



Universidade de Brasília – UnB Instituto de Psicologia
Departamento de Processos Psicológicos Básicos
Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento

**Abordagem culturo-comportamental de um código de ética: Práticas culturais que
favorecem a integridade do sistema**

Daniele Resende Duarte Saad El Seoudi

Brasília, novembro de 2025.



Universidade de Brasília – UnB Instituto de Psicologia
Departamento de Processos Psicológicos Básicos
Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento

**Abordagem culturo-comportamental de um código de ética: Práticas culturais que
favorecem a integridade do sistema**

Daniele Resende Duarte Saad El Seoudi

Orientadora: Profa. Dra. Laércia Abreu Vasconcelos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento, Departamento de Processos Psicológicos Básicos, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, como parte dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Ciências do Comportamento.

Brasília, novembro de 2025.

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – Código de Financiamento 001

Comissão Examinadora:

Dra. Laércia Abreu Vasconcelos

Universidade de Brasília

Presidente

Dra. Virgínia Cordeiro Amorim

Universidade Federal de Mato Grosso

Membro Externo – Efetivo

Dr. André Gomma de Azevedo

Pepperdine University, School of Law, Malibu, United States

Membro Externo – Efetivo

Agradecimentos

Vivemos um tempo em que a ciência enfrenta desafios profundos: desinformação, negação de evidências, insuficiência de recursos, fragilização das instituições de pesquisa. No campo das ciências do comportamento, o cenário se soma ao desafio de traduzir conceitos e evidências em práticas sociais e políticas que realmente impactem a vida das pessoas. Produzir conhecimento científico, hoje, é também um ato de resistência, de compromisso ético e de responsabilidade social. É nesse contexto que esta dissertação foi concebida e desenvolvida, com a convicção de que compreender o comportamento humano e as práticas culturais é essencial para a construção de sociedades mais íntegras, justas e sustentáveis.

Minha família acompanhou de perto todo esse processo. Amro Saad (Habibe), e meus filhos Adam, Youssef e Mona. Agradeço a eles por compreenderem os momentos de ausência e por me apoiarem com amor e paciência durante essa jornada. Vocês são luz na minha vida.

Professora Laércia é daquelas raras pessoas que a vida, por meio de contingências únicas, nos proporciona conhecer. E para agradecer esse encontro registro alguns fatos que ficarão marcados. Iniciei como aluna especial em 2021. O mundo lutava contra a pandemia de Covid-19. Experiências extremamente desafiadoras e concorrentes foram acrescentadas em nossas vidas, tanto na política quanto na economia, e também na convivência social. O necessário confinamento, naquele período, nos levou às aulas online. Fui muito bem recebida pela Professora Laércia. Sua escuta atenta, sua exigência intelectual e seu cuidado foram faróis ao longo desta jornada. Suas aulas sempre foram momentos de grandes reflexões e descobertas significativas. Não me esquecerei desse privilégio, e da excelente memória que tem com nomes e datas. Também não me esquecerei das participações especialíssimas em aulas de Dra. Ingunn Sandaker (*Oslo Metropolitan University*), Dra. Maria Malott (*Association for Behavior Analysis International*), Dr. Júlio de Rose (Universidade Federal de São Carlos), Dr. Steven Hayes (*University of Nevada*, Reno, em um áudio reflexivo sobre nossas perguntas), cientistas

que se destacam com importantes contribuições, assim como você, Professora. Lamento profundamente não ter tido a oportunidade de conhecer pessoalmente uma das principais lideranças na disseminação e consolidação da Análise do Comportamento, o Professor João Carlos Todorov (*in memoriam*), que partiu em julho de 2021. Agradeço, Professora, por me ajudar a transformar uma inquietação em pesquisa interdisciplinar e por acreditar no potencial deste estudo para contribuir com um mundo mais íntegro e justo.

Agradeço ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, à professora Raquel Melo e ao professor Jorge Oliveira-Castro, do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento. Registro minha gratidão pelo conhecimento compartilhado e pela inspiração para seguir aprofundando o estudo das ciências comportamentais.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro concedido. Reconheço a importância dessa política pública para o fortalecimento da pós-graduação brasileira e para a valorização da ciência como instrumento de transformação social.

À banca examinadora, obrigada pela leitura cuidadosa e pelas contribuições valiosas que ampliaram a qualidade e a profundidade desta dissertação.

Às/-aos colegas do grupo de pesquisa em fenômenos culturais com quem tive o privilégio de trocar ideias, discutir conceitos e compartilhar desafios, meu sincero reconhecimento. Cada conversa, cada colaboração e cada incentivo ajudaram a construir não apenas este trabalho, mas também a minha trajetória como pesquisadora.

Por fim, registro minha gratidão a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta pesquisa. Cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e cada troca de saber representaram partes de uma grande contingência de colaboração.

Sumário

Lista de Tabelas	6
Lista de Figuras	7
Resumo	8
Abstract.....	9
Método.....	23
Instrumento e Material.....	24
Procedimento	25
Resultados.....	28
Análise da Lei Anticorrupção	28
Determinação do Comportamento-alvo	29
Análise e Classificação das Contingências Contidas no texto da Lei	30
Contingências Completas e Incompletas.....	38
A Função Seletiva de Fortalecimento e Extinção	40
Além da Generalização: O Responder Relacional Derivado	42
Relações de Metacontingências	44
Código de Ética do Banco do Brasil	48
Discussão	55
Referências	71
Apêndice A	91

Lista de Tabelas

Tabela 1 Estudos sobre Análises de Leis a partir do Conceito de Metacontingência	19
Tabela 2 Documentos Oficiais	24
Tabela 3 Análise Funcional de Leis	26
Tabela 4 Classificação dos Artigos em Contingências Comportamentais (A:R→C) voltadas para a Prática de Corrupção. O Comportamento Humano Definido pelas Relações com Eventos Ambientais	35
Tabela 5 Classificação dos Artigos em Contingências Comportamentais (A:R→C) voltadas para o Acordo de Leniência	36
Tabela 6 Classificação dos Artigos em Contingências Comportamentais (A:R→C) voltadas para o Programa de Integridade, no Texto da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), Complementadas pelo Decreto n. 11.129/2022.	38
Tabela 7 Índices de Corrupção	42
Tabela 8 Funcionários que Declararam Adesão ao Código de Ética (%) (Banco do Brasil, 2024d).....	53
Tabela 9 Denúncias de Descumprimento das Diretrizes do Código de Ética (Banco do Brasil, 2024d).....	54

Lista de Figuras

Figura 1 Metacontingências do Programa de Integridade no Banco do Brasil 47

Seoudi, D. R. D. S. (2025). *Abordagem culturo-comportamental de um código de ética: Práticas culturais que favorecem a integridade do sistema* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília].

Resumo

A Análise do Comportamento estuda as relações recorrentes entre comportamentos ([R] classes de respostas) e eventos ambientais ([A] antecedentes e [C] consequentes), em relações funcionais da contingência tríplice comportamental $A:R \rightarrow C$. Essa seleção individual de comportamentos operantes se integra à seleção cultural em metacontingência, possibilitando a compreensão de fenômenos sociais complexos, com destaque no presente estudo para um código de ética e a integridade do sistema no controle da corrupção. O conceito de metacontingência permite investigar como práticas culturais são selecionadas e transmitidas por consequências culturais. A presente pesquisa é caracterizada como descriptiva, um experimento natural, com o objetivo de analisar a efetividade da aplicação do código de ética, conforme orienta a Lei Anticorrupção, em uma empresa estatal brasileira. Foram selecionados a Lei Anticorrupção n. 12.846/2013 e o Decreto n. 11.129/2022 como documentos oficiais primários para a análise funcional, e um conjunto de seis documentos secundários interligados. Metacontingências foram identificadas na lei e decreto selecionados, com os respectivos atores sociais que participaram de contingências comportamentais entrelaçadas (CCEs), i.e., os *stakeholders* ou partes envolvidas, tais como funcionários de diferentes setores, gestores, fornecedores, prestadores de serviço entre outros; os Produtos Agregados (PAs) críticos, resultantes das CCEs, e as Consequências culturais (CCs) selecionadoras desses culturantes recorrentes ($CCEs \rightarrow PAs$) foram alvo de análise da transmissão cultural. O presente estudo buscou descrever, a partir do Método Todorov de análise de leis, o procedimento e identificação de metacontingências em leis e documentos oficiais. Os resultados na Lei Anticorrupção mostraram contingências completas ($A:R \rightarrow C$) e incompletas (e.g., $A:R$), e relações com outras normas identificadas. Relações de metacontingências e categorias de PAs foram analisados. As principais contingências identificadas foram completas, especificando os eventos antecedentes e consequentes como a instauração de Processo Administrativos de Responsabilização para as classes de respostas como fraude, suborno e vantagem indevida. As consequências diretas são para pessoas jurídicas (CCEs) como multa e publicação extraordinária da decisão condenatória, não excluindo a responsabilidade individual (e.g., de dirigentes e administradores), o que depende de interpretações de outras normas do ordenamento jurídico brasileiro, como o Código Penal ou a Lei de Improbidade Administrativa.

Palavras-chave: Análise do Comportamento, metacontingências, Lei Anticorrupção, código de ética, integridade, práticas culturais.

Seoudi, D. R. D. S. (2025). *Culturo-behavioral approach to a code of ethics: Cultural practices that favor the integrity of the system* [Master's thesis, University of Brasilia].

Abstract

Behavior Analysis studies the recurring relationships between behaviors ([B] response classes) and environmental events ([A] antecedents and [C] consequences), in functional relationships of the triple behavioral contingency $A:B \rightarrow C$. This individual selection of operating behaviors is integrated with cultural selection in metacontingency, enabling the understanding of complex social phenomena, with emphasis in this study on a code of ethics and the integrity of the system in controlling corruption. The concept of metacontingency allows us to investigate how cultural practices are selected and transmitted by cultural consequences. This research is characterized as descriptive, a natural experiment, aiming to analyze the effectiveness of the application of the code of ethics, as guided by the Anti-Corruption Law, in a Brazilian state-owned company. Anti-Corruption Law No. 12,846/2013 and Decree No. 11,129/2022 were selected as primary official documents for functional analysis, along with a set of six interconnected secondary documents. Metacontingencies were identified in the selected laws and decrees, along with the respective social actors involved in intertwined behavioral contingencies (IBCs), i.e., stakeholders or involved parties, such as employees from different sectors, managers, suppliers, service providers, and others. Critical Aggregate Products (APs) resulting from IBCs and the Cultural Consequences (CCs) that select these recurring cultural factors (IBCs \rightarrow APs) were the subject of cultural transmission analysis. This study sought to describe, using the Todorov Method of legal analysis, the procedure and identification of metacontingencies in laws and official documents. The results in the Anti-Corruption Law showed complete ($A:B \rightarrow C$) and incomplete (e.g., $A:B$) contingencies, and relationships with other identified standards. Metacontingency relationships and APs categories were analyzed. The main contingencies identified were complete, specifying the antecedent and consequent events, such as the initiation of Administrative Accountability Proceedings for the categories of responses such as fraud, bribery, and undue advantage. The direct consequences for legal entities (IBCs) include fines and extraordinary publication of the conviction, not excluding individual liability (e.g., of directors and administrators), which depends on interpretations of other provisions of the Brazilian legal system, such as the Penal Code or the Administrative Misconduct Law.

Keywords: Behavior Analysis, metacontingencies, Anti-Corruption Law, code of ethics, integrity, cultural practices.

As leis foram criadas para estabelecer um conjunto de regras e normas que regulam a convivência em sociedade, visando garantir a ordem, a justiça, a segurança e os direitos de todos os cidadãos. Elas oferecem diretrizes para comportamentos e contribuem para resolver conflitos, proteger os mais vulneráveis e manter equilíbrio entre forças na sociedade. Ao seguir as leis, as pessoas contribuem para a estruturação e funcionamento de uma comunidade.

A Lei Anticorrupção, Lei n. 12.846/2013 (Brasil, 2013), para o enfrentamento da corrupção, estabelece normas e medidas para prevenir, detectar e punir atos de corrupção praticados por empresas¹ contra a administração pública. A Lei busca responsabilizar as empresas por atos de corrupção, incentivando a adoção de práticas de *compliance* e boas práticas de governança corporativa. Ademais, busca promover a transparência, a integridade e a ética nas relações comerciais e institucionais, contribuindo para um ambiente de negócios justo e íntegro.

Ética é um dos temas de destaque do cenário contemporâneo das instituições (e.g., Amorim & Oliveira, 2022; Oliveira et al., 2018; Silva et al., 2017; Sobreira Filho et al., 2019; Souza & Prodel Júnior, 2023), em decorrência também da insatisfação social, falta de confiança nas instituições, e casos de corrupção (e.g., Agbota et al., 2017; Gouveia & Rodriguez, 2013; *Organization for Economic Co-operation and Development* [OECD], 2017; Rocha et al., 2019; Silva et al., 2017; Sousa et al., 2023; World Bank, 2021). Diante da demanda social por integridade, e alinhado ao movimento internacional pró-ética, o governo brasileiro implementou normas legais voltadas a inibir comportamentos fraudulentos e corruptos, a exemplo da Lei Anticorrupção n. 12.846/2013 (Brasil, 2013).

¹ Pessoas jurídicas como empresas ou organizações não se comportam. Os “atos de corrupção praticados por empresas” é uma construção de texto que facilita a compreensão, mas deve ser interpretada como comportamentos de atores sociais que participam de culturantes recorrentes em setores da organização ou em setores entre organizações em uma análise interinstitucional (CCEs→PAs). Trata-se de procedimentos aplicados e processos comportamentais avaliados ou medidos. E vale ressaltar que em nível individual, em contingências comportamentais (A:R→C), não se reforça ou pune uma pessoa, mas comportamentos operantes verbais e não verbais específicos e a função de reforçamento ou punição é identificada de forma empírica, observada *a posteriori* pelo aumento da probabilidade futura de emissão de uma resposta ou pelo enfraquecimento e extinção, respectivamente.

A Lei Anticorrupção trata da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas, não excluída a responsabilização individual dos envolvidos, pela prática de atos contra a administração pública. Sua promulgação tem sido vista como um avanço no âmbito das políticas públicas de enfrentamento da corrupção no Brasil (Desterro, 2020; Giacomin et al., 2018). Apesar de estar voltada para as relações jurídicas estabelecidas entre a administração pública e outras organizações, a Lei tem sido, frequentemente, destacada como eixo principal das políticas anticorrupção e tem, portanto, orientado outras normas.

O principal objetivo da Lei 12.846/2013 é o enfrentamento da corrupção. A corrupção é uma prática indesejável que provoca, além de injustiça e desigualdade, uma sensação de descrença social, descrédito político e perda de confiança institucional (Araújo et al., 2018; Carrara & Fernandes, 2018; Schier & Ziliotto, 2020; Thaler & Helmig, 2015), identificados no Brasil. Com esta política de enfrentamento, a Lei orienta a formulação e implementação de programa de integridade, no qual está incluída a aplicação efetiva de código de ética. O código de ética é, portanto, o primeiro documento a ser formalizado por qualquer instituição, pública ou privada, que se propõe a implementar um programa de integridade, frequentemente associado a um programa de *compliance*. O conceito de integridade é relacionado ao comportamento honesto, à ausência de fraude e corrupção, a valores e princípios (Silva, 2022; Sobreira et al., 2019). Para Bao et al. (2023), refere-se à adesão a princípios e compromissos com implicações para a implementação de metas e estratégias ambiental, social e de governança. Para os autores a cultura de integridade compreende dimensões tais como ética, justiça, honestidade, transparência e confiança. Embora o programa de integridade seja frequentemente associado ao programa de *compliance*, integridade e *compliance* não são equivalentes. O *compliance*, do inglês "to comply", significa "cumprir" e "agir conforme uma regra, um pedido, um acordo interno" (Silva et al., 2023), ou seja, enfatiza o cumprimento de regras e controles formais, enquanto a integridade envolve o alinhamento ético entre o que se

diz, o que se valoriza e o que se pratica, abrangendo tanto aspectos normativos quanto culturais. Com isso, práticas éticas envolve padrões de comportamento e regras formais a serem determinadas a funcionários de diferentes setores, gestores, administradores, fornecedores, prestadores, agentes intermediários, associados e demais partes envolvidas.

