



COMPLIANCE NAS EMPRESAS ESTATAIS: Uma Análise do Programa de Integridade da Empresa Maranhense de Administração Portuária

Rodrigo Desterro¹

Resumo: O compliance enquanto estratégia de combate à corrupção nas estatais, é objeto de estudo que se mostra atual e em constante debate na busca do aprimoramento de medidas que delineiam a ética e a integridade como valores empresariais. Uma análise que parte da teoria e alcança a prática sob a ótica do Programa de Integridade do Porto do Itaqui é o objeto deste artigo, de maneira a elucidar as principais concepções sobre o tema e demonstrar como o compliance, enquanto ferramenta pautada pela Lei n.º 13.303/2016, auxilia na gestão pública e na concretização do combate à corrupção nas empresas públicas.

Palavras-chave: Compliance; Integridade; Ética; Empresas Estatais; Porto do Itaqui

COMPLIANCE IN STATE COMPANIES: An Analysis of Maranhense's Port Administration Company Integrity Program

Abstract: Compliance as a strategy against corruption in state-owned, is the object of study that shows itself as actual and in constant debate in the pursuit of improving measures that outline ethics and integrity as corporate values. An analysis that starts from theory and reaches practice from the perspective of the Porto do Itaqui Integrity Program is the object of this article, in order to elucidate the main conceptions on the theme and demonstrate how compliance, as a tool guided by Act 13.303/2016, assists in public management and in the fight against corruption in public companies.

Keywords: Compliance; Integrity; Ethics; State-Owned Companies; Itaqui Port.

INTRODUÇÃO

Lockheed Corporation (1950-70). *Watergate* (1970). CPI dos Precatórios (1996-1997). Mensalão Mineiro (1997-1998). Banestado (1999-2000). As suspeitas em *Delaware* (Anos 2000). Eron (2001). *American International Group* (2005). Siemens (2006). Bernie Madoff (2008). Mensalão (2004-2005). Petrobrás (2014). Viktor Yanukovich (2014). Fifa (2015).

Esses são apenas alguns dos casos mais emblemáticos de corrupção e fraude no Brasil e no Mundo nas décadas finais do Século XX e no início dos Século XXI.

Quem são, efetivamente, as vítimas? Quais as causas?

¹ Mestre em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA); Especialista em Direito e Processo do Trabalho (Anhanguera/MS); Professor do Curso de Direito Faculdade Florence; Coordenador do Grupo de Pesquisa em Trabalho, Psicologia e Direito na mesma Faculdade; Membro do Grupo de Estudos em Direitos Humanos e Biodiversidade (GEDHBio – UFMA). Advogado. *Compliance Officer* do Porto do Itaqui. E-mail: rdesterro@gmail.com.



2020. Um esquema de “rachadinhas” é descoberto em alguns Estados da federação, envolvendo, supostamente, políticos locais e nacionais.

Que dinheiro é esse? De onde vem e para onde vai o recurso público?

O que foi feito para combater esses esquemas? Existe solução?

Muito se fala de uma crise ética, de valores, que estaria assolando a sociedade como um todo, e atribui-se à norma o instrumento chave de solução dos problemas que daí se originam. Nas últimas décadas do Século XX, e, no Brasil, em especial nos últimos anos, o Compliance surge como uma ferramenta de combate às fraudes corporativas, fundada na conformidade legal e na positivação de regras internas que irão reger a conduta dos Executivos, trabalhadores e terceiros com quem se busca desenvolver um relacionamento comercial.

Tendo como pano de fundo esse cenário, por vezes caótico, por vezes jurídico e quase sempre político, pretende-se com este artigo elucidar algumas questões conceituais sobre a ideia de compliance e expor a experiência prática na gestão de um programa de integridade da Empresa Maranhense de Administração Portuária, Autoridade Portuária do Porto do Itaqui, enquanto parte de um sistema de compliance maior. Propõe-se, ainda, ao fim, realizar algumas reflexões no sentido de traçar diretrizes do que se entende como pilares essenciais para a manutenção de um efetivo programa de integridade.

Para tanto, encontra-se estruturado em duas partes. Na primeira, apresentam-se definições e reflexões sobre a origem e o conceito de compliance, com algumas formulações teóricas focadas no recorte dado pelas Leis n.º 12.846, de 2013 e 13.303, de 2016 e seus regulamentos, em especial esta última que instituiu o Estatuto Jurídico das Empresas Estatais. Na segunda parte, tratar-se-á sobre a Empresa Maranhense de Administração Portuária e sua função de Autoridade Portuária no porto público maranhense, o Porto do Itaqui, com ênfase na estrutura do seu Programa de Integridade, tratando dos seus pilares, para chegar à conclusão com breves apontamentos sobre a criação de uma cultura de integridade do Porto do Itaqui, o porto público maranhense.

1 CONCEPÇÕES INICIAIS SOBRE COMPLIANCE E O RECORTE PARA AS EMPRESAS PÚBLICAS

“De muito gorda a porca já não anda. De muito usada a faca já não corta” (HOLLANDA; GIL, 1973)



De início, é preciso demarcar que a ideia de compliance em si não tem origem no Brasil e muito menos é algo recente. Do verbo inglês *to comply*, que, traduzindo, significa cumprir, e comumente é utilizado para designar a conformidade com leis, comandos normativos, regulamentos de empresa, condutas éticas, políticas e procedimentos internos, pode-se afirmar que o compliance nasce nos Estados Unidos da América, em meados de 1970, ainda que registros sejam feitos em referência à Conferência de Haia em 1907 e à criação da *Securities and Exchange Commission* americana, estabelecida em 1934, no pós-crise de 1929, com o objetivo de estabelecer parâmetros regulatórios no mercado financeiro americano.

De todo modo, é com o escândalo *Watergate*², em 1970, que se anuncia o primeiro grande marco de conformidade legal no mundo, com a promulgação pelo Congresso dos Estados Unidos do *Foreign Corrupt Practices Act*, ou como é mais conhecido, FCPA, que em português seria a Lei de Práticas de Corrupção no Exterior, com o seguinte objetivo:

O FCPA contém medidas contábeis e de antissuborno. As medidas antissuborno proíbem pessoas e negócios norte-americanos (preocupações internas), empresas públicas norte-americanas e estrangeiras com ações na Bolsa de Valores dos Estados Unidos ou que sejam obrigadas a apresentar relatórios periódicos à Comissão de Valores Mobiliários (emissores), e algumas pessoas e negócios estrangeiros que atuam no território norte-americano (jurisdição territorial) de fazer pagamentos corruptos a funcionários estrangeiros para obter ou manter negócios. (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2020, p. 25) (tradução minha).

