. p. 10 e ss.

30. BRAITHWAITE, John; DRAHOS, Peter. *Global business regulation*. Melbourne: Cambridge Press, 2000. p. 88 e ss.

31. BRAITHWAITE, John. Enforced self-regulation: a new strategy for corporate crime control. *Michigan Law Review*, 80/1982, p. 1466-1507; as ideias originais se expandiram em AIRES, Ian; BRAITHWAITE, John. *Responsive regulation: transcending the deregulation debate*. New York: Oxford Press, 1992

32. BRAITHWAITE, John. The new regulatory state and the transformation of criminology. *British Journal of Criminology*, v. 40, 2000, p. 225.

porativo”³³. E é verdade que os escândalos de corrupção política têm contribuído para a ascensão de novas tendências e modelos alternativos de democracia a partir de outros arranjos institucionais, inclusive iniciativas corporativas.

Não se pode perder a oportunidade de aprender com as experiências históricas. A ideia que pretende veicular este livro não é a de um controle social do negócio ou regulação baseados no intervencionismo estatal. Há fartas evidências históricas de que o controle social acaba encontrando meios para conduzir sua seletividade (o *small enough to jail* durante a crise dos *subprimes* é bastante ilustrativo) e apenas gera novos ciclos de rerregulação³⁴. Antes disso, o propósito é recomendar a priorização das estratégias de controle social do negócio e uma combinação mais sofisticada entre regulação e responsabilidade. Christine Parker sugere a abertura das teses de *management* e dos processos decisórios na empresa a influências democráticas. Semelhante orientação tem que ver com o diagnóstico sobre a perda da capacidade regulatória via responsabilização jurídica do tipo “comando e controle” (*command and control*). Por conseguinte, cria-se a necessidade de transição para formas mais sofisticadas e adequadas de controle do comportamento corporativo (*control corporate conduct*), de tal forma a fazer com que as empresas sejam “cidadãos corporativos socialmente responsáveis” (*corporate responsible citizens*). O propósito de Parker é determinar se os sistemas de autorregulação interna evidenciam potencial para soluções mais satisfatórias ao problema do controle democrático e prestação de contas (*accountability*) do poder corporativo do que os modelos tradicionais de atribuição de responsabilidade”³⁵. Precisamente aí exsurgem as abordagens com maior inclinação à autorregulação e aos programas de *compliance*.

A interpretação dos programas de *compliance* deve poder identificar o impacto negativo do comportamento corporativo, superando a obsessão pela atribuição de responsabilidade individual (*individual accountability*). Por influência de Laufer³⁶, o controle social formal do negócio deve encontrar métricas sólidas para a atribuição de responsabilidade penal frente ao compor-

33. PARKER, Christine. *The open corporation: effective self-regulation and democracy*. Cambridge: Cambridge Press, 2002. p. 2.

34. LAUFER, William. Inautenticità del sistema della responsabilita degli enti e giudizio di colpevolezza. In: CENTONZE, Francesco et al. (Org.). *La responsabilità penale degli enti*. Bologna: Il Mulino, 2016. p. 26-27.

35. PARKER, Christine. *The open corporation...*, cit., p. 3.

36. Tal qual interpretamos LAUFER, William. *Corporate bodies and guilty minds*. Chicago: Chicago Press, 2006. p. 3 e ss.

tamento corporativo socialmente danoso na mesma medida em que se vale do controle social informal para reestruturar normativamente o comportamento prossocial na empresa.

No Brasil, desde a “transição democrática” em diante, a história começou a preencher-se de escândalos corporativos e esquemas fraudulentos. Na última década, as percepções do impacto do comportamento corporativo socialmente danoso acentuaram-se desde a Ação Penal 470 – o caso Mensalão – e se agigantaram com a maior operação da história recente, a Operação Lava Jato. Todavia, isso não reflete muito mais do que o aumento da capacidade de detecção de crimes e o certo alinhamento doméstico às orientações de política criminal internacional. O ambiente negocial brasileiro segue bastante refratário a mudanças substanciais de comportamento ético e falta ainda um acerto de contas histórico com o modelo de gestão centrado em captura regulatória e acertos *quid pro quo* que se arrastam desde o regime militar. A cumplicidade com esquemas fraudulentos e tendências autoritárias deveria estar inscrita no cerne da ética negocial brasileira.

Alguns pensadores brasileiros, como Vladimir Safatle, chegaram a afirmar expressamente que “uma junta financeira governa o país”³⁷. A relação entre as modernas corporações e a política nacional talvez requeira demonstração mais específica das redes empresariais que seguem capitaneando a articulação da política, mas o enfrentamento de certa identidade entre o financiamento corporativo dos regimes autoritários e as modernas manifestações da corrupção no país é inevitável. É difícil aceitar que empresas e empresariado que sequer reconheceram sua cumplicidade com o regime autoritário possam liderar as iniciativas de integridade. Existe uma real necessidade de se empenhar na realização da “Justiça de Transição Corporativa não realizada no Brasil”, porque definitivamente não há compromisso ético sem compromisso democrático³⁸.

37. SAFATLE, Vladimir. Junta financeira comanda o Brasil e impõe ditames a toque de caixa. *Folha de S. Paulo*, 14.10.2016; CAMPOS, Pedro Henrique Pedreira. *Estranhas catedrais: as empreiteiras brasileiras e a ditadura*. Rio de Janeiro: Eduff, 2018; na Argentina, VERBITSKY, Horacio; BOHOSLAVSKY, Juan Pablo (Org.). *Cuentas pendientes: los cómplices económicos de la dictadura*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 2013.

38. O acerto de contas histórico com a cumplicidade corporativa foi adiado porque estrategicamente não era conveniente enfrentar o poder das corporações já desde o início da transição democrática. A proposta de uma “Justiça de Transição corporativa”, tomando por base as experiências comparadas com as reparações da escravidão nos EUA, no pós-Guerra na Alemanha, e nos casos sul-africano e argentino e demonstrando a certa coincidência entre esquemas de financiamento corporativo da Ditadura

As plataformas de educação executiva não deveriam negligenciar a história da empresa no Brasil e seus vínculos com as determinantes da política regulatória e das oscilações provocadas pelos ciclos constantes de crise econômica, concebendo o compromisso democrático da atividade empresarial sob a forma de um conteúdo material básico de integridade. De outra forma, o estudo do comportamento corporativo socialmente danoso e as soluções inovadoras para a estruturação normativa da mudança do comportamento ético na empresa tenderiam a mera especulação teórica. Igualmente, a interpretação judicial ganharia em especificidade e sofisticação de seus instrumentos se articulasse a necessidade de resposta às redes empresariais que operam em cumplicidade com tendências autoritárias a um sistema de justiça mais inclusivo.

Quem sabe um modelo mais inclusivo não possa ser consequência da submissão da profissionalização da gestão negocial ao crivo das evidências científicas. Parece que essa seria uma saída preferencial ao desenvolvimento de uma ética negocial menos agressiva e mais inteligente na livre competição. Talvez assim seja possível reimaginar as práticas empresariais predatórias, a pressão contínua em gestores e *stakeholders* e o conservantismo da maximização do valor dos *shareholders*. O protagonismo das corporações poderia ter extraordinário impacto na sociedade brasileira se orientado à produção de evidências científicas, com simplificação do doutrinalismo e dispensa dos tecnicismos de *compliance*. A consolidação da ética negocial baseada em evidências científicas, poderia refinar o poder corporativo e endereçar necessidades sociais a partir de mecanismos transparentes e verificáveis de compartilhamento dos benefícios da atividade empresarial com os *stakeholders*. Para além do senso comum, a extração de evidências a partir da avaliação de experiências concretas poderia inspirar um pouco mais de imaginação moral no ambiente negocial, centrando a educação executiva em sustentabilidade, empreendedorismo e inovação social³⁹.

Militar brasileira (1964-1985) e algumas das operações recentes encontram-se em andamento: SAAD-DINIZ, Eduardo. A política oscila, as corporações permanecem: a justiça de transição corporativa não realizada no Brasil – Projeto FAPESP 18/03863-3. Para uma primeira organização deste estudo, SAAD-DINIZ, Eduardo; SPONCHIADO, Jéssica Raquel. La financiación corporativa de la Dictadura militar en Brasil: en búsqueda de la reparación de las víctimas. In: VÉLEZ RODRÍGUEZ, Luís A.; RODRÍGUEZ CAMACHO, David Andrés (Org.). *Sociedad y fuerza pública ante los retos de la Paz: Justicia Transicional, víctimas y consolidación democrática*. Bogotá: Ibañez, 2017. v. 1. p. 435-457.

39. MACMILLAN, Ian; THOMPSON, James. *The social entrepreneur's playbook*. Filadelfia: Wharton Digital Press, 2017. 114 p.

2. Construção interdisciplinar: interpretação dos programas de *compliance* a partir da formação em ética negocial

Pretende-se que a interpretação dos programas de *compliance* a partir da formação em ética negocial seja decorrente da construção interdisciplinar de seus principais conceitos e práticas sociais. Após a determinação histórica da ética negocial, serão explicadas as referências mais significativas no campo da filosofia econômica, sociologia econômica, economia comportamental e psicologia econômica. A partir desse referencial se conectam os elementos da ética negocial e criminologia econômica. Dele também se extraem a sua relevância para a elaboração da tecnologia de *compliance* e as convergências possíveis entre, de um lado, a formação executiva e, de outro, os processos de atribuição de responsabilidade com base na interpretação dos programas de *compliance*. Articular e integrar esse conjunto de referências permitirá compreender as possíveis estratégias de gestão baseada em evidências científicas e formular estratégias verificáveis de efetivo compartilhamento dos benefícios da atividade empresarial com os *stakeholders*. Trata-se, em últimas circunstâncias, de construção científica altamente interdisciplinar.

No Brasil, tanto os desenvolvimentos teóricos sobre ética negocial quanto sua implementação prática, especialmente a partir dos programas de *compliance*, tem sido no mais das vezes uma redução retórica ao “principalismo” e à retórica da “bússola moral”. Com maior ou menor consciência, predomina a visão kantiana sobre ética aplicada⁴⁰, reproduzida em mimetismo ingênuo de valores e uma vaga noção de moralidade previamente classificados nos manuais de *compliance*. Com raras exceções, “missões e valores” da empresa nem são extraídas do que é efetivamente praticado na empresa, nem bem refletem a potência da especulação ética sobre as repercussões do comportamento na estruturação de um modelo de negócios menos vulnerável às infrações econômicas. Daí porque Edward Freeman faça referência à “ética negocial como oxímoro”, ao sustentar que a maior parte das abordagens da ética expressam orientações normativas que não se concretizam nas práticas corporativas⁴¹.

Impressiona negativamente como os manuais de *compliance* tendem a replicar o mesmo modelo, formato, processos e conteúdo. É de se lamentar que o estado da arte (na teoria ou na prática empresarial) da ética negocial no

40. Amplamente sobre, BOWIE, Norman. *Business ethics: a Kantian perspective*. 2. ed. Cambridge: Cambridge Press, 2017, p. 82 e ss.

41. FREEMAN, Edward et al. *Stakeholders theory: the state of the art*. New York: Cambridge Press, 2010. p. 6.

Brasil costuma não passar de adereço nas empresas, que não apenas não motiva novos comportamentos como também representa tão pouco sentido às pessoas que interagem nas organizações empresariais. Lembra a ideia de que seriam dois mundos, um em que se mantém a postura protocolar do código de ética, e outro, “o que deve ser levado a sério”, das obrigações cotidianas na empresa, da performance, dos resultados e metas a serem atingidas.

É preciso muito mais do que a situação convencional em que nos encontramos. A especulação filosófica é inadequada, limitada a noções abstratas do bom-mocismo alheias ao cotidiano da empresa, falta referencial sociológico para a compreensão dos valores e decisões, as aproximações behavioristas reproduzem a lógica utilitária do comportamento ético e as suposições já bastante desacreditadas sobre a “escolha racional” (*rational choices*). Nem sempre o comportamento ético é orientado por uma articulação consistente de juízos morais, tampouco ou é sempre estritamente racional ou orientado por incentivos de comportamento, como se fôssemos “criaturas terrivelmente racionais”⁴² ou as corporações fórmulas fechadas e redutíveis à estrutura burocrática de funcionamento⁴³.

Na doutrina jurídica, já desde a “Fundamentação da Metafísica dos Costumes”, de Kant, a juridificação do conflito deixa de conduzir o problema moral às formas jurídicas, recolocando a cisão entre dever moral e dever jurídico na exata medida em que elimina, por meio das formas jurídicas, a dimensão dramática dos conflitos humanos na construção social do sentido⁴⁴. Na interpretação dos programas de *compliance*, essa representação alienante das formas jurídicas tem se sustentado na produção de teses sobre infração de dever no contexto empresarial, pressupondo autonomia e capacitação para cumprimento do dever. O comportamento ético na empresa, e com ele a propensão ao cumprimento do dever, remonta a dimensões muito mais complexas do comportamento humano, desde a configuração psicológica da subjetividade das pessoas, passando pela construção da personalidade das organizações empresariais, até novas percepções e dimensão do comportamento orientadas pela agência moral (*moral agency*), curso da vida (*life course*) e emoções.

42. TESSMAN, Lisa. *When doing the right thing is impossible*. Oxford: Oxford Press: 2017. p. 64.

43. RADD, John. Morality and the ideal of rationality in formal organizations. *The Monist*, 54/1973, p. 488-516.

44. TEUBNER, Günther. Juridification and Disorder. In: TEUBNER, Günther (Org.). *Juridification of social spheres: a comparative analysis in the areas of labor, corporate, antitrust and social welfare law*. Berlin: De Gruyter, 1987. p. 24.

Essa falta generalizada de clareza sobre o referencial em torno do qual se constrói o comportamento ético leva à confusão moral (*moral confusion*)⁴⁵. É claro que essa mesma desorientação pode estar cravada na instabilidade das instituições e das normas sociais, gerando ainda maiores distorções no sistema de justiça criminal. Steven Lukes e Andrew Scull tomam de Durkheim a recomendação de que o controle social deveria ser submetido à revisão dos seus fundamentos de regulação de comportamentos e à revisão de seus arranjos institucionais, com vistas a recuperar a solidariedade entre os indivíduos⁴⁶. Com razão, cumpre à teoria sociológica observar as determinantes da fundamentação moral das formas jurídicas modernas e estabelecer os parâmetros de adequação ou perturbação do comportamento na sociedade. A ética negocial deveria superar a simples imposição de limites à liberdade de ação empresarial; antes disso, pode voltar toda sua inteligência para encontrar, de forma um pouco mais criativa e inovadora, as estratégias adequadas de geração *responsável* de valor, inclusive a partir da justificação da atribuição de responsabilidade às corporações como estratégia indissociável do controle social dos negócios.

O problema é que pouco se sabe sobre a natureza das infrações econômicas e a extensão dos efeitos do comportamento corporativo socialmente danoso em relação a quem é vitimizado. A ausência dessa base empírica elementar obstrui avanços mais significativos em relação à estruturação normativa da sociedade, especialmente no que diz respeito à distribuição de liberdade de ação empresarial e dos níveis de maior ou menor tolerância em relação às infrações econômicas⁴⁷. Talvez por isso mesmo a fundamentação dos programas de *compliance* a partir da ética negocial seja uma constante busca pela determinação de conceitos imperfeitos. Talvez por isso mesmo a construção interdisciplinar seja indispensável para gerar novas experiências de aprendizagem cognitiva, explorar métricas e possibilidades de ação estratégica, identificar riscos, desenvolver novos padrões de comportamento, estruturar deveres, formular

45. COADY, C. A. *Messy morality: the challenge of politics*. Oxford: Oxford Press, 2008.

46. "The remedy [...] lay in legal reforms: in regulating contracts to render them more just; and in the development of secondary occupational associations, composed of workers and employers, with their own means of normative self-regulation. These would mediate between the individual and an interventionist state, which had a special responsibility to impose rules of justice on economic exchanges, to ensure that 'each is treated as he deserves, that he is freed of all unjust and humiliating dependence, that he is joined to his fellows and to the group without abandoning his personality to them' (LUKES, Steven; SCULL, Andrew. *Durkheim and the law*. 2. ed. London: Palgrave, 2013. p. 2).

47. Nesse sentido, SAAD-DINIZ, Eduardo. *Vitimologia corporativa: um novo campo de pesquisa nas ciências criminais* (breve publicação).

experimentos de intervenção e mecanismos sancionatórios condizentes com a natureza da infração e as condições para o cumprimento do dever.

Neste livro, a construção interdisciplinar tem por finalidade enfatizar a revisão científica da tecnologia de *compliance*, fazendo repercutir nas estratégias de educação executiva e na interpretação judicial dos programas esta perspectiva diferenciada do *moral reasoning* e evidências científicas sobre o que funciona e o que não funciona.

2.1. Fundamentos de filosofia econômica

No campo da ética, a argumentação filosófica encontra a necessidade de justificar a fundamentação moral das decisões. É claro que a decisão moral não está limitada a uma esfera autônoma individual – ou ao que na filosofia se conhece como “percepção solipsista de si”⁴⁸ –. O comportamento ético é forjado nas interações sociais, na maior ou menor coesão social a partir das quais os sujeitos determinam sua conduta ou a comunicação no ambiente empresarial, induzindo expectativas de comportamentos na sociedade, criando novas redes sociais e até mesmo afetando a subjetividade das pessoas, como uma pluralidade de percepções de si⁴⁹. É assim desde os clássicos da moderna filosofia política⁵⁰, com a fundamentação da autoridade e do alcance do poder dos governos na vida privada.

Porém, pouco ou nada se diz sobre o alcance das corporações na vida moderna e na legitimação da liberdade de ação empresarial. A moralidade das corporações é um debate muito mais recente, com alguma simplificação histórica, de não mais de meio século. O debate convencional divide-se normalmente entre os eticistas utilitários e os deontológicos⁵¹. Ao “individualismo

48. A questão do solipsismo é bastante controversa e remonta a FICHTE. *Die Wissenschaftslehre*. Hamburg: Felix Meiner, 1986. p. 400 e ss.; para desdobramentos do solipsismo, SIEP, Ludwig. *Hegels Fichtekritik und die Wissenschaftslehre von 1804*. Freiburg: Karl Alber, 1970. p. 50 e ss.

49. É no mínimo intrigante a leitura de TURKLE, Sherry. *The second self: computers and the human spirit*. Cambridge: The MIT Press, 2005.

50. JAY, Antony. *Management and Machiavelli: discovering a new science of management in the timeless principles of Statecraft*. New York: Pfeiffer, 1994; para uma perspectiva em detalhes sobre a história da filosofia econômica, SÖREN HOFFMAN, Thomas. *Wirtschaftsphilosophie: Ansätze und Perspektiven von der Antike bis heute*. Wiesbaden: Marix, 2009. p. 22 e ss.

51. DONALDSON, Thomas; WERHAENE, Patricia. Introduction to ethical reasoning. In: DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia (Org.). *Ethical issues in business*. 8. ed. New Jersey: Pearson, 2008. p. 1-12.

metodológico”⁵² se opõe o coletivismo e ambas as dimensões repercutem na percepção das formas jurídicas a partir da oposição entre justiça utilitária e justiça distributiva⁵³. Mas isso diz ainda muito pouco.

O estudo da filosofia econômica não deveria se perder em debates pouco realistas ou epistemologias românticas “contra o mundo dos negócios”, ou ainda na superioridade moral dos *experts* em ética⁵⁴. A educação executiva deveria se ocupar em aprender a “pensar crítica e racionalmente sobre os problemas éticos derivados dos negócios. [...] Isso pode ser ‘ensinado’”.⁵⁵ Tradicionalmente, porém, a “integridade nos negócios” (*business integrity*) é predominantemente discutida a partir de suas dimensões “ontológicas”, tal qual nas ideias de Michael Jensen⁵⁶. A especulação filosófica, para além das modelações abstratas e do principalismo das “missões e valores” da empresa, é essencial na realização prática dos fatores individuais e organizacionais que colocam a ética negocial em movimento.

É sob essa perspectiva integradora que se propõe neste livro seja concebida a interpretação dos programas de *compliance* a partir das experiências da ética negocial. Mais especificamente, como a tecnologia de *compliance* pode ser avaliada e se essa avaliação expressa valor e efetividade na redução das infrações econômicas e promoção de ambiente ético nos negócios.

Independentemente da fundamentação, a moralização do comportamento deve sempre ser acompanhada de cautela, buscando a maior precisão possível e clareza na tomada de decisões. A moralização das normas pode tanto estimular o comportamento cooperativo (não lesionar o outro, agir justamente, promover as condições para o livre exercício do comportamento ético), quanto impor determinados comportamentos *particularmente* orientados a determinados grupos, operando mecanismos de exclusão. Algumas vezes, o ambiente corporativo pode ser excessivamente exigente e impor ao outro

52. FORT, T.; NOONE, J. Banded contracts, mediating institutions, and corporate governance: a naturalist analysis of contractual theories of the firm. *Law & Contemporary Problems*, 62/1999, p. 163-213.

53. Peter Yeager discute a matéria com propriedade em recensão a John Braithwaite, YEAGER, Peter. Law versus Justice: from adversarianism to communitarianism. *Law and Social Inquiry*, 29/2004, p. 891-915.

54. KLEIN, E. The one necessary condition for a successful business ethics course: the teacher must be philosopher. *Business Ethics Quarterly*, 8/1998, p. 563.

55. KLEIN, E. Op. cit., p. 566.

56. ERHARD, Werner; JENSEN, Michael; ZAFFRON, Steve. Integrity: a positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics and legality. *Harvard Business School NOM working paper*, 2014, p. 4 e ss.

severas restrições, criando clima de intolerância que nem sempre diz respeito a ambiente ético nos negócios.

No momento de realização do *moral reasoning*, a imposição abstrata de padrões de comportamento leva a que se presuma a racionalidade dos decisores, ou a que se pressuponha que os decisores reconheçam e aceitem as consequências da violação da norma, ou ainda que se tome por pressupostos a simetria entre os agentes no mercado. Mais importante do que a moralização dos costumes negociais é proporcionar às empresas e a todos os terceiros interessados as condições necessárias para o cumprimento de dever e exercício da liberdade de ação empresarial.

Na ética negocial, esse debate importa sobremaneira na compreensão do alcance da justiça organizacional e nas possibilidades de realização da justiça distributiva, mais especificamente em relação à inclusão procedimental (participação e efetiva inclusão na tomada de decisões), revisão do impacto da decisão coletiva sobre o potencial lesionado, abertura de oportunidade de verificação de direitos fundamentais em cada uma das operações quando incidem mecanismos sancionatórios, correção e equidade (*fairness*)⁵⁷.

É na obra de Thomas Donaldson, no entanto, que esse debate ganha maior consistência⁵⁸. Donaldson, com sua “Integrative Social Contracts Theory” (ISCT), insere o poder corporativo como objeto de normas comunitárias aceitas (*accepted community norms*)⁵⁹. À luz do contratualismo, não seria necessária a incorporação da ação como base do comportamento organizacional ético, a noção de justiça organizacional adquire as dimensões de coesão do grupo (*equality*), melhoria da performance individual (*equity*) e dignidade, pautada na satisfação das necessidades (*need*) humanas⁶⁰.