A importância da aplicação de um código de ética não surgiu com a publicação, em 2013, da Lei Anticorrupção. Em organizações no Brasil já se identificava o instrumento formalizado, o que não impediu, como nos casos da Petrobras e da Odebrecht, que desvios éticos e atos de corrupção fossem praticados (Carrara & Fernandes, 2018; Hora & Sampaio, 2019; Melo & Lima, 2019; Souza et al., 2020). Acredita-se que tais circunstâncias tenham motivado a inclusão, no artigo 7º da Lei, da expressão “efetiva” – um comportamento verbal operante autoclítico que qualifica o operante verbal tato, o qual descreve um estímulo discriminativo, neste caso, uma lei. A partir da desejada efetividade reúne-se um conjunto complexo de elementos condicionantes e que estão descritos em textos normativos, tanto na Lei n. 12.846/2013 quanto no Decreto n. 11.129/2022. Por exemplo: “aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta” (inciso VIII, art. 7º, Lei n. 12.846/2013 e art. 56, Decreto n. 11.129/2022); “padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores” e “(...) estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados” (incisos II e III, art. 57, Decreto n. 11.129/2022). Nesses termos, a aplicação efetiva do código de ética é dirigida a atores sociais, influenciando diretamente a efetividade do programa de integridade e as mudanças pretendidas. Em uma análise conceitual, inicial, ou na definição dos “padrões de conduta”, o que tem sido implementado? Quais são as métricas utilizadas para acompanhamento e avaliação? Quais as estratégias planejadas para a sustentabilidade das mudanças, no transcorrer do tempo? Quais variáveis antecedentes aos “padrões de conduta ética” têm se tornado ocasião para respostas éticas? E, que consequências têm produzido o

seguimento ou não seguimento dos códigos de ética? Quais os valores que a rede de comunicação da organização tem mostrado como recorrentes e o quanto eles se mostram consistentes ou inconsistentes com valores da organização? Uma abordagem científica do comportamento humano poderá mostrar os padrões de transição e estáveis, obtidos em algumas organizações.

Entre algumas variáveis para explicar potenciais força e/ou fragilidade na efetividade de um código de ética, estão: a comunicação do código (e.g., frequência, topografia, conceitos); clareza e divulgação dos valores, princípios, comportamentos desejados e indesejados; estratégias que promovam o alinhamento ou a consistência entre valores individuais, institucionais e, de forma mais ampla, sociais; clareza sobre a cultura de integridade da instituição (que não se restringe a coibir o comportamento corrupto); e o mito de que a implementação do código de ética está diretamente relacionada à efetiva adoção.

Estudos sobre ética nas organizações, de acordo com Couto e Carrieri (2020), são criticamente superficiais e, em geral, concentram-se em práticas de recrutamento, treinamento de pessoal, avaliação de desempenho, punição e demissão. Para os autores, os códigos de ética atuais, ao procurar prevenir desvios comportamentais mostram fraquezas quanto aos resultados esperados. E, a compatibilidade de valores do indivíduo e da instituição, da instituição e da sociedade, ou entre instituições, não recebem a devida atenção. Couto e Carrieri (2020) criticam a institucionalização do “padrão ético” ao questionarem qual seria esse padrão e como garantir que seja efetivamente seguido. A premissa é de que as respostas às questões possam esclarecer o avanço do Brasil na agenda de enfrentamento da corrupção.

Um dos principais indicadores de corrupção é o Índice de Percepção da Corrupção (IPC), produzido pela Transparência Internacional (2025). Em relação ao Brasil, observou-se queda de 8 pontos, comparados os índices de 2013 e 2024, tendo o IPC de 42 e 34 pontos, respectivamente. Cerca de 180 países são avaliados no IPC, com notas em uma escala entre 0

(país altamente corrupto) e 100 (país muito íntegro). A Lei Anticorrupção completou 10 anos em 2023, e o resultado obtido pelo Brasil no IPC indica que a política pública ainda não produziu mudanças necessárias no quadro de corrupção. No *ranking* mundial, o Brasil saiu da 69^a para a 107^a colocação no IPC. De acordo com a Transparência Internacional (2025), a média global é de 43 pontos, a média regional para Américas é de 42 pontos, a média dos BRICS é de 40 pontos.

Em 2024, o Brasil atingiu sua pior nota desde o início da série histórica, com 34 pontos, ocupando a 107^a posição entre 180 países. Essa queda reflete uma combinação de fatores que indicam retrocessos no enfrentamento da corrupção. A Transparência Internacional (2025) atribuiu essa piora a diversos fatores, incluindo: silêncio do governo sobre medidas anticorrupção (a falta de posicionamento claro do Presidente da República sobre políticas de enfrentamento da corrupção); influência política em empresas públicas (a interferência política governamental na Petrobras e outras estatais, com riscos para a autonomia e governança dessas instituições); persistência de corrupção em órgãos públicos (casos contínuos de corrupção no Departamento Nacional de Obras Contra as Secas – DNOCS^{2,3}, e desvios de emendas parlamentares); anulação de processos de corrupção (decisões do Supremo Tribunal Federal [STF], que resultaram no arquivamento de processos, especialmente relacionados ao Grupo Odebrecht). Esses fatores, entre outros, contribuíram para a percepção de que o Brasil enfrenta desafios significativos no controle da corrupção, refletindo-se na queda do IPC.

² “PF deflagra Operação Poço Sem Fundo para combater desvios de recursos públicos na Paraíba. (...) A investigação aponta para o direcionamento de contratos firmados entre as empresas investigadas, o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) e a Prefeitura de Araruna, mediante procedimentos de dispensa de licitação, cujos contratos giram em torno de R\$ 54 milhões”. (Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2020)

³ “PF, MPF, RFB e CGU deflagram operação para desarticular organização responsável por desvios milionários. (...) O esquema ilícito teria atingido diretamente o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), principalmente na Coordenadoria Estadual da Bahia (CEST- BA), além de outros órgãos públicos. Durante o período investigado, a organização criminosa é suspeita de ter movimentado cerca de R\$ 1,4 bilhão, incluindo R\$ 825 milhões em contratos firmados com órgãos públicos apenas em 2024. (Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2024)

Apesar do aumento, em posições, no ranking mundial, entre os anos de 2013 e 2024, observa-se que o advento da Lei Anticorrupção tem sido seguido por uma transformação importante no cenário nacional. Temas como integridade, ética, compliance, cultura e riscos entraram nas pautas e têm recebido expressiva atenção (e.g., Oliveira, 2021; Silva et al., 2023; Vannucci & Petrarca, 2020). O número de instituições públicas e privadas, com programas de integridade implantados tem aumentado, de modo que o foco passou a ser direcionado à efetividade de tais programas (Controladoria-Geral da União [CGU], 2024a). Vale ressaltar que, na perspectiva da Lei Anticorrupção, o código de ética é eixo central de um programa de integridade. Assim, a adesão e o comprometimento do indivíduo ao código de ética são necessários para garantir a eficácia do programa de integridade, requisito essencial para o enfrentamento da corrupção.

Controlar e prevenir a corrupção tornou-se um objetivo comum de especialistas e pesquisadores, o que pode envolver diferentes áreas de conhecimento, com potenciais impactos positivos sobre a gestão de cidades com seus complexos sistemas tais como político, jurídico, de segurança, saúde, educacional, entre outros. Um importante exemplo é o novo paradigma das cidades inteligentes, as Cidades Mil, lançado pela Unesco em 2018, voltadas para a ética em cidades, bairros e comunidades, com foco na informação, ciência, a alfabetização midiática que minimize ou evite falsas notícias no mundo da mídia híbrida, online e física, como jornais impressos. Uma abordagem interdisciplinar com um novo conceito desafiador das Cidades Mil (Ortiz, 2025). Ética, cultura e integridade estão entre os assuntos mais discutidos e, além de serem considerados temas transversais, estão intimamente relacionados ao desenvolvimento sustentável e à garantia de direitos humanos (e.g., Ngugi, 2024). Preconceito, racismo e assédio tornaram-se alvos do debate anticorrupção (Camargo, 2021; McDonald et al., 2021; Mizael, & Sousa, 2023; Santos, 2021). Nessa perspectiva, para prevenir e enfrentar a corrupção é necessário um ambiente íntegro, ou seja, um ambiente onde valores humanos, de justiça,

honestidade e coerência ética sejam compartilhados e praticados (Amorim & Oliveira, 2022; CGU, 2024b; Houmanfar & Mattaini, 2018).

A abordagem científica do comportamento humano é necessária para a construção e implantação de códigos de ética. Na perspectiva da Análise do Comportamento é relevante destacar que a ética não constitui um tema recente. Como aponta Dittrich (2019, p.1), “os analistas do comportamento estão discutindo questões éticas desde os primeiros momentos em que a análise do comportamento começou a demonstrar seu potencial para explicar e intervir sobre problemas socialmente relevantes”. Ao escrever sobre a possibilidade de uma ciência do comportamento, Baum (2019, p. 11) declarou que “o comportamento, como qualquer outro objeto de estudo da ciência, é ordenado, pode ser explicado, pode ser previsto desde que se tenham dados necessários e pode ser controlado desde que se tenham os meios corretos”. Os analistas do comportamento, como enfatizado por Todorov e Hanna (2010), se guiam pelas premissas sustentadas por Skinner (1957/1978) e demais sucessores, e concordam que “os homens agem sobre o mundo, modificam-no e, por sua vez são modificados pelas consequências de suas ações” (Skinner, 1957/1978, p. 15). Com o revolucionário Modelo de Seleção por Consequências, o comportamento é explicado pelas suas relações com eventos ambientais, situacionais e históricos, e com a integração de diferentes tipos de seleção filogenética, ontogenética e cultural (e.g., Botomé, 2022; Skinner, 1953/1981/1987; Todorov & Hanna, 2010; Santiago, 2023). Conforme destacado por Santiago (2023), os três níveis de seleção - filogenético, ontogenético e cultural - não operam isoladamente: predisposições biológicas herdadas (filogenia) moldam o que é possível aprender; a história de reforçamento individual (ontogenia) define padrões específicos de conduta; e as práticas culturais selecionam e mantêm comportamentos que favorecem a sobrevivência e a coesão social. O ponto forte dessa abordagem é reconhecer que a mudança efetiva e duradoura de comportamentos - como a redução de práticas corruptas - depende da sincronia entre contingências culturais,

experiências individuais e limites/possibilidades biológicas. Nesse sentido, a perspectiva é de que instrumentos normativos como a Lei Anticorrupção e o código de ética só produzirão efeitos consistentes se acompanhados por práticas institucionais e sociais que alinhem esses três níveis, criando pressões seletivas que favoreçam comportamentos íntegros, reforcem sua adoção no cotidiano e assegurem sua transmissão cultural ao longo do tempo.

De interesse para esta pesquisa, estão os investimentos da Análise do Comportamento em pesquisas sobre fenômenos sociais e culturais complexos (Albuquerque et al., 2021; Amorim, 2022; Cihon & Mattaini, 2020; Fava, 2014; Fava & Vasconcelos, 2017; Freitas-Lemos et al., 2019; Freitas-Lemos & Todorov, 2020; Houmanfar & Mattaini, 2018; Kill, 2016; Soares, 2017; Todorov et al., 2021; Vasconcelos, 2023). O interesse reflete multidisciplinaridade com o valor comum voltado para comportamentos socialmente comprometidos, em uma busca por alternativas para resolução de problemas sociais, como as práticas de corrupção. A ponte entre a pesquisa básica e aplicada, a pesquisa translacional (McIlvane et al., 2011), busca levar tecnologia comportamental aplicada em larga escala para diferentes sistemas como o educacional, político e de saúde (Albuquerque & Freitas-Lemos, 2022; Albuquerque & Melo, 2021; Amorim, 2022; Camimura, 2023; Dowdy, 2019; Guimarães, 2013; Vasconcelos, 2023).

Análises funcionais mostram fontes de controle e previsão de comportamentos, ao investigar a relação recorrente entre variáveis ambientais e o comportamento. Investiga-se variáveis antecedentes e consequentes de padrões comportamentais, a partir de uma história e circunstâncias presentes. A descrição das relações complexas entre comportamento e o ambiente social oferece insumos para tomada de decisão ao analisar resultados obtidos e esperados. Portanto, é ponto de partida a análise do comportamento no contexto, observando treinamentos específicos e o responder relacional derivado (Atkins et al., 2019; Hayes et al., 2001; Perez et al., 2022; Skinner, 1974; Todorov, 1981; Todorov & Hanna, 2010). Para Skinner

(1953/2003)⁴, no Modelo de Seleção por Consequências, o ambiente tem um papel fundamental na determinação do comportamento humano. Os estímulos ambientais podem reforçar ou punir comportamentos, o que influencia a probabilidade futura de que esses comportamentos se repitam. Portanto, a escolha do indivíduo é analisada em contingências comportamentais e em um meio cultural, *cultural milieu* (cf. Sánchez et al., 2019), com fortalecimento ou enfraquecimento de práticas culturais (e.g., em metacontingências).

A análise culturo-comportamental de práticas culturais adota a perspectiva selecionista, utilizando o conceito de metacontingência. Nas últimas quatro décadas, aproximadamente, o conceito foi revisto e testado em estudos experimentais (e.g., Baia & Sampaio, 2019; Caldas, 2025; Fleming, 2025; Glenn et al., 2016; Glenn & Malott, 2024; Malott & Glenn, 2019; Malott, 2022; Todorov et al., 2021). Metacontingência envolve recorrentes registros de contingências comportamentais entrelaçadas (CCEs) que resultam em produto(s) agregado(s) (PAs), sendo selecionados por consequência cultural (CC). A engenharia culturo-comportamental envolve, portanto, comportamentos operantes individuais, e a seleção de práticas culturais, auxiliando na descrição funcional de fenômenos culturais complexos. O que possibilita identificação de pontos críticos que podem ser atendidos em busca de melhores resultados para um sistema comportamental, como uma empresa com seus múltiplos departamentos, todos voltados para o cumprimento de uma missão que é responsável pela sobrevivência da organização (Malott, 2022). Sistemas e entidades culturais só existem devido às contingências comportamentais interligadas que definem suas práticas culturais (Glenn, 1993). Em outras palavras, as organizações são dependentes do conjunto de comportamentos de seus membros para alcançar seus objetivos institucionais, o que as torna idiossincráticas quanto ao comportamento de um único indivíduo, assim como as suas práticas culturais recorrentes. No nível operante de seleção, produtos culturais cumulativos com relevância social são identificados em

⁴ As datas referem-se, respectivamente, à publicação original e à publicação consultada.

macrocontingências compostas por contingências com independência funcional entre elas, e CCEs de outras metacontingências, sendo estas um nível de seleção cultural (Glenn et al., 2016; Todorov et al., 2021; Sampaio et al., 2015; Vasconcelos, 2023).

Todorov (1987) foi pioneiro em análises funcionais de textos legais ao propor o primeiro estudo a partir da Constituição Federal (cf. Albuquerque & Freitas-Lemos, 2022; Vasconcelos et al., 2022; Vasconcelos et al., 2025). Em 2004, Todorov e colaboradores realizaram o estudo sobre contingências e metacontingências no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). O objetivo principal foi identificar as contingências tríplices entrelaçadas e identificadas na Lei n. 8.069/1990, evento antecedente (A), resposta (R) e consequência (C), definindo o comportamento a partir de relações que o evocam ou suprimem, que fortalece ou enfraquece sua probabilidade futura de ocorrência ($A:B \rightarrow C$). Todorov et al. (2004;2005) contribuíram com um método para estudos sobre metacontingências em leis. Os autores definiram como contingências completas aquelas que apresentam os três termos da contingência (antecedente, comportamento e consequência), e incompletas as que apresentam dois termos como A:B ou um termo A ou B sem a previsão de consequências (e.g., Amorim et al., 2023; Todorov et al., 2021). Outros pesquisadores e analistas do comportamento ampliaram os estudos em diversas outras áreas com impactos em políticas públicas, conforme exemplos demonstrados na Tabela 1. Vale ressaltar que o maior banco de dados de análises funcionais de leis foi produzido pelas equipes de pesquisa dos professores J. C. Todorov e L. A. Vasconcelos, no Programa de Pós-graduação em Ciências do Comportamento (cf. Amorim, 2022).