A positivação de normas que pudessem coibir práticas de corrupção e, portanto, impor medidas antissuborno, não era uma regra em um mundo que buscava o caminho da globalização e a liberdade e flexibilidade do mercado era essencial para tanto. Havia um receio premente de causar prejuízo aos investimentos internos de cada país e, ao mesmo tempo, à competitividade internacional.

Contudo, o caminho não foi outro senão a criação de outras normas, inclusive de cunho internacional por organismos multilaterais. Surgiram, deste modo, nos últimos anos: Convenção Interamericana contra a Corrupção de 1966³, promulgada pela Organização dos Estados Americanos - OEA; Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, de 1997 pela Organização

² Ocorrido no começo da década de 70, final do século XX, o escândalo Watergate foi um caso político e criminal ligado à administração do Presidente, e candidato à reeleição, Richard M. Nixon, em que se comprovou a realização de contribuições políticas ilegais por empresas, internas e estrangeiras. O estopim para o início das investigações, e que dá o nome ao caso, foi a prisão de cinco pessoas que teriam invadido o Edifício Watergate, sede do Partido Democratas para implantar escutas telefônicas e roubar documentos, e que seriam ligados à campanha de Nixon. (CABRAL, 2011)

³ Ratificada no Brasil pelo Decreto n.º 4.410, de 7 de outubro de 2002.



para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE; Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003; etc. Além disso, outras normas internas foram sendo criadas em países específicos, tais como o *UK Bribery Act*, aprovado no Reino Unido em abril de 2010 e a *Sarbanes-Oxley Act*, aprovada nos Estados Unidos em julho de 2002, como uma consequência dos escândalos da Enron, Arthur Andersen e outros.

No Brasil, a preocupação começa a surgir a partir de uma série de compromissos internacionais assumidos, inclusive em relação às normas acima citadas, como um ponto de partida para a concretização do que, em 2013, viria a ser conhecida como Lei Brasileira Anticorrupção, e promulgada como Lei n.º 12.846, de 2013⁴, que instituiu a responsabilidade objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira, bem como criou meios para responsabilização, educação e ressarcimento ao erário, em razão de atos de corrupção e fraudes praticadas.

Partindo, assim, deste breve histórico, é preciso adentrar nas concepções e definições de compliance em si, para então, fazendo o recorte às empresas estatais, situar o debate a ser realizado.

1.1 Compliance: definições teóricas

À parte da etimologia da palavra, pouco se define compliance na literatura, senão no contexto de um programa mais amplo, por vezes nomeado de Programa de Integridade e outras de Programa de Compliance. Cabe no presente capítulo, portanto, tentar elucidar as concepções teóricas a partir das quais se compreende o compliance, bem como os objetivos de sua concretização no âmbito corporativo.

Segundo Giovanini (2014, p. 20):

(...) Compliance está ligado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização. E, cada vez mais, o Compliance vai além do simples atendimento à legislação, busca consonância com os princípios da empresa,

⁴ Alguns autores fazem referência à Lei de Lavagem de Dinheiro – Lei n.º 9.613/98 – como primeira medida anticorrupção brasileira, e que é, originalmente, resultado de uma série de compromissos assumidos pelo Brasil na comunidade internacional, tais como a Convenção de Viena, de 20 de dezembro de 1988 e ratificada no Brasil em 1991 (Decreto n.º 154/1991) e da Convenção de Palermo. Contudo, majoritariamente, admite-se que a Lei 12.846/2013 teria sido, efetivamente, o primeiro marco legal de combate à corrupção, que não enquanto uma medida criminal, somente, mas de cunho civil-administrativo. Segundo BERTOCCELLI (2019, p. 50) “pelo menos do ponto de vista normativo, é somente a partir da Lei Brasileira Anticorrupção que as empresas com operações no país passaram a reconhecer a necessidade de efetivamente desenvolverem Programas de Compliance, cuja existência poderá amenizar sanções administrativas e/ou judiciais aplicáveis em caso de sua infração (...)”.

alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não só na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas. (GIOVANINI, 2014, p. 20)

Para além de uma questão de compatibilidade e adequação à heteronomia formal estatal, ou seja, aquele conjunto de normas, em sentido amplo, que emanadas do Estado tutelam as atividades, seja no âmbito privado ou público, a concepção de compliance atualmente abrange um sentimento de justiça e ética dentro das corporações – e por que não na Administração Pública – passando a tutelar condutas e valores que fazem parte da responsabilidade corporativa em si, não se restringindo apenas aos trabalhadores, mas alcançando especial os gerentes, diretores, altos executivos e membros de conselhos, ou seja, a alta administração com um todo.

É preciso demarcar que não se admite, assim, para efeito do que aqui se pretende expor, o compliance a partir de uma visão meramente positivista, conforme descrita por Comparato (2006, p. 353) ao discutir a construção de uma teoria científica do direito:

Em outras palavras, os juízos próprios de uma teoria “científica” do direito não são juízos de valor; são silogismos, ou então puros juízos de fato: tal norma é jurídica porque vem expressa numa proposição de dever-ser (gênero próximo), contendo a previsão de uma sanção coativa (diferença específica em relação às demais normas da ordem social); tal lei é válida porque foi editada pela autoridade competente, segundo o procedimento para tal fim previamente estabelecido. (COMPARATO, 2006, p. 353)

Entende-se, portanto, que a compreensão do compliance esteja em pleno acordo com sentimentos de verdade, justiça e ética, para além de uma mera adequação normativa, propulsionando uma verdadeira mudança de cultura e resguardo de um dos fundamentos da República: a dignidade da pessoa humana. Por todos, novamente, Comparato:

“Esta a verdadeira imortalidade do homem. *Dignitas non moritur*, segundo a expressão clássica: a dignidade da pessoa humana é imperecível. É ela que nos indica o caminho da plenitude de Vida, na Verdade, na Justiça e no Amor”. (COMPARATO, 2006, p. 700)

Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em sua publicação *Compliance à Luz da Governança Corporativa* admite que um Sistema de Compliance deve ser entendido como “um conjunto de processos interdependentes que contribuem para a efetividade do sistema de governança e que permeiam a organização, norteados as iniciativas e as ações dos agentes de governança no desempenho de suas funções” (IBGC, 2017, p. 11), ou seja, seria parte da governança corporativa das empresas e, assim, teria por bases os princípios da governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Afirma ainda nesse mesmo documento, em consonância com o entendimento aqui admitido como basilar para a compreensão do instituto, que “deve ser



tratado sob o ponto de vista da deliberação ética, como mecanismo de cumprimento de leis, normas internas e externas, de proteção contra desvios de conduta e de preservação e geração de valor econômico” (IBGC, 2017, p. 12).