A compreensão da ética negocial é frequentemente referenciada a comentários sobre os sistemas de controle social formal e a eficiência das estratégias de *enforcement* em face do comportamento organizacional antissocial. A agenda de pesquisa das organizações normalmente se refere ao comportamento

57. LEIGHTON, Paul. Fairness matters – more than deterrence. *Criminology & Public Policy*, 9/2010, p. 525 e ss.

58. DONALDSON, Thomas; DUNFEE, Thomas. *Ties that bind*. Boston: Harvard Press, 1999. p. 25 e ss.

59. DONALDSON, Thomas; DUNFEE, Thomas. A social contracts approach to business ethics. WERHANE, Patricia (Org.). *Ethical issues in business*. 8. ed. New Jersey: Pearson, 2008. p. 448-452.

60. SHEPPARD, Blair; LEWICKI, Roy; MINTON, John. *Organizational justice*. Toronto: Lexington, 1992. p. 9 e ss.

antissocial (*deceptive asocial behavior*), buscando antecipar-se a riscos e endereçar a atribuição de responsabilidade no âmbito corporativo. O questionamento filosófico dos padrões de autorregulação poderia motivar as empresas a adotar novas medidas com resultados mais inteligentes, ao mesmo tempo que afeta o comportamento prossocial nas empresas inspirado por medidas sensíveis a estratégias de *compliance* e integridade.

Essa dimensão filosófica é particularmente significativa para um melhor domínio da estruturação de deveres nos programas de *compliance*. Da mesma maneira, não há como delegar deveres de forma tão assertiva, sem verificar a correspondência funcional para operar o comando normativo ou assumir a vigilância de comportamentos de terceiros ou, o mais importante de tudo, certificar-se de que além da atribuição de deveres foi também proporcionada a devida capacitação (estrutural, funcional e pessoal) para seu cumprimento. Do contrário, em uma verdadeira armadilha, a estruturação de deveres pode estar criando a figura de um “responsável”, buscando isentar determinadas pessoas hierarquicamente superiores ou organizações empresariais. Quer dizer, ou bem a elaboração de estruturas de cumprimentos de dever nos programas de *compliance* vem acompanhada de condições adequadas e suficientes para o cumprimento deles, ou todo o esforço na estruturação de deveres de *compliance* pode ser facilmente confundido com estratégia de criação de bodes expiatórios no ambiente empresarial.

Baseado nessa inspiração filosófica, a interpretação judicial dos programas de *compliance* pode melhor delimitar o domínio da determinação subjetiva da liberdade de ação empresarial e sua regulação. A filosofia econômica tomada em uma dimensão um tanto mais realista pode ser bem sugestiva para a regulação de comportamentos sociais indesejáveis. Para além da mera percepção moral dos conflitos éticos, é mais importante encontrar as bases do comportamento que possam servir de referência para a elaboração de métricas consistentes e evidências científicas. É assim que as empresas deveriam ser estimuladas a demonstrar a forma como incorporam e priorizam suas estratégias de *compliance*, liderança e integridade. Mesmo que o acesso a dados autorrevelados (*self-reported*) seja inevitavelmente enviesado (*biased data sources*), é sempre possível reforçar a objetividade do conhecimento a partir das estratégias baseadas em evidências (*evidence-based strategies*)⁶¹. Apoiando-se na objetividade das evidências científicas, a interpretação judicial dos programas de

61. PARKER, Christine; NIELSEN, Vibeke. The challenge of empirical research on business compliance in regulatory capitalism. *Annual Review of Law and Social Science*, 5/2009, p. 45-70.

compliance pode se valer de análise mais sistemática das justificações morais que permeiam os processos de tomada de decisão, para além das explicações triviais da prevenção corporativa.

O recurso à teoria social para incrementar a ética negocial e, consequentemente, aperfeiçoar os programas de *compliance*, permitiria análises um pouco mais intuitivas – estimulando a criatividade –, em detrimento de modelos excessivamente normativos. No entanto, pouco se discute sobre a filosofia da punição nesse campo⁶². A educação executiva tem muito a ganhar a partir da filosofia econômica, suscitando discussões mais realistas a partir da dimensão concreta do dano e dos vínculos entre o comportamento corporativo e a afetação da subjetividade das pessoas ou de outras organizações empresariais que com ele interage. A filosofia pode levar à educação executiva à capacitação para o exercício da tolerância e da construção da solidariedade, pontuando o que é suficiente para nossas vidas na “moderna sociedade corporativa”.

2.2. Fundamentos de sociologia econômica

Apesar de haver outras tantas referências substanciais à compreensão das origens e fundamentos da sociologia econômica (Vilfredo Pareto, Georg Simmel, Max Weber, ou uma geração anterior, Herbert Spencer, Alexis de Tocqueville, Karl Marx, ou posterior, com Talcott Parsons, seguidos de referências Joseph Schumpeter e Karl Polanyi)⁶³, há especial interesse para fins de formação em ética na compreensão da relação entre estrutura social e economia. Ao se compreender o mercado como construção social de sentido, importa conhecer melhor a estruturação das normas sociais e jurídicas, confiança, cooperação, relações de poder, *compliance*, e os vínculos possíveis entre instituições e ação humana dotada de propósito (*purposive action*)⁶⁴. Parece haver maior concentração dos estudos em questões teóricas e macroeconômicas, superando as fórmulas já anacrônicas da análise microeconômica, tais como precificação e alocação eficiente de recursos escassos.

62. LAUFER, William. The missing account of Progressive Corporate Criminal Law. *New York University Journal of Law and Business*, v. 14, 2017, p. 31 e ss.

63. Veja-se SWEDBERG, Richard. *Principles of economic sociology*. Princeton: Princeton Press, 2007. p. 1 e ss.; DOBBIN, Frank. *The new economic sociology: a reader*. Princeton: Princeton Press, 2004. p. 1 e ss.; GIBBONS, Robert. What is economic sociology and should any economists care?. *Journal of Economic Perspectives*, 19/2005, p. 3-7; WOOLSEY BIGGART, Nicole (Org.). *Readings in economic sociology*. Malden: Blackwell, 2002.

64. GRANOVETTER, Mark. *Society and economy: framework and principles*. Cambridge: The Belknap, 2017. p. 1.

Seguindo a linha de que os interesses econômicos expressam uma moralidade específica, a importância dos estudos de sociologia econômica para a formação em ética negocial diz respeito ao incremento das possibilidades de análise das relações sociais e como delas se podem extrair os valores a partir dos quais se orienta normativamente o comportamento ético na empresa. Espera-se que a sociologia econômica possa servir como poderoso instrumento de compreensão da interação das funções de *compliance* com a concreta dinâmica da vida em sociedade.

Realmente, nota-se que os estudos em sociologia econômica têm recebido maior atenção da pesquisa científica nos últimos anos⁶⁵. Apesar do aparente rechaço da moral econômica pelos modelos sociológicos, é bem possível adquirir uma série de “aprendizagens”⁶⁶ importantes a partir da observação do comportamento ético no ambiente corporativo, recorrendo à interpretação sociológica como possível fonte de modelo explanatório, ou instrumento de valoração e orientação de comportamentos, ou ainda de fundamentação dos processos de tomadas de decisão. A compreensão de seus fundamentos e principais desafios pode ser bastante promissora para uma análise mais coesa da influência da ética negocial nos programas de *compliance*.

Sem a necessidade de maior profundidade sobre a oposição disciplinária entre os modelos de Durkheim e de Weber,⁶⁷ por agora interessa apenas indicar

65. GRANOVETTER, Mark; SWEDBERG, Richard. *The sociology of economic life*. 3. ed. Boulder: Westview, 2011; GRANOVETTER, Mark. A Theoretical Agenda for Economic Sociology. In: GUILLEN, Mauro; COLLINS, Randal; ENGLAND, Paula; MEYER, Marshall (Org.). *The new economic sociology: developments in an emerging field*. New York: Russell Sage Foundation, 2002. p. 35-59. Sobre o desenvolvimento da sociologia econômica no Brasil, NAHOUM, André Vereta. A sociologia econômica no Brasil: balanço de um campo. In: MICELI, Sergio et al. (Org.). *Sociologia brasileira hoje*. São Paulo: Ateliê, 2017. p. 15-86.

66. LUHMANN, Niklas. *Die Moral der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp, 2002.

67. O debate entre a definição sociológica da moralidade no mercado e a orientação subjetiva da ação tipificada em categorias sociológicas da gestão econômica talvez sobrecarrega os propósitos deste livro. “[...] Durkheim e Weber [...] orientaram a reflexão no sentido de explicitar os aspectos sociopolíticos que caracterizam e permitem o funcionamento do mercado. De fato, ambos insistiram sobre o fato de que o ator econômico não busca unicamente seu interesse, ou melhor, os interesses e os procedimentos adequados para sua realização são definidos socialmente, isto é, pelas instituições, entre as quais são destacadas a tradição, a moral e o Direito” (RAUD-MATTEDI, Cécile. A construção social do mercado em Durkheim e Weber: análise do papel das instituições na sociologia econômica clássica. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 20/2005, p. 139.

que a interpretação do papel das corporações é o que garante maior clareza e consistência na análise sobre as estruturas relacionais e interações na sociedade que motivam o comportamento ético. Bastaria dizer que a interpretação sociológica do mercado oferece o referencial necessário para desenvolver ações sociais e expectativas de comportamento dos agentes de mercado.

Tanto em termos de educação executiva quanto no que diz respeito à interpretação judicial dos programas de *compliance*, o estudo da sociologia econômica serve para explicação do papel da atividade empresarial na configuração dos problemas da moderna sociedade econômica. Basicamente, é a partir desses processos de socialização que se eleva o nível analítico sobre a estruturação da sociedade, sem o qual se pode perder a sensibilidade ao contexto e a própria determinação das assimetrias a partir das quais cada socialização se opera⁶⁸.

Desde Durkheim, podem-se encontrar tanto as primeiras manifestações da sociologia econômica como uma ciência da moralidade quanto os argumentos para uma teoria da ordem social da moderna sociedade de mercado⁶⁹. Na “Divisão do Trabalho Social”, Durkheim analisa as transformações e a mobilidade social entre os grupos profissionais, das corporações medievais às formas de associação forjadas na modernidade industrial. Apesar disso, a sociologia durkheimiana é raramente referenciada ao pensamento econômico, extraindo a moral da “consciência pública”, que entende como “injusto todo intercâmbio em que o preço do objeto não guarda relação com o problema que ele apresenta como custo e com os serviços que ele oferece”. Posteriormente, em seus estudos sobre a religiosidade nas sociedades primitivas, “La vie sérieuse e la vie religieuse”, elabora juízos que se opõem à vida prazerosa e à arte. Na interpretação de Philip Steiner, assim como Max Weber não via a contradição entre a sociologia da religião e a sociologia econômica, Durkheim tampouco deixou de investigar as dimensões econômicas da vida social. A reflexão sociológica das condições econômicas da modernidade teria assumido, então, duas agendas de pesquisa em Durkheim: 1) crítica das categorias econômicas, tanto

68. COLEMAN, James. *The asymmetric society*. New York: Syracuse Press, 1982. p. 1 e ss.

69. A interpretação funcional durkheimiana assume que a economia deve ser observada desde a perspectiva de uma ordem social que precede o comportamento individual. “Durkheim’s debate with economics is directed essentially at the consideration of economic institutions, which are, however, not studied empirically but are considered in the normative perspective of the function they should assume for regulating economic relations. The structure of economic relations in industrial society appears mainly as a pathological deviation from a normative model” (BECKERT, Jens. *Beyond the market: the social foundations of economic efficiency*. Princeton: Princeton, 1997. p. 71-72).

crítica epistemológica como sociologia do conhecimento, ou, positivamente, como desenvolvimento da sociologia econômica do contrato e das formas de socialização na esfera econômica; 2) revisão da interpretação funcional da sociedade moderna a partir da diferenciação da sociologia da religião. Steiner identifica na definição sociológica do mercado a chave que permite a Durkheim observar os valores comuns que configuram os direitos do indivíduo perante a sociedade, bem à diferença do individualismo metodológico e racionalismo do autointeresse (*self-interest*)⁷⁰.

Segundo a interpretação de Jens Beckert, é possível encontrar no modelo de Durkheim o protagonismo da economia no processo de transição para a sociedade moderna. Desde a interpretação sociológica, a diferenciação funcional da economia na sociedade industrial é causa central da anomia, de tal forma que “a anomia nas relações econômicas é expressão da falta de regulação social e pode ser superada apenas pela restauração das regras morais da economia”⁷¹. Cada uma das instituições econômicas (contrato, propriedade) pode ser interpretada como entidade moral, apesar de que a analítica da sociedade de mercado não difere tanto da interpretação funcional das crises sociais, situações de crises ou oscilações conjunturais podem ser facilmente interpretadas desde sua condição de “estruturas anômicas existentes”. O que Durkheim pode aportar mesmo à sociologia econômica diz respeito à interpretação das características estruturais das formações econômicas: “a sua anatomia oferece informação sobre reformas institucionais necessárias para se transformar a condição *patológica* da economia em *normal*, e, portanto, permitir a organização socialmente aceitável da economia”⁷². Essas questões se revestem de atualidade a se fiar pelas práticas disruptivas das mudanças sociais recentes. É fascinante acompanhar os desdobramentos recentes da ética negocial. O estudo dos fatos sociais deveria levar em consideração a abundância de fatos assumindo as formas modernas de atividade econômica, a incidência das novas tecnologias emergentes nas estruturas das formações econômicas, e como as corporações impulsionam o desenvolvimento das condições funcionais econômicas da sociedade moderna, inclusive em relação a diferenciações no plano micro, como o dinheiro ou a moeda⁷³.

70. STEINER, Philippe. *Durkheim and the birth of economic sociology*. Princeton: Princeton Press, 2011. p. 1 e ss.

71. BECKERT, Jens. *Beyond the market: the social foundations of economic efficiency*. Princeton: Princeton, 1997. p. 70-71.

72. BECKERT, Jens. *Beyond the market: the social foundations of economic efficiency*. Princeton: Princeton, 1997. p. 72-73.

73. CARRUTHERS, Bruce. The meanings of money: a sociological perspective. *Theoretical Inquiries in Law*, 11/2010, p. 52-74.

A questão da justiça ocupa posição igualmente privilegiada na sociologia econômica de Durkheim. Ela compreende a interpretação das formas anormais de divisão do trabalho, as condições em que se produz a anomia na moderna sociedade, as paixões sociais, e a regulação por meio de hierarquia legítima. É dessa forma que se concebe o “valor social” na consciência coletiva, por meio da qual as consequências da troca seriam justas ou injustas⁷⁴. Essa seria a formação das ideias morais da sociedade, orientando a interpretação das formas de representação dos negócios e sentimentos morais envolvidos na sociedade de mercado⁷⁵. Seguindo a orientação sociológica weberiana, Richard Swedberg desenvolve o campo da sociologia econômica como o estudo do setor econômico da sociedade – os “fenômenos econômicos” – e as implicações recíprocas entre esse setor e a sociedade – os “fenômenos economicamente condicionados”⁷⁶. Sugere compreensão do papel dos *interesses* na vida econômica, a partir do que seria possível extrair a ciência da moralidade. A análise de instituições⁷⁷ diz respeito ao uso de instrumentos jurídicos para planificação e exercício do controle dos direitos de propriedade. Com Swedberg opera-se a abertura dos estudos sociológicos à análise do ambiente e do próprio corpo, tomados como “aspectos materiais da realidade” essenciais: “[...] Trabalhar, comer, cozinhar e dormir, eis alguns elementos centrais da vida econômica dos seres humanos. Precisamos de uma sociologia da economia dos domicílios tanto quanto de uma sociologia da economia de mercado”⁷⁸. Essa compreensão dos aspectos materiais da realidade e interesses pode ser bastante significativa para a compreensão da ética negocial e dos programas de *compliance*, especialmente por autorizar a leitura dos interesses postos no controle⁷⁹ da liberdade de ação no

74. STEINER, Philip. Op. cit., p. 29 e ss.

75. MÜLLER, Hans Peter. Gesellschaft, Moral und Individualismus. Émile Durkheims Moraltheorie. In: IBERTRAM, Hans (Org.). *Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie*. Frankfurt, 1986. p. 71-105.

76. SWEDBERG, Richard. Sociologia econômica: hoje e amanhã. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, 16/2004, p. 7.

77. SWEDBERG, Richard Swedberg. The economic sociology of capitalism: an introduction and agenda. In: NEE, Victor; SWEDBERG, Richard (Org.). *The Economic sociology of capitalism*. Princeton: Princeton University Press, 2005. p. 3-40.

78. SWEDBERG, Richard. Sociologia econômica..., cit., p. 26.

79. Harrison White exerce importante influência na interpretação de Swedberg, especialmente a partir da introdução de elementos analíticos do controle e formação de redes sociais (WHITE, Harrison. *Markets from networks*, 2002). Igualmente influente, FLIGSTEIN, Neil. *The transformation of corporate control*. New York: Harvard Press, 1990.

mercado e comportamento de cada um dos atores na construção de sentido da regulação, *enforcement*, e postura colaborativa. Swedberg também acena para uma certa tendência no estudo da teoria dos jogos, que poderia ser explicativa no que diz respeito à formação ou desacoplamento dos vínculos entre reguladores, fiscalizadores e regulados. Um tanto cético, mas aponta certos avanços nas “narrativas analíticas”, com expressa referência ao estudo de Avner Greif sobre a organização de negócios na Idade Média⁸⁰.

Desde o seminal “Economic action and social structure”, Mark Granovetter introduz a noção de enraizamento (*embeddedness*), que compreende as ações sociais como imbricadas em processos contínuos de socialização e que podem ser sistematizadas em torno de redes sociais⁸¹. Com base no enraizamento é que se viabiliza a análise de redes em sociologia econômica, quer dizer, a economia encontra seus fundamentos na combinação das relações sociais com a análise de redes sociais. Mais recentemente, em “Society and Economy”, Granovetter sistematizou o que é reconhecido como a “nova sociologia econômica”. Trata-se de marco no sentido do aperfeiçoamento das instituições econômicas chave e na articulação entre ação econômica e instituições que podem especificar as qualidades sociais, culturais e históricas. A partir de então, Granovetter como que atualiza a compreensão da sociologia econômica, na medida em que expande o seu campo e instrumentos analíticos. A análise das instituições, por exemplo, permite uma avaliação de interações bem mais complexas das ações sociais, além de reforçar a orientação normativa, já que os indivíduos interagem nas instituições a partir da forma como “as coisas *deveriam ser feitas*”⁸². A ação econômica e as instituições derivam de uma variedade de metas implementadas ao longo de complexas redes de atores, as quais devem ser compreendidas em sua sequência histórica e a partir da discriminação de atores relevantes.

De forma bastante inteligente, Granovetter recorre à imaginação sociológica (“análise da eficiência significa contar uma história adaptativa sobre uma instituição”⁸³) para a previsão de cenários institucionais e projeção de ações sociais, com a finalidade de criar possíveis narrativas sociológicas suficientemente articuladas para a explicação dos problemas sociológicos. Granovetter propõe três questões práticas para conduzir à avaliação institucional: (1) em que sentido o “problema” realmente é um problema?; (2) qual “solução” é uma

80. SWEDBERG, Richard. Sociologia econômica..., cit., p. 17.

81. Mais sobre, GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure. *American Journal of Sociology*, 91/1985, p. 481-510.

82. GRANOVETTER, Mark. *Society and economy*. Harvard: Harvard Press, 2017, p. 2.

83. GRANOVETTER, Mark. *Economy and society*..., cit., p. 7.

solução?; (3) é possível compreender o processo a partir do qual a solução foi proposta? A estratégia negocial poderia muito bem incidir sobre os dois primeiros questionamentos. A partir do terceiro questionamento, adquire-se uma dimensão normativa sobre as razões pelas quais uma solução é *particular*. Esse juízo valorativo faz dela uma opção especial determina o processo de eleição ou priorização estratégica de uma ação. Isso nos permite definir se as ações expressam a orientação valorativa de um comportamento ético, e, especificamente em relação aos programas de *compliance*, se as decisões expressam as funções de *compliance*.

O enraizamento reforça a importância da densidade das *networks*. E a dificuldade de se estabelecer e gerenciar as ligações (*ties*) cognitivas, emocionais, espaciais e temporais entre as pessoas. Também é possível entender que a interação entre instituições sociais, mediadas por normas e outras interações sociais, e como elas repercutem no comportamento individual. Analiticamente, a observação sociológica de redes sociais e “enraizamento” pode ser subdividida em: (1) redes e normas (*networks and norms*): as normas sociais são ideias partilhadas sobre o comportamento adequado em determinadas situações⁸⁴; (2) a “força de ligações frágeis” (*the strenght of weak ties*): novas informações tendem a alcançar os indivíduos mais pelos suas ligações frágeis do que fortes. Ligações frágeis, também conhecidas por “*acquaitances*”, despertam mais a atenção para a inovação do que as fortes, de certa forma bastante previsíveis: “a estrutura social pode dominar a motivação”⁸⁵; 3) lacunas estruturais (*structural holes*): indivíduos com ligações em múltiplas redes sociais, preferencialmente não conectadas entre si, podem desfrutar de vantagem estratégica em relação aos demais. Esses indivíduos podem operar como o elemento de integração dessas distintas redes, promovendo o acesso a recursos e informações. Esses indivíduos são detentores de capital social (*social capital*)⁸⁶.

Além disso, o referencial sociológico econômico em Granovetter confere maior consistência ao estudo da ação econômica. Granovetter sugere a interpretação dos “processos de evolução seletiva” das interações sociais para além do reducionismo da dicotomia entre ações racionais e irracionais. No lugar disso, é preciso observar quais as concepções das pessoas (“como as coisas

84. Granovetter aprofunda o argumento a partir da psicologia social, justificando que a densidade das relações sociais levaria a maior coesão normativa, a partir da formação de “nódulos” (*nodes*) de ideias, informação e influência, GRANOVETTER, Mark. *Economy and society...*, cit., p. 16.

85. GRANOVETTER, Mark. *Economy and society...*, cit., p. 16.

86. GRANOVETTER, Mark. *Economy and society...*, cit., p. 17.

são”), suas orientações normativas (“como as coisas devem ser”), ou pode ser que suplantem, sobreponham-se ou ao menos modifiquem a ação, se não for o caso de simplesmente orientar o comportamento pelo autointeresse (*self-interest*)⁸⁷. Daí a importância do domínio das redes, das mediações entre os atores sociais⁸⁸ e do histórico de interações⁸⁹, compondo a dinâmica entre interesse e ação social.

Apesar das críticas à noção de enraizamento e das redes⁹⁰, a combinação entre análise dos interesses e das relações sociais pode ser chave analítica bastante promissora para a compreensão das redes e articulações colaborativas derivadas dos programas de *compliance*. É pressuposto ao estudo da ética negocial o domínio das normas sociais, relações de poder, confiança e propósito da ação. A compreensão das normas e valores, como constructo mental e subjetivo, deve ser apreendida em seu significado a partir de situações econômicas concretas. Estão por se desenvolver, no entanto, métricas mais consistentes sobre o sentido de cada uma das situações sociais e das manifestações do interesse, especialmente nas hipóteses em que se dão no mercado ou no contexto das organizações empresariais. Da mesma forma, o estudo das formas de coesão social, articulação de expectativas razoáveis de comportamento e regulação de comportamento pode determinar a extensão em que as pessoas acreditam seja mais ou menos importante sustentar uma postura colaborativa ou, do contrário, encontrar medidas de reação diante da frustração da expectativa de cooperação. Basicamente, a sociologia econômica pode auxiliar na definição dos arranjos institucionais e organizacionais que devem mediar as interações entre executivos, empresas e *stakeholders*. Assim, se adquire um pouco mais de

87. GRANOVETTER, Mark. *Economy and society...*, cit., p. 26-27.

88. Em análise crítica MIZRUCHI, Mark. What do interlocks do? An analysis, critique and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22/1996, p. 271-298.