Tabela 1

Estudos sobre Análises de Leis a partir do Conceito de Metacontingência

Autores/Ano	Título	Leis estudadas	Resultados	Tipo
Todorov (1987)	A Constituição como metacontingência	Constituição Federal (trechos)	Proposta de análise de leis a partir do conceito de metacontingência. Alerta contra a predominância de metacontingências cerimoniais e metacontingências tecnológicas que não façam uso de termos puramente abstratos	Artigo

Todorov, Moreira, Prudêncio & Pereira (2004)	Um estudo de contingências e metacontingências no Estatuto da Criança e do Adolescente	Lei n. 8.069/1990	Criação do método de análise funcional de leis, com os elementos da contingência. Evidencia lacunas na lei, na medida em que identifica contingências incompletas e que podem ser responsáveis por problemas encontrados em sua aplicação, causando também incertezas jurídicas	Artigo
Martins (2009)	O sistema único de saúde: contingências e metacontingências nas leis orgânicas da saúde	Lei n. 8.080/1990 Lei n. 8.142/1990	A partir da maior política pública do Brasil, o Sistema Único de Saúde (SUS), foram analisadas as Leis Orgânicas da Saúde. Os dados mostraram predominância de contingências incompletas (70,8%), o que pode ter impactos sobre os processos de planejamento, monitoramento e avaliação. Macrocontingências de risco podem também afetar a força do sistema, como a judicialização da saúde	Dissertação de mestrado (Universidade de Brasília)
Fava (2014) ¹	Comportamento das famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família: uma perspectiva analítico-comportamental do cumprimento das condicionalidades de Educação e de Saúde	Lei n. 10.836/2004 (trechos) Decreto n. 5.209/2004 Decreto n. 7.332/2004 Portarias GM/MDS n. 321/2008, n. 754/2010, n. 256/2010 - Portarias Interministeriais MEC/MDS n. 3.789/2004, MS/MDS n. 2.509/2004	O Programa Bolsa Família foi analisado como uma intervenção em uma prática cultural ineficiente, possibilitando acesso aos serviços de saúde e de educação para famílias pobres e extremamente pobres. Metacontingências foram identificadas com dois conjuntos de atores sociais, (i) as famílias beneficiárias e (ii) os funcionários públicos em diferentes níveis de governo. Enfatizou-se os serviços de educação, de saúde e o mercado de trabalho na seleção de novas práticas culturais eficientes.	Tese de Doutorado (Universidade de Brasília)
Kill (2016)	Análise de Metac contingências da Lei 12.608/12 que define a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil	Lei n. 12.608/2012	Analisa a política Nacional de Proteção e Defesa Civil, com seus avanços em metacontingências, com cuturantes envolvendo atores sociais como representantes da sociedade civil, agentes públicos em diversos níveis, visando Produtos Agregados (PAs) como a prevenção e o gerenciamento de riscos de desastres. A Lei está interligada com outras cinco leis. Foram identificadas metacontingências incompletas, ao não prever consequências de reforço e punição para as situações de não cumprimento, podendo gerar dois problemas: variabilidade de interpretação da lei; e, não especificação dos agentes do ambiente selecionador, dificultando o monitoramento de intervenções culturais e podendo resultar em perdas significativas.	Dissertação de mestrado (Universidade de Brasília)
Carvalho e Todorov (2016)	Metacontingências e Produtos Agregados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação: primeiro o objetivo, depois como chegar lá	Lei n. 9.394/1996	O estudo enfatizou a importância de considerar as metacontingências na formulação e aplicação das políticas educacionais no Brasil. Destacou-se o PA Pleno desenvolvimento do Educando e outros relacionados como Preparação para o Exercício da Cidadania, e a Qualificação para o Trabalho.	Artigo
Ângeli et al. (2021)	Lei Maria da Penha: Uma análise de contingências e metacontingências	Lei n. 11.340/2006	Os dados mostraram contingências predominantemente incompletas ao não prever consequências para todos os envolvidos, além do agressor. Em metacontingência, o PA primário viver sem violência derivou PAs secundários como preservação da saúde física e mental, aperfeiçoamento intelectual e social). A falta de consequências efetivas e a aplicação desigual da lei em diferentes regiões impactam sua eficácia.	Artigo
Almeida (2021)	The Best Public Education in Brazil: Considerations From Behavior Analysis of Culture in the Educational System of Sobral	Lei n. 318/2001 Lei n. 342/2002 Lei n. 488/2004 Lei n. 489/2004 Lei n. 490/2004 Lei n. 491/2004 Lei n. 749/2007 Lei n. 856/2008 Lei n. 925/2009 Lei n. 1477/2015 Lei n. 1534/2015	Leis influenciam as mudanças culturais. Destacou-se a importância do envolvimento de toda a comunidade escolar, incluindo as famílias, no planejamento e execução das políticas educacionais. O sucesso da intervenção cultural no sistema de educação pública mostrou infraestruturas adequadas, planejamento e avaliação regular do sistema educativo. A experiência de Sobral oferece um modelo para integrar a metacontingência e o design cultural em políticas públicas para melhorar o bem-estar social e reduzir a desigualdade.	Artigo

Lei n. 1693/2017				
Amorim (2022) ²³	Contribuições da Ciência Culturo-Comportamental para a análise de Redes de Atendimento às Mulheres em Situação de Violência	Leis e regulamentos históricos sobre a assistência às mulheres vítimas de violência (Estudo 2)	Apresenta culturantes nas Redes de Atendimento à Mulher em Situação de Violências. No Estudo 1 revisou pesquisas que utilizaram os conceitos de contingência e metacontingência em análises de leis e outros documentos normativos. A tese alertou para a ética, a ciência culturo-comportamental incluindo a análise de sistema comportamental e o modelo socioecológico ao analisar a contribuição de múltiplos sistemas simultâneos. Destacou a necessidade de melhorias na gestão e no desenho das políticas de enfrentamento à violência contra mulheres.	Tese de Doutorado (Universidade Federal do Pará)
Camimura (2023)	Inovações em Práticas Culturais com a “Justiça Restaurativa”: As “Medidas Socioeducativas”	Lei nº 12.594/2012	Analisa contingências e metacontingências na política pública, Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), e a apresenta um arcabouço normativo robusto, com princípios da justiça restaurativa. A inovação ainda envolve fragilidades na estrutura organizacional para sua operacionalização, visando maior efetividade na reabilitação dos adolescentes em conflito com a lei.	Dissertação de mestrado (Universidade de Brasília)

⁽¹⁾Ver Fava e Vasconcelos (2017)

⁽²⁾Ver Amorim, Tourinho & Cihon (2022)

⁽³⁾Ver Amorim, Ghisi, Rodrigues & Tourinho (2023)

A importância desses estudos consiste na capacidade de analisar e interpretar políticas públicas sob a perspectiva culturo-comportamental, com análises funcionais de contingências e metacontingências. Essas análises de leis e políticas públicas podem revelar as complexas interações entre variáveis críticas para uma ampla compreensão das relações comportamentais no contexto das políticas públicas. Busca-se pela formulação de estratégias baseadas em evidências para intervenções sociais e políticas efetivas e ajustadas às demandas da sociedade (e.g., ver a completa análise das Redes de Atendimento à Mulher em Situação de Violências desenvolvida na tese de V. C. Amorim, e a discussão sobre a importância da difusão científica e parcerias com agentes públicos e em Nogueira, 2025, as redes de sustentabilidade em Comunidades que Sustentam a Agricultura [CSAs], Nogueira & Vasconcelos, 2025a, 2025b).

Estudos interdisciplinares no enfrentamento da corrupção em uma perspectiva analítico-comportamental são incipientes (e.g., ver as análises funcionais dos sistemas comportamentais envolvendo as relações entre o Banco Mundial e a Controladoria-Geral da União [CGU] no Brasil, no controle da corrupção, desenvolvidas por Almeida et al., 2024). Em pesquisa realizada no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de

Nível Superior), utilizando os descritores “código de ética”, “análise do comportamento” AND “corrupção”, foi recuperada apenas uma pesquisa (Schier & Ziliotto, 2020) publicada na Revista Brasileira de Estudos Políticos, e que discute os impactos do enfrentamento da corrupção no Brasil para a afirmação da Agenda 2030 da ONU. Com essa estratégia de pesquisa, nesta base de dados, e publicados em língua inglesa foram obtidos 53 estudos. Utilizando apenas os descritores “código de ética” AND “análise do comportamento”, um total de 46 itens são recuperados. Em língua inglesa, considerando os descritores "behavior analysis" OR "behavioral analysis" AND "corruption" OR "corrupt behavior", foram obtidos 27 estudos. Não foram aplicados filtros para selecionar anos específicos de publicação. Após a leitura dos 127 resumos e classificação por critérios de inclusão (publicações que abordaram aspectos do comportamento humano, combinadas com a aplicação do código de ética, e corrupção), 26 trabalhos foram selecionados por mostrarem alguma contextualização próxima à abordagem da presente pesquisa. Nenhuma das publicações mostrou relações entre a corrupção, código de ética e Análise do Comportamento.

O presente estudo tem o caráter de inovação ao ser a primeira pesquisa a integrar a Análise do Comportamento em investigações que analisam o conhecimento voltado para um código de ética e para o controle da corrupção. O objetivo geral foi analisar a efetividade da aplicação de um código de ética, conforme orienta a Lei Anticorrupção, em uma empresa estatal brasileira. Entre os objetivos específicos estavam: (1) identificar e descrever em relações funcionais variáveis críticas para o nível de adesão e comprometimento dos indivíduos em relação ao código de ética; (2) analisar a Lei Anticorrupção n. 12.846/2013 (Brasil, 2013), com destaque para contingências completas e incompletas, e relações com outras normas; e, (3) descrever e classificar em estrutura hierárquica relações de metacontingência, especificando categorias de produtos agregados.

Método

A pesquisa descritiva investigou a possibilidade de garantir efetividade da aplicação de um código de ética, conforme orienta a Lei Anticorrupção, a partir de um experimento natural com pesquisa documental, em bancos de dados secundários disponíveis pela organização selecionada, o Banco do Brasil. A empresa estatal é classificada entre as cinco empresas estatais mais lucrativas e importantes do Brasil. Apresenta elevado número de funcionários ativos e resultados financeiros que somaram em 2022, juntamente com as estatais Petrobras, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Caixa Econômica Federal, um valor superior a 209 bilhões de reais (Ministério da Economia, 2022).

Fontes secundárias de dados disponíveis via Web foram analisados. As fontes oficiais contam com dados públicos e abertos, extraídos das páginas eletrônicas do governo federal e do Banco do Brasil. A Lei Anticorrupção n. 12.846/2013 (Brasil, 2013), o seu normativo regulamentador, o Decreto n. 11.129/2022 (Brasil, 2022) e o Código de Ética do Banco do Brasil (Banco do Brasil, 2023a), constituíram a pesquisa documental primária. Entre outros documentos secundários consultados, estavam: (i) Programa de Compliance e integridade (Banco do Brasil, 2024a); (ii) Apresentação Institucional (Banco do Brasil, 2024b); (iii) Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa (Banco do Brasil, 2024c); (iv) Relatório Anual 2023 (Banco do Brasil, 2024d); (v) Formulário de Referência 2024, Ano-base 2023 (Banco do Brasil, 2024e); (vi) Relatório Pró-Ética 2022-2023 (Controladoria-Geral da União [CGU], 2024a). Esses documentos são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Documentos Oficiais

Documentos	
Primários	Secundários
- Lei Anticorrupção, Lei n. 12.846/2023 (Brasil, 2013)	- Programa de Compliance e Integridade do Banco do Brasil (Banco do Brasil, 2024a)
- Decreto n. 11.129/2022 (Brasil, 2022)	- Apresentação Institucional (Banco do Brasil, 2024b)
- Código de Ética do Banco do Brasil (Banco do Brasil, 2023a)	- Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa (Banco do Brasil, 2024c)
	- Relatório Anual 2023 (Banco do Brasil, 2024d)
	- Formulário de Referência 2024. Ano-base 2023. (Banco do Brasil, 2024e)
	- Relatório Pró-Ética 2022-2023 (Controladoria-Geral da União [CGU], 2024a)

Instrumento e Material

Os instrumentos de análise utilizados foram a contingência tríplice e metacontingência. Ao considerar o conceito de contingência comportamental, o objetivo foi identificar nos artigos da Lei e do Decreto termos contingenciais para que pudessem ser agrupados como antecedentes (A), resposta (R) e consequências (C). O comportamento é analisado por antecedentes que envolvem contextos, condições e circunstâncias para ocorrência da R, a ação esperada de um agente, a qual pode ser definida implícita ou explicitamente; e os eventos consequentes produzidos pelas respostas nas contingências (Amorim, 2022; Todorov et al., 2004). Ao considerar o conceito de metacontingência, culturantes e seus atores foram identificados, observando a relação entre os documentos oficiais, a Lei e o Decreto. Assim, contingências comportamentais entrelaçadas (CCEs) e seus respectivos efeitos ou resultados sociais, os Produtos Agregados (PAs) foram alvo de investigação (CCEs→PAs). E, o ambiente seletivo, as consequências culturais (CCs) compuseram o conceito de metacontingência, com a seleção de

práticas culturais ([CCEs→PAs]→CCs). E ainda, tendo como foco a governança verbal, como operantes verbais e/ou molduras relacionais e/ou regras com o responder relacional derivado.

O software de planilha eletrônica da Microsoft, o Excel, foi utilizado. A Lei Anticorrupção e o seu Decreto regulamentador foram exportados para o Excel de modo que cada artigo ocupasse uma linha da planilha. Cada linha, ou seja, cada artigo da Lei e trechos do Decreto foram analisados, os elementos identificados e as contingências comportamentais classificadas, como A:R→C. A classificação dos artigos foi incluída em coluna adjacente criada para esta finalidade. Ao final, uma tabela foi constituída pelas categorias, na classificação da Lei, que contribuiu para as análises funcionais dos resultados apresentados. Esses dados ofereceram a base para a identificação de metacontingências na Lei e/ou Decreto, com relação aos outros documentos oficiais apresentados na Tabela 2, com procedimento descrito a seguir na Tabela 3.

Procedimento

O estudo de textos legislativos, na perspectiva da Análise do Comportamento, foi formulado por Todorov et al. (2004). O método Todorov (e.g., Amorim, 2022; Camimura, 2023; Todorov et al., 2005) foi utilizado para análise de contingências e metacontingências em Lei, Decreto e documentos oficiais do Banco do Brasil. A partir de cada artigo da Lei e de trechos do Decreto foram: (1) identificados os elementos da contingência comportamental, evento antecedente, resposta e consequência (A:R→C); (2) classificadas as contingências completas e incompletas; e (3) identificadas as metacontingências na interrelação entre a Lei, o Decreto e documentos críticos para a análise da implementação do código de ética da empresa estatal brasileira selecionada.

A Lei Anticorrupção, Lei n. 12.846/2013, é constituída por sete capítulos e 31 artigos, e o Decreto 11.129/2022, por 7 capítulos, dos quais 2 estão subdivididos em seções, e 71 artigos.

O Código de Ética do Banco do Brasil é um normativo interno, cuja aplicação se estende àqueles que mantém alguma relação com a empresa estatal. O Código não adota um modelo específico, está ordenado em 11 capítulos e 137 itens. A partir do método Todorov, os artigos da Lei e trechos do Decreto foram analisados e classificados (A, R ou C). Na análise do Decreto 11.129/2022 foram classificados os artigos 56 e 57 (Capítulo V – Do Programa de Integridade), e trechos dos artigos 8º e 23, uma vez que as contingências neles identificadas complementam a descrição na Lei Anticorrupção.