Não resta dúvida, portanto, que estar “*compliant*” é cumprir de maneira consciente e afirmativa a legislação vigente, as políticas e normas internas da empresa, guiando-se por princípios e valores éticos que irão compor a identidade da organização, em busca da garantia da realização de negócios de maneira segura, mas também ética, sem perder de vista o que, no direito empresarial, admite-se como função social da empresa enquanto parte de um conjunto de preceitos que irão, em última instância, “(...) assegurar a todos a existência digna, conforme os ditames da Justiça social (...)” (BRASIL, 1988).

Neste passo, há um princípio que norteia todo o estudo do Compliance que se mostra fundamental para que essa concepção se mostre efetiva. Trata-se do que a literatura denomina de *tone at the top* ou *tone from the top*⁵ e que se traduzirá no apoio, engajamento ou suporte da Alta direção da organização em questão, considerando o mais alto nível na estrutura organizacional. Admite-se como regra que a efetividade de um Programa de Compliance dependerá, em sua maior parte, do quão efetivo seja o apoio, suporte e introjeção da cultura de integridade que se pretenda criar, por parte dos seus diretores e conselheiros.

Segundo o guia *Programa de Integridade para Empresas Privadas*, da Controladoria-Geral da União (CGU), o comprometimento da alta administração traduz-se:

O comprometimento da alta direção da empresa com a integridade nas relações público-privadas e, conseqüentemente, com o Programa de Integridade é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma conduta ética. Possui pouco ou nenhum valor prático um Programa que não seja respaldado pela alta direção. A falta de compromisso da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários, fazendo o Programa de Integridade existir apenas “no papel”. (BRASIL, 2015, p. 8)

Esse princípio, portanto, compulsório por natureza, delimita que a criação de um programa de compliance é uma decisão de gestão, já que, uma vez criado, a atuação da alta direção irá permear todo o programa de integridade em seus mais diversos pilares, seja no momento da avaliação de riscos de compliance, priorizando-os e monitorando-os, ou na criação e revisão de políticas e procedimentos, ou seja, tanto sob a ideia de exemplo, quanto pela efetiva participação sem sua criação e monitoramento, o que denota sua essencialidade.

⁵ Em uma tradução livre, *tone from the top* ou *tone at the top* seria o mesmo que “o exemplo vem de cima” e se traduz na noção de comprometimento e suporte da Alta Direção ao programa de integridade/compliance da empresa.

1.2 Compliance nas Empresas Estatais

Admite-se como estatal a empresa que, tendo sido criada pelo Estado, atua em razão daquilo que a Constituição Federal de 1988 delimita em seu Artigo 173⁶ como forma de exploração direta da atividade econômica por aquele. Diferenciam-se entre empresas públicas e sociedades de economia mista, cada uma com características e definições próprias, diferenciando-se entre si, conforme Carvalho Filho (2009), principalmente, conforme a titularidade do capital social seja inteiramente pública ou dividida entre o particular e o poder público, com controle acionário deste último.

Segundo a Constituição Federal de 1988, especificamente o §1^a do artigo Art. 173, com redação dada pela Emenda Constitucional n.º 19, de 1998, caberia ao legislador a edição de lei específica que viesse a regulamentar, e pôr em vigor, o Estatuto Jurídico dessas empresas públicas e sociedades de economia mista, passando, assim, a reger todas aquelas que assim se caracterizassem, inclusive suas subsidiárias, cujo objeto fosse a exploração de atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços.

Em razão dos escândalos envolvendo a Petrobrás, levados a público no ano de 2014, acelerou-se o processo de regulamentação do estatuto jurídico das empresas públicas e sociedades de economia mista e como resultado promulgou-se a Lei n.º 13.303, de 2016, que passou a ser conhecida como Lei das Estatais. Por óbvio que, como dito, em razão dos casos de corrupção apontados na Petrobrás, uma das principais estatais brasileiras, e que ficaram configurados nos anos que antecederam a publicação da referida norma, além daquilo que a Constituição Federal prevê, a Lei 13.303/2016 estabeleceu a exigência de regras de governança corporativa e práticas de compliance que deveriam ser aplicadas às empresas públicas e sociedades de economia mista, constituindo, assim, um novo modelo de gestão, tendo por base o que o legislador optou por denominar de Programas de Integridade. Admite-se, assim, como tal o:

(...) conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes,

⁶ Segundo o Artigo 173 da CF/88, “a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei” (BRASIL, 1988).



irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (BRASIL, 2015)⁷

Isto posto, enquanto uma estrutura delimitada em lei, exige-se uma espécie de combinação entre o que dispõe a Lei Anticorrupção e o Estatuto Jurídico das Estatais. Assim, é possível elencar alguns critérios de governança corporativa e compliance derivados de tais normas: transparência de informações, controle de condutas, estrutura de controle interno, mecanismo de seleção dos administradores e compromisso dos controladores públicos. (ISSA; TAFUR; 2019, p. 635). Acresce-se a isso, a necessidade de políticas internas próprias (Código de Conduta, Política de Divulgação de Informações, Política de Patrocínio e Doações, etc.), de um canal de denúncias específico, treinamento periódico, além de, entre outros requisitos, uma área específica que possuísse liberdade de atuação, autonomia de decisão e autoridade suficiente para tomada de decisões e condução do programa de integridade como um todo.

Trata-se, pois, de uma estrutura robusta que demanda, além de mero interesse e suporte da Alta Administração, recursos, pessoas e processos bem estruturados que permitam a efetividade do referido programa e, então, mantendo a conformidade legal associada à construção de uma cultura de integridade.

2 A EMAP E O PORTO DO ITAQUI: O PORTO PÚBLICO MARANHENSE

A navegação tem papel fundamental no processo de formação da sociedade brasileira, seja como marca acentuada do modelo de produção escravagista ou pela posição comercial brasileira favorecida que permitiu a vinda de imigrantes e a comercialização de mercadorias, demarcando, assim, o papel relevante deste setor para a economia brasileira, sobretudo se tomado como referência o âmbito internacional.

É incontestável, portanto, que o setor portuário brasileiro é parte fundamental da economia brasileira, o que pode ser verificado, inclusive, nos últimos meses quando, mesmo em meio à pandemia da COVID-19, o segmento teve uma elevação de 11,3% de movimentação entre os meses de janeiro e abril de 2020 (CORREIO DO POVO, 2020), sendo, por exemplo,

⁷ A Lei das Estatais não traz uma definição em si do que seria Programa de Integridade e, em verdade, apenas faz menção ao termo “compliance” apenas uma única vez, no Artigo 9º, §4º. Contudo, no Artigo 94 faz referência à aplicabilidade subsidiária da Lei n.º 12.846, de 2013 (Lei Anticorrupção), o que portanto implica na consequente aplicação do Decreto n.º 8.420, de 2015, que a regulamentou e definiu o que seria um Programa de Integridade no artigo 41, a que se fez referência na citação.

no Maranhão, um dos grandes responsáveis pela manutenção da economia e abastecimento do Estado (EMAP, 2020)

Atualmente, a regulação do setor portuário se dá, prioritariamente, pela Lei n.º 12.815, de 2013⁸, denominada de Lei dos Portos, além das normas administrativas emitidas e editadas pela Secretaria Nacional de Portos (SNP) e pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários – Antaq, além de outros órgãos com responsabilidades concorrentes.