89. “[...] In ongoing relations, human beings do not start fresh each day but carry the baggage of previous interactions into each new one. Built into human cognitive equipment is a remarkable capacity, depressingly little studied, to file away the details and the emotional tone of past relations for long periods of time, so that even when one has not had dealings with a certain person for years, a reactivation of the relationship does not start from scratch but from some set of previously discussion of path dependence and extends its purview to the history of social networks” (GRANOVETTER, Mark. *Economy and society...*, cit., p. 19).

90. NEE, Victor; INGRAM, Paul. Embeddedness and beyond: institutions, exchange, and social structure. In: BRINTON, Mary; NEE, Victor (Org.). *The new institutionalism in sociology*. New York: Russell Sage, 1998. p. 19 e ss.

precisão a respeito do comportamento moralmente apropriado nos negócios, interpretado a partir da cultura organizacional, dos hábitos empresariais e dos valores extraídos da governança corporativa.

O estudo dessas interações leva à configuração dos tipos de redes que se formam no entorno das relações contratuais e sociais da corporação com seu entorno. Com base nessas informações da relação entre empresa e entorno, viabiliza-se o desenvolvimento de estratégias para compartilhar os benefícios da atividade empresarial com os *stakeholders*. A educação executiva deveria explorar essas relações e desenvolver estratégias para utilização dos recursos de *compliance* relativamente a maior ou menor coesão social que pode ser gerada nessa interação corporação/entorno.

A tese de J. M. Clarke introduz, com originalidade, a noção de controle social do negócio⁹¹. Porém, é muito curioso observar como a sociologia econômica guarda tímida relação com a pesquisa criminológica. É possível explorar alguns vínculos já desde o “Identity and Control”, de Harrison White, em sua analítica sobre a incerteza da vida social produzida pelas estruturas sociais e a cultura. Nos estudos de White, o estudo do controle e dos tipos de formação social pode influenciar na análise de políticas públicas, gestão e vida associativa (*associational life*). Apesar disso, o crime, a violação da norma, a sanção e as consequências de sua aplicação ainda permanecem como capítulos secundários. Faulkner e Cheney chegaram a afirmar que a sociologia econômica

91. CLARK, John Maurice. Op. cit., p. 126 e ss. “[...] Originalmente, John Maurice Clark importa as teorias do controle social para as ciências econômicas, com o seu *Social Control of Business*. Ao interpretar o negócio como uma instituição social, inscrita no cerne da vida econômica e das interações entre as pessoas e a comunidade, Clark cria as condições para o desenvolvimento do controle da liberdade de ação econômica. A ausência de controle é responsável pela desconfiança mútua entre os agentes econômicos, oportuniza o egoísmo racional e a intimidação entre os players. O controle social do negócio, pelo contrário, representa a ‘democratização do negócio’ (*democratization of business*). O controle significa a gradual adequação do negócio a um modelo de conformidade às regras de mercado e confiança entre os competidores. Quer dizer, o controle impõe-se sobre o conjunto de interações e transações do negócio, ‘um sistema de cooperação social por meio da troca recíproca’. Embora controle seja essencialmente coerção, ele apenas existe porque há a colaboração voluntária na construção das regras do mercado. Por essa razão, a coerção se justifica simplesmente ‘porque houve falha na cooperação em acordos voluntários para ganho mútuo’. E pela mesma razão, o controle está a serviço da sociedade, uma vez que está para ela como o estabilizador das regras de mercado, permitindo que elas se prestem à confiança no mercado e nas instituições” (SAAD-DINIZ, Eduardo. Vitimologia corporativa..., cit., p. 56).

excluiu alguns campos estratégicos do conhecimento e que talvez haja um longo caminho científico a ser percorrido para investigar a criminalidade corporativa como parte integrante do “lado obscuro do capitalismo” (*dark side of capitalism*)⁹². É tempo de rever a ausência de Durkheim nos estudos sobre ética negocial, na criminologia e na compreensão da regulação do comportamento empresarial. Estudos mertonianos, tão preciosos na crítica ao *American Dream*, são irrenunciáveis para a críticas às estruturas sociais em que se opera a interpretação funcional e para a reflexão sobre as modernas manifestações da “tensão” (*strain*) no âmbito corporativo⁹³.

Isso significaria erguer as colunas de uma sociologia econômica do crime⁹⁴, indicando-a como o capítulo esquecido da sociologia econômica⁹⁵. A noção de *social embeddedness* da punição pode ser bastante promissora, por exemplo. Entre os criminólogos, John Hagan debateu as teses de Granovetter ao discutir a influência do desemprego no engajamento na criminalidade⁹⁶. Assim como

92. “A flourishing literature documents the “dark side of organizations,” the prevalence of corruption, and the recurrent temptation to subvert organizational ends in pursuit of parochial interests (e.g., Ashforth and Anand. The normalization of corruption in organizations’, *Research in organizational behavior*, 2003; Baker and Faulkner 2004, social networks and loss of capital; Palmer and Maher, developing the process model of collective corruption 2006; Vaughan the dark side of organizations: mistake, misconduct and disaster, 1999)” (FAULKNER, R.; CHENEY, E. Review of *The New Economic Sociology: developments in an emerging field*. *Contemporary Sociology* 32/2003, p. 445-447).

93. SIMPSON, Sally. *Corporate crime, law, and social control*. Cambridge: Cambridge Press, 2002. p. 22 e ss.; para uma análise crítica, BOX, Steve. *Crime, power and mystification*. London: Tavistock, 1983. p. 35; a questão foi explorada em mais detalhes em SAAD-DINIZ, Eduardo. *Vitimologia corporativa...*, cit.

94. McCARTHY, Bill. New economics of sociological criminology. *Annual Review of Sociology*, 28/2002, p. 417-442.

95. No entanto, na sociologia da regulação, a seu modo, encontram-se alguns estudos iniciais sobre as transformações criminológicas promovidas pelo surgimento do “novo Estado regulador” e a centralidade do risco na diferenciação da sociedade econômica. Veja-se, por exemplo, REISS, Albert. The institutionalization of risk. *Law and Policy*, 11/1989, p. 392-402; VAUGHAN, Diane. “Regulating risk: implications of the challenger accident”. *Law and Policy*, 11/1989, p. 330-349. Para uma revisão dos pontos de contato entre a sociologia e os estudos em criminologia, veja-se MORRILL, Calvin; HAGAN, John; HARCOURT, Bernard; MEARES, Tracey. Seeing crime and punishment through a sociological lens: contributions, practices, and the future. *The University of Chicago Legal Forum*, 2005, p. 289 e ss.

96. HAGAN, John. The social embeddedness of crime and unemployment. *Criminology*, 31/1993, p. 465-491.

a *social embeddness* em contexto criminoso é fator altamente relevante para a criminalidade, o contrário também é verdadeiro. Adquirir um primeiro emprego é quase tão importante no curso da vida quanto para uma empresa obter um contrato ou sagrar-se vencedora em procedimento licitatório em estrutura de mercado orientada por comportamento ético. Embora John Hagan reconheça no conceito de *embeddedness* referencial para a formulação de estratégias de intervenção, talvez haja no conceito muito mais a ser explorado desde a perspectiva de estímulo ao comportamento prossocial.

A seu modo, a interpretação judicial dos programas de *compliance* também tem ainda muito a aprender com a construção social da atividade econômica. É preciso que a interpretação judicial seja capaz de inserir os programas de *compliance* na dinâmica concreta do mercado e da sociedade, para além da reprodução abstrata do *ethos* econômico ou das justificações morais (*moral justifications*) que se impõem ao comportamento individual ou a determinadas empresas. O distanciamento entre interpretação judicial e a priorização do controle social do negócio conduz o sistema de justiça criminal a perseguições individuais e à insuficiência na resposta às corporações. A isso Laufer dá o nome de ausência de indignação moral (*moral indignation*) em relação ao comportamento corporativo socialmente danoso⁹⁷. Desde a inspiração da “imaginação sociológica” de C. Wright Mills, avaliações sistemáticas do sistema de justiça criminal poderiam superar o reducionismo do mero referencial simbólico a que estão reduzidas as teses de ética negocial, conduzindo a soluções inovadoras sobre o exercício do controle social, desenvolvimento de mecanismos sancionatórios e incentivos adequados, limitação das estratégias *enforcement* obsessivas pela punição e motivadas por certo fanatismo moral.

A configuração do controle social (arranjos institucionais e regulação) e o domínio das preferências do comportamento social podem ensinar muito à identificação do papel das empresas na sociedade, indicar o impacto dos códigos de conduta corporativos na formação da coesão social, definir as expectativas de comportamento que podem ou não ser compartilhadas (*shared expectations*) entre reguladores, fiscalizadores e regulados⁹⁸. Não há menção mais aprofundada sobre *enforcement* na sociologia econômica, e evidências científicas sobre o evoluir do comportamento antissocial para o comportamento

97. LAUFER, William. Where is the moral indignation over corporate crime? In: BRODOWSKI, Dominik et al. (Org.). *Regulating corporate criminal liability*. Heidelberg: Springer, 2014.

98. Em detalhes sobre a regulação compartilhada (*shared regulation*), LAUFER, William. A very special regulatory milestone. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, v. 319, 2018, p. 19-32.

prossocial estão ainda por serem investigadas. O extraordinário potencial dos estudos de sociologia econômica reside na aquisição de conhecimento científico sobre como o comportamento ético e os programas de *compliance* acabam afetando a vida das pessoas, no contexto empresarial e para além dele.

2.3. *Entre a economia comportamental e a psicologia social*

Os estudos de economia comportamental se ocupam das dimensões psicossociais e cognitivas das decisões econômicas, tanto dos indivíduos quanto das instituições. Originalmente, houve certo amadurecimento nesse debate a partir das decisivas contribuições de Francis Edgeworth, Vilfredo Pareto e Irving Fisher, e depois por Gabriel Tarde, George Katona e Laszlo Garai. A discussão se especializou bastante nas duas últimas décadas e consolidou algumas tendências. Por um lado, dos clássicos do pensamento econômico até os mais recentes laureados com o Nobel de Economia, as decisões de mercado e orientação das escolhas públicas ainda seguem como problema de mais alta nobreza científica e poderosa recepção nas estratégias de gestão negocial. Por outro, a análise da legitimação do sistema de justiça criminal e a avaliação dos efeitos da intimidação (*deterrence*) no comportamento ético são indispensáveis para a formação em *compliance*, educação executiva e interpretação judicial.

Apesar de que a ponte entre economia comportamental e psicologia social pode ser uma passada demasiado larga (daí o uso licencioso da expressão “entre” economia comportamental e psicologia social, apenas ilustrando os conceitos sem maior vigor na demonstração científica de sua coerência interna), é bem possível encontrar uma série de afinidades entre ambos os domínios, as quais podem oferecer boas referências para fundamentar os juízos de ética negocial, desenvolver e mensurar soluções de *compliance*, além de servir de referencial para o aprofundamento na educação executiva e elementos de interpretação judicial.

Economia comportamental e psicologia social, cada qual a seu modo, vem para orientar o processo de tomada de decisão. Para uma educação executiva consistente é preciso revelar as influências e motivações do comportamento ético. A seu modo, na formação do convencimento sobre a efetividade do programa de *compliance*, a interpretação judicial pode levar em consideração a demonstração da mudança significativa de comportamento ético na empresa, encontrando as conexões entre essa modificação de comportamento e o exercício demonstrável das funções de *compliance*.

O modelo original de Gary Becker⁹⁹, se bem que lhe haja laureado com um Nobel de Economia, pressupõe a maximização egoísta do valores, bens e

99. BECKER, Gary. Crime and punishment: an economic approach. In: FIELDING, N. et al. (Org.). *The economic dimensions of crime*. New York: Palgrave, 1968. p. 13-68;

disposição de poder por parte do *homo economicus*, estendendo-se à maximização da disponibilidade dos gestores na performance dos ativos da empresa. Becker ganhou fama ao reduzir as infrações econômicas a uma fórmula básica de custo e benefício em relação à sanção: é possível ganhar mais se obedecer às normas ou o crime na verdade “compensa”, já que a punição me afeta menos do que o ganho que obtiver com meu comportamento? Sem falar na desconsideração de outras variáveis fundamentais ao comportamento econômico, como o próprio Estado¹⁰⁰, a ideia do *homo economicus* foi em grande medida refutada pela sociologia e pela maioria dos filósofos. Jon Elster, por exemplo, chegou a afirmar que a “coincidência entre o comportamento e o interesse pode não passar disso: uma coincidência”¹⁰¹.

Apesar do descrédito do comportamento racional e da lógica superficial de incentivos baseados no cálculo utilitário entre custos e benefícios, a ideia segue sendo reproduzida em boa parte dos doutrinadores. De fato, a economia comportamental é fortemente influenciada pela orientação racional do agente econômico. Essa racionalização do comportamento levou a inúmeras modelações e à padronização de condutas, tomando experiências da psicologia comportamental, análise microeconômica e desenvolvimentos recentes da neurociência e da inteligência artificial. Igualmente, a racionalização do comportamento econômico tem sido utilizada para a compreensão da influência do entorno da sociedade econômica (processos de precificação, metas de produção, performance, monopolização, abertura de mercado, retorno em investimento, alocação de recursos, lucro dos *shareholders*), variações de política regulatória (taxação etc.) e até mesmo para se determinar os horizontes da relação com os *stakeholders*¹⁰².

No campo da atribuição de responsabilidade, é clássica a leitura de Jennifer Arlen e Rainer Kraakman sobre as estruturas de incentivos para motivar

BECKER, Gary; MURPHY, Kevin. *Social economics: market behavior in a social environment*. Cambridge: Harvard, 2000.

100. EHRLICH, Isaac. Crime and Punishment. In: EATWELL, J. et al. (Org.). *Social Economics*. New York: Palgrave, 1989. p. 4-9; LAZEAR, Edward. Gary Becker's impact on economics and policy. *American Economic Review*, 105/2015, p. 80-84.

101. ELSTER, Jon. Social norms and economic theory. *Journal of Economic Perspectives*, 3-1989, p. 99-117; ELSTER, Jon. *The cement of society: a study of social order*. New York: Cambridge, 1989; ELSTER, Jon. *Alchemies of the mind: rationality and the emotions*. Cambridge: Cambridge Press, 1999; ELSTER, Jon. Rational choice history: a case of excessive ambition. *American Political Science Review*, 94-2000, p. 685-695.

102. CYERT, Richard; MARCH, James. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

o comportamento em conformidade¹⁰³. O paradigma da prestação pecuniária é didaticamente analisado por Cristina De Maglie¹⁰⁴. Com base nas ideias de Posner, ao afetar a maximização dos lucros da empresa, apenas as sanções pecuniárias seriam capazes de efetivamente desencorajar as empresas. Pela mesma razão, a sanção pecuniária seria o fator indutor da organização empresarial preventiva, antevendo futuras perdas em função dos efeitos negativos da responsabilização. A lógica intervencionista da *probation*, em menor medida, por trazer consigo impactos negativos no lucro da empresa, também seria passível de racionalização econômica do comportamento em conformidade com a norma. Esse raciocínio econômico seria orientado pela ideia de “expectativas de custos da punição”, o equivalente à soma do *quantum* da pena pecuniária somada à frequência da sua aplicação¹⁰⁵.

A partir da economia comportamental, derivam-se algumas noções de “ética comportamental” e “*compliance* comportamental”. Tal qual analisado por Donald Langevoort, o desenho de um programa deva ser capaz de “predizer o comportamento humano. O aspecto acentuado da vigilância (*surveillance*) dos programas de *compliance* envolvem a estimativa sobre quem e quando mais provavelmente (*misbehave*)”. Langevoort, em coro aos desenvolvimentos recentes da psicologia cognitiva (Kahnemann), acentua que se não se deve deixar de levar em consideração certos “nuances das possibilidades de comportamento” na implementação dos programas de *compliance*, especialmente a “trapaça” (*cheating*)¹⁰⁶. É certo que há uma série de inclinações ao comportamento prossocial – lealdade, cooperação, consciência –, porém também é certo que essa inclinação pode não passar da construção de uma imagem pessoal colaborativa, então não é tão simples definir um padrão universal de comportamento. Melhor do que isso seria estabelecer objetivamente a delimitação das necessidades concretas de relações de mútua confiança. Nos

103. ARLEN, Jennifer; KRAAKMAN, Rainier. Controlling corporate misconduct: an analysis of corporate liability regimes. *New York University Law Review*, 72/1997, p. 687-779. Veja-se também o debate em STONE, Christopher. *Where the law ends: the social control of corporate behavior*. New York: Harper, 1976, p. 10 e ss.

104. DEMAGLIE, Cristina. *L'Ética e il mercato: la responsabilità penale delle società*. Milano: Giuffrè, 2002. p. 41-44.

105. Para uma análise crítica a respeito, COFFEE JR., John. Making the punishment fit the corporation: the problem of finding an optimal corporation criminal sanction. *Northern Illinois ULR*, 1980, p. 7 e ss.

106. LANGEVOORT, Donald. Behavioral ethics, behavioral compliance. In: ARLEN, Jennifer (Org.). *Research handbook on corporate crime and financial misleading*. Cheltenham: Edward Elgar, 2018. p. 263-281.

programas de *compliance*, sobremaneira, as ambiguidades do comportamento merecem priorização¹⁰⁷.

Seja como for, a realização da ética negocial demanda profunda redefinição do egoísmo racional e da lógica perversa de incentivos baseados na ideia de *homo economicus* e na performance baseada no valor das ações (*stock market performance*). Teoricamente, a tese do racionalismo econômico fundado na maximização do lucro recebeu uma série de recensões. Herbert Gintis e Rakesh Khurana, por exemplo, apegam-se a questões mais básicas da formação do caráter, como honestidade e decência, incorporados para orientação valorativa indispensável da cultura corporativa. Há evidências suficientemente convincentes, baseadas em experimentos de teoria dos jogos comportamental (*behavioral game theory*), de que a orientação do comportamento ético pode representar poderosa motivação para gerar satisfação com o próprio trabalho e melhores resultados nas relações contratuais do que o esquema de incentivos. É um equívoco reproduzir o preconceito da ambição corporativa, pressupondo a postura antissocial dos *players* de mercado. Não pode escapar à educação executiva que “muitos indivíduos valorizam as virtudes e o caráter, a honestidade e a integridade, e por isso mesmo estão dispostas a sacrificar o ganho material para preservar estas virtudes”¹⁰⁸.

As normas sociais (*social norms*) representam a motivação que conecta à macroeconomia¹⁰⁹. Embora haja o caráter mais acentuado no comportamento econômico e sua construção social de sentido, as normas sociais também

107. “Precisely the same forces that create internal bonding make it more likely – especially in the face of competition and rivalry – that the cohesion will work to displace empathy and justify aggressive behavior against perceived outsiders. [...] In business, those ‘other’ can not only be competitors, but the government, customers and even other units within the firm that are viewed as threats to the group’s interests and identity. One of the most potent incentives to cheat is in service of others: altruistic cheating. Corporate agents have ample room to rationalize compliance failures in the name of loyalty” (LANGEVOORT, Donald. *Behavioral ethics...*, cit., p. 265).

108. “Neoclassical economic theory thus fosters a corporate culture that ignores the personal rewards and social responsibilities associated with managing a modern enterprise, and encourages an ethic of greedy materialism where managers are expected to care only about personal financial reward, and where human character virtues such as honesty and decency are deployed only contingently in the interests of personal material reward” (GINTIS, Herbert; KHURANA, Rakesh. *Corporate honesty and business education: a behavioral model*. In: ZAK, Paul (Org.). *Moral Markets: the critical role of values in the economy*. Princeton: Princeton, 2008. p. 300 e ss.)

109. AKERLOF, George. The missing motivation in macroeconomics. *The American Economic Review*, 97/2007, p. 6 e ss.

informam os contornos morais comportamento individual¹¹⁰, daí porque a análise dos valores e motivações das normas sociais tendem a aportar novas perspectivas a respeito das liberdades econômicas. Na interpretação de Cass Sunstein, a expectativa do outro, se bem que passível à redução objetiva da análise de custo-benefício, revela a importância do compromisso moral. O processo decisório pode facilmente ser orientado a decisões morais, que não impõem a valoração *a priori* ao comportamento, mas extrai do próprio comportamento ético o custo e a expressão de sua moral. A análise de custo-benefício seria, portanto, o mecanismo por meio do qual se permite avaliar objetivamente as consequências da decisão moral, porém desde que reconhecendo o valor moral das coisas e como esse valor moral deve ser utilizado¹¹¹.

A questão fica ainda mais delicada ao se pensar nas normas jurídicas que recepcionam a dimensão valorativa do comportamento ético. Notadamente no campo dos programas de *compliance*, as normas encontram-se esparramadas em vários marcos normativos e regulatórios, profusão de *guidelines*, recomendações e protocolos, e nem as autoridades públicas conseguem, com alguma tranquilidade, definir os limites da competência e a capacidade de articular as práticas colaborativas com a empresa. A analítica de Eugene Soltes é muito precisa nesse ponto, inclusive universalmente válida para a reflexão sobre o ordenamento brasileiro¹¹². Embora a consultoria especializada em *compliance*

110. SUNSTEIN, Cass. Social norms and social roles. *Columbia Law Review*, 96-1996, p. 903-968.

111. “[...] the issue is often not whether to regulate, but how strictly to regulate”. If people’s willingness to pay to protect dolphins is very high, then the argument for that regulation receives additional fortification. To that extent, moral commitments must be counted” (SUNSTEIN, Cass. *The cost-benefit revolution*. Cambridge: MIT Press, 2018. p. 114).

112. “The sentencing guidelines, memos by senior officials at the DOJ, and regulatory bodies all ascribe value to compliance programs. These writings do not, however, state the set of specific initiatives that firms ought to create to support an effective program. Without specific policy guidelines, firms rely on guidance from a disparate set of third-party sources – including industry surveys, compliance consultants, and attorneys – to guide the set of practices in support of an effective program. [...] Left on their own, firms themselves are unlikely to instigate significant changes in compliance. To the extent that prior practices ‘worked’ and seem to be aligned with other firms’, risk-averse firms will not seek change. On the other side, prosecutors have limited time and resources. Focusing on corporate compliance falls outside both the primary objective and expertise of most prosecutors”, SOLTES, Eugene. Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: establishing a model for prosecutors, courts, and firms, *NYU Journal of Law & Business*, 14/2018, p. 979 e 1008.

seja um rentável produto de mercado, o problema é que a ausência de referencial ou leva à intolerável instabilidade na prestação de serviços ou à insegurança em relação ao produto que será incorporado pela atividade empresarial.

Fundamentalmente, ética negocial não se resume à avaliação do impacto do aumento dos custos de transação nas infrações econômicas. A causa dos conflitos morais é, como mínimo, multifatorial e um dos pontos de partida mais representativos no que diz respeito à formação da personalidade moral. Nesse particular, as leituras de Lawrence Kohlberg são centrais para a consolidação da matéria. Em “O desenvolvimento moral cognitivo (*cognitive moral development*) e seus problemas”, Kohlberg elabora as fases do desenvolvimento moral e construção da personalidade (pré-convencional, convencional, pós-convencional), situando aí os desafios da melhoria do juízo moral (*greater moral reasoning*) e do comportamento moral (*improved moral behavior*)¹¹³. As pessoas podem aprender o comportamento ético e continuamente desenvolver as estruturas morais da personalidade.