Inicialmente, foi seguida a sequência numérica dos artigos, no entanto, observou-se que o seguimento da sequência não foi determinante para a análise das contingências. Em seguida, foram identificadas contingências completas e incompletas, o que contribuiu para análise de variáveis críticas que operam sobre o nível de adesão e comprometimento dos funcionários do Banco do Brasil em relação ao código de ética. Das análises de leis realizadas a partir do método Todorov et al. (2004), os procedimentos, em geral, foram adaptados de acordo com o objetivo de cada pesquisa (e.g., Amorim, 2022; Martins, 2009). Assim, na descrição dos procedimentos, as seguintes etapas foram estabelecidas na análise funcional do texto da Lei Anticorrupção e do Decreto regulamentador, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3

Análise Funcional de Leis

Procedimentos		
Etapas		Ações
1	Determinação do comportamento-alvo	Identificar o comportamento que a Lei pretende modificar, inibir ou reforçar, especificando o sujeito da análise (e.g., legislador, fiscalizador e legislado)
2	Identificação das contingências contidas na lei	Classificar os artigos da lei: eventos antecedentes (A), resposta (R) e consequências (C)
3	Descrição das contingências completas e incompletas	Descrever as contingências completas, com todos os elementos A:R→C, e incompletas, nas quais um dos elementos não foi identificado

4	Descrição de potenciais reforços e punidores	Identificar reforços positivos e negativos que a lei incorpora. Avaliar como a lei tem a função de punir e reforçar comportamentos
5	Descrição das variáveis ambientais	Avaliar o contexto no qual a lei está inserida. Fatores como normas sociais, estatísticas, infrações e outros dados relevantes antes e após a implementação da lei, os quais são críticos para a aplicabilidade e eficácia
6	Generalização e manutenção	Considerar como o comportamento-alvo pode ser mantido ao longo do tempo e generalizado para diferentes contextos
7	Governança verbal ¹	Análise funcional de declarações verbais críticas para o estudo tais como: (i) operantes verbais, e (ii) o responder relacional derivado em regras aumentativas, de rastreamento ou aquiescência e/ou molduras relacionais
8	Identificação de macrocomportamentos	No nível operante de análise, com as contingências comportamentais, identificar macrocomportamentos que ocorrem em larga escala, com similaridade topográfica e independência funcional entre as contingências e seus respectivos atores sociais.
9	Identificação de metacontingências	No nível cultural de análise, descrever e classificar relações de metacontingências identificadas. Destacar culturantes em diferentes setores ou interinstitucionais, seus atores sociais que participam de contingências comportamentais entrelaçadas e produzem efeitos sobre o ambiente, com produtos sociais previstos pelos setores e instituições (CCEs→PAs), em ambientes seletivos ou consequências culturais (CCs) disponibilizadas para esses recorrentes culturantes [(CCEs→PAs)→CCultural].

¹ Implementado por Oliveira (2023), Oliveira et al. (2023) e Duval (2024).

Resultados

Após a leitura de 102 artigos (31 da Lei Anticorrupção e 71 do Decreto regulamentador) 33 artigos foram selecionados e analisados a partir do método Todorov et al. (2004), com a descrição de contingências tríplices no texto da lei, identificando em cada artigo os elementos da contingência tríplice e, neste estudo, seguindo as etapas para identificação de metacontingências. As análises a seguir serão apresentadas para a Lei Anticorrupção e para trechos selecionados do Decreto, uma vez que seu texto apresenta o *modus operandi* da Lei.

Análise da Lei Anticorrupção

O método de avaliação funcional do texto de uma lei segue um procedimento sistemático, começando pela determinação precisa do comportamento-alvo que a legislação busca modificar ou fortalecer. Isso implica na identificação clara do ator social, um legislador, fiscalizador ou legislado. Em seguida, é realizada a identificação e classificação das contingências, a partir dos artigos da lei, destacando os eventos antecedentes (A), respostas (R), e suas consequências (C), uma perspectiva selecionista do comportamento humano. Na sequência, são relacionadas e descritas as contingências completas e incompletas, em busca de um entendimento consistente a respeito dos processos internos de funcionamento da dinâmica legal. Nessa análise, a função de potenciais reforços positivos e negativos, os processos de fortalecimento e extinção são analisados, tendo como foco os comportamentos-alvo da legislação. A identificação e descrição de variáveis contextuais, o contexto sociocultural e normativo no qual a lei está inserida, e dados estatísticos sobre o seu impacto contribuem para as análises funcionais do texto da lei e do decreto. A manutenção e a generalização dos comportamentos-alvo ao longo do tempo são de igual modo importantes, assegurando que os efeitos da lei sejam amplos e duradouros, i. e., sustentáveis. Na análise de seleção de práticas culturais em leis e documentos oficiais, a governança verbal é onipresente em forma textual ou oral. Assim, o comportamento verbal é parte

da análise envolvendo operantes verbais como mandos, tatos, autoclíticos e o responder relacional arbitrariamente derivado, em regras aumentativas (e.g., que mudam o controle de estímulos no ambiente, como uma fala de uma liderança que estimula ou evoca comportamentos dos membros da equipe) ou molduras relacionais que em relações de coordenação (e.g., o estabelecimento da relação entre (A) um consultor avaliado como efetivo e (B) declarações que devem ser seguidas, em molduras de coordenação A-B). E, na seleção culturo-comportamental, a análise e descrição das relações de metacontingências entre a lei e documentos institucionais, ao contarem com atores de diferentes setores e/ou interinstitucionais, fornece uma visão sistêmica das relações comportamentais e de práticas culturais recorrentes da legislação.

Determinação do Comportamento-alvo

As leis são criadas pelo poder legislativo, ou seja, no Brasil pelo Congresso Nacional, que é composto pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal. As leis podem ser propostas por membros do Congresso, pelo Presidente da República, pelos tribunais superiores e, em alguns casos, por iniciativa popular (Congresso Nacional, 2024). A criação das leis, portanto, envolve uma interação complexa entre diferentes órgãos e níveis de governo, todos trabalhando dentro dos limites estabelecidos pela Constituição do país, considerando que as leis são destinadas a toda a sociedade (cf. Cabral & Todorov, 2015).

A identificação do comportamento-alvo é um ponto de partida necessário, a partir do qual medidas e avaliações de mudança serão possibilitadas. É descrever de maneira objetiva as contingências comportamentais, formuladas a partir da lei, a qual prevê mudança de comportamento (Martin & Pear, 2018). Nesse sentido, a classe de comportamentos corruptos, e comportamentos ético e íntegro constituem os comportamentos-alvo investigados nesta pesquisa. Comportamentos corruptos são os comportamentos que a lei visa desencorajar ou eliminar, por meio de punições (multas, sanções), e incluem, por exemplo: oferecer e prometer vantagem

indevida a agente público; fraudar licitações; obstruir investigações ou fiscalização; falsificar documentos. Comportamentos éticos e íntegros estão previstos na Lei, e tratam-se dos comportamentos que a lei objetiva fortalecer e precisam ser reforçados socialmente e organizacionalmente, por exemplo: recusar vantagens indevidas; comunicar e denunciar tentativas de suborno e irregularidades; cumprir com transparência normas internas e legislações; participar de treinamentos sobre ética e integridade; promover cultura de conformidade dentro da organização. Portanto, não foram analisadas as contingências a partir do comportamento do agente fiscalizador ou do poder legislador.

Análise e Classificação das Contingências Contidas no texto da Lei

Os artigos foram analisados individualmente. Esta estratégia difere do procedimento adotado por Todorov et al. (2005), que consistiu em analisar o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) por temas, os quais foram agrupados, por exemplo em Proteção à Vida e à Saúde; Saúde; Direito à educação à cultura, ao esporte e ao lazer; Convivência familiar e comunitária. A estrutura da Lei Anticorrupção possibilitou que a análise fosse realizada a partir de cada artigo e por capítulos. Os capítulos são apresentados em uma sequência que sugere a ordem de ocorrência das contingências, conforme segue: (Capítulo I) Disposições Gerais (A); (Capítulo II) Dos atos lesivos à Administração Pública nacional ou estrangeira (A_{Acordo de Leniência-AL}, R_{Práticas de Corrupção-PC}); (Capítulo III) Da Responsabilização Administrativa (A_{Programa de Integridade-PI}, R_{PI}, C_{PC}); (Capítulo IV) Do Processo Administrativo de Responsabilização (A_{AL}, C_{PC}); (Capítulo V) Do Acordo de Leniência (R_{AL}, C_{AL}); (Capítulo VI) Da Responsabilização Judicial (R, C); e (Capítulo VII) Disposições Finais (A, R, C).

Em termos gerais, os artigos contidos no Capítulo I apresentaram os antecedentes (A); no Capítulo II as respostas (R); e nos Capítulos III, IV e VI as consequências (C). A Tabela 4 apresenta a classificação das contingências sobre as práticas de corrupção. A classificação

completa das contingências identificadas na Lei n. 12.846/2013 (Brasil, 2013) encontra-se no

Apêndice A. Destaques foram acrescentados:

Eventos Antecedentes (A)

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

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

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

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

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

Capítulo VII, art. 28. Esta Lei aplica-se aos atos lesivos praticados por pessoa jurídica brasileira contra a administração pública estrangeira, ainda que cometidos no exterior.

Art. 29. O disposto nesta Lei não exclui as competências do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, do Ministério da Justiça e do Ministério da Fazenda para processar e julgar fato que constitua infração à ordem econômica.

Art. 30. A aplicação das sanções previstas nesta Lei não afeta os processos de responsabilização e aplicação de penalidades decorrentes de:

I - ato de improbidade administrativa nos termos da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992; e II - atos ilícitos alcançados pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, ou outras normas de licitações e contratos da administração pública, inclusive no tocante ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC instituído pela Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.

Art. 31. Esta Lei entra em vigor 180 (cento e oitenta) dias após a data de sua publicação.

Classes de Respostas (R)

Capítulo II, art. 5º. Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o **patrimônio público** nacional ou estrangeiro, contra **princípios da administração pública** ou contra os **compromissos internacionais assumidos** pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

- f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
- g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública; (...)

Consequências (C)

Capítulo III, art. 6º. Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:

I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e

II - publicação extraordinária da decisão condenatória.

§ 1º As sanções serão aplicadas fundamentadamente, isolada ou cumulativamente, de acordo com as peculiaridades do caso concreto e com a gravidade e natureza das infrações.

§ 2º A aplicação das sanções previstas neste artigo será precedida da manifestação jurídica elaborada pela Advocacia Pública ou pelo órgão de assistência jurídica, ou equivalente, do ente público.

§ 3º A aplicação das sanções previstas neste artigo não exclui, em qualquer hipótese, a obrigação da reparação integral do dano causado.

§ 4º Na hipótese do inciso I do caput, caso não seja possível utilizar o critério do valor do faturamento bruto da pessoa jurídica, a multa será de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais).

§ 5º A publicação extraordinária da decisão condenatória ocorrerá na forma de extrato de sentença, a expensas da pessoa jurídica, em meios de comunicação de grande circulação na área da prática da infração e de atuação da pessoa jurídica ou, na sua falta, em publicação de circulação nacional, bem como por meio de afixação de edital, pelo prazo mínimo de 30 (trinta) dias, no próprio estabelecimento ou no local de exercício da atividade, de modo visível ao público, e no sítio eletrônico na rede mundial de computadores. (...)

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

I - a gravidade da infração;

II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;

III - a consumação ou não da infração;

IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;

V - o efeito negativo produzido pela infração;

VI - a situação econômica do infrator;

VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

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

IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e (...)

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal. (...)

Capítulo IV, art. 8º A instauração e o julgamento de processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica cabem à autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que agirá de ofício ou mediante provação, observados o contraditório e a ampla defesa.

§ 1º A competência para a instauração e o julgamento do processo administrativo de apuração de responsabilidade da pessoa jurídica poderá ser delegada, vedada a subdelegação.

§ 2º No âmbito do Poder Executivo federal, a Controladoria-Geral da União - CGU terá competência concorrente para instaurar processos administrativos de responsabilização de pessoas jurídicas ou para avocar os processos instaurados com fundamento nesta Lei, para exame de sua regularidade ou para corrigir-lhes o andamento.

Art. 9º Competem à Controladoria-Geral da União - CGU a apuração, o processo e o julgamento dos atos ilícitos previstos nesta Lei, praticados contra a administração pública estrangeira, observado o disposto no Artigo 4 da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, promulgada pelo Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000.

Art. 10. O processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica será conduzido por comissão designada pela autoridade instauradora e composta por 2 (dois) ou mais servidores estáveis.

§ 1º O ente público, por meio do seu órgão de representação judicial, ou equivalente, a pedido da comissão a que se refere o caput, poderá requerer as medidas judiciais necessárias para a investigação e o processamento das infrações, inclusive de busca e apreensão.

§ 2º A comissão poderá, cautelarmente, propor à autoridade instauradora que suspenda os efeitos do ato ou processo objeto da investigação.

§ 3º A comissão deverá concluir o processo no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contados da data da publicação do ato que a instituir e, ao final, apresentar relatórios sobre os fatos apurados e eventual responsabilidade da pessoa jurídica, sugerindo de forma motivada as sanções a serem aplicadas.

§ 4º O prazo previsto no § 3º poderá ser prorrogado, mediante ato fundamentado da autoridade instauradora.

Art. 11. No processo administrativo para apuração de responsabilidade, será concedido à pessoa jurídica prazo de 30 (trinta) dias para defesa, contados a partir da intimação.

Art. 12. O processo administrativo, com o relatório da comissão, será remetido à autoridade instauradora, na forma do art. 10, para julgamento.

Art. 13. A instauração de processo administrativo específico de reparação integral do dano não prejudica a aplicação imediata das sanções estabelecidas nesta Lei.

Parágrafo único. Concluído o processo e não havendo pagamento, o crédito apurado será inscrito em dívida ativa da fazenda pública.

Art. 14. A personalidade jurídica poderá ser desconsiderada sempre que utilizada com abuso do direito para facilitar, encobrir ou dissimular a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei ou para provocar confusão patrimonial, sendo estendidos todos os efeitos das sanções aplicadas à pessoa jurídica aos seus administradores e sócios com poderes de administração, observados o contraditório e a ampla defesa.

Art. 15. A comissão designada para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica, após a conclusão do procedimento administrativo, dará conhecimento ao Ministério Público de sua existência, para apuração de eventuais delitos. (...)

Capítulo VI, art. 18. Na esfera administrativa, a responsabilidade da pessoa jurídica não afasta a possibilidade de sua responsabilização na esfera judicial.

Art. 19. Em razão da prática de atos previstos no art. 5º desta Lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras:

I - perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;

II - suspensão ou interdição parcial de suas atividades;

III - dissolução compulsória da pessoa jurídica;

IV - proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos.

§ 1º A dissolução compulsória da pessoa jurídica será determinada quando comprovado:

I - ter sido a personalidade jurídica utilizada de forma habitual para facilitar ou promover a prática de atos ilícitos; ou

II - ter sido constituída para ocultar ou dissimular interesses ilícitos ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados. (...)

§ 3º As sanções poderão ser aplicadas de forma isolada ou cumulativa.

§ 4º O Ministério Público ou a Advocacia Pública ou órgão de representação judicial, ou equivalente, do ente público poderá requerer a indisponibilidade de bens, direitos ou valores necessários à garantia do pagamento da multa ou da reparação integral do dano causado, conforme previsto no art. 7º, ressalvado o direito do terceiro de boa-fé.

Art. 20. Nas ações ajuizadas pelo Ministério Público, poderão ser aplicadas as sanções previstas no art. 6º, sem prejuízo daquelas previstas neste Capítulo, desde que constatada a omissão das autoridades competentes para promover a responsabilização administrativa.

Art. 21. Nas ações de responsabilização judicial, será adotado o rito previsto na Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985.

Parágrafo único. A condenação torna certa a obrigação de reparar, integralmente, o dano causado pelo ilícito, cujo valor será apurado em posterior liquidação, se não constar expressamente da sentença. (...)

Capítulo VII, art. 22. Fica criado no âmbito do Poder Executivo federal o Cadastro Nacional de Empresas Punidas - CNEP, que reunirá e dará publicidade às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo com base nesta Lei.

§ 1º Os órgãos e entidades referidos no caput deverão informar e manter atualizados, no Cnep, os dados relativos às sanções por eles aplicadas.

§ 2º O Cnep conterá, entre outras, as seguintes informações acerca das sanções aplicadas:

I - razão social e número de inscrição da pessoa jurídica ou entidade no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ;

II - tipo de sanção; e

III - data de aplicação e data final da vigência do efeito limitador ou impeditivo da sanção, quando for o caso.