No Maranhão, o Porto do Itaqui é porto público organizado, sob o modelo *landlord port*, assim descrito pelo *Port Reform Toolkit – Second Edition*:

Como verificado, o modelo *landlord* é caracterizado por uma orientação mista entre público e privado. Sob este modelo, a autoridade portuária atua como reguladora e proprietária, enquanto as operações portuárias (em especial, movimentação de carga) são executadas por empresas privadas. Exemplos de portos sob modelo *landlord* são Roterdã, Antuérpia, Nova Iorque, e, desde 1997, Singapura. Hoje, o modelo *landlord* é o dominante em portos grandes e médios. (WORLD BANK, 2007)

Há de se ressaltar, porém, que, conforme o Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto do Itaqui (PDZ), publicado em 2019, a EMAP também possui alguns traços do modelo *toolport* (EMAP, 2019) que se caracterizaria, segundo o *World Bank Group* pelo desenvolvimento da infraestrutura e superestrutura do porto, tornando-a disponível aos operadores privados (WORLD BANK, 2007).

A partir desse modelo, e conectado com as ferrovias da Estrada de Ferro do Carajás, que se interliga com a Ferrovia Norte Sul e a Transnordestina, permitem que o Porto do Itaqui possua uma hinterlândia⁹ de mais de 20 milhões de hectares. Além disto, está localizado em uma região formada pelos Estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia, dando-lhe destaque como um importante corredor para o Centro-Oeste brasileiro (EMAP, 2020).

A gestão de todo esse processo, cabe à Empresa Maranhense de Administração Portuária – EMAP, a função de Autoridade Portuária. Esta se constitui enquanto uma empresa pública, com personalidade jurídica de direito privado, com autonomia administrativa, técnica, patrimonial e financeira, criada pela Lei n.º 7.225, de 1998, tendo por objeto social a

⁸ Originalmente, a regulação dava-se pela Lei n.º 8.630, de 1993, cuja importância coloca-lhe como um marco institucional no regulação do setor portuário. Cf. LACERDA (2005, p.12) “permitiu o aumento da participação privada na movimentação e na armazenagem de cargas e resultou na capacitação dos portos brasileiros para atender ao grande aumento do comércio exterior brasileiro observado nos últimos anos”.

⁹ Admite-se por hinterlândia a zona de influência e área economicamente servida pelo porto. Segundo Kesic, Komadina e Cistic (*apud* Vargas e Coelho 1998, p. 136), seria a região onde estão as fontes geradoras de cargas de exportação ou a região de destino das mercadorias importadas, com a predominância do uso do transporte marítimo.



administração e exploração comercial do Porto Organizado do Itaqui, do Cais de São José de Ribamar, dos Terminais do *ferry boat* da Ponta da Espera e do Cujupe, em harmonia com os planos e programas dos governos estadual e federal.

É preciso ressaltar, contudo, que a exploração da referida atividade pela EMAP deriva do Convênio de Delegação n.º 016, de 2000, firmado entre a União, representada pelo então Ministério de Transportes e tendo como interveniente a Companhia das Docas do Maranhão – CODOMAR, e o Estado do Maranhão, que teve como interveniente a própria EMAP, por meio do qual foi delegada a administração e exploração da referida atividade pelo prazo de vinte e cinco anos, tendo por base o que a antiga lei de portos (Lei n.º 8.630, de 1993) regulamentava sobre o tema.

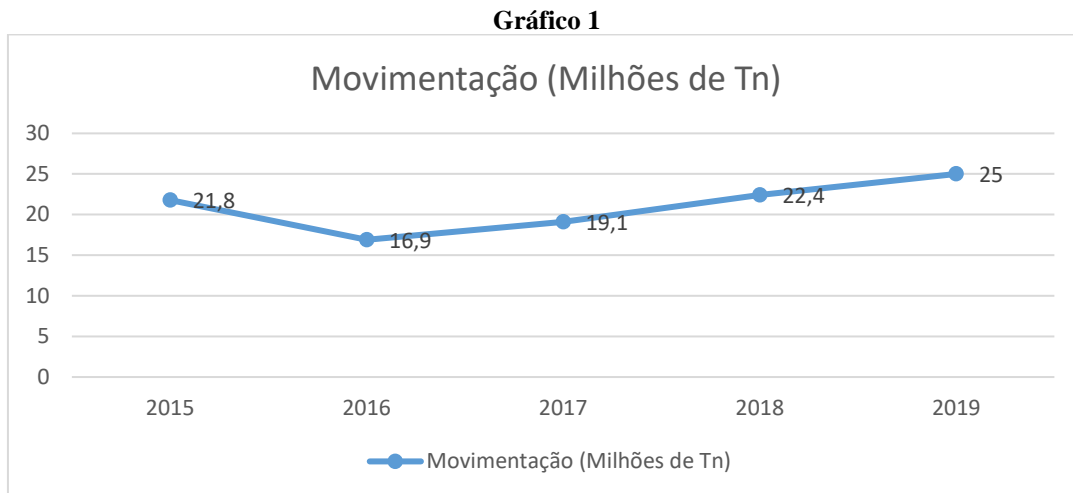
Com isso, a EMAP passa a gerir a atividade portuária pública, no Maranhão, implementando, a partir de 2015, uma série de mudanças na administração e exploração comercial de suas atividades, o que “*trouxe eficiência administrativa e redução de custos aliados a lucratividade, crescimento e recorde operacional histórico*” (EMAP, 2020). Sobretudo, em questões ligadas à sua governança corporativa e aos controles implantados, como maneira de garantir uma gestão mais profissional, ousada, porém sólida e com base em valores éticos, o que fez com que o Porto do Itaqui apresentasse um aumento em eficiência operacional.