Desde os clássicos estudos de Kurt Lewin, a psicologia social opera tanto no plano das motivações e percepções individuais quanto no que diz respeito ao plano das tensões com o entorno, de tal forma que o comportamento (c) é a função (f) da pessoa (p) e entorno (e), vale dizer, $c = f(p, e)$ ¹¹⁴ (v. mais sobre *infra* – item). Desenvolvimentos posteriores elaboram a questão um pouco mais. A partir daí, a orientação psicológica do comportamento permite apreender os processos de socialização e coordenação social, organizando as ligações cognitivas existentes nas relações interpessoais, a “cognição interpessoal” (*interpersonal cognition*). É verdade que sob forte influência das ideias de dupla diferenciação darwinianas, essa cognição opera-se em dois planos distintos: em relação à reflexão cognitiva de si (plano individual ou “metaposição”) e à reflexão cognitiva diante do outro (plano social). Essa estrutura cognitiva oferece o referencial para a análise das motivações do comportamento, limites da autorregulação, emoções e processos contínuos de significação de si e do outro¹¹⁵. Essas lições poderiam ser absorvidas pela educação executiva: 1) seriam válidas para ensinar a tolerância ao risco, com a consequente capacidade de lidar com a maior ou menor propensão individual a decisões incertas; 2) para

113. KOHLBERG, Lawrence. *The philosophy of moral development: moral stages and the idea of justice*. New York: Haper, 1981, p. 3 e ss.

114. LEWIN, Kurt. *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill, 1936. p. 21 e ss.

115. HOLMES, John; CAMERON, Jessica. An integrative review of theories of interpersonal cognition. In: BALDWIN, Mark (Org.). *Interpersonal cognition*. New York: The Guilford, 2005. p. 415-443.

informar a gestão do risco, especialmente em relação às oscilações de mercado levam ao comportamento ético, problematizando probabilidade, antecipação de comportamentos, expectativas do outro e confiança.

A compreensão do desenvolvimento moral da personalidade é indispensável para se determinarem as dimensões cognitivas do comportamento e a maior ou menor capacidade de cooperação, por força da imaginação moral e da geração de valor em função do comportamento ético. Tolerância, gestão do risco e imaginação moral trazem consigo carga elevada de subjetivismo decisório e a falsa percepção de suas repercussões na ética negocial normalmente leva à imposição de modelações para corrigir as ineficiências de mercado. Do contrário, a educação executiva pode elaborar estratégias mais consistentes para conduzir com maior objetividade o domínio das emoções humanas nas tomadas de decisão.

No seminal “Thinking, Fast, Slow”, em contraposição aos modelos behavioristas e modelações cognitivistas tradicionais, Daniel Kahnemann analisou que o processamento de informações não é de todo racional, a maior parte das decisões econômicas são tomadas com base em incerteza e mediante a influência dos determinantes psicológicos da decisão. O módulo dual de psicologia cognitiva vai mais fundo na compreensão da reflexividade dos indivíduos ou das relações interindividuais, abrangendo tanto os elementos intuitivos (inconsciente, sem possibilidade de antever o que se pode passar) quanto o sistema elaboração de juízos racionais (consciente é submetido a juízos de probabilidade e antecipação de resultados)¹¹⁶. A cognição moral e suas influências subjetivas (*biases*), no entanto, receberam atenção mais acurada no modelo das instituições sociais (*social institutionist model*), de Jonathan Haidt, segundo o qual, na psicologia social, o juízo moral refere-se à “atividade mental consciente, que consiste em transformar uma informação dada sobre as pessoas para alcançar um juízo moral”¹¹⁷.

Richard Thaler e Cass Sunstein analisam, com muita criatividade, as intervenções psicológicas (*nudges*, ou, figurativamente, “empurrãozinho”) que

116. KAHNEMAN, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. p. 10 ess.; CUSHMAN, Fiery et al. Multi-systems moral psychology. In: DORIS, John (Org.). *The moral psychology handbook*. Oxford: Oxford, 2010. p. 47-71.

117. HAIDT, Jonathan. The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgement. *Psychological Review*, 1008/2001, p. 818 e 819; em detalhes, HAIDT, Jonathan. *The righteous mind: why good people are divided by politics and religion*. New York: Pantheon, 2012; mais experimental, GREENE, Joshua. *Moral tribes: emotion, reason, and the gap between us and them*. New York: Penguin, 2013.

influenciam o comportamento¹¹⁸. Ambos aportam a ideia de que deveriam ser oferecidas as condições que auxiliem o processo de tomada de decisão – com incremento do nível de informação sobre a decisão –, sob a forma de uma “arquitetura de escolhas”, articulando interações sociais que ajudem a deliberação¹¹⁹. Eugene Soltes chega a sugerir a formulação de *behavioral nudges* nas organizações empresariais, integrados aos programas de *compliance*¹²⁰.

Thaler, posteriormente, foi laureado com o Nobel de Economia, ao indicar as fronteiras do comportamento irracional nas decisões econômicas, normalmente ditadas por influências subjetivas (*biases*) de comportamento e propensão ao erro¹²¹. Intuitivamente, a partir de Thaler e Sunstein é possível pensar que o sucesso do comportamento ético no ambiente empresarial depende de que as corporações articulem arquitetura de decisão ética e comportamento

118. THALER, Richard; SUNSTEIN, Cass. *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York: Penguin, 2009. p. 25 e ss.

119. Mais sobre os *nudges* que incrementam o nível de informação para auxiliar o processo de tomada de decisão, sob a forma de “um paternalismo orientado ao comportamento”, SUNSTEIN, Cass. *Why Nudge? The politics of libertarian paternalism*. New Haven: Yale Press, 2014, p. 5 e ss.

120. “[...] organizations can help foster an environment that inclines individuals to select the more appropriate course of action during the decision-making process. Often these approaches are designed as behavioral ‘nudges’ that have gained credence in public policy. Similar conceptual designs within organizations can motivate behavior that is more compliance with regulation” (SOLTES, Eugene. Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: establishing a model for prosecutors, courts, and firms. *NYU Journal of Law & Business* 14/2018, p. 982). Semelhante, HAUGH, Todd. Cadillac compliance breakdown. *Stanford Law Review Online*, 69/2017, p. 198 e ss.

121. Sobre as modelações abstratas de comportamento e a irracionalidade incontornável das decisões, ZELIZER, Viviana. *Economic lives: how culture shapes the economy*. Princeton: Princeton Press, 2013. p. 9. “Behavioral economics, despite its remarkable success, still remains at a halfway point. It may well follow game theory, but there is still a question whether it will fundamentally modify mainline economic theory or remain a critical, dissident movement within economics. In a review of advances in behavioral economics, Wolfgang Pesendorfer (2006) notes that behavioral economics ‘remains a discipline that is organized around the failures of standard economics.’ is “‘symbiotic relationship with standard economics,’ he notes, ‘works well as long as small changes to standard assumptions are made.’ Despite the Nobel Prize in economics shared by Vernon Smith and Daniel Kahneman, we have yet to see the microfoundations of standard economics transformed in the manner that behavioral economists claim they should be” (SILVERMAN, Dan. Review of “Law and economics of irrational behavior”. *Journal of Economic Literature* 44/2006, p. 728-731).

prosocial, oferecendo melhores condições para a tomada de decisão e revendo os seus níveis de tolerância em relação às influências subjetivas (*biases*) e à propensão ao erro.

A seu modo, é claro que o interacionismo também é extremamente relevante para a formação em ética negocial. A influência do pensamento econômico na regulação de comportamentos e tomadas de decisão manifesta preocupação semelhante com a fragilidade da racionalidade dos agentes econômicos frente às dimensões valorativas do comportamento humano¹²². De acordo com as

122. Há, na verdade, uma série de variáveis do interacionismo no pensamento econômico. Talvez a corrente mais proeminente – e de maior reverberação no Brasil – seja a “Nova Economia Institucional” ou “institucionalismo”, originalmente concebida por Ronald Coase e Douglass North, segundo a qual, brevemente, basicamente a expressão ideológica da decisão econômica seria mais relevante do que a racionalidade na determinação do comportamento econômico, SCHOTTER, Andrew. *The economic theory of social institutions*. New York: Cambridge Press, 1981. p. 2: “infer the evolutionary problem that must have existed for the institution as we see it to have developed. Every evolutionary economic problem requires a social institution to solve it”. Na verdade, mais importante do que a coerência entre as correntes teóricas é depurar sua relevância para a observação do comportamento ético. Zelizer pontua algumas das afinidades entre as distintas perspectivas abordadas nesse livro: “[...] first choice means deploying the concepts, models, mathematics, and econometrics that have become economists’ stock in trade. As economist Dan Silverman (2006) points out about the thus far incomplete success of behavioral economics, it typically involves identifying processes that standard economic models must treat as anomalies, rewriting relevant economic models so they account for the anomalies, and establishing the empirical validity of the revised models. It may also mean reducing the dialogue with the rest of sociology. But the second option means remaining peripheral to the exciting current transformations of economics. Given my own limited knowledge of technical economics and my preference for direct observation of economic interactions, of course, I hope that some of each – both integration of economic sociology into economic theory and sociological inquiry into economic processes – will continue for the foreseeable future. It will not be easy, if only because the exemplary cases of game theory and behavioral economics involve modification, but not elimination, of economic models’ deep individualism. It will take great theoretical, technical, and even rhetorical finesse to make interpersonal processes, including culture, genuine foci of economic analysis. How will sociologists rewrite economic models so that they incorporate the culturally drenched dynamics of organizations, households, institutions, and interpersonal ties? Institutional economists have plenty in common with institutional and economic sociologists: awareness of organizational processes, concerns about contract enforcement, openness to culture, and more” (ZELIZER, Viviana. *Economic lives: how culture shapes the economy*. Princeton: Princeton Press, 2013. p. 10).

tendências interacionistas, as instituições e a política regulatória expressam sua orientação normativa para a promoção de valores sociais (*social values*), produção de bem-estar e expansão das liberdades pessoais¹²³. O próximo passo é partilhar esses valores (*shared values*), sob inspiração normativa da “autoridade moral específica da moralidade”¹²⁴, ou, conforme expõe Lisa Tessman, “dentre as várias coisas que nos permite coopera é partilhar uma moralidade (*shared morality*), uma percepção partilhada de que determinadas coisas simplesmente *devem ser*”¹²⁵.

Independentemente do referencial teórico, os valores compartilhados são importantes para definição de quase tudo na ética negocial¹²⁶. Determinam-se, com base neles, a orientação normativa, a posição da liberdade de ação empresarial, o reconhecimento dos limites de legitimação ética e das concretas dimensões sociais da ética negocial. Em função dos valores compartilhados agregam-se as unidades de análise do comportamento, detectam-se as falhas e se especula sobre possibilidades de reparação e restauração do conflito. Quer dizer, é a partir deles que se torna possível compreender como se formam as preferências individuais que motivam o compartilhamento, conectando-se as ações que levam a falhas ou ao comportamento prossocial.

Seguindo essa linha, os vínculos entre economia comportamental e psicologia social informam que os programas de *compliance* devem corresponder à expressão moral do comportamento humano e sua maior ou menor motivação

123. ZAK, Paul. Values and value: moral economics. In: ZAK, Paulo (Org.). *Moral markets: the critical role of values in the economy*. Princeton: Princeton Press, 2008. p. 275.

124. WALKER, Margaret Urban. *Moral contexts*. Lanham: Rowman and Littlefield, 2003. p. 109.

125. TESSMAN, Lisa. *When doing the right thing is impossible*. Oxford: Oxford Press, 2017. p. 163.

126. “The move from personal exchange to modern, mostly impersonal exchange in markets is the key to the division of labor caused the rapid gains in productivity and wealth since the Industrial Revolution. Because the instantiation of values varies somewhat across both individuals and environments, violations of values must have consequences. Enforcement in traditional societies is personal – you cheat me, then I hurt, or ostracize, you. The incentives to cheat, free ride, and steal are rampant during impersonal exchange, necessitating an enforcement body that all accept, namely, a government. As Lynn Stout says, the mistake scholars made, which can be traced to Oliver Wendell Holmes, is the belief that humans are value-free, simply weighing costs and benefits of an action when making choices. This has produced laws that, like in the example of the Israeli day care center, view punishment as a price one pays to engage in behavior rather than a violation of mutually shared values, and this may increase rather than reduce violations” (ZAK, Paul. Values and value. Op. cit., p. 275).

à cooperação. Esses vínculos, no entanto, adquirem uma dinâmica de rompimento e religadura constante no cotidiano da atividade empresarial. Do contrário, incorre-se no equívoco crasso de boa parte da manualística em ética negocial, ao pressupor que a prática dos negócios seja sempre a reprodução dos modelos de laboratório, e o que agentes desfrutam de agência e autocontrole. Não se perca de vista que gerenciar os fatores psicológicos é das tarefas mais delicadas. William Congdon et al. analisam em detalhes os mais relevantes desvios das modelações de comportamento: 1) otimização imperfeita (*imperfect optimization*) – indivíduos, apesar de capazes de potencializar a própria utilidade (“sabem o que querem, o que lhes satisfaz e conhecem a consistência de suas decisões”), demonstram imperfeição em sua habilidade de maximizar o próprio bem-estar e expressá-lo a partir de suas decisões; 2) autocontrole limitado (*bounded self-control*) – os indivíduos apresentam dificuldades em externalizar suas próprias intenções, podendo revelar inconsistências em suas preferências, a exemplo de procrastinações e tentações imediatistas e fora do escopo de seu campo de ação; 3) preferências não padronizadas (*nonstandard preferences*); nem sempre os interesses ou preferências individuais se revelam autossuficientes, em torno da própria satisfação do interesse próprio (*self-interest*), havendo, em muitas situações distintas, comportamento orientados pelas expectativas do outro¹²⁷.

Esses questionamentos podem, da mesma forma, dizer respeito à avaliação de *se e como* os sentimentos humanos podem influenciar o comportamento ético, porém desde esse referencial explicativo mais amplo, avaliação do estado mental e contexto social. É verdade que há certa redução didática nessa afirmação, mas seria bem possível afirmar que enquanto a sociologia econômica observa a formação das normas sociais, a psicologia social trata de entender como os indivíduos internalizam essas normas, observando sob quais circunstâncias determinados comportamentos podem acontecer. A partir de dimensão mais ampla do comportamento humano (não apenas uma ação social dotada de propósito, racionalmente previsível diante de determinado contexto), mas atos humanos que revelam sentimentos, emoções e certa dose de irracionalidade. Permite maior domínio da relação entre comportamento individual e ampliar não apenas a efetividade dos preditivos de comportamento, mas as possibilidades de controle social e regulação de comportamento mais sofisticada e orientada a dimensões mais compreensivas do lado humano da decisão econômica.

127. CONGDON, William; KLING, Jeffrey; MULLAINATHAN, Sendhl. *Policy and choice: public finance through the lens of behavioral economics*. Washington: The Brookings, 2011. p. 17-20.

Tomando por base as condições objetivas em que se realiza o comportamento ético, o juízo moral sobre os atores e sua motivação na realização do comportamento ético está longe de ser uma imposição abstrata. Por isso mesmo é que devem ser levadas em consideração as condições concretas em que se operam as decisões. Na maioria dos casos, a estrutura da personalidade moral e a motivação tendencialmente cooperativa simplesmente pode não encontrar condições objetivas em que se sustentar no ambiente empresarial. Essa argumentação resgata os vínculos entre o comportamento ético e suas condições sociais como um problema, antes de tudo, de capacitação (*capacity*). Esse argumento encontra enorme ressonância em Marta Nussbaum, cuja ideia-força consiste precisamente no fato de que aos cidadãos se deve oferecer um nível básico de capacidades (*basic capabilities*) exigidas para a preservação da dignidade humana.¹²⁸ Amartya Sen demonstra que não se trata apenas de criação positiva de capacidades, mas também de eliminação das situações concretas negativas, nas quais se sacrificam capacidades para preservar outras – o exemplo clássico é o da criança que abandona a escola para poder contribuir economicamente com o orçamento familiar.¹²⁹ Na criminologia, a monumental pesquisa empírica de John Braithwaite sobre a criminalidade corporativa na indústria farmacêutica põe em evidência que a maioria das infrações econômicas é cometida por minoria de ofensores, apenas uma diminuta minoria se inclina à prática de infrações econômicas¹³⁰, erodindo a ideia de *individual accountability* ao mesmo tempo que enaltece o fato de que as pessoas envolvidas com o ambiente corporativo não padecem de “defeito moral”; no mais das vezes sua expectativa é a de encontrar as condições suficientes para cumprir seu dever.

Por isso é que a estruturação de deveres no âmbito dos programas de *compliance*, e junto com ela a interpretação judicial, para muito além de replicar os parâmetros legislativos, deve extrair seus fundamentos das motivações subjetivas e das concretas condições objetivas de cumprimento de dever. A combinação inteligente entre economia comportamental e psicologia social pode elevar a educação executiva a avanços mais inspiradores do que as leituras superficiais de lucro e risco, cálculo utilitário de custos e benefícios, lógica de incentivos e oportunidades. Se for assim, os programas de *compliance* deixam

128. NUSSBAUM, Martha. The costs of tragedy: some moral limits of cost-benefits analysis. *Journal of Legal Studies*, 29-2000, p. 1025; NUSSBAUM, Martha. *Creating capabilities: the human development approach*. Cambridge: Harvard Press, 2011. p. 6 e ss.

129. SEN, Amartya. Development as Capability Expansion. *Journal of Development Planning* 19/1989, p. 41-58.

130. BRAITHWAITE, John. *Corporate crime in the pharmaceutical industry*. London: Routledge, 1984. p. 2 e ss.

de ser uma ameaça a valores, crenças, costumes empresariais ou mesmo uma negação da cultura organizacional. Antes mesmo de engessar a produção ou afetar a performance, cria-se oportunidade de negócios *fundada* em comportamento ético.

A criminologia reconhece há muito a insuficiência da análise econômica do crime e da pena. Se o referencial valorativo se abre ao subjetivismo e às influências psicológicas do comportamento ético, se o referencial normativo é, como mínimo, instável, a estratégia mais sólida de orientação dos programas de *compliance* é submetê-los à compreensão dos múltiplos fatores da criminalidade corporativa. Não à toa, a objetividade da prática científica¹³¹, elaborando métricas consistentes sobre as iniciativas corporativas e fundamento nas estratégias de *compliance* a partir de evidências sobre a *compliance convergence* (Laufer)¹³², tem tomado a dianteira nos estudos de ética negocial e *compliance*. É por isso que a validação científica de evidências sobre os resultados obtidos em modificação substancial do comportamento ético em função dos investimentos em *compliance* é a alternativa preferencial para a demonstração da efetividade¹³³ do programa e da idoneidade da consultoria especializada oferecida. Além de se basear nessa métrica, a crítica de Laufer parece haver dado um passo a mais: autenticidade¹³⁴. Não se trata da imposição de orientação normativa.

131. “[...] Without measurement, it is difficult to sustainably justify spending on compliance and often programs become a function of the particular leaders within a firm. The quality of compliance thus may fluctuate from chief executive to chief executive. However, the waxing and waning of support for compliance undermines its effectiveness. Measuring what works in compliance helps support more sustainable programs since the impact of that investment is clear” (SOLTES, Eugene. The effectiveness..., cit., p. 1005).

132. Dá-se o nome de *compliance convergence* à “measurable corporate initiatives that provide the ‘convergence of informal corporate social controls’”, LAUFER, William, The missing account... *op. cit.*, 13 e ss.

133. “[...] Qualitative descriptions, benchmarks, and quantitative metrics that are not linked to outcomes cannot be interpreted as showing the effectiveness of an initiative since such assessments do not measure the initiative’s impact. A firm that does not rigorously measure the effectiveness of its initiatives cannot evaluate their effectiveness. Notably, a lack of rigorous measurement not only inhibits outsiders (e.g., prosecutors, courts, or regulators) from ascertaining the effectiveness of a compliance initiative, but internal firm leaders themselves will also be unable to ascertain the program’s impact” (SOLTES, Eugene. The effectiveness..., cit., p. 1003).

134. LAUFER, William. The missing account..., cit., p. 28 e ss. Autenticidade é uma das principais categorias formuladas por Laufer na criminologia corporativa, indicando o real compromisso da empresa com a cooperação (LAUFER, William. Inautenticità..., cit., p. 23=).

Trata-se do comportamento ético concreto e mensurável que expressa normas sociais qualitativamente vinculadas à ética negocial. A busca pela modelação de comportamentos pode funcionar bem menos do que esperam os “pacotes” oferecidos pela indústria dos programas de *compliance*. É muito improvável que o produto customizado de *compliance* tenha alguma repercussão positiva na interpretação judicial, uma vez que a demonstração de comportamento ético autêntico requer muito mais realismo na dimensão do comportamento humano, especialmente de suas dimensões psicológicas e de seu caráter essencialmente subjetivo.

Para se alcançar o referencial regulatório da “convergência de *compliance*” (*compliance convergence*), a oposição entre os modelos regulatórios *coercitivo* vs. *cooperativo* é bastante explicativa. Para a ética negocial, a combinação de controles é importante para desenvolver a relação com as normas ou valores que deverão estruturar normativamente a sociedade. Analisar os limites entre a coerção e a cooperação pode oferecer aos programas de *compliance* os domínios do comportamento ético e da avaliação de maturidade dos controles, se eles apontam para a obsessão em relação ao que está errado ou se favorecem da criação de condições para o comportamento prossocial. Isso, é claro, repercute sensivelmente em uma perspectiva não tradicionalista de educação executiva, oferecendo soluções mais imaginativas e promissoras do que a simples réplica do que “pode” e do que “não pode” conforme a legislação vigente. Apesar de ainda ser campo inexplorado na interpretação judicial¹³⁵, é bem possível que se desenvolvam teses judiciais que prestigiem a cooperação e possam priorizar o papel da coerção.

Há dois problemas principais na supremacia da mentalidade coercitiva: 1) ela pode mais facilmente ser levada aos extremos, absorvidas pelo populismo das grandes operações; e 2) não há demonstração empírica de sua efetividade. Ao mesmo tempo, os sistemas de deveres baseados na coerção podem justificar

135. Na teoria jurídica, há ainda muito pouco sobre a matéria. A partir de racionalidade bastante distinta, predomina o debate entre Hans Kelsen e Herbert Hart. Em Michael Pawlik (PAWLIK, Michael. *Das Unrecht des Bürgers: Grundlinien der Allgemeinen Verbrechenslehre*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2013. p. 90 e ss.), com bastante originalidade, desenvolve a ideia de “dever de colaboração” (*Mitwirkungspflicht*). Isso, no entanto, ainda não superou o nível de justificação formal do delito e crítica à filosofia política que sustenta os cânones da “orientação político-criminal” dominante na interpretação jurídico-penal, notadamente a partir do conceito de autonomia. Faltam desenvolvimentos no campo da estruturação de deveres referenciada a infrações econômicas concretas, do tipo corrupção, lavagem de dinheiro, evasão de divisas ou mesmo em questões mais facilmente passíveis de normatização, como as distintas modalidades de fraude.

moralmente um aparelho de Estado repressor que devem dar conta dos “desvios” de caráter na empresa, perseguição obsessiva pela *individual accountability* e falsa expectativa sobre a capacidade dos *gatekeepers*. É no mínimo curioso como as iniciativas de *enforcement* orientadas pela mentalidade coercitiva ainda não caíram em desuso, muito pelo contrário. A autoavaliação insuficiente por parte de autoridades públicas reguladoras e fiscalizadoras acaba prestando um serviço à indústria de *compliance*, deslocando o controle social dos negócios da priorização do comportamento corporativo socialmente danoso.