§ 3º As autoridades competentes, para celebrarem acordos de leniência previstos nesta Lei, também deverão prestar e manter atualizadas no Cnep, após a efetivação do respectivo acordo, as informações acerca do acordo de leniência celebrado, salvo se esse procedimento vier a causar prejuízo às investigações e ao processo administrativo.

§ 4º Caso a pessoa jurídica não cumpra os termos do acordo de leniência, além das informações previstas no § 3º, deverá ser incluída no Cnep referência ao respectivo descumprimento.

§ 5º Os registros das sanções e acordos de leniência serão excluídos depois de decorrido o prazo previamente estabelecido no ato sancionador ou do cumprimento integral do acordo de leniência e da reparação do eventual dano causado, mediante solicitação do órgão ou entidade sancionadora.

Art. 23. Os órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo deverão informar e manter atualizados, para fins de publicidade, no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS, de caráter público, instituído no âmbito do Poder Executivo federal, os dados relativos às sanções por eles aplicadas, nos termos do disposto nos arts. 87 e 88 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Art. 24. A multa e o perdimento de bens, direitos ou valores aplicados com fundamento nesta Lei serão destinados preferencialmente aos órgãos ou entidades públicas lesadas.

Art. 25. Prescrevem em 5 (cinco) anos as infrações previstas nesta Lei, contados da data da ciência da infração ou, no caso de infração permanente ou continuada, do dia em que tiver cessado.

Parágrafo único. Na esfera administrativa ou judicial, a prescrição será interrompida com a instauração de processo que tenha por objeto a apuração da infração. (...)

Art. 26. A pessoa jurídica será representada no processo administrativo na forma do seu estatuto ou contrato social.

§ 1º As sociedades sem personalidade jurídica serão representadas pela pessoa a quem couber a administração de seus bens.

§ 2º A pessoa jurídica estrangeira será representada pelo gerente, representante ou administrador de sua filial, agência ou sucursal aberta ou instalada no Brasil.

Art. 27. A autoridade competente que, tendo conhecimento das infrações previstas nesta Lei, não adotar providências para a apuração dos fatos será responsabilizada penal, civil e administrativamente nos termos da legislação específica aplicável.

Tabela 4

Classificação dos Artigos em Contingências Comportamentais (A:R→C) voltadas para a Prática de Corrupção. O Comportamento Humano Definido pelas Relações com Eventos Ambientais

Eventos Antecedentes (A)	Classes de Respostas (R)	Consequências (C)
Capítulo I - Disposições Gerais, arts. 1º, 2º, 3º, 4º	Capítulo II - Dos atos lesivos à Administração Pública nacional ou estrangeira, art. 5º	Capítulo III – Da Responsabilização Administrativa, arts. 6º, 7º
Capítulo VII - Disposições Finais, arts. 28, 29, 30, 31		Capítulo IV - Do Processo Administrativo de Responsabilização, arts. 8º, 9º, 10, 11, 12, 13, 14, 15
		Capítulo VI - Da Responsabilização Judicial, arts. 18, 19, 20, 21
		Capítulo VII - Disposições Finais, arts. 22, 23, 24, 25, 26, 27

Outras duas contingências que se destacam na Lei Anticorrupção referem-se ao acordo de leniência e ao programa de integridade, que podem ser interpretados, respectivamente, como incentivo e atenuante. As Tabelas 5 e 6 apresentam estas classificações. O acordo de leniência foi analisado e classificado apenas para fins complementares, mas não determinantes para esta pesquisa. No entanto, os artigos relacionados ao programa de integridade compõem a base principal deste estudo. O acordo de leniência foi classificado da seguinte forma, conforme apresentado na Tabela 5:

Eventos Antecedentes

Capítulo II, art. 5º. Conforme descrito anteriormente, e que detalha os comportamentos caracterizados como corruptos (e.g., fraude, suborno, e vantagem indevida).

Capítulo IV, art. 8º. A instauração e o julgamento de processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica cabem à autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que agirá de ofício ou mediante provocação, observados o contraditório e a ampla defesa.

Classes de Respostas

Capítulo V, art. 16. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública poderá celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, sendo que dessa colaboração resulte: (...).

Capítulo V, art. 17. A administração pública poderá também celebrar acordo de leniência com a pessoa jurídica responsável pela prática de ilícitos previstos na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com vistas à isenção ou atenuação das sanções administrativas estabelecidas em seus arts. 86 a 88.

Consequências

Capítulo V, art. 16. (...) I - a identificação dos demais envolvidos na infração, quando couber; e II - a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração. (...)

§2º A celebração do acordo de leniência isentará a pessoa jurídica das sanções previstas no inciso II do art. 6º e no inciso IV do art. 19 e reduzirá em até 2/3 (dois terços) o valor da multa aplicável. (...).

Tabela 5

Classificação dos Artigos em Contingências Comportamentais (A:R→C) voltadas para o Acordo de Leniência

Eventos Antecedentes (A)	Classes de Respostas (R)	Consequências (C)
Capítulo II - Dos atos lesivos à Administração Pública nacional ou estrangeira, art. 5º	Capítulo V - Do Acordo de Leniência, arts. 16, 17 (apenas trechos)	Capítulo V - Do Acordo de Leniência, Inciso I e II, art. 16. § 2º do art. 16
Capítulo IV - Do Processo Administrativo de Responsabilização, art. 8º		

A classificação dos artigos em contingências identificadas para o programa de integridade, no texto da Lei Anticorrupção e complementado pelo Decreto n. 11.129/2022 é apresentada na Tabela 6. Os destaques foram acrescentados:

Eventos Antecedentes

Capítulo III, art. 6º. Conforme descrito anteriormente, e que detalha as sanções previstas na Lei, como multa e publicação extraordinária da decisão condenatória. Vale ressaltar que o artigo 6º foi classificado como consequência para as respostas descritas como corruptas (Tabela

4), evidenciados no artigo 5º da Lei.

Classes de Respostas

Capítulo III, art. 7º. Serão levados em consideração na aplicação das sanções: (...)

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

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em **regulamento** do Poder Executivo federal. (Brasil, 2013)

Consequências (não especificadas na Lei)

O Decreto n. 11.129/2022 (Brasil, 2022) regulamenta a Lei Anticorrupção e complementa a descrição da contingência apresentando, além da C, elementos adicionais de R, conforme segue:

Classes de Respostas (Decreto)

Capítulo V, art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no 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 objetivo de:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

Art. 57. Para fins do disposto no inciso VIII do caput do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados;

II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente do cargo ou da função exercida;

III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

IV - treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade;

V - gestão adequada de riscos, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos; (...)

Consequências (Decreto)

Capítulo II, art. 8º (...)

§ 2º Caso a pessoa jurídica apresente em sua defesa informações e documentos referentes à existência e ao funcionamento de **programa de integridade**, a comissão processante deverá examiná-lo segundo os parâmetros indicados no Capítulo V, para a **dosimetria das sanções** a serem aplicadas. (...)

Capítulo III, art. 23. Do resultado da soma dos fatores previstos no art. 22 serão subtraídos os valores correspondentes aos seguintes percentuais da base de cálculo: (...)

V - até cinco por cento no caso de comprovação de a pessoa jurídica possuir e aplicar um **programa de integridade**, conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo V. (Brasil, 2022)

Tabela 6

Classificação dos Artigos em Contingências Comportamentais (A:R→C) voltadas para o Programa de Integridade, no Texto da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), Complementadas pelo Decreto n. 11.129/2022.

Eventos Antecedentes (A)	Classes de Respostas (R)	Consequências (C)
<u>Lei Anticorrupção</u>	<u>Lei Anticorrupção</u>	Não identificada na Lei
Capítulo III - Da	Capítulo III - Da	
Responsabilização	Responsabilização	
Administrativa, art. 6º	Administrativa, Inciso VIII e parágrafo único do art. 7º	
	<u>Decreto</u>	<u>Decreto</u>
	Capítulo V - Do Programa de Integridade, arts. 56, 57	Capítulo II – Da Responsabilização Administrativa – Seção II - Do Processo Administrativo de Responsabilização, § 2º do art. 8º
		<u>Decreto</u>
		Capítulo III - Das Sanções Administrativas e dos Encaminhamentos Judiciais – Seção II – Da Multa, Inciso V do art. 23

Contingências Completas e Incompletas

A seguir serão apresentadas as descrições das contingências completas e incompletas sobre a prática de corrupção (Tabela 4), acordo de leniência (Tabela 5) e programa de integridade (Tabela 6). Contingências completas foram formadas pelos três termos da contingência (A:R→C), e contingências incompletas apresentaram dois termos A:R ou R→C.

Eventos Antecedentes (A) relacionados à prática de corrupção foram dispostos nos artigos 1º ao 4º, nos artigos 28 ao 31 das Disposições Finais (Tabela 4), e em trechos do artigo 5º, teve a função de R, enquanto no acordo de leniência teve função de evento antecedente. Os trechos do art. 5º complementam as principais razões pelas quais a Lei Anticorrupção foi criada, comportamentos que atentem contra o **patrimônio público** nacional ou estrangeiro, contra **princípios da administração pública** ou contra os **compromissos internacionais assumidos** pelo Brasil (Capítulo II, art. 5º). Assim, a descrição das principais contingências identificadas na Lei Anticorrupção, sobre a prática de corrupção, foi considerada como contingências completas. A Lei apresenta de forma clara antecedentes (A), classes de respostas (R) a serem controladas (e.g., fraude, suborno, vantagem indevida), e a instauração de Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), artigos 8º ao 15, e aplicação de sanções, artigo 6º (C). Portanto, as consequências diretas previstas às pessoas jurídicas, que são multa e publicação extraordinária da decisão condenatória, estão descritas de forma clara. Entretanto, não estão descritas as consequências diretas para o indivíduo envolvido no ato ilícito. O artigo 3º da Lei inclui a responsabilidade individual, conforme segue: “Art. 3º A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito” (Brasil, 2013). Nesse sentido, e no contexto individual, a descrição da contingência está incompleta, pois não foram identificadas consequências diretas. Estas dependem de interpretações de outras normas do ordenamento jurídico brasileiro, como o Código Penal ou a Lei de Improbidade Administrativa. E, quanto às contingências voltadas para o acordo de leniência, tema que não está diretamente relacionado ao objetivo principal desta pesquisa, a descrição das contingências foi considerada completa, conforme apresentado na Tabela 5, com os três termos da contingência (A:R→C).

O programa de integridade é proposto na Lei como um atenuante das sanções previstas (Brasil, 2013). A descrição dessas contingências, a partir da Lei, foi interpretada como

contingências incompletas, ao não constar a unidades C e R. No entanto, a Lei indica no parágrafo único, art. 7º, regulamento específico que sugere complementação “Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal.” (Brasil, 2013). Assim, o Decreto n. 11.129/2022, artigos 56 e 57, apresenta a resposta (R), complementando a descrição dessas contingências identificadas na Lei (Tabela 6). As consequências também foram identificadas no Decreto 11.129/2022, § 2º do art. 8º, e no inciso V do art. 23. Portanto, o conjunto de normativos fornece os três termos da contingência, caracterizando-a como uma contingência completa.

A Função Seletiva de Fortalecimento e Extinção

A Lei Anticorrupção estabelece consequências de alto custo para empresas envolvidas em corrupção, incluindo multas que podem chegar a 20% do faturamento bruto da empresa. Na ausência de faturamento (referente ao exercício anterior ao da instauração do processo administrativo [PAR]), a multa pode variar de R\$ 6.000,00 a R\$ 60.000.000,00. Além das multas, as empresas podem enfrentar a publicação da decisão condenatória, a proibição de receber incentivos ou benefícios fiscais e até a suspensão de suas atividades (Brasil, 2013; 2022). A Lei prevê também mecanismos de incentivo para que as empresas adotem práticas de conformidade (compliance). Empresas que implementam programas efetivos de integridade, que colaboram com as investigações (e.g., acordo de leniência) e que repararem integralmente o dano causado podem ter suas penalidades reduzidas. Um dos aspectos inovadores da Lei é a responsabilidade objetiva das empresas, independentemente de culpa, por atos de corrupção cometidos por seus funcionários ou terceiros em seu benefício. Isso significa que as empresas são responsabilizadas por práticas ilícitas realizadas em seu nome, dando um forte incentivo para que adotem rigorosos controles internos.

Ao descrever potenciais reforços e punidores (cf. etapa 4, Tabela 3) em contingências comportamentais (com impactos culturais em macrocomportamentos), ou um ambiente seletivo análogo em metacontingências (que fortalece ou enfraquece culturantes), a Lei Anticorrupção e o Decreto 11.129/2022 têm a função de enfraquecer culturantes com práticas corruptas e fortalecer culturantes com práticas da implementação de programas de integridade e aplicação efetiva de códigos de ética. Tais consequências seletivas são moduladas por variáveis ambientais (cf. etapa 5, Tabela 3). A Lei Anticorrupção está inserida em um contexto histórico de crescente demanda por transparência e responsabilização nos setores público e privado.

Mecanismos para prevenir atos de corrupção têm sido implementados pelo governo brasileiro em políticas públicas. Apesar de tais avanços, a pesquisa realizada pela organização não-governamental, Transparência Internacional (2025), revelou que o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) piorou em 2024, em relação ao resultado obtido pelo Brasil há dez anos, quando a Lei Anticorrupção foi implementada. A queda registrada foi de 8 pontos, comparados os índices de 2013 e 2024, tendo o IPC de 42 e 34 pontos, respectivamente. Outro índice que se destaca é o *Worldwide Governance Indicators* [Indicadores de Governança Mundial] (WGI), produzido pelo World Bank [Banco Mundial] (2024), que mede o controle da corrupção no mundo. Este índice possui escala de 0 a 100, 0 representa o pior desempenho e 100 o melhor. Em 2013, o Brasil obteve resultado de 54,98, e no ano de 2023 o resultado foi de 34,43. A World Justice Project (WJP), uma organização independente e multidisciplinar, com sede em Washington, DC, Estados Unidos, produz o *Rule of Law Index* [Índice de Estado de Direito], que mede a percepção sobre o cumprimento do Estado de Direito, incluindo corrupção nas áreas do governo, polícia, judiciário e setor público. A escala é de 0 (pior) a 1 (melhor), e o Brasil obteve resultado 0,50 em 2024. Em 2015 (ano em que a apuração deste índice foi iniciada) o resultado foi de 0,55 (World Justice Project, 2024). Esses índices são mostrados na Tabela 7.

Tabela 7*Índices de Corrupção*

Índice	Referência	Resultado	
		2013	2023
Worldwide Governance Indicators (World Bank, 2024)	0 (-) 100 (+)	54,98	34,43
IPC (Transparência Internacional, 2025)	0 (-) 100 (+)	42	34
<i>Rule of Law Index (World Justice Project, 2024)</i>	0 (-) 1 (+)	0,55	0,50

Além da Generalização: O Responder Relacional Derivado

Ao descrever os processos de generalização e manutenção, e os mecanismos de governança verbal (cf. etapas 6 e 7, Tabela 3), pode-se analisar como regras, políticas, códigos e molduras relacionais derivadas mantêm e ampliam práticas éticas nas organizações. A prevenção e o enfrentamento da corrupção dependem da implementação de contingências reforçadoras e punitivas no sistema jurídico e social, garantindo a sustentabilidade de práticas éticas individuais (macrocomportamentos), assim como de consequências culturais voltadas para as empresas, selecionando culturantes éticos.