Definiu-se como visão, em 2015, ser, até 2018, a empresa pública referência em gestão portuária no Brasil, o que, segundo o site Portos e Navios, bem como os resultados apresentados, sejam financeiros ou operacionais (movimentação de cargas, margem EBTIDA¹⁰, etc.), se consolidou conforme planejado:

O Porto do Itaqui fecha 2018 com um modelo de administração pública portuária que se tornou referência no país. A Empresa Maranhense de Administração Portuária chega a 2019 com selo de excelência em gestão da qualidade e do meio ambiente (ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015) e mais de R\$ 200 milhões investidos em obras e melhorias de sua infraestrutura. A gestão anterior previa lucro de R\$ 300 mil para 2015, mas administração atual do porto público maranhense modificou o planejamento e os resultados apareceram já naquele mesmo ano: foram registrados R\$ 68 milhões de lucratividade (superior à soma dos lucros dos quatro anos anteriores, de 2011 a 2014, que somou R\$ 55,9 milhões) tendo a margem Ebtida, indicador de geração de caixa, pulado de 0,1% em 2014 para 48,7% em 2015, mantendo-se na casa dos 42% em 2018. (PORTOS E NAVIOS, 2018)

¹⁰ EBITDA significa *Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, Lucros Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização, que se trata de indicador gerencial e financeiro que representa o quanto a empresa gera de recursos.

Um outro dado que representa esse resultado, e, na realidade, vai além, demonstrando a busca pela concretização da sua nova visão¹¹, revista em 2019 para um novo ciclo de gestão, é o indicador de movimentação de cargas, que se mostra crescente crescentes ao longo dos últimos anos, com ressalva para o ano de 2016¹², conforme o gráfico 1:



Fonte: www.portodoitaqui.ma.gov.br

Em 2019, dando continuidade a esse conjunto de mudanças, foi publicado o Decreto n.º 34.704, que pôs em vigor o novo Estatuto Social da EMAP, redefinindo a sua estrutura e remodelando a governança corporativa da empresa e, nesse contexto, instituiu-se o Compliance EMAP, como uma unidade administrativa, responsável pela gestão do Programa de Integridade e pelos aspectos derivados da conformidade legal e combate à corrupção.

2.1 O Compliance da EMAP: gerindo um programa de integridade

Conforme já mencionado, em 2015 iniciam-se mudanças estruturais e organizacionais na EMAP que culminam com uma nova governança corporativa, fundamentada em novas políticas e procedimentos internos, bem como em estruturas que permitissem uma maior segurança à exploração da atividade portuária.

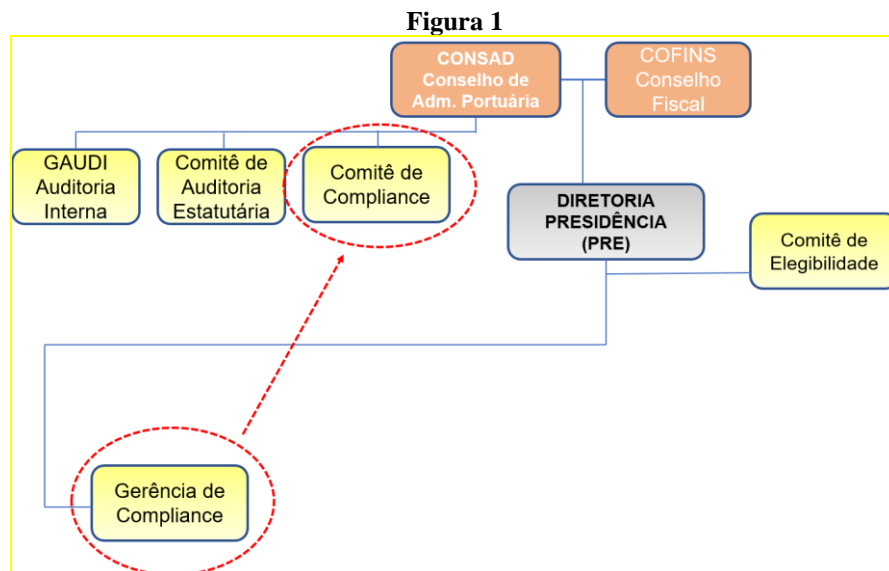
¹¹ Segundo o site do Porto do Itaquí (EMAP, 2020), atualmente, a EMAP busca ser, até 2022, referência em gestão portuária no Brasil, ou seja, elimina-se o termo “pública” e passa-se a buscar um posicionamento no setor privado em si.

¹² É preciso destacar, contudo, que, conforme verificou-se, a queda na movimentação de cargas no ano de 2016 deu-se por questões alheias à própria gestão em si, mas sim por questões do mercado em si que passou pelo que se denominou de quebra da safra. Conforme noticiado no Estadão “*Os números de 2016 serão afetados por fatores externos à gestão, como a quebra da safra de grãos na região do MATOPIBA superior a 40% em algumas áreas, o que vai impactar o volume de movimentação do porto*” (ESTADÃO, 2016).

Dentre essas mudanças, instituiu-se a partir da Portaria n.º 035, de 2018, a área de Compliance, com o objetivo de:

(...) assegurar, de modo permanente e eficaz, a verificação de cumprimento de obrigações, combate à fraude e corrupção, gestão de riscos e obediência à política de integridade da empresa no âmbito de todas as atividades desenvolvidas pela EMAP. (EMAP, 2018)

A partir disto, a EMAP passou a contar com duas instâncias, responsáveis pela criação e implantação do seu Programa de Integridade. A primeira, em nível de gerência e vinculada administrativamente à Presidente da Empresa, teria caráter operacional e realizaram a gestão mais imediata do referido Programa; a segunda receberia o nome de Comitê Deliberativo de Compliance, cabendo-lhe as decisões estratégicas quanto ao referido Programa e com linha de reporte direta ao Conselho de Administração. Em 2019, quando da publicação do já mencionado Decreto n.º 34.704, de 2019, institui-se a área operacional como uma Gerência de Compliance, efetivamente e consolida-se a seguinte estrutura:



Fonte: elaborado pelo autor

No nível operacional, a Gerência é conduzida por empregados, concursados ou não, que desenvolvem as atividades resguardando o sigilo das informações ali obtidas, tendo por pressuposto a assinatura de Termo de Confidencialidade que os rege e delimita obrigações, administrativas e legais, para tanto. No nível deliberativo, por sua vez, a execução das atividades se dá por meio de um Comitê, composto dos seguintes membros: Diretor-Presidente, Diretor de Administração e Finanças, Diretor de Engenharia e Manutenção, Direito de Planejamento e Desenvolvimento, Diretor de Operações Portuárias, Diretor de Relações



Institucionais, Gerente de Compliance, Gerente Jurídica, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Comunicação e Ouvidor Geral.

É a partir desta estrutura que se concretiza e consolida o Compliance e efetiva-se o Programa de Integridade da EMAP. Impõe-se, no entanto, esclarecer como esse Programa se concretiza. Quais os seus pilares? Que princípios o fundamentam?