A formação básica em ética negocial pode se valer dos avanços em economia comportamental, psicologia social e criminologia corporativa para submeter à avaliação as noções de intimidação (*deterrence*) e efetividade¹³⁶. As explorações empíricas de Tom Tyler são particularmente relevantes para a articulação entre psicologia, coerção, cooperação e legitimação dos programas de *compliance*. Em “Why People Obey the Law”, Tyler analisa que as percepções da justiça procedimental seriam, basicamente, orientadas pelos seguintes critérios: 1) representação ou voz; 2) consistência do exercício da autoridade pública; 3) imparcialidade; 4) transparência e nível suficiente de informação; 5) possibilidade de revisão ou controle de erro ou abuso de autoridade; 6) integridade das autoridades¹³⁷. Já em “Why People Cooperate”, a estruturação das formas jurídicas depende da efetividade com que se articula o comportamento que deve orientar as ações individuais¹³⁸.

Tyler acentua o fato de que a combinação entre coerção e cooperação deve, acima de tudo, poder ser observável e mensurável a partir do impacto no comportamento das pessoas. Tyler coletou evidências de que os modelos de *compliance* baseados no consentimento (*consent-based*) podem repercutir muito mais sensivelmente do que os modelos de comportamento orientado às normas jurídicas (*law-related*), precisamente pelos fundamentos de legitimação que motivam o comportamento em conformidade: “se as pessoas acreditam que é legítima a autoridade jurídica, elas consentem e *comply* voluntariamente com as normas jurídicas e decisões das autoridades”¹³⁹. É claro que Tyler não

136. Mais sobre, SHORT, Jodi; TOFFEL, Michael. Making self-regulation more than merely symbolic: the critical role of the legal environment, *Administrative Science Quarterly*, 55/2010, p. 361-396.

137. TYLER, Tom. *Why people obey the law*. Princeton: Princeton Press, 2006. p. 3 e ss.

138. TYLER, Tom. *Why people cooperate: the role of social motivations*. Princeton: Princeton Press, 2013. p. 12 e ss.

139. TYLER, Tom. Psychology and the deterrence of corporate crime. In: ARLEN, Jennifer (Org.). *Research handbook on corporate crime and financial misdealing*. Cheltenham, Edward Elgar, 2018. p. 11 e ss.

prescinde dos mecanismos sancionatórios, mas a questão é que as evidências científicas nas quais se sustentam as teses de Tyler revelam que a maior efetividade dos modelos de consentimento não apenas pode motivar *compliance*, mas também encorajar a postura de colaboração voluntária, reduzindo dificuldades e custos associados à elaboração e manutenção dos programas de *compliance*, além, é claro, dos reforçadores na identificação de todos os interessados com a organização e a comunidade. Em uma palavra, reafirma a influência da psicologia social na ética negocial e nos programas de *compliance*: “é o que promove a produtividade nas empresas” (*this promotes productivity for companies*)¹⁴⁰.

A analítica de Tyler reforça com evidências científicas a constatação teórica de que a efetividade não pode estar desacompanhada da legitimidade, e que a coerção apenas tem sentido na medida em que fundada na “deferência” (*deference*) do consentimento. Significa dizer que as pessoas aceitam as regras e as obedecem porque creem no que elas próprias definem como sendo o comportamento a ser seguido, que se confia nas autoridades porque são legítimas e põem as normas com base em valores compartilhados (*shared values*) pelas pessoas e desejáveis à comunidade¹⁴¹. A partir das ideias de Tyler, é possível extrair que, se a justiça procedimental (*procedural fairness*) é a base da regulação baseada em valores (*value-based regulation*), é perfeitamente possível avaliar se e como o conhecimento da ética negocial performa ou não a adesão ao programa de *compliance*¹⁴². Para isso, seria necessário mensurar a legitimidade não apenas das formas, mas de todo o processo de construção social de sentido ao longo da implementação do programa.

Mesmo que legitimação (de acordo com o consentimento) e estrutura moral (que influência na formação do juízo sobre o certo e o errado) sejam os

140. TYLER, Tom. *Psychology and the deterrence...*, cit., p. 11; TYLER, Tom R.; BLADER, Steven. *Cooperation in groups: procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. New York: Psychology Press, 2000. p. 35 e ss.

141. TYLER, Tom. *Psychology and the deterrence...*, cit., p. 21.

142. Estudos reforçam a constatação teórica de que *enforcement* legítimo e justo tende a incrementar os índices de *compliance*. Daniel Nagin e Cody Telep recomendam experimentações que possam conduzir a melhores níveis de educação e treinamento em justiça procedimental: “[...] little attention has been given to the individual contributions of respectful treatment, voice, trustworthiness, and neutrality to perceptions of legitimacy. Future research should attempt to parse out the contributions of each component. This will serve two valuable purposes: more rigorously testing the details of theory and informing the design of training protocols to most effectively improve citizen perceptions of fair treatment” (NAGIN, Daniel; TELEP, Cody. *Procedural justice and legal compliance. Annual Review of Law and Social Science*, 13/2017, p. 16).

pilares da motivação do comportamento obediente¹⁴³, é claro que as motivações à postura colaborativa não perdem seu protagonismo. O problema é que o questionamento básico “por que cooperar?” é indissociável do outro “como reagirão os mecanismos sancionatórios a minha colaboração?”. Aqui nem mesmo Tyler escapa às particularidades dos modelos deliberativos.

A educação executiva deveria ensinar como as pessoas deliberam, de que forma essa deliberação reflete os valores da organização, como as deliberações são coordenadas no ambiente corporativo – se estão postos controles societários, estruturas hierárquicas, potencial de consumo decorrente da deliberação –. E o problema é que, havendo tantas assimetrias, a capacitação para deliberar não pode ser desconsiderada como elemento de legitimação. Parece que Tyler supera a mentalidade tradicional das formas jurídicas, porém lhe falta ainda discutir mais a fundo a essência do comportamento cooperativo por partes das próprias empresas, e não apenas dos indivíduos. A possibilidade de submeter-se à fiscalização e punição que pode influenciar no desenho dos programas de *compliance* refere-se a indivíduos, e não às corporações¹⁴⁴.

Talvez por isso sejam tão convincentes as ideias de William Laufer sobre a legitimação do sistema de justiça criminal com base na priorização do comportamento corporativo socialmente danoso e na atribuição de responsabilidade penal empresarial, orientada pela noção de autenticidade corporativa (o que também será discutido em mais detalhes neste livro – v. *infra*). O controle social do negócio encoraja o comportamento cooperativo na exata medida em que revê suas estratégias coercitivas, conferindo ao setor privado a responsabilidade

143. “[...] when people see legal authorities exercising their authority in just ways, they are more likely to indicate that the laws themselves are consistent with their moral values. In both cases, people are influenced by their evaluations of both the quality of decision making and the quality of the interpersonal treatment that people receive from authorities”, (TYLER, Tom. *New approaches to justice in the light of virtues and problems of the penal system*. In: OSWALD, Margit et al (Org.). *Social psychology of punishment of crime*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2009. p. 20.

144. Mais sobre legitimação, cooperação e *deterrence*, TYLER, Tom; HUO, Yuen. *Trust in the Law: encouraging public cooperation with the police and courts*. New York: Russell, 2002. A questão é tão amplamente difundida no campo da *individual accountability* que Lynn Paine, tão influente quanto Tyler, afirma em diálogo aberto com ele: “A compliance approach rest on rules enforced by external force, usually the company itself, but with threats of civil and criminal punishment lurking in the background. Unfortunately, when employees are not monitored, the fear of being caught and punished diminishes, and compliance declines”, PAINE, Lynn. “Managing for Organizational Integrity” (DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia (Org.). *Ethical issues in business*. 8. ed. New Jersey: Pearson, 2008. p. 274-286).

pelo controle da criminalidade corporativa. Futuras investigações empíricas deveriam explorar como a cooperação se dá internamente na empresa, externamente no mercado e publicamente na relação com as autoridades reguladoras e fiscalizadoras¹⁴⁵.

3. A consolidação da ética negocial

3.1. Shareholders' capitalism vs. stakeholders' capitalism

É mais comum que a educação executiva explore teses econômicas (tais como Michael Porter, Michael Jensen, e Oliver Williamson, baseando-se em confiança no mercado, estratégias de negócios ou estruturas da indústria, relações de agência, custos de transação) do que encontre inspiração nos teóricos da ética negocial (tais como Norman Bowie, Kenneth Goodpaster, Thomas Donaldson, Ezra Bowen, Thomas Dunfee, Robert Solomon, Richard De George, Joanne Cuilla, Patricia Werhaene ou Linda Treviño)¹⁴⁶.

De qualquer forma, uma das figuras mais proeminentes para a educação executiva é sem dúvida Milton Friedman, o consagrado líder da “Escola de Economia de Chicago”. “A responsabilidade social da empresa é produzir lucro”¹⁴⁷ é seguramente uma das mais impactantes sentenças da ética negocial, publicada em artigo seminal na edição de 13 de setembro de 1970 do *New York Times Magazine*. Apesar da centralidade desse debate para a governança corporativa e nas modernas teses sobre responsabilidade social corporativa, interessa por agora apenas demonstrar os fundamentos do liberalismo de Friedman, levá-los à oposição científica e buscar recomendações estratégicas para os propósitos de formação em ética negocial, *compliance*, educação executiva e programas de *compliance* deste livro.

As teses sobre responsabilidade social corporativa remontam aos anos 1970, havendo sucessivas ondas de renovação e tendências de mercado¹⁴⁸.

145. Para novos desenvolvimentos empíricos a partir da legitimação procedimental de Tyler, RORIE, Melissa et al. Examining procedural justice and legitimacy in corporate offending and beyond-compliance behavior: the efficacy of direct and indirect regulatory interactions. *Law & Policy*, 40/2018, p. 172-195.

146. Veja-se mais sobre em FREEMAN, Edward (Org.). *Business ethics: the state of the art*. Oxford: Oxford Press, 1991.

147. FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. In: DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia (Org.). *Ethical issues in business*. 8. ed. New Jersey: Pearson, 2008. p. 33-39.

148. Veja-se, como panorama, COOPER, S. *Corporate social performance: a stakeholder approach*. Aldershot: Ashgate, 2004. p. 13-14; STENBERG, Elaine. *Just business: business ethics in action*. 2. ed. Oxford: Oxford Press, 2000.

Nesse mesmo período, Friedman criticou duramente a obrigação moral ou “consciência social” que levava a iniciativas corporativas voltadas a compartilhar os benefícios da atividade empresarial com o entorno da empresa. Segundo Friedman, a responsabilidade social corporativa seria “subversiva” e não passaria de uma “hipócrita perfumaria” (*hypocritical window dressing*). No lugar de professar a maximização do lucro dos investidores (*shareholders*), o fato de que o empresariado defendia “fins socialmente desejáveis” – promoção de melhorias nas condições laborais, eliminação de práticas antidiscriminatórias, redução da emissão de poluentes – seria a mais pura expressão de um “inadulterado socialismo”, ou sintoma de que o empresariado, como marionete, estaria submetido à manipulação de intelectuais descompromissados com a causa do livre mercado¹⁴⁹.

As críticas de Friedman concentram-se nos seguintes argumentos: 1) apenas as pessoas podem ser socialmente responsáveis, as corporações são apenas pessoas artificialmente criadas (desde que voluntariamente, o executivo tem a faculdade de assumir obrigações sociais, podendo agir – como um principal e não como um agente – na disposição de seus bens pessoais em prol de “responsabilidades sociais”); 2) se o empresário dispense recursos da empresa, “está dispondo sobre capital de terceiro em favor de um ‘interesse social’”; 3) investidores ou até mesmo os consumidores poderiam suportar, eles próprios, os custos desse “interesse social”¹⁵⁰; 4) não há valores sociais que não estejam

149. “Whether blameworthy or not, the use of the cloak of social responsibility, and the nonsense spoken in its name by influential and prestigious businessmen, does clearly harm the foundations of a free society. I have been impressed time and again by the schizophrenic character of many businessmen. They are capable of being extremely far-sighted and clearheaded in matters that are internal to their business. They are incredibly short-sided and muddle-headed in matters that are outside their businesses but affect the possible survival of business in general. This short-sightedness is strikingly exemplified in the calls from many businessmen for wage and price guidelines or controls or income policies. There is nothing that could do more in a brief period to destroy a market system and replace it by a centrally controlled system than effective governmental control of prices and wages” (FRIEDMAN, Milton. Op. cit., p. 38).

150. Não sem elegância, Friedman defende a postura liberal nos negócios: “[...] On the level of political principle, the imposition of taxes and the expenditure of tax proceeds are governmental functions. We have established elaborate constitutional, parliamentary and judicial provisions to control these functions, to assure that taxes are imposed so far as possible in accordance with the preferences and desires of the public – after all, ‘taxation without representation’ was one of the battle cries of the American Revolution. We have a system of checks and balances to separate the legislative functions

ancorados na responsabilidade individual. Segundo a interpretação de Friedman, o problema consiste no fato de que se substituiu o livre individualismo pelo autoritário coletivismo, que impõe, sob falsa percepção da moral, a socialização dos recursos da empresa e do capital dos acionistas¹⁵¹. Então, a responsabilidade social corporativa é uma ilusão ideológica, a responsabilidade social dos empresários apenas se justifica em caso de livre escolha de suportar os custos morais da decisão econômica¹⁵².

É verdade que Friedman não testemunhou o desenvolvimento histórico do liberalismo econômico, nem viu os tremores gerados pelo risco sistêmico gerado ou conheceu os resultados negativos da maximização do valor dos *shareholders* e as externalidades negativas geradas pela falência das grandes instituições financeiras. Tampouco ele viu que o aumento do lucro não gerou o crescimento social, muito pelo contrário, milhões de dinheiro público (socialização da perda) utilizados para recuperar as instituições financeiras (a “responsabilidade social às avessas”). Esses efeitos deletérios da maximização do lucro como responsabilidade social inspiraram o *best-seller* de Joel Balkan (“The Corporation: the pathological pursuit of profit and power”). No documentário, além do próprio Milton Friedman, intelectuais consagrados, como Noam Chomsky, e personalidades públicas de amplo reconhecimento, como Michael Moore, e outros altos dirigentes de corporações (tais como Nike, Shell e IBM), protagonizam o debate sobre a função social das corporações na vida moderna.

Teoricamente, é possível identificar dois níveis de crítica à teoria dos *shareholders*. Por agora, preferimos classificar como 1) crítica à dinâmica interna e

of collecting taxes and administering expenditure programs and from the judicial function of mediating disputes and interpreting the law” (FRIEDMAN, Milton. Op. cit., p. 35).

151. “[...] the doctrine of ‘social responsibility’ taken seriously would extend the scope of the political mechanism to every human activity. It does not differ in philosophy from the most explicitly collectivistic doctrine. It differs only by professing to believe that collectivist ends can be attained without collectivist means. That is why, in my book *Capitalism and Freedom*, I have called it a ‘fundamentally subversive doctrine’ in a free society, and I have said that in such a society, ‘there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud’ (FRIEDMAN, Milton. Op. cit., p. 39).

152. Semelhante, DUNFEE, Thomas. Corporate governance in a market with morality. *Law and Contemporary Problems*, 62/1999, p. 130 e ss.

2) oposição científica com a teoria dos *stakeholders*. De forma bastante didática, Lynn Stout expõe a fragilidade da dinâmica interna, a partir do que chamou de “mito do valor dos *shareholders*”: na verdade, a agressividade no valor dos *shareholders* (e isso com base em algumas evidências, as empresas listadas reduziram, a expectativa de vida das empresas declinou, a “destruição criativa” das empresas tem resultados negativos em retorno dos investimentos por parte dos *shareholders*)¹⁵³. Essa concepção é bem ilustrada no *best-seller* “Built to last: successful habits of visionary companies”, de Jim Collins e Herry Porras: “uma grande organização é aquela que apresenta performance superior e estende seu impacto no tempo”¹⁵⁴. Do ponto de vista de sua dinâmica interna, portanto, o equívoco de Friedman consiste no fato de que as corporações são gerenciadas “não para proteger *shareholders* per se, mas para proteger investimentos específicos das empresas de todos os membros da ‘equipe’ corporativa, inclusive *shareholders*, gestores, empregados e possivelmente outros grupos, como os credores (que podem chegar a se estender à comunidade)”¹⁵⁵.

Mas é em relação à teoria dos *stakeholders* que o debate científico alcança seu maior rendimento¹⁵⁶, como crítica externa à maximização do valor dos *shareholders*. A gênese da teoria dos *stakeholders* remonta a uma nova compreensão do negócio na moderna sociedade corporativa¹⁵⁷, trazida pelo aumento crescente da consciência social sobre o impacto das organizações empresariais nas comunidades e mesmo nações inteiras.

153. Lynn Stout critica a própria noção de *shareholders* e a ausência de referencial normativo ou mesmo econômico a respeito da performance positiva da maximização do valor dos *shareholders*, STOUT, Lynn. The shareholders' value myth: how putting shareholders first harms investors, corporations, and the public. São Francisco: Berrett-Koehler, 2012, p. 61 e ss. Em sentido muito semelhante, BOWER, Joseph; PAINE, Lynn. The error at the heart of corporate leadership. *Harvard Business Review*, 95/2017, P. 165-192.

154. COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry. *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins, 1994. p. 3 e ss.

155. BLAIR, M.; STOUT, L. A team production theory of corporate law. *Journal of Corporation Law*. 1999, p. 751-805.

156. FREEMAN, Edward et al. Corporate governance: a stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19/1990, p. 337-359; FREEMAN, Edward et al. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 15/1983, p. 88-106.

157. DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20/1995, p. 65-91; ABLE, Bradley; DONALDSON, Thomas; FREEMAN, Edwar; JENSEN, Michael; MITCHELL, Ronald; WOOD, Donna et al. Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quaterly*, 18/2008, p. 153-190.

Genericamente, *stakeholders* são grupos ou indivíduos que detêm um *stake* no sucesso ou fracasso do negócio. Mais tarde, a categorização do *stake*¹⁵⁸ diversificou-se e foi ampliada, definindo-se o *stakeholder* como todo aquele que afeta ou é afetado pelos propósitos da corporação (*corporation's purpose*)¹⁵⁹. Sob influência da revisão crítica da ética do capitalismo, Edward Freeman sistematizou e promoveu avanços significativos, dominando três âmbitos especiais da gestão negocial, denominados “mecanismos básicos da teoria dos *stakeholders*”: 1) os processos de criação de valor (*value creation*) e negócio (*trade*); 2) o problema da ética do capitalismo¹⁶⁰; 3) o problema da mentalidade gerencialista (*managerial mindset*)¹⁶¹. Sob a liderança de Freeman, passou-se a investigar as demandas externas ao lucro empresarial, de tal forma que os executivos assumam a responsabilidade por seus atos *também* em relação ao impacto no ambiente externo à empresa.

As ideias de Freeman reverberaram na ética negocial a partir da dinamização do conceito de justiça distributiva, lançando as bases do clássico

-
158. ORTS, Eric; STRUDLER, Alan. Putting a stake in stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 88/2009, p. 605-615. Sobre os vínculos entre o direito e a teoria dos *stakeholders*, ORTS, Eric. Beyond shareholders: interpreting corporate constituency statutes. *George Washington Law Review*, 61/1992, p. 14-135; ORTS, Eric. A North American legal perspective on stakeholder management theory. In: PATFIELD, F. M. (Org.). *Perspectives on Company Law II*. The Hage: Kluwer Law, 1997. p. 165-179. Freeman, juntamente com Emshoff, introduziu a questão da “legitimidade da gestão” (*managerial legitimacy*), explicitando a estratégia como os gestores realizam os propósitos da corporação de modo inclusivo aos *stakeholders*, FREEMAN, Edward; EMSHOFF, J. Who's butting into your business? *Wharton Magazine*, 4/1979, 58-59. Amitai Etzioni, no entanto, discute a legitimação do processo de *stakeholding*, avaliando os resultados nem sempre positivos em termos de investimento financeiro, questões laborais, gestão de recursos escassos, entre outros, ETZIONI, Amitai. A communitarian note on stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 8/1998, p. 679-691; mais sobre, TREVIÑO, Linda; WEAVER, Gary. The stakeholder research tradition: converging theorists: not convergent theory. *Academy of Management Review*, 24/1999, p. 222-227; veja-se mais sobre, CLARKSON, Max (Org.). *The Corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings*. Toronto: Toronto Press, 1998.
159. EVAN, William; FREEMAN, Edward. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: BEAUCHAMP, Tom et al. (Org.). *Ethical theory and business*. New Jersey: Prentice-Hall, 1993. p. 97-106.
160. Os desdobramentos teóricos da *stakeholders' theory* de Edward Freeman foram explorados como estratégia de viabilização prática da “vitimologia corporativa” (SAAD-DINIZ, Eduardo. *Vitimologia corporativa...*, cit.).
161. FREEMAN, Edward et al. *Stakeholders theory: the state of the art*. New York: Cambridge Press, 2010. p. 3.

“Stakeholders management”. A priorização de *stakeholders* poderia influenciar substancialmente na estruturação dos treinamentos e participação simulada nos processos de tomada de decisão, sobretudo pelos seguintes motivos: 1) relevância absoluta dos efeitos da ação em outros e também no gestor; 2) compreensão do contexto societário, comportamento e valores dos *stakeholders*, demonstrando claramente “o que apoiamos”; 3) delimitação precisa das respostas ao “o que apoiamos”; 4) análise das relações entre os stakeholders em três níveis – racional ou “integral” (*organizational as a whole*), processos ou procedimentos operacionais padrão, e transacional, baseado nas negociações cotidianas; 5) revisão do planejamento estratégico para inclusão dos *stakeholders*; 6) equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* ao longo do tempo¹⁶².

O desafio da formação em ética negocial consiste em atrelar a essa orientação normativa uma inteligente rearticulação da condução da atividade empresarial orientada pelos *stakeholders*. A educação executiva deveria promover a abertura ao diálogo com os regimes corporativos, submetendo-os à avaliação crítica de seus próprios pressupostos. É em torno desse princípio que se organizam os quatro pilares da revisão da ética negocial a partir da teoria dos *stakeholders*: 1) a falácia da separação (não há como haver decisão negocial sem conteúdo ético); 2) o argumento da questão em aberto (determinar valores criados/destruídos; quem é ou não lesionado; direitos realizados/suprimidos dependem de verificação em função de contextos concretos de tomada de decisão); 3) a tese da integração (não há sentido em se falar em negócio sem ética; não há sentido em se falar em ética sem negócio; não há sentido em se falar em negócio e ética sem falar em pessoas); 4) princípio da responsabilidade (aceitar a responsabilidade pelos atos com base no impacto nos atos de outros). Com base nesses pressupostos, Freeman introduz uma estratégia bastante promissora na condução do comportamento corporativo. Não se trata de postura meramente gerencialista ou da orientação mais ou menos ortodoxa de modelações para a criação de vantagem competitiva. O mais interessante de tudo – e isso pode ser bastante promissor para a interpretação judicial dos programas de *compliance* – é que Freeman cria a plataforma a partir da qual se torna possível mensurar a efetividade das práticas empresariais na realização do conteúdo ético: “a teoria dos *stakeholders* consiste na criação de

162. FREEMAN, Edward. *Stakeholders management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1994. p. 4. Essas questões, posteriormente, integraram o projeto de ampliação da noção de estratégia corporativa (*corporate strategy*) das teses de Freeman, FREEMAN, Edward; GILBERT, D. R. *Corporate strategy and the search for ethics*. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1988. Essas ideias foram igualmente exploradas em SAAD-DINIZ, Eduardo. Vitimologia corporativa..., cit.

valor e negócio e como gerenciar o negócio de forma efetiva. ‘Efetivo’ pode ser visto como ‘criar o máximo de valor possível’¹⁶³. Pesquisas futuras poderiam explorar as relações entre efetividade e teoria dos *stakeholders* na formulação de políticas públicas, iniciativas corporativas e, sobretudo, oferecendo novos referenciais para a interpretação judicial dos programas de *compliance*.