Um dos elementos centrais na manutenção de comportamentos-alvo de anticorrupção é a consistência nos sistemas de resposta. Quando as consequências para práticas corruptas são previsíveis e aplicadas com regularidade, há uma maior probabilidade de redução desses comportamentos (Baum, 2019; Skinner, 1953/2003). Contingências de reforçamento positivo, que evidenciem o reconhecimento e a valorização de comportamentos éticos, podem fomentar um ambiente no qual a integridade é sustentada ao longo do tempo, alinhando aos princípios da Análise do Comportamento, que destacam a importância de reforçadores positivos na manutenção de comportamentos desejados (Baum, 2019; Skinner, 1953/2003). A generalização e manutenção do comportamento esperado são fundamentais para assegurar que as diretrizes da Lei sejam aplicadas de forma consistente e eficaz. Sob a ótica do behaviorismo molar de Baum

(2021a; 2021b), esse processo não se limita a respostas isoladas, mas envolve a consolidação de padrões comportamentais estáveis ao longo do tempo, sustentados por contingências de reforçamento que operam em escalas amplas e históricas. Nesse sentido, a efetividade da aplicação de um código de ética e, portanto, da Lei depende da seleção e manutenção de práticas culturais que maximizem efeitos desejáveis, como integridade e transparência, enfraquecendo a força de reforçadores imediatos que podem sustentar práticas individuais corruptas. A análise crítica de Laurenti (2021) aponta que, para que essa seleção cultural seja cumulativa e sustentável, é necessário compreender as interações entre variáveis institucionais, valores compartilhados e pressões contextuais (e.g., expectativas da sociedade por maior transparência, fiscalização de órgãos reguladores, metas e prazos excessivos que possam incentivar atalhos antiéticos, relações de poder que dificultam denúncias ou questionamentos), de modo que a transformação não se restrinja ao cumprimento pontual da norma, mas resulte em mudanças duradouras nos padrões coletivos de escolha.

Para a generalização do comportamento esperado, é essencial que a cultura de integridade ultrapasse o cumprimento formal das leis, veiculando valores e integrando princípios éticos em todos os níveis organizacionais (em uma estrutura hierárquica de uma organização). Portanto, são necessários programas de treinamento continuado, comunicação clara das políticas de ética (código de ética) e integridade, e a implementação de mecanismos de monitoramento e fiscalização (Arafa, 2016; Redman & Caplan, 2017). As lideranças das empresas têm papel fundamental ao terem a função de modelos de comportamento (O'Connell & Bligh, 2009; Krapfl & Kruja, 2018), demonstrando compromisso com as práticas anticorrupção em suas decisões diárias. A manutenção do comportamento esperado requer, em uma rede de comunicação ativa, esforço contínuo para reforçar positivamente e avaliar continuamente as práticas estabelecidas (Alavosius & Houmanfar, 2022; Lindgreen, 2004; Rehman, 2018). O que implica em adoção de

auditorias regulares, a atualização de políticas conforme as mudanças no ambiente regulatório, e a aplicação de penalidades adequadas em casos de desvios.

A criação de canais seguros para denúncias de irregularidades também é parte das estratégias de gestão, permitindo que funcionários e associados expressem preocupações sem medo de retaliação. Conforme Amorim et al. (2023) “Uma vez que a definição de complexidade também abarca a quantidade de relações derivadas, esta dimensão talvez seja um ponto a ser explorado em pesquisas futuras sobre leis a partir da RFT e como elementos constituintes do *cultural milieu*.” (p.230). Por *cultural milieu* entende-se o “conjunto de funções de estímulo que influenciam a aquisição e manutenção de comportamentos entrelaçados e o comportamento dos indivíduos interagindo com os produtos agregados a eles associados” (Houmanfar et al., 2020, p. 154). Todo esse conjunto de medidas e respostas são úteis e esperadas para os fins propostos pelo programa de integridade, referidos na Lei Anticorrupção n. 12.846/2013 (Brasil, 2013) e Decreto regulamentador n.11.129/2022 (Brasil, 2022).

Relações de Metacontingências

Metacontingências são unidades analíticas utilizadas na Análise do Comportamento para explicar fenômenos sociais complexos. Elas são formadas por contingências entrelaçadas que englobam eventos comportamentais de indivíduos em grupos, resultando em produtos agregados (PAs), tendo um ambiente seletivo para os produtos resultantes. No nível operante de análise (cf. etapa 8, Tabela 3) são considerados também os macrocomportamentos, que correspondem a respostas semelhantes emitidas por diferentes indivíduos, de forma independente, e que produzem efeitos sociais cumulativos (e.g., adesão individual ao código de ética). O efeito cumulativo dessas ações caracteriza macrocontingências, com independência funcional entre as contingências comportamentais (Glenn, 2004; Glenn et al., 2016).

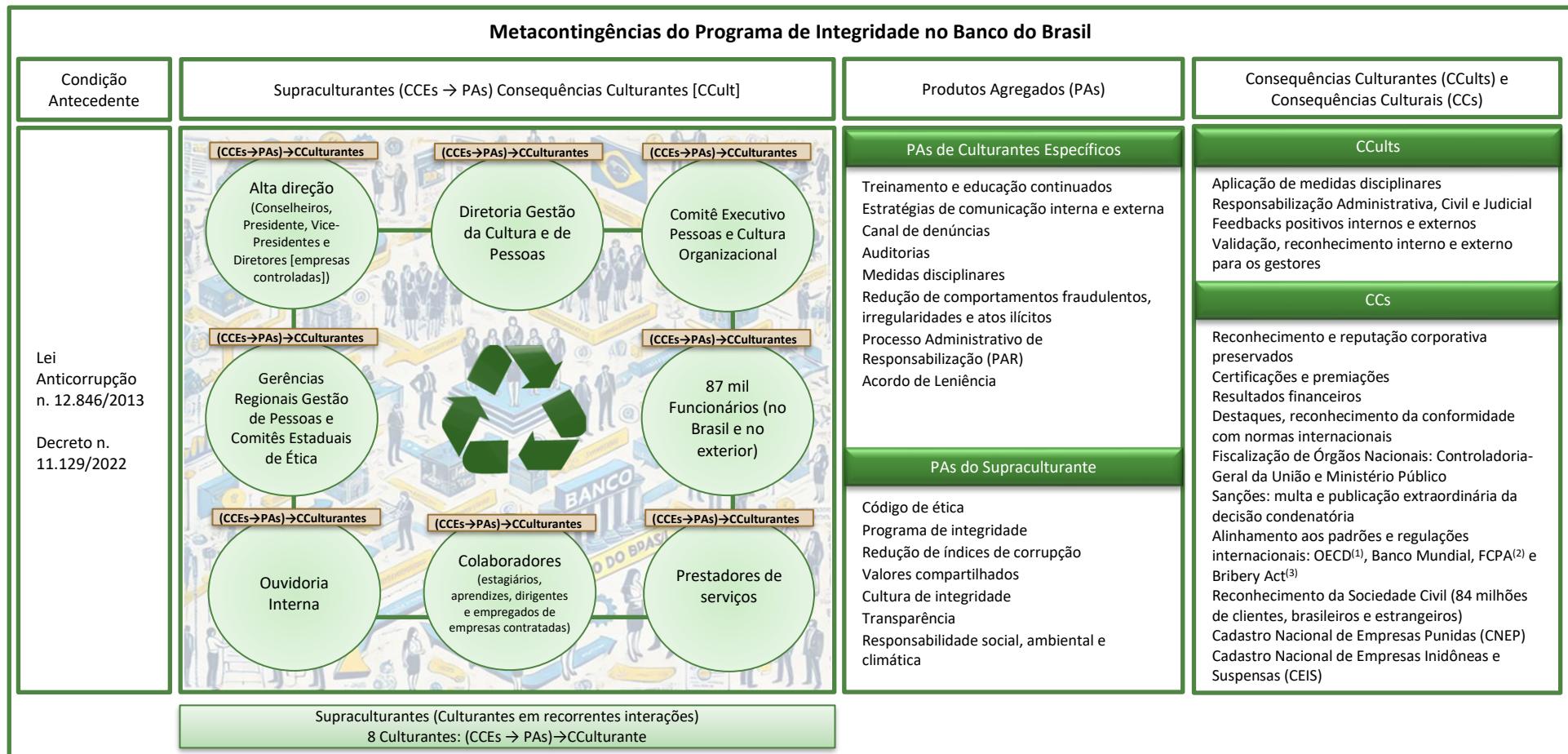
A Lei Anticorrupção e alguns trechos do Decreto foram analisados, identificando recorrentes metacontingências, com culturantes críticos (CCEs→PAs), em diferentes setores de uma organização, assim como interinstitucionais. E, em processos contínuos, dinâmicos e complexos, fortalecem práticas de cooperação e resultam na sobrevivência dessas instituições (Glenn, 2004). Em um processo de evolução cultural, Glenn e Malott (2024) apresentaram o conceito de supraculturante composto por diferentes agentes em diferentes culturantes com suas consequências culturantes ([CCEs→PAs])→Consequência Culturante (CCult)). Observa-se Produtos Agregados (PAs) dos respectivos culturantes específicos e um PA assume a função de ambiente para outros culturantes. A recorrência do supraculturante, os culturantes simultâneos, resulta em PAs e Consequência Cultural (CC) na metacontingência. As contingências identificadas na Tabela 4 compõem as metacontingências da Figura 1.

Em análises anteriores do conceito de metacontingência (Glenn et al., 2016), não considerando o conceito de supraculturante, pesquisas identificaram metacontingências primárias e secundárias, podendo haver dentro de cada um desses níveis, PAs centrais, primários e secundários. A partir de Ângeli et al. (2021) e Carvalho e Todorov (2016), um PA primário foi identificado, i.e., a redução de práticas corruptas. No entanto, há uma cadeia de PAs, classificados como secundários, tais como Processo Administrativo de Responsabilização (PAR) e programa de integridade.

Ao utilizar o conceito de supraculturante no presente estudo, a Figura 1 apresenta metacontingências do programa de integridade no Banco do Brasil. Oito culturantes simultâneos e integrados, com PAs específicos desses culturantes tais como: (i) PA estrutura e processos de treinamento e educação continuados; (ii) PA estratégias de comunicação interna e externa; e (iii) PA criação de canal de denúncias. Consequências Culturantes (CCults) selecionam esses PAs específicos como: (i) CCult aplicação de medidas disciplinares; (ii) CCult validação e reconhecimento, nacional e internacional, de órgãos da administração pública; (iii)

CCult aprovação entre departamentos de PAs em um fluxo de processos internos; e (iv) CCult responsabilização administrativa, civil e judicial.

Entre os PAs centrais do supraculturante estão: (i) PA Código de Ética; (ii) PA Programa de Integridade; (iii) Redução de índices de corrupção; (iv) valores compartilhados; (v) transparência; e (vi) responsabilidade social, ambiental e climática. E as consequências culturais dessas metacontingências envolvem: (i) CC Fiscalização dos órgãos públicos: Controladoria-Geral da União e Ministério Público; (ii) CC sanções, multas (que podem alcançar valores expressivos) e publicação extraordinária da decisão condenatória; (iii) CC Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP); (iv) Cadastro Nacional de Empresas Idôneas e Suspensas (CEIS).; e (v) reconhecimento público com 84 milhões de clientes, brasileiros e estrangeiros.

Figura 1*Metacontingências do Programa de Integridade no Banco do Brasil*

⁽¹⁾ OECD - Organization for Economic Co-operation and Development [Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)].

⁽²⁾ FCPA - Foreign Corrupt Practices Act [Lei sobre Práticas de Corrupção no Exterior dos Estados Unidos]. O impacto desta legislação no Brasil se intensificou devido ao crescente envolvimento de empresas brasileiras em mercados internacionais. Após escândalos de corrupção, como o caso "Lava Jato", o Brasil adotou medidas rigorosas para combater a corrupção, refletindo práticas similares às do FCPA e do Bribery Act.

⁽³⁾ Bribery Act é a principal lei anticorrupção do Reino Unido.

O programa de integridade refere-se a um conjunto estruturado de práticas e políticas destinadas a promover culturantes (CCEs→PAs) que resultem no produto, uma cultura de ética e compliance em uma organização. Sob a perspectiva da Análise do Comportamento, o foco do programa está em compreender e modificar os comportamentos organizacionais e individuais para alinhar ações e decisões com os valores defendidos pela organização. Uma das premissas fundamentais da Análise do Comportamento é que o comportamento é influenciado e sustentado pelas consequências que produz no ambiente (Baum, 2019; Skinner 1953/2003). Assim, um programa de integridade bem-sucedido necessita não apenas de regras e códigos de ética, mas de sistemas de reforço que incentivem e sustentem macrocomportamento ético, incluídas consequências reforçadoras sociais positivas, bem como sanções claras para transgressões. E o planejamento de consequências culturais recorrentes (e.g., certificações, destiques em jornais internos da empresa) para culturantes éticos em métricas de avaliação recorrentes.

Código de Ética do Banco do Brasil

O Banco do Brasil é uma instituição financeira brasileira, cujo controle pertence majoritariamente ao governo federal (Banco do Brasil, 2024c). Fundado em 12 de outubro de 1808 pelo príncipe regente D. João VI, é um dos mais antigos bancos do país e desempenha um papel crucial na economia brasileira. Ao longo dos anos, o Banco do Brasil tem sido pioneiro em diversas inovações financeiras e bancárias no país, além de atuar como agente de políticas econômicas governamentais. Possui cerca de 87 mil funcionários e atende mais de 84 milhões de clientes, dentro e fora do Brasil. Atua em 91 países, com 3.998 agências e 6.708 postos de atendimentos (Banco do Brasil, 2024b). Em 2024, o Banco do Brasil completou 216 anos, mas somente há 24 teve o seu primeiro código de ética formulado (Banco do Brasil, 2023a). Durante esse período o código passou por atualizações até se apresentar na atual versão (2024-2025), vigente desde o ano de 2023.

O Código de Ética do Banco do Brasil, em vigor, foi elaborado pela Diretoria Gestão da Cultura e de Pessoas. Foi ratificado por todas as Unidades Estratégicas do BB, além do Comitê Executivo Pessoas e Cultura Organizacional, Conselho Diretor e Conselho de Administração (Banco do Brasil, 2023a). Constam nesta versão um total de 137 itens divididos em 11 capítulos principais, conforme segue: (Capítulo 1) Respeito ao Indivíduo; (Capítulo 2) Boas Práticas de Relacionamento; (Capítulo 3) Necessidade da Obediência ao que é Legal; (Capítulo 4) Conflito de Interesses; (Capítulo 5) Tomada de Decisão; (Capítulo 6) Presentes, Brindes, Hospitalidade e Favores; (Capítulo 7) Bens, Recursos e Imagem do Banco do Brasil; (Capítulo 8) Propriedade Intelectual e Propriedade da Informação; (Capítulo 9) Envolvimento com a Comunidade e Sustentabilidade; (Capítulo 10) Uso Responsável das Mídias Digitais; e (Capítulo 11) Dúvidas e Denúncias.

Em seus termos iniciais o Código anuncia: propósito “Ser próximo e relevante na vida das pessoas em todos os momentos” (Banco do Brasil, 2023a, p. 6); valores (proximidade, inovação, integridade, eficiência, compromisso com a sociedade, diversidade); e, princípios (honestidade, responsabilidade, transparência, respeito), que foram declarados como direcionadores para os casos de enfrentamento de dilemas éticos. Mensagens assertivas fazem parte do Código, como os operantes verbais com a função de mando (e.g., ordem, conselho que especificam operações motivacionais com estimulação aversiva ou privação). Incluem autoclíticos que qualificam ou quantificam, atribuindo força aos operantes verbais: “Faça o que é certo”; “Cuide do Banco! O que afeta a empresa, afeta você. Dentro ou fora dela, você leva consigo a imagem e a reputação da instituição”; “Se você precisa esconder a sua ação, ela não é ética. Não basta ser ético; é necessário também parecer ético”. Tatos também compõem as declarações, com especificações de estímulos críticos: “Você é responsável pelas consequências de suas atitudes” (Banco do Brasil, 2023a, p. 13). No Código de Ética, declara-se ser aplicável: à alta administração

(Conselheiros, Presidente, Vice-Presidentes e Diretores, assim como de empresas controladas⁵); aos funcionários (no Brasil e no exterior); aos colaboradores (estagiários, aprendizes, dirigentes e empregados de empresas contratadas); e àqueles que estejam atuando ou prestando serviços em nome ou para o Banco do Brasil. Portanto, a população-alvo supera 87 mil funcionários, incluindo colaboradores e um elevado número de prestadores de serviços que se relacionam com o Banco do Brasil, no contexto nacional e internacional.