3.1.1 Os Pilares do Programa de Integridade da EMAP

Como já dito, todo e qualquer programa de integridade deverá ter por base o *tone from the top*, ou seja, o apoio da Alta Direção, contudo, deverá ainda possuir um conjunto de pilares outros que lhe darão sustentação e a partir dos quais suas ações irão efetivar-se. Na EMAP admitem-se, portanto, como pilares os seguintes: a) Políticas, Procedimentos e Código de Conduta; b) Mapeamento e Gestão de Riscos; c) Canal de Denúncias e Investigações Internas; d) *Due Diligence* de Integridade; e) Monitoramento. Cada um deles corresponderá a uma ação ou conjunto de ações efetivados no contexto do Programa como um todo.

Políticas, Procedimentos e Código de Conduta. Trata-se de um pilar central à existência e ao bom e efetivo desenvolvimento do Programa de Integridade do Porto do Itaquí. Trata-se, na prática, da necessária construção de políticas e procedimentos que possam sistematizar aquelas práticas já existentes no âmbito da empresa, consideradas as suas particularidades, bem criar um conjunto de normas e valores éticos que possam servir de norte no agir da empresa, dos seus empregados, seja quais forem os níveis hierárquicos ocupados, e dos seus *stakeholders*.

Por se tratar de um programa de integridade de uma estatal, além do disposto na Lei Anticorrupção, há um conjunto de políticas e documentos outros que estão previstos na Lei n.º 13.303/2016. Isto posto, tais políticas são, assim, elementos obrigatórios a toda e qualquer empresa pública, ainda que não se trate de um rol exaustivo, mas sim meramente exemplificativo.

Atualmente, no Porto do Itaquí há um total de oito¹³ principais documentos, entre políticas e códigos, que buscam sistematizar padrões de conduta e estipular normas sobre

¹³ Atualmente, existem os seguintes documentos criados e devidamente revisados anualmente, conforme define a Lei 13.303/2016: Código de Conduta, Guia de Clientes e Fornecedores, Política de Integridade, Política de Proteção ao Denunciante, Política de Patrocínio, Política de Divulgação de Informações, Política de Transação com Partes Relacionadas e Código de Ética do Investigador.

questões especificamente definidas em cada um deles. Dá-se destaque ao Código de Conduta da empresa, que assim é definido em seu próprio texto:

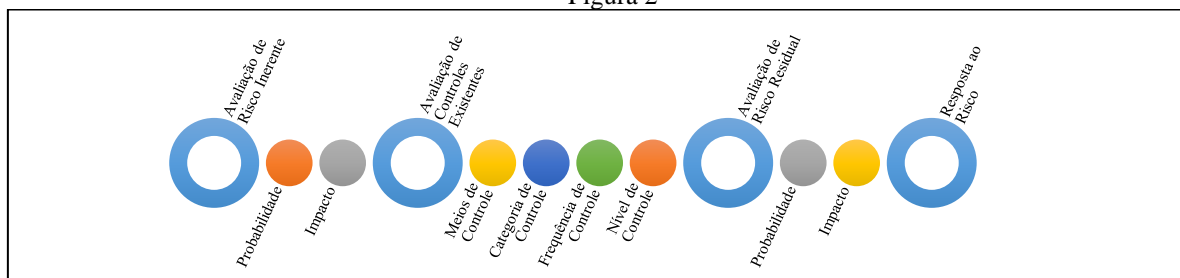
(...) é um instrumento de disseminação de princípios éticos, que tem a missão de nos orientar no desempenho de nossas atividades profissionais e pessoais. Assim, poderemos escolher o caminho mais adequado diante das situações do cotidiano, que estejam relacionadas ao ambiente de trabalho, ao uso da informação e aos relacionamentos com os mais diversos públicos. E também, prevê regras claras para evitarmos o conflito de interesses e valorizarmos a integridade corporativa. (EMAP, 2020)

Além disso o referido Código define ainda a quem se aplicam as suas regras, quais as medidas disciplinares aplicáveis em razão do seu descumprimento, quais as áreas de suporte para esclarecimento de dúvidas e orientações, bem como os canais de denúncia disponíveis ao corpo de empregados da EMAP e à sociedade como um todo.

Mapeamento e Gestão de Riscos. Segundo Castro (2019) gerenciar riscos é algo que está diretamente atrelado à capacidade de gerenciar incertezas, antecipando o maior número de eventos incertos e, com isso, estabelecendo uma dinâmica de tratamento, ou seja, riscos são “todos os eventos incertos que possam influenciar, de forma positiva ou negativa, no atingimento de objetivos e metas (...)” (CASTRO, 2019, p. 51).

Enquanto um pilar, a gestão de riscos na EMAP parte, primordialmente, de uma decisão de gestão na priorização dos riscos do negócio, identificados a partir de levantamento realizado área por área e apresentados à Alta Direção que, através do Comitê de Compliance e do Conselho de Administração, gerem os riscos periodicamente. O processo em si realiza-se conforme representado na Figura 2, abaixo:

Figura 2



Fonte: elaborado pelo próprio autor

Em suma, avalia-se o risco que é inerente ao processo de trabalho em si, ou seja, considerando aquilo que independe de fatores externos para sua concretização e estará atrelado a um critério de caráter mais quantitativo. No segundo momento, identificam-se os meios de controle já existentes e vinculados ao processo e como eles se implementam na prática. Em seguida, novamente o risco é avaliado, desta vez por um critério qualitativo, que considera sua



recorrência no contexto dos controles delimitados. Ao fim, a partir do nível de risco e daquilo que se tem como estratégia da empresa, apresenta-se a resposta ao risco, que poderá ser: aceitar, minimizar, transferir ou evitar.

Atualmente, são monitorados a partir desta metodologia 16 processos de trabalho, considerando a priorização de oito tipos de riscos: concorrência desleal, conflito de interesses, corrupção, fraude à licitação, fraude interna, informação privilegiada, lavagem de dinheiro e não conformidade.

Como resultado, para além da melhoria contínua de processo de trabalho, que se verifica a partir dos 59 planos de ação hoje existentes, criados como resposta aos riscos identificados, a partir do referido processo é possível atuar de maneira preventiva, evitando que quaisquer desses riscos se implementem ou, em sendo o apetite de riscos da empresa mais alto em algumas das hipóteses gerenciadas, delineando planos de contingência para eventual verificação de ocorrência do risco.

Canal de Denúncias e Investigações Internas. Elemento obrigatório tanto por parte da Lei Anticorrupção e seu regulamento, como em razão da Lei das Estatais, os canais de comunicação e denúncias do Programa de Integridade da EMAP foram instituídos em janeiro de 2018 e se concretizam por dois meios distintos, quais sejam: e-mail e telefone, além de presencialmente. Destaca-se que denúncias são recebidas tanto através dos canais próprios do Compliance, como dos canais da Ouvidoria da Empresa.

Como consequências, estrutura-se o processo de investigações internas, de modo a dar vazão à demanda de denúncias que eventualmente chegue por tais canais. No Programa de Integridade objeto de estudo, verificou-se a estruturação do Código de Ética do Investigador, como responsável por delimitar parâmetros de conduta ética durante a investigação, resguardando o eventual investigado e o procedimento em si.