A criação de valor retoma a ideia de que o negócio é um conjunto de relações entre grupos que têm um *stake* nas atividades negociais¹⁶⁴. É partir dessas interações que se pode observar as estratégias de criação de valor, demonstrando o emprego responsável dos recursos da empresa e as formas de alocação com base no comportamento, potencial cooperativo e ameaça de competição entre cada um dos grupos de *stakeholders*. A questão, portanto, não é impor uma modelação abstrata sobre a forma de gestão, ou mesmo da imposição abstrata de uma ontologia da integridade empresarial, mas sim examinar, em função de cada contexto empresarial, como cada um dos *stakes* em questão opera no processo de criação de valor¹⁶⁵.

Em quase 30 anos de produção científica, os desenvolvimentos da teoria dos *stakeholders* especializaram a investigação de iniciativas inovadoras de se fazer negócio, identificando o que pode ou não funcionar como estratégia para compartilhar os benefícios com a comunidade e os demais *stakeholders*: “o objetivo não é apenas compreender a ética das pessoas e das organizações, mas melhorá-las”¹⁶⁶. Quer dizer, a orientação ética, antes mesmo de obstruir a

163. FREEMAN, Edward. Stakeholders theory..., cit., p. 6-10. Essa noção de efetividade foi discutida em detalhes em SAAD-DINIZ, Eduardo. Vitimologia corporativa..., cit.

164. FREEMAN, Edward; GILBERT, Daniel. *Corporate strategy and the search for ethics*. New York: Prentice Hall, 1998. p. 3 e ss.

165. Em outra oportunidade, procurei explorar a criação de valor da forma seguinte: “Os pontos de convergência entre a teoria dos *stakeholders* e a criminologia econômica não poderiam ser mais promissores. É claro que se os *stakeholders* são concebidos como vítimas, a vitimização corporativa poderia integrar, sem maiores dificuldades, as análises de *stakeholders*. A determinação das práticas corporativas orientadas ao stakeholder como vítima poderia ser incorporada como estratégia de criação de valor em relação ao que realmente deveria ser priorizado. No entanto, um dos aspectos de divergência mais problemáticos tem lugar na cisão entre agente e principal e entre *shareholders* e *stakeholders*. Em regra, consideram-se vítimas apenas os *shareholders*. Os *stakeholders* estão, por outro lado, subrepresentados no Sistema de Justiça criminal e completamente negligenciados do direito penal econômico. Se os *stakeholders* são concebidos como vítimas, a vitimização corporativa poderia integrar, sem maiores dificuldades, as análises de *stakeholders*” (SAAD-DINIZ, Eduardo. Vitimologia corporativa..., cit.).

166. “This goal extends to all aspects of business activity, from the design, sales, and marketing of products to the quality of relationships with the firm’s key constituencies,

realização dos negócios, serve como poderoso estímulo e recondução normativa no sentido de melhoria da performance dos gestores e da empresa.

Sem embargo, o que falta à teoria dos *stakeholders* é aperfeiçoar seus níveis de legitimação empírica e articulação teórica diante do controle social do negócio. É possível voltar a atividade empresarial para o benefício dos *stakeholders* e mesmo assim mover comportamento antissocial e cometer infrações econômicas. Pior do que isso, é bem possível manipular medidas de engajamento dos *stakeholders* como uma licença moral para falhas de governança corporativa, tal qual já amplamente evidenciado na retórica da responsabilidade social corporativa¹⁶⁷. E não é diferente com os programas de *compliance* que apoiam sua efetividade exclusivamente na distribuição de benefícios aos *stakeholders*, uma vez que eles podem facilmente ser instrumentalizados para justificar a prática de infrações econômicas. Nem o ensino da educação executiva, nem a interpretação judicial devem negligenciar isso (v. *infra* a sutil interpretação entre *stakeholders engagement* e *overcompliance* na interpretação judicial).

A análise do engajamento dos *stakeholders* pode até conferir maior legitimidade, mas isso não significa que há ganhos em termos de controle e ética, nem mesmo alterações substanciais do comportamento ético empresarial, tal qual já prenunciava Christine Parker¹⁶⁸. Sem resultados mensuráveis sobre o engajamento e seus vínculos com as estratégias de controle, não há como identificar e encontrar a medida do comportamento corporativo prossocial. Pesquisas futuras poderiam verificar empiricamente como as organizações brasileiras estão atuando nesses termos, se o engajamento de *stakeholders* é idôneo o suficiente para impactar na integridade da empresa. Em uma palavra, é essa a métrica que nos permitiria avaliar os limites e as extensões de *compliance* e integridade no Brasil, identificando e quantificando os efeitos das práticas éticas na condução da atividade empresarial, quão efetivas seriam para influenciar as expectativas de quem as observa e quais iniciativas de fato merecem nossa atenção e deveriam merecer a priorização. É esse o papel do estudo da ética negocial e esse deve ser o objetivo da avaliação crítica da oposição científica entre o *shareholders' capitalism* e o *stakeholders' capitalism*.

whether they are its stockholders, customers, or employees" (GREEN, Ronald M.; DONOVAN, Aine. The methods of business ethics. In: BRENKERT, George; BEAUCHAMP, Tom (Org.). *The Oxford Handbook of Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 22).

167. Veja-se, por exemplo, LIST, John; MOMENI, Fatemeh. When corporate social responsibility backfires: theory and evidence from a natural field experiment. *NBER Working Paper*, 2017, p. 1-31.

168. PARKER, Christine. *The open corporation...* cit., p. 5.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEND, Gabriel. *The moral background: an inquiry into the history of business ethics*. Princeton: Princeton, 2014.
- ABLE, Bradley; DONALDSON, Thomas; FREEMAN, Edwar; JENSEN, Michael; MITCHELL, Ronald; WOOD, Donna. et al. Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, v.18, p. 153-190, 2008.
- ADLER, Freda; MUELLER, Gerhard; LAUFER, William. *Criminology and the Criminal Justice System*. 6. ed. New York: McGrall Hill, 2007.
- AIRES, Ian; BRAITHWAITE, John. *Responsive regulation: transcending the deregulation debate*. New York: Oxford Press, 1992.
- AKERLOF, George. The missing motivation in macroeconomics. *The American Economic Review*, v. 97, 2007.
- AKERLOF, George; SHILLER, Robert. *Phising for phools: the economics of manipulation and deception*. Princeton: Princeton Press, 2015.
- ALBANESE, Jay. What Lockheed and La Cosa Nostra have in common: the effect of ideology on criminal justice policy. *Crime and Delinquency*, v. 28, p. 311-323, 1982.
- ALBANESE, Jay. *Organizational offenders: why solutions fail to political, corporate, and organized crime*. Niagara Falls: Apocalypse, 1982.
- ALENCAR, Matheus. *Mecanismos de proteção do empregado nos programas de criminal compliance*. São Paulo: LiberArs, 2016.
- ALMOND, Paul; VAN ERP, Judith. Regulation and governance versus criminology: disciplinary divides, intersections, and opportunities. *Regulation & Governance*, v. 7, p. 01-17, 2018.
- ALVESSON, M.; SPICER, A. Theories of leadership. In: ALVESSON, M.; SPICER, A. (Orgs.) *Metaphors we lead by: understanding leadership in the real world*. London: Routledge, 2011.
- ANSOFF, Igor. *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARLEN, Jennifer (Org.). *Research handbook on corporate crime and financial misleading*. Cheltenham: Edward Elgar, 2018.
- ARLEN, Jennifer; KAHAN, Marcel. Corporate governance regulation through non-prosecution. *University of Chicago Law Review*, v. 84, 2017.
- ARLEN, Jennifer; KRAAKMAN, Rainier. Controlling corporate misconduct: an analysis of corporate liability regimes. *New York University Law Review*, v. 72, p. 687-779, 1997.

- AVOLIO, Bruce; GARDNER, William. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quartier*, v. 16, p. 315-338, 2005.
- AXELROD, R. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books, 1984.
- BAMBERGER, Kenneth. Technologies of compliance: risk and regulation in a Digital Age. *Texas Law Review*, v. 88, 2010.
- BARAK, Gregg. Multinational corporate crime: an undeveloped area of criminological inquiry. *Journal of Sociology and Criminology*, v. 4, 2016.
- BARAK, Gregg. *Unchecked corporate power: why the crimes of multinational corporations are routinized away and what we can do about it*. London: Routledge, 2017.
- BARDACH, Eugene; KAGAN, Robert. *Going by the book: the problem of regulatory unreasonableness*. London: Routledge, 2017.
- BARRILARI, Claudia. *Autorregulação regulada, criminal compliance e mecanismos sancionatórios*. São Paulo: Ed. RT, 2018.
- BARROW, Jeffrey. The variables of leadership: a review and conceptual framework. *The Academy of Management Review*, v. 2, p. 231-251, 1977.
- BASS, Bernard M. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.
- BASS, Bernard M. *The Bass Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications*. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BAUCUS, M. S. Pressure, opportunity and predisposition: a multivariate model of corporate illegality. *Journal of Management*, v. 20, p. 699-721, 1994.
- BAUMAN, Zygmunt. *Flüchtige Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2000.
- BEBCHUK, Lucian. Asymmetric information and the choice of corporate governance arrangements. *Harvard Law and Economics Discussion Paper*, v. 398, p. 01-31, 2002.
- BECHARA, Ana Elisa Liberatore Silva. *Valor, norma e injusto penal*. Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.
- BECK, Ulrich. *Risikogesellschaft: auf dem Weg in andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1986.
- BECK, Ulrich; BECK-GERNSHEIM, Elisabeth (Orgs.). *Riskante Freiheiten: individualisierung in modernen Gesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1994.
- BECKER, Gary. Crime and punishment: an economic approach. In: FIELDING, N. et al. (Org.). *The economic dimensions of crime*. New York: Palgrave, 1968.
- BECKER, Gary; MURPHY, Kevin. *Social economics: market behavior in a social environment*. Cambridge: Harvard, 2000.
- BECKER, Howard. *Evidence*. Chicago: Chicago Press, 2017.
- BECKERT, Jens. *Beyond the market: the social foundations of economic efficiency*. Princeton: Princeton, 1997.
- BELTRAME, Priscila Akemi. Investigações internas. In: NIETO MARTIN, Adan et al. (Org.). *Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas*. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018.

- BENNEAR, L; COGLIANESE, Cary. Measuring progress: program evaluation of environmental policies. *Environment*, v. 47, p. 22-39, 2005.
- BENSON, Lee et al. (Org.) *Knowledge for social change: Bacon, Dewey, and the revolutionary transformation of research universities in the Twenty-First Century*. Philadelphia: Temple Press, 2017.
- BERG, Heinz Peter. Risk management: procedures, methods and experiences. *Reliability: Theory & Applications*, v. 17, 2010.
- BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. 3. ed. Trad. Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Nova Cultural, 1984.
- BERNSTEIN, Peter. The new religion of risk management. *Harvard Business Review*, v. 3, 1996.
- BLACK, Bernard; CARVALHO, Antonio Gledson; GORGA, Érika. Corporate governance in Brazil. *Emerging Markets Review*, v. 11, p. 21-38, 2010.
- BLAIR, John. *The control of oil*. Dublin: Springer, 1976.
- BLAIR, M.; STOUT, L. A team production theory of corporate law. *Journal of Corporation Law*, p. 751-805, 1999.
- BOATRIGHT, John. Conflict of interest: an agency analysis. In: FORT, Timothy. *Ethics and governance: business as mediating institution*. Oxford: Oxford Press, 2001.
- BORUCH, Robert et al. The Campbell Collaboration. *Research on Social Work Practice*, v. 4, 2002.
- BOWER, Joseph; PAINE, Lynn. The error at the heart of corporate leadership. *Harvard Business Review*, v. 95, p. 165-192, 2017.
- BOWIE, Norman. Accountants, full disclosure, and conflicts of interests. *Business and Professional Ethics Journal*, v. 5, 1986.
- BOWIE, Norman. *Business ethics: a Kantian perspective*. 2. ed. Cambridge: Cambridge Press, 2017.
- BOWIE, Norman; WERHAENE, Patricia. *Management ethics*. New York: Blackwell, 2005.
- BOX, Steve. *Crime, power and mystification*. London: Tavistock, 1983.
- BRAITHWAITE, John. Enforced self-regulation: a new strategy for corporate crime control. *Michigan Law Review*, Ann Arbor, v. 80, p. 1466-1507, 1982.
- BRAITHWAITE, John. *Corporate crime in the pharmaceutical industry*. London: Routledge, 1984.
- BRAITHWAITE, John. *To punish or persuade: enforcement of Coal Mine Safety*. Albany: State University of New York, 1985.
- BRAITHWAITE, John. Criminological theory and organizational crime. *Criminological Theory*, v. 6, p. 333-358, 1989.
- BRAITHWAITE, John. The new regulatory state and the transformation of criminology. *British Journal of Criminology*, v. 40, 2000.
- BRAITHWAITE, John. Responsive regulation and developing economies. *World Development*, v. 34, p. 884-898, 2006.
- BRAITHWAITE, John. *The Vermont Bar Journal*, 2014.

- BRAITHWAITE, John; DRAHOS, Peter. *Global business regulation*. Melbourne: Cambridge Press, 2000.
- BRATTON, William; WACHTER, Michael. Shareholder primacy's corporatist origins: Adolf Berle and the Modern Corporation. *Corporate Law*, v. 34, p. 100-152, 2008.
- BRODOWSKI, Dominik. Red Team compliance. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 107, n. 988, p. 55-66, fev. 2018.
- BRUMMER, Chris. *Soft law and the global financial system: rule making in the 21st Century*. Cambridge: Cambridge, 2012.
- CAMARGO, Beatriz Corrêa. Sobre o domínio do fato no contexto da criminalidade empresarial. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, São Paulo, v. 21, n. 102, p. 367-393, maio-jun. 2013.
- CAMPBELL, Donald. Assessing the impact of planned social change. *Evaluation and Program Planning*, v. 2, p. 49-90, 1979.
- CAMPBELL, Stuart Vincent. Perception is not reality: the FCPA, Brazil, and the mismeasurement of corruption. *Minnesota Journal of International Law*, v. 22, 2013.
- CAMPOS, Pedro Henrique Pedreira. *Estranhas catedrais: as empreiteiras brasileiras e a Ditadura*. Rio de Janeiro: Eduff, 2018.
- CARDOSO, Débora Motta. *Criminal compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro*. São Paulo: LiberArs, 2015.
- CARR, Albert. Is business bluffing ethical?. *Harvard Business Review*, v. 1, 1968.
- CARRUTHERS, Bruce. The meanings of money: a sociological perspective. *Theoretical Inquiries in Law*, v. 11, p. 52-74, 2010.
- CASHORE, Ben; AULD, Graeme; NEWSON, Deanna. *Governing through markets: forest certification and the emergence of non-state authority*. London: Yale Press, 2004.
- CERASSI, Alejandro. *Arbeit macht frei! El trabajo y su organización en el fascismo*. Barcelona: El viejo topo, 2004.
- CHALMERS, Ian. If evidence-informed policy works in practice, does it matter if it doesn't work in theory?. *Evidency & Policy: a Journal of Research, Debate and Practice*, v. 2, p. 227-242, 2005.
- CHANDLER JR, Alfred D. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: The Belknap, 1999.
- CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure: chapters in the History of the industrial enterprise*. Toronto: Doubleday, 1996.
- CHEN, Hui; SOLTES, Eugene. Why compliance programs fail – and how to fix them. *Harvard Business Review*, v.2, 2018.
- CHERNOW, Ron. *The house of Morgan: an American Banking Dynasty and the rise of modern finance*. Nova Iorque: Grove, 1990.
- CIULLA, Joanne. Leadership ethics: mapping the territory. In: CIULLA, Joanne (Org.). *Ethics: the heart of leadership*. New York: Praeger, 1998.
- CLARK, John Maurice. *Social control of business*. New York: McGraw-Hill, 1939.
- CLARKSON, Max (Org.). *The Corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings*. Toronto: Toronto Press, 1998.

- CLINARD, Marshall; YEAGER, Peter. *Corporate crime*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2009.
- COADY, C. A. *Messy morality: the challenge of politics*. Oxford: Oxford Press, 2008.
- COFFEE JR., John. Making the punishment fit the corporation: the problem of finding an optimal corporation criminal sanction. *Northern Illinois ULR*, 1980.
- COFFEE JR., John; GRUNER, Richard; HANSEN, John. What do prosecutors prosecute?. *Working Paper 7* (manuscrito não publicado), 1984.
- COFFEE, John. Understanding Enron: it's about the gatekeepers, stupid. *SSRN Electronic Journal*, v. 4, p. 57 e ss, 2002.
- COFFEE JR., John. What Caused Enron? A Capsule Social and Economic History of the 1990s. *Cornell Law Review*, v. 89, 2004.
- COFFEE JR., John. A theory of corporate scandal: why the U.S. and Europe differ. *Oxford Review of Economic Policy*, v. 21, p. 198-21, 2005.
- COGLIANESE, Cary. *Measuring regulatory performance: evaluating the impact of regulation and regulatory policy*. OCDE: 2012.
- COGLIANESE, Cary. The challenge of regulatory excellence. In: COGLIANESE, Cary (Org.). *Achieving regulatory excellence*. Washington: Brookings, 2017.
- COLEMAN, James. *The Asymmetric Society*. New York: Syracuse Press, 1982.
- COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry. *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins, 1994.
- COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. *O poder de controle na sociedade anônima*. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.
- CONGDON, William; KLING, Jeffrey; MULLAINATHAN, Sendhil. *Policy and choice: public finance through the lens of behavioral economics*. Washington: The Brookings, 2011.
- COOPER, S. *Corporate social performance: a stakeholder approach*. Aldershot: Ashgate, 2004.
- COSTA, Helena Regina Lobo; ARAÚJO, Marina Pinhão Coelho. Compliance e o julgamento da AP 470. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, São Paulo, v. 106, p. 215-230, 2014.
- COYLE, Brian. *Risk awareness and corporate governance*. 2. ed. Kent: IFS, 2004.
- CRESSEY, Donald. The respectable criminal. *Trans/action*, v. 2, p. 12-15, 1965.
- CRESSEY, Donald; MOORE, Charles. Managerial values and corporate codes of ethics. *California Management Review*, v. 25, p. 53-77, 1983.
- CUSHMAN, Fiery et al. Multi-systems moral psychology. In: DORIS, John (Org.). *The moral psychology handbook*. Oxford: Oxford, 2010.
- CYERT, Richard; MARCH, James. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.
- DE MAGLIE, Cristina. *L'Ética e il mercato: la responsabilità penale delle società*. Milano: Giuffrè, 2002.
- DE STEFANO, Michele. Creating a culture of compliance: why departmentalization may not be the answer. *Hasting Business Law Journal*, v. 10, 2014.
- DIAMANTIS, Mihailis. Corporate criminal minds. *Notre Dame Law Review*, v. 91, p. 2050-2090, 2016.

- DIAMANTIS, Mihailis; LAUFER, William. Prosecution and punishment for corporate criminality. *Annual Review of Law and Social Science*, v. 15, p. 01-31, 2018.
- DIMENTO Joseph, *Environmental law and American business*. New York: Plenum Press, 1986.
- DOBBIN, Frank. *The new economic sociology: a reader*. Princeton: Princeton Press, 2004.
- DONALDSON, Thomas; DUNFEE, Thomas. *Ties that bind*. Boston: Harvard Press, 1999.
- DONALDSON, Thomas; DUNFEE, Thomas. A social contracts approach to business ethics. In: WERHANE, Patricia (Org.). *Ethical issues in business*. 8. ed. New Jersey: Pearson, 2008.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 65-91, 1995.
- DONALDSON, Thomas; WERHAENE, Patricia. Introduction to ethical reasoning. In: DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia (Org.). *Ethical issues in business*. 8. ed. New Jersey: Pearson, 2008.
- DORAN, Peter. *Breaking Rockefeller: the incredible story of the ambitious rivals who toppled an Oil Empire*. New York: Penguin, 2016.
- DRAHOS, Peter; BRAITHWAITE, John. *Information feudalism: who owns the knowledge*. London: Earthscan Publications, 2002.
- DUBBER, Markus. The comparative history and theory of corporate criminal liability. *New Criminal Law Review*, v. 16, 2013.
- DUBBER, Markus; HÖRNLE, Tatjana. *Criminal Law: a comparative approach*. Oxford: Oxford, 2014.
- DUNFEE, Thomas. Corporate governance in a market with morality. *Law and Contemporary Problems*, v. 62, 1999.
- DURKHEIM, Émile. *O suicídio: estudo sociológico*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- DURKHEIM, Émile. *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- DURKHEIM, Émile. *Regras do método sociológico*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- DYCK, Alexander et al. Who blows the whistle on corporate fraud?. *Journal of Finance*, v. 65, 2010.
- DYSON, Matthew; VOGEL, Benjamin. *The limits of criminal law: Anglo-German concepts and principles*. Cambridge: Intersentia, 2018.
- EHRlich, Isaac. Crime and Punishment. In: EATWELL, J. et al. (Org.). *Social Economics*. New York: Palgrave, 1989.
- ELLIS, Jim. Foreword. In: COGLIANESE, Cary (Org.). *Achieving regulatory excellence*. Washington: Brookings, 2017.
- ELSTER, Jon. Social norms and economic theory. *Journal of Economic Perspectives*, v.3, p. 99-117, 1989.
- ELSTER, Jon. *The cement of society: a study of social order*. New York: Cambridge, 1989.
- ELSTER, Jon. *Alchemistries of the mind: rationality and the emotions*. Cambridge: Cambridge Press, 1999.
- ELSTER, Jon. Rational choice history: a case of excessive ambition. *American Political Science Review*, v. 94, p. 685-695, 2000.