No que se refere às práticas de corrupção citadas de forma objetiva na Lei Anticorrupção e Decreto regulamentador, identifica-se no Código de Ética comportamentos diretamente relacionados em capítulos específicos para essa finalidade, como os descritos no: Capítulo 3, Necessidade da obediência ao que é legal ($n = 14$ itens), conforme os seguintes trechos a seguir. Os destaques foram acrescentados:

3.2 Repudiamos qualquer conduta delituosa que suscite repulsa ou severa reprovação social, **ainda que praticada fora do ambiente de trabalho**, a exemplo de fraude, suborno, extorsão, corrupção, nepotismo, propina, agiotagem, lavagem de dinheiro, evasão de divisas e financiamento do terrorismo, redução de alguém a condição análoga a de escravo, pedofilia, aliciamento, corrupção de menores, crimes contra liberdade sexual, roubo, furto e apropriação indébita, injúria racial ou racismo, violência doméstica e discriminação.

3.3 Ratificamos a necessidade de todos os funcionários e os membros da alta administração possuírem conhecimentos sobre as Políticas do Banco, a legislação e a regulamentação em vigor inerentes às suas atividades. (...)

3.11 Orientamos os funcionários e os membros da alta administração a realizarem **anualmente capacitação sobre ética disseminando os preceitos contidos neste Código** e na Trilha da Ética e sobre as Políticas associadas à gestão de riscos, em especial ao Risco de Conduta.

3.12 Orientamos os funcionários, estagiários e aprendizes a realizar a leitura do Código de Ética do BB e registrar ciência a cada campanha de leitura. (Banco do Brasil, 2023a, pp. 29-31)

Capítulo 4 - Conflito de interesses ($n = 7$ itens), conforme trecho destacado: “4.1 Compreendemos que há conflito quando um funcionário tem interesses privados que influenciam no desempenho de seus deveres e responsabilidades no Banco.” E, capítulo 6 - Presentes, brindes, hospitalidade e favores ($n = 8$ itens):

6.1 As regras a seguir referem-se ao relacionamento do Banco do Brasil com terceiros, como

⁵ “O Conglomerado Banco do Brasil é composto por entidades que, conforme a natureza de seu relacionamento com o BB, são classificadas em subsidiárias (ou “controladas”), coligadas, simples participações, administrada, patrocinadas e fundações. No contexto da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016), as subsidiárias compõem, em conjunto com o BB, um Conglomerado Estatal.” (Banco do Brasil, 2025a)

cliente, fornecedor, prestador de serviço, parceiro de negócios, correspondente, etc.

6.2 Vedamos o recebimento pelo funcionário do BB de qualquer valor em espécie como benefício próprio (Banco do Brasil, 2023a, p. 45).

Comportamentos relevantes foram também identificados nos demais capítulos do código, os quais mantêm relação necessariamente vinculada à Lei, por exemplo, no Capítulo 2 – Boas práticas de relacionamento ($n = 23$ itens) sobre comportamentos esperados, com destaque para os itens 2.52 e 2.54, nos quais todo o texto é voltado para atos de corrupção. Os destaques foram acrescentados:

2.1 Primamos pela confiança, **honestidade e ética** em nossas **práticas comerciais** e no relacionamento com todos os públicos de interação, atuando de forma transparente, imparcial e **íntegra**. (...)

2.14 Orientamos que funcionários **mantenham situação econômico-financeira compatível** com a ocupação e a renda comprovadas.

2.15 Supervisionamos e adotamos medidas inibidoras de irregularidades.

2.16 Exigimos que os nossos **líderes** respeitem, **disseminem e apliquem** os preceitos do Código de Ética e da Política de Relacionamento com Clientes e Usuários, promovendo a indução de seus liderados para esse mesmo fim. (...)

2.20 Exigimos que os nossos **líderes** sejam **éticos, referência de postura adequada e incentivadores** do trabalho em equipe, do compartilhamento de conhecimentos e experiências, autonomia, a inovação, a inclusão e a **transformação cultural**.

2.21 Determinamos que a **comunicação** dos nossos **líderes** esteja **alinhada à estratégia do Banco**, buscando o **equilíbrio entre pessoas, processos e resultados**, demonstrando cuidado com clientes, funcionários, sociedade e acionistas. (...)

2.25 Exigimos que os nossos **liderados respeitem o Código de Ética** e a Política de Relacionamento com Clientes e Usuários. (...)

2.30 Orientamos **parcerias** com agentes que assegurem valores como: **integridade, ética, idoneidade e respeito à diversidade, à comunidade e ao meio ambiente**.

2.31 **Exigimos que os impactos socioambientais** sejam medidos e **considerados** na realização de parcerias, convênios, protocolos de intenções e de **cooperação técnico-financeira** com entidades externas privadas ou públicas.

2.32 Oferecemos produtos e serviços, bem como, prestamos atendimento com **honestidade, diligência e ética**.

2.33 Orientamos que os contatos e os negócios com os clientes sejam realizados com respeito, idoneidade e profissionalismo e que os produtos e serviços sejam oferecidos de acordo com a legislação aplicável, observando as **diretrizes de compliance, suitability** e política de relacionamento com os clientes e usuários do Banco do Brasil.

2.34 Orientamos que entidades ligadas ao Banco do Brasil pautem seus direcionamentos estratégicos e de negócios por **princípios éticos e regras da corporação**.

2.35 Proibimos a utilização de subterfúgios para o atingimento de metas, a exemplo dos negócios não sustentáveis, e burla dos sistemas e regras da corporação. (...)

2.37 Devemos conduzir processos de licitação, contratação e formalização de acordos, convênios e parcerias com lisura, ética, integridade e imparcialidade.

2.38 Devemos adotar ações e procedimentos para prevenir fraudes e ilícitos nos processos licitatórios, na execução e acompanhamento de contratos administrativos ou em interação com o setor público.

2.39 Orientamos que critérios de seleção, contratação e avaliação devem ser determinados de forma imparcial e transparente, permitindo pluralidade e concorrência entre fornecedores.

2.40 **Devemos exigir de fornecedores: cumprimento da legislação** trabalhista, previdenciária e fiscal; cumprimento da legislação e das regulamentações relativas à prevenção e ao combate à **corrupção**; atuação pautada na integridade, ética, idoneidade e respeito à diversidade, à comunidade e ao meio ambiente; não utilização de trabalho infantil ou escravo; adoção de boas práticas de preservação ambiental; não adoção de atos de corrupção contra governos e a administração pública brasileira ou estrangeira.

2.41 **Orientamos os fornecedores** a seguir as diretrizes deste Código de Ética. (...)

2.45 Definimos que a **ética, a integridade** e a **civilidade** devem ser **princípios norteadores** das nossas relações com a concorrência. Trocas de informações só podem ocorrer de maneira lícita, transparente e fidedigna, preservando os princípios do sigilo bancário e os interesses da Empresa. (...)

2.50 Devemos **atuar** nas relações com o poder público **em conformidade** com **diretrizes internacionais** no que diz respeito à **prevenção e combate à evasão fiscal, à corrupção, à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo**.

2.51 Proibimos o financiamento de partidos políticos ou candidatos a cargos públicos no Brasil e nos países em que atuamos em nome do Banco, ou de seus representantes.

2.52 **Repudiamos atos de corrupção praticados contra o Setor Público e a administração pública brasileira ou estrangeira, a exemplo de: garantir, prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, qualquer vantagem indevida a agente público ou a terceiro a ele relacionado; financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar prática de ato ilícito; induzir a realizar ou deixar de realizar ação em violação às obrigações legais; obter, manter ou direcionar negócios de maneira indevida; praticar sonegação de impostos, evasão de divisas e demais crimes fiscais; afetar ou influenciar ato ou decisão; utilizar intermediário - pessoa física ou jurídica - para ocultar ou dissimular interesse ou identidade de beneficiários de atos praticados; impedir, perturbar ou manipular o caráter competitivo das compras públicas e processos licitatórios; dificultar ou intervir na atividade de investigação ou fiscalização.** (...)

2.54 **Proibimos dar, oferecer, prometer ou autorizar que se dê qualquer coisa de valor a funcionário do governo brasileiro ou estrangeiro, diretamente ou por meio de intermediário, a fim de influenciar ação para obter vantagem indevida.** (Banco do Brasil, 2023a, pp. 17-28)

No capítulo 8 – Propriedade intelectual e propriedade da informação, também foram identificados os seguintes itens:

8.10 Devemos assegurar que registros contábeis e demonstrações financeiras sejam verdadeiros, completos, precisos, claros e estejam em conformidade com a legislação, com os princípios e com as normas de contabilidade e controles internos. (...)

8.15 O BB tem um compromisso com a ética e a integridade em sua atuação e no manejo de informações sob sua guarda. A postura ética deve se dar em qualquer ambiente, inclusive por meio das novas formas de interação, como o metaverso, e na análise de dados, com o uso da inteligência artificial (Banco do Brasil, 2023a, pp. 49-50).

O capítulo final do Código de Ética do Banco do Brasil (Capítulo 11 – Dúvidas e denúncias) apresenta orientações aos indivíduos que pretendem registrar uma denúncia e alertas para aqueles que descumprirem as diretrizes do código: “Quem descumprir o código de ética está sujeito às penalidades éticas e disciplinares, a exemplo de Termo de Ciência, Alerta Ético

Negocial, Suspensão, Destituição, Demissão, entre outras, e poderá ser responsabilizado na esfera judicial” (Banco do Brasil, 2023a, p. 55).

Esta versão do Código possui 64 páginas; os termos ética e integridade são mencionados 151 e 15 vezes, respectivamente. O Banco do Brasil, como importante instituição financeira brasileira, cumpre com obrigações legais e regulatórias e atua também como agente executor de políticas públicas (Banco do Brasil, 2024c). O Banco do Brasil (2024d) apresenta, desde 2021, o indicador “Funcionários que declararam adesão ao Código de Ética (%).” Os índices registrados até o ano de 2023 são apresentados na Tabela 8. Os dados obtidos mostram proximidade com as metas de 99,5%.

Tabela 8

Funcionários que Declararam Adesão ao Código de Ética (%) (Banco do Brasil, 2024d)

Ano	Meta (%)	Realizado (%)
2021	99,50	98,60
2022	99,50	99,40
2023	99,50	99,73
2024	99,50	-

O Banco do Brasil apresenta também o quadro de denúncias de descumprimento das diretrizes do Código de Ética e quadro dos casos tratados pela Ouvidoria Interna, respectivamente, como mostra a Tabela 9. Destaca-se na Tabela 9 o total de denúncias recebidas pela Ouvidoria Interna, com crescentes índices de registros de 2022 a 2023, com variação de 59%. O total de denúncias recebidas pela Ouvidoria Interna do Banco do Brasil, em 2023, representou cerca de 2,77% do número de funcionários (87 mil). Com relação ao tema Conflito de Interesses, além de denúncias recebidas pela Ouvidoria, o Banco passou a mapear, a partir de 2023, o número de consultas prévias realizadas pelos funcionários (i.e., solicitações voluntárias feitas por empregados com objetivo de verificar potencial conflito de interesses, $n = 76$). Destacam-se

também as denúncias de “Indícios de Irregularidades” e “Comportamento sociofuncional reprovável”, que obtiveram, respectivamente, variação da taxa em 260% e 112% entre os anos de 2022 e 2023. A Política de Não Retaliação (Banco do Brasil, 2024d) indicou que os funcionários se sentem mais seguros e confiantes para denunciar, que a cultura de ética e integridade da empresa está se fortalecendo, encorajando a transparência e a responsabilidade. A implementação dessa Política teve por objetivo reduzir o receio dos funcionários em denunciar irregularidades motivados por ceticismo (desconfiança na efetividade da política e percepção de impunidade), impacto na carreira (receio de sofrer demissão, rebaixamento, isolamento, perda de oportunidades de crescimento), assédio e pressão.

Tabela 9

Denúncias de Descumprimento das Diretrizes do Código de Ética (Banco do Brasil, 2024d)

Constatação	Tratamento	2021 n.	2022 n.	2023 n.	Variação 2022-2023 (%)
Indícios de Irregularidade	Apuração Disciplinar	134	275	989	260 ¹
Comportamento sociofuncional reprovável	Estudo de caso de Ouvidoria Interna	75	65	138	112 ¹
Comunicação inapropriada e desvios leves de comportamento	Feedback de reposicionamento	278	471	585	24
Conflitos entre dois funcionários	Mediação de conflito	231	177	28	-84
Assuntos administrativos	Encaminhados aos gestores dos processos ou às unidades envolvidas	351	524	670	28
Total de denúncias recebidas pela Ouvidoria Interna		1.069	1.512	2.410	59
Conflito de Interesses ²	Apuração Disciplinar	-	-	76	-

¹Em relação ao aumento na taxa de denúncias, houve investimento em comunicação e na salvaguarda dos funcionários/denunciantes, com o lançamento do Compromisso de Proteção ao Denunciante e Não retaliação (Política de Não Retaliação), o que aumentou a confiança para realização de denúncias. Com relação à comunicação, houve uma elevação significativa no número de peças envolvendo os temas ética, integridade, irregularidades, posturas esperadas e as repudiadas pelo BB (Banco do Brasil, 2024d).

²As demandas sobre desvios relacionados ao Conflito de Interesses passaram a ser mapeadas em 2023 (Banco do Brasil, 2024d).

Discussão

O contexto anterior à implementação da Lei Anticorrupção n. 12.846/2013 foi identificado por impunidade e corrupção sistêmica (cf. Agbota et al., 2017; Desterro, 2020; Giacomin et al., 2018; Gouveia & Rodriguez, 2013; Rocha et al., 2019). O sistema jurídico, embora robusto em termos de legislação, frequentemente falhava na aplicação efetiva das leis existentes (e.g., Lei de Improbidade Administrativa; Código Penal; Lei de Licitações e Contratos; Lei de Responsabilidade Fiscal; Lei do Colarinho Branco). Escândalos de corrupção, como o caso do Mensalão (em 2005), ilustraram as deficiências do sistema brasileiro em prevenir e punir eficazmente atos de corrupção (cf. Desterro, 2020; Giacomin et al., 2018). Em 2014 a operação Lava Jato surpreendeu como uma das maiores operações anticorrupção brasileira (Araújo et al., 2018). Esses escândalos chamaram a atenção para a necessidade de uma legislação mais rígida e de medidas para promover a transparência e a responsabilidade. Aliados a esse movimento, organizações da sociedade civil, além da mídia, pressionaram por mudanças para o enfrentamento da corrupção e pela busca de boas práticas em governança pública e corporativa no país (Controladoria-Geral da União [CGU], 2024a). Em 2025, observa-se, novamente, piora nos índices do Brasil no quadro internacional de classificação da corrupção. O fato de o tema ter sido menos citado pelo presidente da república, os riscos de intervenção na estatal Petrobras, assim como processos anteriores de corrupção, com condenação, da empresa Odebrecht, foram anulados (Transparência Internacional, 2025).

Os resultados do Índice de Percepção da Corrupção (IPC), do Worldwide Governance Indicators, e do *Rule of Law Index* evidenciam que muitos desafios ainda precisam ser superados. A Lei anticorrupção, no entanto, representa o avanço normativo em relação ao enfrentamento da corrupção no Brasil. Desde a sua implementação, políticas públicas se somam aos esforços do governo em consolidar mecanismos efetivos para o aprimoramento da gestão (e.g., CGU, 2024a, 2024b). A Lei trouxe avanços significativos ao introduzir penalidades para empresas envolvidas

em atos corruptos, independentemente da condenação de indivíduos. Incentivou também a implementação de programas de integridade e compliance, estimulando empresas a reverem seus modelos de gestão e operações para prevenir irregularidades. Nesse contexto, a Lei destaca a importância do código de ética e de sua aplicação efetiva como ferramentas essenciais para assegurar a integridade corporativa.

A integridade está “baseada no comportamento honesto e objetivo, em altos padrões de decoro e probidade” (Amorim & Oliveira, 2022, p. 6). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2017), declara que a integridade “é um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo” (OECD, 2017, p. 3). “As políticas de integridade buscam promover a aplicação de **valores compartilhados** e obter **mudanças sustentáveis nas culturas** organizacionais na administração pública e no comportamento dos servidores públicos” (OECD, 2021, p. 3 [destaques acrescentados]). A cultura de integridade implica na adoção de normas de condutas baseadas em valores compartilhados (Valencia-Tello, 2020). O Ministério da Transparência e a Controladoria-Geral da União (CGU) endossam tais perspectivas ao declararem que para disseminar uma cultura de integridade em uma instituição, **a formalização das expectativas a respeito do comportamento e conduta dos agentes** é a primeira categoria de medidas que se espera constar em um programa de integridade (Ministério da Transparência & CGU, 2017 [destaques acrescentados]).