Fundamental destacar, neste ponto, a importância da Política de Proteção ao Denunciante, segundo a qual todas as denúncias são tratadas como confidenciais, podendo ainda serem feitas de maneira identificada, com solicitação de sigilo da identidade do denunciante ou mesmo anônima, sendo vedado, ainda, qualquer tipo de retaliação àquele que se identifique como tal, sobretudo em se tratando de empregados da EMAP.

Conforme apontou o *Report to the Nations 2020: global study on occupational fraud and abuse*, estudo elaborado pela *Association of Certified Fraud Examiners*, 43% das denúncias de fraudes corporativas identificadas no período de sua realização tiveram origem a



partir dos próprios empregados ou de outros *stakeholders*, através dos canais de comunicação da empresa. Ademais, indicou ainda que 64% das empresas vítimas de fraude possuíam um canal de comunicação formal e, nestas, as perdas eram quase duas vezes menores do que naquelas em que não havia um canal formalizado, o que demonstra a essencialidade da existência e manutenção de um canal de denúncias confiável (ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, 2020).

Não há dúvidas da importância, portanto, de um canal de denúncias efetivo, que dê concretude ao que delimita os art. 9º, §1º, III da Lei n.º 13.303/2016 e Art. 42, X do Decreto Federal n.º 8.420/2015, conforme segue:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: (...)

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé; (...) (BRASIL, 2015)

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

§ 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:

(...)

III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais; (...) (BRASIL, 2016)

Due Diligence de Integridade. De nada adianta instituir um Programa de Integridade, reestruturar a governança corporativa, criar políticas, gerir um canal de denúncias e criar uma metodologia de gestão de riscos de compliance se você não busca conhecer os seus *stakeholders*, ou seja, aquelas partes com as quais você mantém relação, sobretudo porque, invariavelmente, em um dado momento estes terceiros serão atingidos pelas ações derivadas da gestão do programa.

Tratam-se de relações das mais diversas naturezas e, por isso, podem apresentar riscos comerciais, jurídicos, estratégicos, financeiros, operacionais, etc. que podem resultar em consequências negativas à organização, caso venham a se implementar enquanto um evento de compliance, gerando desde a responsabilização civil até a exposição reputacional ou, simplesmente, dano de imagem.

Portanto, uma das principais estratégias adotadas no Porto do Itaqui, no contexto do que a Lei Anticorrupção denomina de diligências apropriadas, é, na verdade, uma combinação

de duas ferramentas que, associadas, foi denominada na Política de Transação com Partes Relacionadas de procedimento de diligências apropriadas e assim definido:

Art. 2º. Para fins do disposto nesta política, são consideradas as seguintes definições:

(...)

VI. Diligências Apropriadas – procedimentos prévios de verificação de conformidade legal e ética para conhecimento e avaliação do perfil dos fornecedores contratados pela EMAP, em relação ao risco que a EMAP permite se expor. (EMAP, 2019)

Na prática, o procedimento ocorre, atualmente, em três etapas: aplicação de questionário, realização de *background check* e emissão de parecer.

Na primeira etapa, de maneira prévia à assinatura do contrato, aplica-se o questionário ao fornecedor vencedor da licitação¹⁴, cuja estrutura divide-se em cinco partes distintas que abordam as seguintes questões: 1) perfil e porte da empresa; 2) histórico de envolvimento com casos de corrupção e improbidade administrativa; 3) existência e maturidade de programa de integridade; 4) como o stakeholders se relaciona com terceiros; 5) declarações de existência de vínculo com pessoa publicamente exposta e com empregado da EMAP.

Após, realiza-se o procedimento de *background check* a partir de uma pesquisa que é feita pela equipe de Compliance, em bancos de dados oficiais e públicos, tendo por base o questionário em si e as informações nele prestadas. Nessa fase, podem ou não ser feitas solicitações de documentos adicionais, tais como: políticas existentes, cópias de contrato com terceiros, etc.

Por fim, após a análise a equipe de compliance emite parecer apresentando, caso existam e sejam necessárias, recomendações aos fiscais de contrato e gestores que estejam eventualmente vinculados à contratação analisada e, por consequência ao processo de trabalho em si.

O propósito do referido procedimento é conhecer mais os fornecedores, subsidiar a tomada de decisões e permitir a adoção de medidas mais específicas que deem maior segurança à corporação. Na gestão pública, isso torna-se fundamental, quando ainda não há uma definição quanto à possibilidade de negar a contratação com o licitante vencedor em razão de um eventual nível de risco de integridade alto, ou, em outras palavras, impor um determinado nível de risco de integridade como critério de licitação, conforme apontou o o Tribunal de Contas da União no Acórdão 1845/2019 – Plenário:

¹⁴ Em se tratando de empresas públicas, por mais que sigam o regime de direito privado, conforme o art. 173 da CF/88, obrigatoriamente devem seguir o procedimento licitatório previsto na Lei n.º 13.303/2016, ainda que tenham a liberdade de formular seu próprio código de contratações.



38. Concluo que a avaliação de GRI pelas licitantes ainda não teve sua legalidade demonstrada pela Petrobrás e deverá ter o seu exame aprofundado pelo TCU. Ainda que se entenda lícita tal exigência, o mecanismo utilizado por necessitar de ajustes, de forma a aumentar sua eficácia e de ir ao encontro do princípio do julgamento objetivo. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2019, p. 335)

Portanto, conforme menciona Matheus Cunha (2019), além de garantir a conformidade legal, a adoção de medidas de gerenciamento de riscos e de diligências prévia apropriadas, com a análise de medidas adotadas caso a caso, permita que sejam evitadas de fato a implementação de riscos de compliance.

Monitoramento. Por fim, mas não menos importante, todo o processo passa por constante monitoramento que, nesse ponto, retoma o que foi mencionado no início deste artigo como pilar central de qualquer Programa de Integridade, o *tone at the top*. Se é importante que o Programa de Integridade passe por constante monitoramento, o que na EMAP segue-se a boa prática de revisão anual mínima – e que inclusive tornou-se regra na Lei n.º 13.303/2016 – mais fundamental ainda é que a Alta Direção esteja diretamente envolvida nesse processo.

Busca-se, com isso, moldar o Programa de Integridade conforme as necessidades e questões identificadas no dia a dia, de modo que este possa acompanhar a dinâmica de modificações pelas quais as corporações passam atualmente. Ter um programa em monitoramento constante é o que permite manter o programa efetivo e condizente com a realidade atual.