- ENGELHART, Marc. *Sanktionierung von Unternehmen und Compliance: Eine rechtsvergleichende Analyse des Straf- und Ordnungswidrigkeitenrechts in Deutschland und den USA*. Berlin: D&H, 2012.
- ENGELHARDT, Marc. *The nature and basic problems of compliance regimes: Beiträge zum Sicherheitsrecht*. Freiburg: Max Planck, 2018.
- ENGLER, Robert. *The brotherhood of oil: energy policy and the public interest*. Chicago: Chicago Press, 1977.
- ERHARD, Werner; JENSEN, Michael; ZAFFRON, Steve. Integrity: a positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics and legality. *Harvard Business School NOM working paper*, 2014.
- ETZIONI, Amitai. A communitarian note on stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, v. 8, p. 679-691, 1998.
- EVAN, William; FREEMAN, Edward. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalismo. In: BEAUCHAMP, Tom et al. (Org.). *Ethical theory and business*. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- FARRELL, Graham; CLARK, Ken. *What does the world spend on criminal justice?*. Helsinki: European Institute for Crime Prevention and Control, 2004.
- FAULKNER, R.; CHENEY, E. Review of The New Economic Sociology: developments in an emerging field. *Contemporary Sociology*, v. 32, 2003.
- FEELEY, Malcom; SIMON, Jonathan. Actuarial justice: the emerging new criminal law. In: NELKEN, D. (Org.) *The futures of criminology*. London: Sage, 1994.
- FELD, Barry. The political economy of corporate regulation: the structural origins of white collar crime. In: INVERARITY, J. M. et al. (Org.). *Law and society: sociological perspectives on criminal law*. Boston: Little, 1983.
- FICHTE, Johann Gottlieb. *Die Wissenschaftslehre*. Hamburg: Felix Meiner, 1986.
- FISHMAN, Charles. *The Wal-Mart effect: how the world's most powerful company really works – and how it's transforming the American economy*. London: Penguin, 2006.
- FLIGSTEIN, Neil. *The transformation of corporate control*. New York: Harvard Press, 1990.
- FLYNN, E. Classification for risk and supervision: a preliminary conceptualization. In: FREEMAN, J. (Org.). *Prisons: past and future*. London: Heinemann, 1978.
- FOLEI, Veronica; HAYNER, Catina. The FCPA and its impact in Latin America. *International Trade Law Journal*, v. 13, 2008.
- FORD, Cristie; HESS, David. Can corporate monitorships improve corporate compliance?. *Journal of Corporation Law*, 2009.
- FORT, T.; NOONE, J. Banded contracts, mediating institutions, and corporate governance: a naturalist analysis of contractual theories of the firm. *Law & Contemporary Problems*, v. 62, p. 163-213, 1999.
- FREEMAN, Edward (Org.). *Business ethics: the state of the art*. Oxford: Oxford Press, 1991.
- FREEMAN, Edward et al. Corporate governance: a stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, v. 19, p. 337-359, 1990.
- FREEMAN, Edward et al. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, v. 15, p. 88-106, 1983.

- FREEMAN, Edward et al. *Stakeholders theory: the state of the art*. New York: Cambridge Press, 2010.
- FREEMAN, Edward. *Stakeholders management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1994.
- FREEMAN, Edward; EMSHOFF, J. Who's butting into your business? *Wharton Magazine*, v. 4, p. 58-59, 1979.
- FREEMAN, Edward; GILBERT, Daniel. *Corporate strategy and the search for ethics*. New York: Prentice Hall, 1998.
- FRENCH, Peter. *Collective and corporate responsibility*. New York: Columbia Press, 1984.
- FREYER, Tony. *Regulating big business: antitrust in Great Britain and America (1880-1990)*. Cambridge: Cambridge Press, 1992.
- FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. In: DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia (Orgs.) *Ethical issues in business*. 8. ed. New Jersey: Pearson, 2008.
- GARRETT, Brandon. *Too big to jail: how prosecutors compromise with corporations*. Cambridge: The Belknap, 2014.
- GARRETT, Brandon. Response: the metamorphosis of corporate criminal prosecutions. *Virginia Law Review*, v. 101, 2015.
- GAYLORD, Mark; GALLIHER, John. *The criminology of Edwin Sutherland*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1988.
- GEIS, Gilbert. Deterring corporate crime. In: NADER, Ralph et al. (Org.). *Corporate power in America*. New York: Grossman, 1973.
- GEIS, Gilbert; STOTLAND, Ezra. Organizational structure and organizational crime. In: GEIS, Gilbert et al. (Org.). *White collar crime: theory and research*. Beverly Hills: Sage, 1980.
- GEISMAR, Anne-Gwendolin. *Der Tatbestand der Aufsichtspflichtverletzung bei der Ahndung von Wirtschaftsdelikten*. Baden-Baden: Nomos, 2011.
- GEORGE, Bill; SIMS, Peter; McLEAN, Andrew; MAYER, Diana. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, v. 2, 2007.
- GIBBONS, Robert. What is economic sociology and should any economists care?. *Journal of Economic Perspectives*, v. 19, p. 03-07, 2005.
- GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Unesp, 1991.
- GINTIS, Herbert; KHURANA, Rakesh. Corporate honesty and business education: a behavioral model. In: ZAK, Paul (Org.). *Moral Markets: the critical role of values in the economy*. Princeton: Princeton, 2008.
- GOFFMAN, Erving. *The presentation of self in everyday life*. Garden City: Anchor, 1959.
- GRANOVETTER, Mark. A Theoretical Agenda for Economic Sociology. In: GUILLEN, Mauro; COLLINS, Randal; ENGLAND, Paula; MEYER, Marshall (Orgs.). *The New Economic Sociology: developments in an Emerging Field*. New York: Russell Sage Foundation, 2002.
- GRANOVETTER, Mark. *Society and economy: framework and principles*. Cambridge: The Belknap, 2017.

- GRANOVETTER, Mark; SWEDBERG, Richard. *The sociology of economic life*. 3. ed. Boulder: Westview, 2011.
- GRECOFILHO, Vicente; RASSI, João Daniel. *O combate à corrupção*. São Paulo: Saraiva, 2015.
- GRECO, Luis; CARACAS, Christian. *Internal investigations e o princípio da não auto-incriminação*. In: LOBATO, José Danilo Tavares (Ed.). *Comentários ao direito penal econômico brasileiro*. Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.
- GREEN, Bruce; PODGOR, Ellen. Unregulated internal investigations: achieving fairness for corporate constituents. *Boston College Law Review*, v. 54, p. 73-126, 2013.
- GREEN, Ronald M.; DONOVAN, Aine. The methods of business ethics. In: BRENKERT, George; BEAUCHAMP, Tom (Org.). *The Oxford Handbook of Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- GREEN, Stuart. *Lying, cheating, and stealing: a moral theory of white-collar crime*. Oxford: Oxford Press, 2006.
- GREENE, Joshua. *Moral tribes: emotion, reason, and the gap between us and them*. New York: Penguin, 2013.
- GRIFFITH-JONES, Stephany; OCAMPO, José Antonio; STIGLITZ, Joseph (Orgs.). *Time for a visible hand: lessons from the 2008 World Financial Crisis*. Oxford: Oxford Press, 2018.
- GRUNER, Richard. Lean law compliance: confronting and overcoming legal uncertainty in business enterprises and other complex organizations. *NYU Journal of Law & Business*, v. 11, 2014.
- HAGAN, John. The social embeddedness of crime and unemployment. *Criminology*, v. 31, p. 465-491, 1993.
- HAGAN, John. Victims before the law: a study of victim involvement in the criminal justice process. *Journal of Criminal Law and Criminology*, v. 73, p. 317-330, 1982.
- HAGAN, John. *Who are the criminals? The politics of crime policy from the Age of Roosevelt to the Age of Reagan*. Princeton: Princeton Press, 2010.
- HAIDT, Jonathan. The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgement. *Psychological Review*, v. 108, n. 4, p. 814-834, 2001.
- HAIDT, Jonathan. *The righteous mind: why good people are divided by politics and religion*. New York: Pantheon, 2012.
- MÜLLER Hans Peter. Gesellschaft, Moral und Individualismus. Émile Durkheims Moraltheorie. In: BERTRAM, Hans (Org.). *Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie*. Frankfurt, 1986.
- HASKINS, Ron; BARON, Jon. *Building the connection between policy and evidence: the Obama-evidence based initiatives*. UK: Nesta, 2011.
- HASNAS, John. The centenary of a mistake: one hundred years of corporate criminal liability. *American Criminal Law Review*, v. 46, p. 1329-1358, 2009.
- HASNAS, John. *Trapped: when acting ethically is against the law*. Washington: CATO, 2006.
- HAUGH, Todd. Cadillac compliance breakdown. *Stanford Law Review Online*, v. 69, 2017.
- HAUGH, Todd. The criminalization of compliance. *Notre Dame Law Review*, v. 92, p. 1215-1269, 2017.

- HAWKINS, Keith. *Law as last resort: prosecution decision-making in a regulatory agency*. Oxford: Oxford Press, 2002.
- HEATH, Joseph. Business ethics and moral motivation: a criminological perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 83, p. 595-614, 2008.
- HEFENDEHL, Roland. Alle liebe Whistleblowing. In: BÖSE, Martin et al. (Org.). *Grundlagen des Straf- und Strafverfahrensrecht: Festschrift für Knut Amelung*. Berlin: Carl Heymanns, 2009.
- HELFERICH, Gerard. *An unlikely trust: Theodore Roosevelt, J.P. Morgan and the improbable partnership that remade American Business*. Connecticut: Guilford, 2018.
- HESS, David. Ethical infrastructures and evidence-based corporate compliance and ethics programs and ethics programs: policy implications from the empirical evidence. *NYU Journal of Law & Business*, v. 12, 2016.
- HILL, G. B. Archie Cochrane and his legacy: an internal challenge to physician's autonomy?. *Journal of Clinical Epidemiology*, v. 53, p. 1189-1192, 2000.
- HIRSCHI, Travis. *Causes of delinquency*. 2. ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2002.
- HOLMES, John; CAMERON, Jessica. An integrative review of theories of interpersonal cognition. In: BALDWIN, Mark (Org.). *Interpersonal cognition*. New York: The Guilford, 2005.
- HOPKINS, Andrew. Compliance with what? The fundamental regulatory question. *British Journal of Criminology*, v. 34, p. 431-443, 1994.
- JACOBS, James; GOLDSTOCK, Ronald. Monitors & IPSIGS: emergence of a new criminal justice role. *Criminal Law Bulletin*, v. 43, 2007.
- JAHN, Matthias et al. (Org.). *Das Unternehmensstrafrecht und seine Alternativen*. Baden-Baden: Nomos, 2016.
- JAMES W. COLEMAN, *The criminal elite: the sociology of white collar crime*. New York: St. Martin's, 1985.
- JAY, Antony. *Management and Machiavelli: discovering a new science of management in the timeless principles of Statecraft*. New York: Pfeiffer, 1994.
- JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.
- JOHNSON, Kirk. Federal court processing of corporate, white collar, and common crime economic offenders over the past three decades. *Mid-American Review of Sociology*, v. 11, p. 25-44, 1986.
- JOHNSON, Mark. *Moral imagination: implications of cognitive science for ethics*. Chicago: Chicago Press, 1993.
- KAHNEMAN, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- KEMSHALL, Hazel. *Understanding risk in criminal justice*. Philadelphia: McGraw Hill, 2003.
- KHANNA, Vik. An analysis of internal governance and the role of the General Counsel in reducing corporate crime. In: ARLEN, Jennifer (Org.). *Research Handbook on Corporate Crime and Financial Misleading*. London: Edward Elgar, 2018.
- KHANNA, Vik. Corporate criminal liability: what purpose does it serve?. *Harvard Law Review*, v. 109, p. 1477-1534, 1996.

- KHANNA, Vik. Corporate liability standards: when should corporations be held criminally liable?. *American Criminal Law Review*, v. 37, 2000.
- KHANNA, Vik; DICKINSON, TL. The corporate monitor: the new corporate czar. *Michigan Law Review*, v. 105, p. 1713-1716, 2017.
- KHANNA, Vik; KIM, Han; LU, Yao. CEO connectedness and corporate frauds. *Journal of Finance*, v. 70, p. 1203-1252, 2015.
- KIECHEL, Walter. The management century. *Harvard Business Review*, v. 11, 2012.
- KLEIN, E. The one necessary condition for a successful business ethics course: the teacher must be philosopher. *Business Ethics Quarterly*, v. 8, 1998.
- KOHLBERG, Lawrence. *The philosophy of moral development: moral stages and the idea of justice*. New York: Haper, 1981.
- KRAWIEC, Kimberly. Cosmetic compliance and the failure of negotiated governance. *Washington University Law Review*, v. 81, 2003.
- KUBICIEL, Michael. Die Finanzmarktkrise zwischen Wirtschaftsstraft und politischem Strafrecht. *Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik*, v. 2, p. 53- 60, 2013.
- KUBICIEL, Michael. Die deutschen Unternehmensgeldbussen: ein nicht wettbewerbsfähiges Modell und seine Alternativen. *Neue Zeitschrift für Wirtschafts-, Steuer-, und Unternehmensstrafrecht*, v. 5, p. 178-181, 2016.
- KUHLEN, Lothar et al. (Org.). *Compliance y teoria del derecho penal*. Madrid: Marcial Pons, 2013.
- KUNREUTHER, Howard; USEEM, Michael. *Learning from catastrophes: strategies for reaction and response*. New Jersey: Pearson, 2010.
- KUNREUTHER, Howard; USEEM, Michael. *Mastering catastrophic risk: how companies are coping with disruption*. Oxford: Oxford Press, 2018.
- LANGEVOORT, Donald. Behavioral ethics, behavioral compliance. In: ARLEN, Jennifer (Org.). *Research handbook on corporate crime and financial misleading*. Cheltenham: Edward Elgar, 2018.
- LAUFER, William. Corporate liability, risk shifting, and the paradox of compliance. *Vanderbilt Law Review*, v. 52, 1999.
- LAUFER, William. Corporate prosecution, cooperation, and the trading of favors. *Iowa Law Review*, v. 87, p. 643-667, 2002.
- LAUFER, William. *Corporate bodies and guilty minds*. Chicago: Chicago Press, 2006.
- LAUFER, William. Illusions of compliance and governance. *Corporate Governance*, v. 6, p. 239-249, 2006.
- LAUFER, William. Modern forms of corruption and moral stains. *The Georgetown Journal of Law & Public Policy*, v. 12, 2014.
- LAUFER, William. Where is the moral indignation over corporate crime?. In: BRODOWSKI, Dominik et al. (Org) *Regulating corporate criminal liability*. Heidelberg: Springer, 2014.

- LAUFER, William. Inautenticità del sistema della responsabilita degli enti e giudizio di colpevolezza. In: CENTONZE, Francesco et al. (Org.). *La responsabilità penale degli enti*. Bologna: Il Mulino, 2016.
- LAUFER, William. The missing account of Progressive Corporate Criminal Law. *New York University Journal of Law and Business*, v. 14, p. 01-60, 2017.
- LAUFER, William. A very special regulatory milestone. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, v. 319, p. 01-37, 2018.
- LAZEAR, Edward. Gary Becker's impact on economics and policy. *American Economic Review*, v. 105, p. 80-84, 2015.
- LEIGHTON, Paul. Corporate crime and the corporate agenda for crime control: disappearing awareness of corporate crime and increasing abuses of power. *Western Criminology Review*, v. 14, p. 38-51, 2013.
- LEIGHTON, Paul. Fairness matters: more than deterrence. *Criminology & Public Policy*, v. 9, 2010.
- LEWIN, Kurt. *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill, 1936.
- LIBERMAN, Akiva. Advocating evidence-generating policing: a role for the ASC. *The Criminologist*, v. 22, p. 02-05, 2009.
- LICHAND, Guilherme; LOPES, Marcos; MEDEIROS, Marcelo. Is corruption good for your health?. *Harvard Working Paper*, p. 01-58, 2016.
- LIPMAN, Frederick. *Whistleblowers: incentives, disincentives, and protection strategies*. Hoboken, 2012.
- LIST, John; MOMENI, Fatemeh. When corporate social responsibility backfires: theory and evidence from a natural field experiment. *NBER Working Paper*, p. 01-31, 2017.
- LOBATO, José Danilo Tavares. *Direito penal ambiental e seus fundamentos*. Curitiba: Juruá, 2011.
- LOPES, José Reinaldo Lima. *Naturalismo jurídico no pensamento brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- LUHMANN, Niklas. *Die Moral der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp, 2002.
- LUHMANN, Niklas. *Die Soziologie des Risikos*. Berlin: De Gruyter, 2003.
- LUKES, Steven; SCULL, Andrew. *Durkheim and the law*. 2. ed. London: Palgrave, 2013.
- MACEY, Jonathan. *Corporate governance: promises kept, promises broken*. Princeton: Princeton Press, 2008.
- MACMILLAN, Ian; THOMPSON, James. *The social entrepreneur's playbook*. Filadelfia: Wharton Digital Press, 2017.
- MAGALHÃES, Vlamir Costa. *O crime de lavagem de ativos no contexto do direito penal econômico contemporâneo: criminal compliance, delinquência empresarial e o delineamento da responsabilidade penal no âmbito das instituições financeiras*. Porto Alegre: Nuria Fabris, 2018.
- MANN, Michael. *The sources of social power*. Cambridge: Cambridge Press, 2012. v. 1-4.
- MARCUZZI, Stefano; TERZI, Alessio. Are Multinationals eclipsing Nation States?. *Project Syndicate*, 01.02.2019.

- MASCHMANN, Frank. Compliance y derechos del trabajador. In: KUHLEN, Lothar et al. (Org.). *Compliance y teoría del derecho penal*. Madrid: Marcial Pons, 2013.
- MATERSON, Thomas; NUNAN, Carlton. *Ethics in Business*. New York: Pitman, 1969.
- MAXFIELD, Mike et al. Multiple research methods for evidence generation. In: KNUTSSON, Johannes; TOMPSON, Lisa (Org.). *Advances in evidence-based policing*. London: Routledge, 2017.
- MAZEROLLE, Lorraine et al. Evidence-based policing as a disruptive innovation: the Global Policing Database as a disruption tool. In: KNUTSSON, Johannes; TOMPSON, Lisa (Org.). *Advances in evidence-based policing*. London: Routledge, 2017.
- McBARNET, Doreen. When compliance is not the solution but the problem: from changes in law to changes in attitude. *ANU Working Paper*, 2001.
- McCABE, Donald; TREVIÑO, Linda; BUTTERFIELD. The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly*, v. 6, p. 461-476, 1996.
- McCARTHY, Bill. New economics of sociological criminology. *Annual Review of Sociology*, v. 28, p. 417-442, 2002.
- McCRAW, Thomas. *Prophets of regulation: Charles Francis Adams, Louis D. Brandeis, James M. Landis, Alfred Kahn*. Cambridge: The Belknap, 1984.
- McDONALD, Duff. *The Golden Passport: Harvard Business School, the limits of capitalism, and the moral failure of the MBA elite*. New York: Harper Collins, 2017.
- McKENNA, Christopher. *The World's newest profession: managing consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge Press, 2006.
- McLEAN, Bethany; ELKIND, Peter. *The smartest guy in the room: the amazing rise and scandalous fall of Enron*. 2. ed. London: Penguin, 2013.
- McNAMARA, Robert. *In retrospect: the tragedy and lessons of Vietnam*. New York: Vintage, 1995.
- MERKLE, Judith. *Management and Ideology: the legacy of the international scientific management movement*. Berkeley: UCLA Press, 1980.
- MERTON, Robert K. *Social structure and social structure*. New York: The Free Press, 1968.
- MINTZBERG, Henry. Enough Leadership. *Harvard Business Review*, v. 11, 2004.
- MIZRUCHI, Mark. What do interlocks do? An analysis, critique and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, v. 22, p. 271-298, 1996.
- MONTIEL, Juan Pablo; AYESTARÁN, Nicolas (Org.). *Lineamientos de integridad*. Buenos Aires: CRIMINT, 2018.
- MOOSMAYER, Klaus. Investigaciones internas: una introducción a sus problemas esenciales. In: ARROYO ZAPATERO, Luis; NIETO MARTÍN, Adán (Coord.). *El derecho penal económico en la era del compliance*. México: Tirant lo Blanch, 2013.
- MORRILL, Calvin; HAGAN, John; HARCOURT, Bernard; MEARES, Tracey. Seeing crime and punishment through a sociological lens: contributions, practices, and the future. *The University of Chicago Legal Forum*, 2005.

- MORRIS, Charles. *The Tycoons: how Andrew Carnegie, John Rockefeller, Jay Gould, and J. P. Morgan invented the American Supereconomy*. New York: Henry Holt, 2005.
- MUELLER, Mens Rea and the Corporation: a study of the Model Penal Code position on corporate criminal liability. *University of Pittsburgh Law Review*, 1957.
- NAGIN, Daniel; TELEP, Cody. Procedural justice and legal compliance. *Annual Review of Law and Social Science*, v. 13, 2017.
- NAHOUM, André Vereta. A sociologia econômica no Brasil: balanço de um campo. In: MICELI, Sergio et al. (Org.). *Sociologia brasileira hoje*. São Paulo: Ateliê, 2017.
- NAUCKE, Wolfgang. *Der Begriff des politischen Wirtschaftstat*. Berlin: LIT, 2012.
- NEE, Victor; INGRAM, Paul. Embeddedness and beyond: institutions, exchange, and social structure. In: BRINTON, Mary; NEE, Victor (Org.). *The new institutionalism in sociology*. New York: Russell Sage, 1998.
- NELKEN, David (Org.). *Comparing legal cultures*. Dartmouth: Taylor&Francis, 1997.
- NELSON, Caelah. Corporate compliance monitors are not super heroes with unrestrained power: a call for increased oversight and ethical reform. *Georgetown Journal of Legal Ethics*, p. 723-733.
- NICHOLS, Phil. Are extraterritorial restrictions on bribery a viable and desirable international policy goal under the global conditions of the late Twentieth Century? Increasing global security by controlling transnational bribery. *Michigan International Law Journal*, 1998.
- NIETO MARTIN, Adan et al. (Org.). *Public compliance: prevención de la corrupción en administraciones públicas y partidos políticos*. Cuenca: UCLM, 2016.
- NIETO MARTIN, Adan. *Compliance, criminologia e responsabilidade penal das pessoas jurídicas*. In: NIETO MARTIN, Adan et al. (Org.). *Manual de cumprimento normative e responsabilidade penal das pessoas jurídicas*. São Paulo: Tirant Brasil, 2018.
- NIETO MARTIN, Adan. Cosmetic Use and Lack of Precision in Compliance Programs: Any Solution?. *Eucrim*, v. 3, 2012.
- NIJHOF, Andre et al. Measuring the implementation of codes of conduct: an assessment method based on a process approach of the responsible organisation. *Journal of Business Ethics*, v. 45, p. 65-78, 2003.
- NUSSBAUM, Martha. The costs of tragedy: some moral limits of cost-benefits analysis. *Journal of Legal Studies*, v. 29, p. 1.005-1.036, 2000.
- NUSSBAUM, Martha. *Creating capabilities: the human development approach*. Cambridge: Harvard Press, 2011.
- OCEG. *A practical guide about GRC Metrics & Measurement*. [<https://go.occeg.org/guide-grc-metrics-measurement>]. Acesso em 01.02.2019.
- OCEG. *GRC Plus Reg Tech: how to make GRC more intelligent*. [<https://go.occeg.org/grc-plus-regtech-how-to-make-egrc-more-intelligent>]. Acesso em: 01.02.2019.
- OCEG. *Accelerating the evolution of GRC*. [<https://go.occeg.org/accelerating-evolution-grc>]. Acesso em 01.02.2019.
- OCEG. *The building blocks of GRC: visualizing an effective capability*. OCEG: 2016.

- OFFE, Claus. Die Arbeitsgesellschaft. In: PONGS, Armin (Org.). *In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?* München: Dilemma, 2004.
- OLIVEIRA, Ana Carolina Carlos. *Lavagem de dinheiro* (manuscrito de breve publicação).
- ORTS, Eric. Beyond shareholders: interpreting corporate constituency statutes. *George Washington Law Review*, v. 61, p. 14-135, 1992.
- ORTS, Eric. A North American legal perspective on stakeholder management theory. In: PATFIELD, F.M. (Org.). *Perspectives on Company Law*. The Hage: Kluwer Law, 1997. v. II.
- ORTS, Eric. Book review: Bowman's 'The modern corporation and American political thought'. *Legal Studies and Business Ethics Papers*, v. 3, 1997.
- ORTS, Eric; STRUDLER, Alan. Putting a stake in stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, v. 88, p. 605-615, 2009.
- PAINE, Lynn. "Managing for organization integrity". *Harvard Business Review*, v. 03, 1994.
- PAINE, Lynn. Managing for organizational integrity". In: DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia (Org.). *Ethical issues in business*. 8. ed. New Jersey: Pearson, 2008.
- PARGENDLER, Mariana. The corporate governance obsession. *The Journal of Corporation Law*, 2016.
- PARKER, Christine. Compliance professionalism and regulatory community: the Australian Trade Practices Regime. *Journal of Law and Society*, v. 26, p. 215-239, 1999.
- PARKER, Christine. Reinventing regulation within the corporation: compliance-oriented regulatory innovation. *Administration & Society*, v. 32, p. 529-565, 2000.
- PARKER, Christine. *The open corporation: effective self-regulation and democracy*. Cambridge: Cambridge Press, 2002.
- PARKER, Christine. The pluralization of regulation. *Theoretical Inquiries*, v. 9, p. 350-396, 2008.
- PARKER, Christine; NIELSEN, Vibeke. The challenge of empirical research on business compliance in regulatory capitalism. *Annual Review of Law and Social Science*, v. 5, p. 45-70, 2009.
- PARKINSON, J. E. *Corporate power and responsibility: issues in the theory of company law*. Oxford: Clarendon, 1993.
- PAWLIK, Michael. *Das Unrecht des Bürgers: Grundlinien der Allgemeinen Verbrechenstheorie*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2013.
- PETRIGLIERI, Gianpiero; PETRIGLIERI, Jennifer. Can Business Schools humanize leadership. *Academy of Management Learning & Education*, v. 18, 2015.
- PIEL, Hannah; ALBERT, Joachim. Risikogeschäfte im Lichte der *business judgement rule*. In: ALBRECHT, Heiko et al. (Org.) *Unternehmensstrafrecht*. München: C.H. Beck, 2015.
- PITT, Harvey; GROSKAUFMANIS, Karl. When bad things happen to good companies: a crisis management primer. *Cardozo Law Review*, v. 15, p. 01-14, 1994.
- PORTER, Michael. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 3, 1979.
- POSNER, Richard. An economic theory of the criminal law. *Columbia Law Review*, v. 85, p. 1193-1231, 1985.
- PRATA, Daniela Arantes. *Criminalidade corporativa e vitimização ambiental: análise do Caso Samarco*. São Paulo: LiberArs, 2019.

- PUNCH, Maurice. *Dirty Business, exploring corporate misconduct*. London: Sage, 1996.
- PUTNAM, Robert. *Bowling alone: the collapse and revival of American Community*. New York: Simon&Schuster, 2000.
- RADD, John. Morality and the ideal of rationality in formal organizations. *The Monist*, v. 54, p. 488-516, 1973.
- RAGUÉS, Ramón. *Whistleblowing*. Madrid: Marcial Pons, 2013.
- RAUD-MATTEDI, Cécile. A construção social do mercado em Durkheim e Weber: análise do papel das instituições na sociologia econômica clássica. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 20, n. 57, p. 127-142, fev. 2005.
- REIMAN, Jeffrey. *The rich get richer and the poor get prison: ideology, crime and criminal justice*. 4. ed. Boston: Allyn&Bacon, 1995.
- REISS, Albert. The institutionalization of risk. *Law and Policy*, v. 11, p. 392-402, 1989.
- RENN, Ortwin. Three decades of risk research: accomplishments and new challenges. *Journal of Risk Research*, v. 1, p. 49-71, 1998.
- ROBERTS, Dorothy. The social and moral cost of mass incarceration in African American communities. *Stanford Law Review*, v. 56, 2004.
- RODRÍGUEZ, Víctor. *Delación premiada: límites éticos al Estado*. (manuscrito de breve publicação).
- ROE, Mark. *Strong managers, weak owners: the political roots of American corporate finance*. Princeton: Princeton Press, 1994.
- ROHR, John. *To run a Constitution: the legitimacy of the Administrative State*. Kansas: Kansas, 1986.
- RORIE, Melissa. An integrated theory of corporate environmental compliance and over-compliance. *Crime, Law and Social Change*, v. 64, p. 65-101, 2015.
- RORIE, Melissa et al. Examining procedural justice and legitimacy in corporate offending and beyond-compliance behavior: the efficacy of direct and indirect regulatory interactions. *Law & Policy*, v. 40, p. 172-195, 2018.
- ROSE-ACKERMAN, Susan. Corruption. In: ROWLEY, Charles et al. (Org.). *Readings in public choice and constitutional political economy*. New York: Springer, 2008.
- ROTSCH, Thomas. Criminal compliance. *Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik*, v. 10, p. 614-617, 2010.
- RUBENFELD, Samuel. MasterCard uses film for anti-bribery compliance training. *Wall Street Journal (Risk&Compliance)*, [<https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2017/08/04/mastercard-uses-film-for-anti-bribery-compliance-training/>]. Acesso em 01.02.2019.
- SAAD-DINIZ, Eduardo. Escândalos corporativos: filme de terror sem fim?. *Boletim IBC-CRIM*, São Paulo, 2015.
- SAAD-DINIZ, Eduardo. Corrupção e *compliance* no Brasil. LOBATO, José Danilo Tavares et al. (Org.). *Comentários ao direito penal econômico*. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.
- SAAD-DINIZ, Eduardo. Brasil vs. Golias: os 30 anos da responsabilidade penal da pessoa jurídica e as novas tendências em *compliance*. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 988, p. 25-53, 2018.

- SAAD-DINIZ, Eduardo. Compliance na perspectiva da criminologia econômica. In: CUEVA, Ricardo Villas Boas; FRAZÃO, Ana (Org.). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- SAAD-DINIZ, Eduardo. Política regulatória, *enforcement* y efectividad en los programas de *compliance*. In: MONTIEL, Juan Pablo; AYESTARÁN, Nicolas (Org.). *Lineamientos de integridad*. Buenos Aires: CRIMINT, 2018.
- SAAD-DINIZ, Eduardo. *Vitimologia corporativa: um novo campo de pesquisa nas ciências criminais* (breve publicação).
- SAAD-DINIZ, Eduardo; MARCANTONIO, Jonathan Hernandez. Financiamento corporativo de campanha eleitoral: controle, transparência e integridade. *Boletim IBCCRIM*, São Paulo, n. 266, v. 23, p. 04-05, jan. 2015.
- SAAD-DINIZ, Eduardo; SPONCHIADO, Jéssica Raquel. La financiación corporativa de la Dictadura militar en Brasil: en búsqueda de la reparación de las víctimas. In: VÉLEZ RODRÍGUEZ, Luís A.; RODRÍGUEZ CAMACHO, David Andrés (Org.). *Sociedad y fuerza pública ante los retos de la Paz: Justicia Transicional, víctimas y consolidación democrática*. Bogotá: Ibañez, 2017. v. 1.
- SAAD-DINIZ, Eduardo; SPONCHIADO, Jéssica Raquel. La financiación corporativa de la Dictadura militar en Brasil: en búsqueda de la reparación de las víctimas. In: VÉLEZ RODRÍGUEZ, Luís A.; RODRÍGUEZ CAMACHO, David Andrés (Org.). *Sociedad y fuerza pública ante los retos de la Paz: Justicia Transicional, víctimas y consolidación democrática*. Bogotá: Ibañez, 2017.
- SAAVEDRA, Giovani. Criminal compliance aus brasilianischer Sicht. In: ROTSCH, Thomas (Org.). *Wissenschaftliche und praktische Aspekte der nationalen und internationalen Compliance-Diskussionen*. Baden-Baden: Nomos, 2012.
- SAFATLE, Vladimir. Junta financeira comanda o Brasil e impõe ditames a toque de caixa. *Folha de S. Paulo*. 14.10.2016.
- SALTELI, Andrea; GIAMPIETRO, Mario. What is wrong with evidence-based policy, and how can it be improved? *Futures*, v. 91, p. 62-71, 2017.
- SALVADOR NETTO, Alamiro Velludo. *Responsabilidade penal da pessoa jurídica*. São Paulo: Ed. RT, 2018.
- SAMPSON, Anthony. *The seven sisters: the great oil companies & the world they shaped*. New York: Viking, 1975.
- SARCEDO, Leandro. *Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica*. São Paulo: LiberArs, 2016.
- SCHMITT-LEONARDY, Charlotte. *Unternehmenskriminalität ohne Strafrecht?* Heidelberg: C.F. Müller, 2013.
- SCHMOECKEL, Mathias; MAETSCHKE, Matthias. *Rechtsgeschichte der Wirtschaft*. 2. ed. Tübingen: Mohr Siebeck, 2016.
- SCHOLZ, John. Voluntary compliance and regulatory enforcement. *Law and Policy*, p. 385-404, 1984.
- SCHOTTER, Andrew. *The economic theory of social institutions*. New York: Cambridge Press, 198.

- SCHWARTZ, Peter; GIBB, Blair. *When good companies do bad things*. New York: John Wiley, 1999.
- SCOTT, M. Shifting and sharing responsibility to address public safety problems. In: TILLEY, N. (Org.). *Handbook of crime prevention and community safety*. London: Routledge, 2005.
- SELZNICK, Philip. "Focusing organizational research on regulation". NOLL, Roger. *Regulatory policy and the social sciences*. Berkeley: University of California Press, 1985.
- SEN, Amartya. Development as Capability Expansion. *Journal of Development Planning*, v. 19, p. 41-58, 1989.
- SEPINWALL, Amy. Responsible shares and shared responsibility: in defense of responsible corporate officer liability. *Columbia Business Law Review*, v. 371, 2014.
- SHEPPARD, Blair; LEWICKI, Roy; MINTON, John. *Organizational justice*. Toronto: Lexington, 1992.
- SHERMAN, Lawrence. *Evidence-based policing*. Washington: Police Foundation, 1998.
- SHERMAN, Lawrence. The rise of evidence-based policing: targeting, testing, and tracking. *Crime and Justice*, v. 42, p. 377-451, 2013.
- SHERMAN, Lawrence; GOTTFREDSON, Denise; MACKENZIE, Doris; ECK, John; REUTER, Peter; BUSHWAY, Shawn. Preventing crime: what works, what doesn't, what's promising. *National Institute of Justice*, v. 7, p. 01-19, 1998.
- SHERMAN, Lawrence; STRANG, Heather. *Restorative justice: the evidence*. London: Smith, 2007.
- SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, v. 52, p. 737-783, 1997.
- SHORT, Jodi; TOFFEL, Michael. Making self-regulation more than merely symbolic: the critical role of the legal environment. *Administrative Science Quarterly*, v. 55, p. 361-396, 2010.
- SIEP, Ludwig. *Hegels Fichtekritik und die Wissenschaftslehre von 1804*. Freiburg: Karl Alber, 1970.
- SIGLER, Jay; MURPHY, Joseph. *Interactive corporate compliance*. New York: Quorum, 1988.
- SILVA SANCHEZ, Jesus-Maria. Yates Memorandum. *InDret Penal*, v. 4, 2015.
- SILVA, Adolfo Henrique Coutinho et al. Teoria dos escândalos corporativos: uma análise comparativa de casos brasileiros e norte-americanos. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, v. 17, p. 92-108, 2012.
- SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance, lei anticorrupção e direito penal*. São Paulo: Saraiva, 2015.
- SILVERMAN, Dan. Review of 'Law and economics of irrational behavior'. *Journal of Economic Literature*, v. 44, p. 728-731, 2006.
- SIMPSON, Sally et al. *Corporate crime deterrence: a systematic review*. *Campbell Systematic Reviews*, may 2014.
- SIMPSON, Sally. *Corporate crime, law, and social control*. Cambridge: Cambridge Press, 2002.

- SOLTES, Eugene. Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: establishing a model for prosecutors, courts, and firms. *NYU Journal of Law & Business*, v. 14, 2018.
- SÖREN HOFFMAN, Thomas. *Wirtschaftsphilosophie: Ansätze und Perspektiven von der Antike bis heute*. Wiesbaden: Marix, 2009.
- STARKEY, Ken et al. (Org.). *How organizations learn: managing the search for knowledge*. 2. ed. Hampshire: Cengage, 2004.
- STEIN, Howard. *Nothing personal, just business: a guided journey into organizational darkness*. Westport: Quorum, 2001.
- STEINER, Philippe. *Durkheim and the birth of economic sociology*. Princeton: Princeton Press, 2011.
- STENBERG, Elaine. *Just Business: Business Ethics in Action*. 2. ed. Oxford: Oxford Press, 2000.
- STENNER, Karen; HAIDT, Jonathan. Authoritarianism is not a momentary madness, but an eternal dynamic within liberal democracy. In: SUNSTEIN, Cass (Org.). *Can it happen here? Authoritarianism in America*. New York: HarperCollins, 2018.
- STEVENS, Betsy. An analysis of corporate ethical code studies: 'where do we go from here'? *Journal of Business Ethics*, v. 13, p. 63-69, 1994.
- STEWART, Matthew. *The management myth: debunking modern business philosophy*. New York: WWNorton, 2009.
- STIGLITZ, Joseph; SEN, Amartya; FITOUSSI, Jean-Paul. *Mismeasuring our lives: why GDP doesn't add up*. New York: The New Press, 2010.
- STONE, Christopher. *Where the law ends: the social control of corporate behavior*. New York: Harper, 1976.
- STUCKE, Maurice. In search of effective ethics and compliance programs. *Journal of Corporate Law*, v. 39, 2014.
- SUNSTEIN, Cass. Social norms and social roles. *Columbia Law Review*, v. 96, p. 903-968, 1996.
- SUNSTEIN, Cass. A new Progressivism. *Stanford Law and Policy Review*, v. 17, 2006.
- SUNSTEIN, Cass. *Why Nudge? The politics of libertarian paternalism*. New Haven: Yale Press, 2014.
- SUNSTEIN, Cass. *The cost-benefit revolution*. Cambridge: MIT Press, 2018.
- SUNSTEIN, Cass; VERMEULE, Adrian. The morality of administrative law. *Harvard Law Review*, p. 1925-1978, 2018.
- SUTHERLAND, Edwin. *White collar crime: the uncut version*. New Haven: Yale University Press, 1983.
- SWEDBERG, Richard Swedberg. The economic sociology of capitalism: an introduction and agenda. In: NEE, Victor; SWEDBERG, Richard (Org.). *The Economic sociology of capitalism*. Princeton: Princeton University Press, 2005.
- SWEDBERG, Richard. Sociologia econômica: hoje e amanhã. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 07-34, nov.2004.

- SWEDBERG, Richard. *Principles of economic sociology*. Princeton: Princeton Press, 2007.
- TAYLOR, Frederik. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper&Brothers, 1911.
- TESSMAN, Lisa. *When doing the right thing is impossible*. Oxford: Oxford Press: 2017.
- TEUBNER, Günther. Juridification and Disorder. In: TEUBNER, Günther (Org.). *Juridification of social spheres: a comparative analysis in the areas of labor, corporate, antitrust and social welfare law*. Berlin: De Gruyter, 1987.
- TEUBNER, Günther. "Self-constitutionalizing TNCs? On the linkage of 'private' and 'public' corporate codes of conduct". *Indiana Journal of Global Legal Studies*, v. 18, p. 617-638, 2011.
- THALER, Richard; SUNSTEIN, Cass. *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York: Penguin, 2009.
- THE ECONOMIST. *The criminalization of American business*. 28.08.2014.
- TIEDEMANN, Klaus. Zur Kultur der Unternehmensstrafbarkeit. In: QUELOS, Nicolas (Org.) *Droit penal et diversités culturelles: Festschrift für José Hurtado Pozo*. Basel: Schulthess, 2012.
- TILLEY, Nick; LAYCOCK, Gloria. The why, what, when and how of evidence-based policing". In: KNUTSSON, Johannes; TOMPSON, Lisa (Org.). *Advances in evidence-based policing*. London: Routledge, 2017.
- TOOZE, Adam. *Crashed: how a decade of financial crises changed the world*. New York: Penguin, 2018.
- TOSZA, Stanislaw. *Criminal liability of managers in Europe: punishing excessive risk*. Oxford: Hart, 2019.
- TREVIÑO, Linda et al. Legitimizing the legitimate: a grounded theory study of legitimacy work among ethics and compliance officers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 123, 2014.
- TREVIÑO, Linda et al. Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts. *California Management Review*, v. 41, 1999.
- TREVINO, Linda. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, v. 11, p. 601-617, 1986.
- TREVIÑO, Linda; WEAVER, Gary. The stakeholder research tradition: converging theorists: not convergent theory. *Academy of Management Review*, v. 24, p. 222-227, 1999.
- TURKLE, Sherry. *The second self: computers and the human spirit*. Cambridge: The MIT Press, 2005.
- TYLER, Tom R.; BLADER, Steven. *Cooperation in groups: procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. New York: Psychology Press, 2000.
- TYLER, Tom. *Why people obey the law*. Princeton: Princeton Press, 2006.
- TYLER, Tom. New approaches to justice in the light of virtues and problems of the penal system. In: OSWALD, Margit et al. (Org.). *Social psychology of punishment of crime*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2009.
- TYLER, Tom. *Why people cooperate: the role of social motivations*. Princeton: Princeton Press, 2013.

- TYLER, Tom. Reducing corporate criminality: the role of values. *American Criminal Law Review*, v. 51, p. 267-291, 2014.
- TYLER, Tom. Psychology and the deterrence of corporate crime. In: ARLEN, Jennifer (Org.). *Research handbook on corporate crime and financial misdealing*. Cheltenham: Edward Elgar, 2018.
- TYLER, Tom; HUO, Yuen. *Trust in the Law: encouraging public cooperation with the police and courts*. New York: Russell, 2002.
- USEEM, Michael; ZEELEKE, Andy. Oversight and delegation in corporate governance: deciding what the board should decide. *Corporate Governance*, v. 14, p. 02-12, 2006.
- VANDERBERGH, Michael. Private environmental governance. *Cornell Law Review*, v. 99, p. 01-73, 2013.
- VANDERBERGH, Michael. The new Wal-Mart effect: the role of private contracting in global governance. *UCLA Law Review*, v. 54, p. 913-970, 2007.
- VAUGHAN, Diane. Regulating risk: implications of the challenger accident. *Law and Policy*, v. 11, p. 330-349, 1989.
- VAUGHAN, Diane. *The Challenger launch decision: risky, technology, culture, and deviance at NASA*. Chicago: Chicago Press, 1992.
- VERBITSKY, Horacio; BOHOSLAVSKY, Juan Pablo (Org.). *Cuentas pendientes: los cómplices económicos de la Dictadura*. Buenos Aires: Siglo veintiuno, 2013.
- VERHOFSTADT, Guy. Mark Zuckerberg has lost control of Facebook. *Project Syndicate*. 29.11.2018.
- VERÍSSIMO, Carla. *Compliance: incentivos à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2018.
- VOGEL, Joachim. Wertpapierhandelsstrafrecht: Vorschein eines neuen Strafrechtsmodells. In: PAWLIK, Michael et al. (Org.). *Festschrift für Günther Jakobs*. Köln: Heymanns, 2007.
- VON DER EMBSE, Thomas et al. How well are corporate ethics codes and policies applied in the trenches? Key factors and conditions. *Information Management & Computer Security*, v. 12, p. 146-153, 2004.
- WALKER, Margaret Urban. *Moral contexts*. Lanham: Rowman and Littlefield, 2003.
- WALT, Steven; LAUFER, William. Why personhood doesn't matter: corporate criminal liability and sanctions. *American Journal of Criminal Law*, v. 18, p. 263-287, 1991.
- WARREN, Danielle. The persistence of organizational deviance: when informal sanctioning systems undermine formal sanctioning systems. *Business Ethics Quarterly*, v. 29, p. 55-84, 2019.
- WARREN, Danielle; GASPAR, Joseph; LAUFER, William. Is formal ethics training merely cosmetic? A study of ethics training and ethical organizational culture. *Business Ethics Quarterly*, v. 24, p. 85-117, 2014.
- WARREN, Danielle; LAUFER, William. Are corruption indexes a self-fulfilling prophecy? A social labeling perspective of corruption. *Journal of Business Ethics*, v. 88, p. 841-849, 2009.

- WEISBURD, David et al. (Org). *Crimes of the middle classes: white-collar offenders in the Federal Courts*. Chelsea: Yale Press, 1991.
- WEISMAN, Andrew; NEWMAN, David. Rethinking corporate criminal liability. *Indiana Law Journal*, v. 82, 2007.
- WEISMAN, Andrew; STAUFFER, Robert; BUGAN, Ana. DOJ replaces Thompson Memorandum with McNulty Memorandum. *White Collar Practice Alert*, v. 12, 2006.
- WELLFORD, C. Criminologists should stop whining about their impact on policy and practice. FROST, N. A. et al. (Org) *Contemporary issues in criminal justice policy*. Belmont: Cengage, 2009.
- WELLS, Peter. New labour and evidence-based policy making: 1997-2007. *People, Place & Policy Online*, v.1, p. 22-29, 2007.
- WHITE, Harrison. *Markets from networks*, 2002.
- WHITE, Stacey; LANG, Hardin. *Corporate engagement in natural disaster response: piecing together the value chain*. Washington: CSIS, 2012.
- WILSON, Suze. *Thinking differently about leadership: a critical history of leadership studies*. Cheltenham: Edward Elgar, 2016.
- WINKLER, Adam. *We the corporations*. New York: Liveright, 2018.
- WOOD, Greg; RIMMER, Malcolm. Codes of ethics: what are they really and what should they be?. *International Journal of Value-Based Management*, v. 16, p. 181-195, 2003.
- WOOLSEY BIGGART, Nicole (Org.). *Readings in economic sociology*. Malden: Blackwell, 2002.
- WU, J. Environmental compliance: the good, the bad, and the super green. *Journal of Environmental Management*, v. 90, p. 3363-3381, 2009.
- YAZBEK, Otavio. Representações do dever de diligência na doutrina jurídica brasileira: um exercício e alguns desafios. In: KUYVEN, Luiz Fernando Martins (Org.). *Temas essenciais de direito empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- YEAGER, Peter. Law versus Justice: from adversarianism to communitarism. *Law and Social Inquiry*, v. 29, p. 891-915, 2004.
- ZAGARIS, Bruce. Prosecutors and judges as corporate monitors?. In: LIGETI, Katalin; FRANSSEN, Vanessa (Orgs.). *Challenges in the field of economic and financial crime in Europe and the US*. Oxford: Hart, 2017.
- ZAK, Paul. Values and value: moral economics. In: ZAK, Paulo (Org.). *Moral markets: the critical role of values in the economy*. Princeton: Princeton Press, 2008.
- ZELIZER, Viviana. *Economic lives: how culture shapes the economy*. Princeton: Princeton Press, 2013.
- ZUCMAN, Gabriel. *La riqueza escondida de las Naciones: cómo funcionan los paraísos fiscales y qué hacer con ellos*. Buenos Aires: Siglo veintiuno, 2015.