CONCLUSÃO

Conforme apontam Mazzuoli e Cunha (2018), apesar da corrupção em si não poder ser admitida como violação a direitos humanos, a maneira como esta é praticada e a sua inserção na sociedade, partindo e envolvendo agentes públicos e privados, gera desperdício de recursos públicos e afeta, diretamente, a execução de políticas públicas.

Portanto, compreender que o compliance se situa na sociedade como elemento chave de combate à corrupção e portanto como fundamental na consecução de Políticas Públicas e efetivação de direitos humanos, para além de uma decisão de gestão ou de efetivação de normas empresariais, é uma busca da efetivação da própria dignidade da pessoa humana como fundamento da República (art. 1º, CF/88).



REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. *Report to the Nations 2020: global study on occupational fraud and abuse*. Disponível em: <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>. Acesso em: 10 Set. 2020.

BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. In: **Manual de Compliance**. Coordenação: André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo de Pinho Bertoccelli, Otávio Venturini. [2 Reimpr.] – Rio de Janeiro: Forense, 2019

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 8 Set. 2020.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas**. Brasília, 2015, p. 8. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 8 Set. 2020.

BRASIL. Decreto n.º 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: shorturl.at/ghl27. Acesso em: 10 Set. 2020.

BRASIL. Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016. **Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, Estados, do Distrito Federal e dos Municípios**. Disponível em: shorturl.at/jrsG0. Acesso em: 10 Set. 2020.

CABRAL, Danilo Cezar. O que foi o Escândalo Watergate? **Revista Super Interessante**. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/o-que-foi-o-escandalo-watergate/>. Acesso em: 7 Set. 2020.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 22ª. ed., rev., ampl. e atual. – Rio de Janeiro: Editora Lúmen Júris, 2009.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Compliance e gestão riscos nas empresas estatais** / Rodrigo Pironti Aguirre de Castro, Francine Silva Pacheco Gonçalves. – 2. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2019.

COELHO, Antônio Sérgio; VARGAS, Melina Nolasco. Hinterlândia: discussão conceitual e o caso do porto de São Francisco do Sul (SC). **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 11, Edição Especial 2, Ago. 2018. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/5728/pdf>. Acesso em: 9 Set. 2020.





COMPARATO, Fábio Konder. **Ética: direito, moral e religião no mundo moderno** / Fábio Konder Comparato. – São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

CORREIO DO POVO. **Setor Portuário tem alta mesmo em meio à crise econômica**. 20 jun. 2020. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/economia/setor-portu%C3%A1rio-tem-alta-mesmo-em-meio-%C3%A0-crise-econ%C3%B4mica-1.438782>. Acesso em: 9 Set. 2020.

CUNHA, Matheus Rodrigues Lourenço. Pilar 8 - Due Diligence de Integridade: uma estratégia para a gestão de riscos de terceiros. In: **Manual de compliance: compliance mastermind vol. 1** / Márcio El Kalay, Matheus Rodrigues Lourenço da Cunha (organizadores). – São Paulo: Lec – Legal, Ethics and Compliance, 2019.

EMAP. **Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto Organizado do Itaqui**. Disponível em: <http://www.portodoitaqui.ma.gov.br/pdf/pdz-itaqui.pdf>. Acesso em: 9 Set. 2020.

EMAP. **Porto do Itaqui segue estável e garante estabelecimento de insumos no Maranhão**. 3 de abril de 2020. Disponível em: <http://www.portodoitaqui.ma.gov.br/imprensa/noticia/porto-do-itaqui-segue-estavel-e-garante-abastecimento-de-insumos-no-maranhao>. Acesso em: 9 Set. 2020.

EMAP. **Histórico**. Disponível em: <http://www.portodoitaqui.ma.gov.br/emap/historico>. Acesso em: 9 Set. 2009.

EMAP. Portaria n.º 035, de 27 de fevereiro de 2018. **Diário Oficial do Estado do Maranhão**, São Luís, MA, 27 de fevereiro de 2018. Disponível em: <https://www.diariooficial.ma.gov.br/public/index.xhtml>. Acesso em: 9 Set. 2020.

EMAP. **Código de Conduta**. Disponível em: http://www.portodoitaqui.ma.gov.br/_files/arquivos/codigo-de-conduta-emap.pdf. Acesso em: 9 Set. 2020.

ESTADAO. **Novo Modelo de Gestão é Adotado**. 6 Set. 2016. Disponível em: <http://patrocinados.estadao.com.br/portodoitaqui/2016/09/06/novo-modelo-de-gestao-e-implantado/>. Acesso em: 9 Set. 2020.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Criminal Divison of the US Department of Justice and the Enforcement Divison of the U.S. Securities and Exchange Comission. **A Resource Guide to the FCPA U.S. Foreing Corrupt Practices Act**. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>. Acesso em: 7 Set. 2020.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: excelência na prática** / Wagner Giovanini. 1.ª edição – São Paulo: 2014.

HOLLANDA, Francisco de Buarque; GIL, Gilberto. Cálice. 1973. Brasil. **Letras**. Disponível em: <http://letras.mus.br/chico-buarque/>. Acesso em: 7 Set. 2020.



ISSA, Rafael Hamze; TAFUR, Diego Jacome Valois. Governança Corporativa nas Empresas Estatais. In: **Manual de Compliance**. Coordenação: André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo de Pinho Bertoccelli, Otávio Venturini. [2 Reimpr.] – Rio de Janeiro: Forense, 2019

IBGC. **Compliance à luz da governança corporativa** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta).

LACERDA, Sander Magalhães. **Investimentos nos Portos Brasileiros: Oportunidades da Concessão da Infra-estrutura Portuária**. BNDES. Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2209.pdf>. Acesso em: 9 Set. 2020.

MAZZUOLI, Valério de Oliveira. CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues. **Compliance: De instrumento de sustentabilidade empresarial a mitigador de violações a direitos humanos e fundamentais**. Revista Jurídica Unigran, V. 20, nr. 39. Jan/Jun de 2018. Dourado, MS

PORTOS E NAVIOS. **Estatual, Porto do Itaqui fecha 2018 com selos de excelência**. Disponível em: <https://www.portosenavios.com.br/noticias/portos-e-logistica/estatal-porto-do-itaqui-fecha-2018-com-selos-de-excelencia>. Acesso em: 9 Set. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Ata n.º 29, de 7 de agosto de 2019. **Acórdão n.º 1845/2019-Plenário**. Processo n.º TC 005.881/2019-6. Relator Min. Augusto Nardes. DOU 26 Ago. 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6CCB7DF3016CCEF687A839CA>. Acesso em: 10 Set. 2020.

WORLD BANK GROUP. Alternative Port Management Structures and Ownership models. **Port Reform Toolkit**, Washington, DC, module 3, v. 2. p. 69-130. 2007. Disponível em: http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03_TOOLKIT_Module3.pdf. Acesso em: 9 set. 2020.