O objetivo geral do código de ética institucional é fornecer diretrizes claras sobre o comportamento esperado dos funcionários e a postura da empresa em relação a outros temas, por exemplo a corrupção. A implementação rigorosa dessas diretrizes é fundamental para prevenir irregularidades e garantir que todos os níveis da organização compreendam e respeitem esses padrões. Por essa razão, a Lei Anticorrupção e o Decreto 11.129/2022 propõem que as

organizações apliquem, de forma efetiva, “II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente do cargo ou da função exercida;” (Brasil, 2022), e ainda “III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados” (Brasil, 2022).

Portanto, códigos de ética dentro das organizações têm a função de antecedentes textuais verbais para comportamentos verbais e não verbais consistentes com os padrões esperados. Contingências planejadas pela organização darão saliência às regras e apresentarão consequências reforçadoras para os índices esperados alcançados. Operações motivacionais podem ser estabelecidas, destacando relações comportamentais de um ou mais setores com seus culturantes em metacontingências. A modelagem verbal (Catania, 2006; Catania et al., 1982) pode contribuir para que em um passo a passo de uma formação continuada se fale sobre o código, se fale sobre as normas, promovendo o conhecimento saber sobre e saber como (Skinner, 1953/2003). Gestores podem estabelecer molduras relacionais entre dois eventos centrais (A) entre empresa bem sucedida e (B) cumprimento de índices favoráveis de integridade. Assim, comportamentos derivados poderão ser emitidos que relacionam empresa de sucesso, funcionários de sucesso e comportamentos éticos.

Uma questão central, no entanto, permeia as análises e se coloca como debate a ser ampliado. Trata-se da natureza atenuante do programa de integridade e, por consequência, da aplicação do código de ética. A Lei Anticorrupção não determina, porém incentiva a implantação do código de ética e programa de integridade, ou seja, a função normativa do código de ética, para a Lei Anticorrupção e Decreto 11.129/2022, é atenuar (reduzir) a sanção aplicada ao autor do ato corrupto. Outras Leis e Decretos, a partir de 2013, determinaram a obrigatoriedade em

casos específicos⁶. Em uma perspectiva analítico-comportamental, qual seria o caráter educativo da Lei sobre esse aspecto? Skinner (1987, p. 5) alertou, “em geral, quanto mais remotas as consequências previstas, menos provável que sigamos os conselhos”. E ainda, há o risco de a consequência não ser compatível com o dano causado. A existência de um código de ética não garante a real adoção de padrões de comportamentos éticos e de valores compartilhados (Vasconcelos & Soares, 2022), que possam ser generalizados para outros contextos e ambientes (cf. de Rose et al., 2022). Nesse sentido, é recomendável priorizar arranjos de consequências que não envolvam estimulação aversiva para os comportamentos das pessoas envolvidas, reforçando positivamente repertórios de cooperação, transparência e justiça. Em metacontingências, consequências culturais que fortaleçam culturantes com práticas éticas, favorecem a consolidação de práticas coerentes com a integridade organizacional ao longo do tempo.

A. G. Azevedo (Comunicação Pessoal, 24 de outubro de 2025) ressaltou a necessidade de análise do componente cultural na formulação de políticas anticorrupção, observando que a simples imposição da lei, sem o reconhecimento da legitimidade e da justiça do processo, tende a gerar resistência social. Ao citar o exemplo da África do Sul no período pós-*apartheid*, em que Nelson Mandela optou por uma política de transição baseada na verdade e reconciliação, em vez de encarceramento em massa, Azevedo (2025) mostrou que essa escolha reconheceu a necessidade de processos adaptativos e restaurativos que pudessem transformar práticas culturais. Inspirando-se em *Why People Obey the Law* (Tyler, 1990), destacou:

O cumprimento de leis não depende, principalmente da punição, mas da percepção de que a autoridade é legítima, o processo é justo e as pessoas são tratadas com respeito. Quando os cidadãos veem o sistema jurídico administrativo como legítimo, são mais propensos a obedecer voluntariamente e cooperar e depois se sentem participantes de um sistema que respeita normas e confere valores como membros dessa coletividade.

⁶ Somente a partir de regulamentações estadual e municipal, com a consequente publicação de novas leis e decretos, é que a implantação do código de ética e programa de integridade tornaram-se obrigatórios para casos específicos, por exemplo, ante a formalização de contratos entre pessoas jurídicas e a administração pública com valores superiores a R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais) (Governo do Distrito Federal, 2018).

A Teoria das Molduras Relacionais ([RFT], do inglês *Relational Frame Theory*) (de Rose et al., 2022), abordagem no campo da Análise do Comportamento voltada para os processos de linguagem e cognição humana, explica como os indivíduos aprendem e utilizam a linguagem, bem como outros comportamentos complexos, por meio da formação de associações relacionais entre estímulos. O comportamento verbal envolve reforço direto e também processos de relacionar eventos e ideias de maneiras específicas, contextualmente controladas em molduras relacionais. O indivíduo aplica um comportamento aprendido em um contexto específico em diferentes contextos ou situações. As relações aprendidas (e.g., molduras de coordenação, oposição e comparação) são transferidas a novas situações, permitindo que o comportamento se manifeste fora do ambiente inicial de aprendizagem. Ao aprender a relacionar a palavra falada “ética” a uma organização ou país (e.g., ética-CGU ou ética-Banco do Brasil) em uma moldura de coordenação, o órgão ou a instituição poderá passar por derivações não ensinadas, tais como segurança-órgão/instituição; confiança-órgão/instituição; respeito-órgão/instituição. Uma(um) cidadã(o), funcionário, gestor, fornecedor e/ou associado podem transferir para a organização valores tais como segurança, confiança e respeito. A palavra ética, da mesma forma, pode evocar esses valores e ser aplicada a diferentes eventos (e.g., gestores da instituição, gestores de instituições financeiras públicas, e a órgãos fiscalizadores).

A manutenção do comportamento poderá ser observada ao longo do tempo, mesmo na ausência de reforço explícito ou direto, demonstrando pela RFT a robustez das molduras relacionais. Quando as relações são bem estabelecidas e fortemente integradas à rede de conhecimento de um indivíduo, com a exposição a múltiplos exemplares (i.e., múltiplos exemplos de relações similares), o comportamento derivado tende a ser mantido, mesmo quando as condições originais de aprendizagem mudam ou desaparecem (de Rose et al., 2022). Molduras de oposição, da mesma forma, derivam importantes comportamentos favoráveis ao cumprimento de um código de ética e programa de integridade: a gestão da Empresa X cumpre a Lei

Anticorrupção e a Empresa Y tem padrões corruptos. As relações derivadas podem mostrar declarações verbais tais como Empresa X – Justa, Empresa Y – injusta; Empresário X – honesto e Empresário Y – desonesto; funcionários X – respeito e funcionários Y – exploração.

O código de ética ao ser utilizado apenas como uma ferramenta para atenuar sanções, perde seu valor intrínseco e instrumentaliza a ética de forma demasiadamente pragmática, esvaziando sua função de guia moral e social. Analisar a efetividade da aplicação de um código de ética, conforme orienta a Lei Anticorrupção, é o objetivo principal desta pesquisa, que também procurou identificar e descrever em relações funcionais variáveis críticas para o nível de adesão e comprometimento dos indivíduos em relação ao código de ética. O Código de Ética do Banco do Brasil foi analisado, e apresenta de forma clara diretrizes, princípios éticos e valores, definidos para orientar os comportamentos de funcionários, colaboradores, prestadores que atuam em nome e para o Banco do Brasil, além da alta direção. O Código é consistente com a Lei Anticorrupção n.12.846/2013 e o Decreto n. 11.129/2022, apresentando diretrizes anticorrupção. A versão analisada do Código de Ética do Banco do Brasil (Banco do Brasil, 2023a) é abrangente, incorpora princípios fundamentais propostos como promotores de direitos humanos, justiça social e sustentabilidade ambiental. Com esses compromissos, o Banco do Brasil não apenas propõe assegurar a integridade e a transparência em suas operações, mas também se posicionar como uma entidade responsável, apresentando PAs de impacto para a sociedade brasileira e de outros países, em ambientes sociológicos, e com uma história centenária consolidada. Esta abordagem sistêmica do cumprimento normativo demonstra um compromisso com práticas de governança que transcendem as exigências legais mínimas, e que sugere consolidar uma cultura organizacional ética e inovadora. Conforme declarado por Vasconcelos e Soares (2022, p. 2): “Os Programas de conformidade, para maior efetividade, precisam alcançar as pessoas”. A atual Presidente do Banco do Brasil, Taciana Medeiros, declarou em mensagem institucional:

O Código de Ética do BB representa (...) um recorte de princípios éticos aplicados aos

mais diversos temas que permeiam nossa sociedade, com tudo o que se espera de um grupo de pessoas que deseja e tem por propósito transformar para melhor a vida dos nossos clientes, da sociedade e de nós mesmos. (Banco do Brasil, 2023a, p. 5)

O Código de Ética do Banco Brasil é um Produto Agregado (PA) de contingências comportamentais entrelaçadas (CCEs) identificadas em metacontingências do Programa de Integridade no Banco do Brasil (Figura 1). Esses complexos entrelaçamentos recorrentes resultam em PAs de alto impacto para a sociedade. O Código de Ética é integrante da arquitetura de Governança Corporativa, das Políticas de Gestão dos Riscos, Controles Internos e Conformidade, e do Programa de Compliance e Integridade do Banco do Brasil (Banco do Brasil, 2024a), sendo este declarado como um dos parâmetros norteadores:

Este Programa está em conformidade com os regulamentos aplicáveis, como a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), o Decreto nº 11.129/2022, Lei nº 12.813/2013 (Lei de Conflito de Interesses) e o Normativo SARB 021/2019 da Febraban. Além disso, segue as melhores práticas de mercado, como as normas ISO 37.301:2021, ISO 26.000: 2010, ISO 30.415:2021, a Política de Compliance Concorrencial da Febraban e o Manual para Implementação de Programas de Integridade da CGU. (Banco do Brasil, 2024a, p. 6)

A implementação de um código de ética também representa uma resposta estratégica a riscos éticos e de conformidade. A gestão de riscos se concentra na identificação, análise e mitigação de ameaças que podem prejudicar a organização (Vasconcelos & Soares, 2022). Dentre as ameaças, destacam-se as relacionadas a práticas éticas dos membros da organização. Para o Banco do Brasil (2024c), dentre os fatores de risco relevantes citados na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa e descritos no Formulário de Referência 2024 (Banco do Brasil, 2024e), destacam-se: “Os negócios do Banco podem ser afetados por danos à sua reputação” (p. 133);

O Banco pode não ser capaz de detectar, integralmente ou em tempo hábil, lavagem de

dinheiro, financiamento do terrorismo, financiamento da proliferação de armas de destruição em massa e corrupção e outras atividades ilegais ou impróprias (incluindo transações com alvos de sanções), o que poderia expor o Banco a responsabilidades adicionais e causar um efeito material adverso. (p. 135)

O Banco pode não ser capaz de impedir que seus administradores, funcionários ou terceirizados, agindo em seu nome, envolvam-se em situações qualificáveis como corrupção no Brasil ou em qualquer outra jurisdição, o que poderia expor o Banco a sanções administrativas e judiciais, bem como nos causar efeito material adverso. (Banco do Brasil, 2024e, p. 139)

De acordo com o Banco do Brasil (2024e), o foco sobre a reputação está diretamente relacionado com a imagem que a instituição procura proteger. A imagem de uma instituição ética, íntegra, socialmente e ambientalmente responsável pode ser prejudicada com “má conduta dos colaboradores”, “descumprimento de obrigações legais”, “contratação de fornecedores em desconformidade com o Código de Ética do Banco”, “falhas na gestão de riscos” (Banco do Brasil, 2024e, p. 133). Uma série de autoclíticos qualificadores em tatos com declarações sobre o Banco do Brasil em relações éticas versus uma série de autoclíticos qualificadores em tatos com declarações que desqualificam atos de corrupção. Os autoclíticos têm a função verbal de intensificar relações críticas. Autoclíticos podem evitar excessos de mandos (declarações com a função de atender a um estado de privação, com consequências específicas). Ao invés de mandos tais como “seja ético”, “fale sobre o ser ético”, autoclíticos podem evocar comportamentos com eficiência como “a empresa é ética (ocupa altos índices de classificação favoráveis contra a corrupção), “a empresa com seu código de ética, mantém autoavaliações altamente favoráveis”.

O Banco do Brasil é uma instituição centenária (216 anos), com expressiva população envolvida (por volta de 87 mil funcionários, com elevado número de colaboradores e prestadores de serviços, acima de 84 milhões de clientes brasileiros e estrangeiros, com atuação em 91 países,

3.998 agências, 6.708 postos de serviços), e alto nível de complexidade, definida pelo número de atores, agências e setores. Análises funcionais em metacontingências auxiliam a evidenciar os processos comportamentais culturais em fenômenos sociais complexos. As metacontingências identificadas do programa de integridade no Banco do Brasil, com PAs de impacto para o sucesso e sobrevivência da instituição foram apresentadas na Figura 1, que também mostrou culturantes (CCEs→PAs) inovadores transmitidos intragerações e entre gerações na instituição, com seus *stakeholders*, partes envolvidas, e supraculturantes: (i) a alta direção da estrutura organizacional; (ii) Diretoria Gestão da Cultura e de Pessoas⁷; (iii) o Comitê Executivo Pessoas e Cultura Organizacional⁸; (iv) Gerências Regionais Gestão de Pessoas e Comitês Estaduais de Ética; (v) 87 mil funcionários no Brasil e em outros países; (vi) Ouvidora Interna; (vii) os colaboradores tais como estagiários e funcionários de empresas contratadas; e (viii) os prestadores de serviço.

Códigos de ética podem ter a função de eventos antecedentes ao estabelecer um ambiente, a partir dessa normativa, com diretrizes ou guias que orientam e/ou evocam práticas e decisões. A interação entre a Lei Anticorrupção e o código de ética de uma organização pode ser descrita em um modelo evolucionista como metacontingências dinâmicas, em que a diversidade de contingências individuais (e.g., comportamento de funcionários, gestores, colaboradores e prestadores de serviços) está sujeita a múltiplos níveis de regulação (em histórias filogenética, ontogenética e cultural que formam juntas um sistema explicativo para a seleção e transmissão de práticas culturais, foco de análise desta pesquisa).

O Banco do Brasil (2024d) reconhece a complexidade de seu sistema e declara “Tendo em vista a nossa capilaridade, um grande desafio é desenvolver, implementar e consolidar a cultura organizacional, baseada em princípios éticos e respeitando as diferenças regionais,

⁷ A Diretoria Gestão da Cultura e de Pessoas é a área responsável pela estruturação, atualização, disseminação e implementação do Código de Ética do Banco do Brasil (Banco do Brasil, 2023a).

⁸ O Comitê Executivo Pessoas e Cultura Organizacional é formado por membros da Diretoria Executiva do Banco do Brasil, com prerrogativas de deliberar sobre conflitos e dilemas éticos de caráter institucional, elaborar recomendações de conduta às Unidades Organizacionais, propor melhorias nos processos empresariais envolvendo preceitos éticos corporativos, entre outras atribuições (Banco do Brasil, 2024f).

culturais e individuais” (p. 151). Campanhas de leitura e ciência do código de ética são realizadas anualmente, e campanhas de comunicação são realizadas sempre que o código é atualizado (Banco do Brasil, 2024d). De acordo com esse dado, a última campanha de comunicação foi realizada pelo Banco em 2023, ano em que a atual versão do código foi publicada. A Controladoria-Geral da União (CGU, 2024a) recomenda que o código seja aplicado rotineiramente e alerta “Caso contrário, tornam-se documentos sem valor prático, gerando descrédito entre os colaboradores e resultando no que a literatura especializada chama de ‘programa de integridade de papel’” (p. 34). Outro importante alerta da CGU no Relatório Pró-Ética 2022-2023, e que trata sobre o planejamento e a realização de treinamentos voltados ao programa de integridade, revela que 83,80% das empresas analisadas comprovaram aplicar treinamentos, no entanto, apenas 37,10% comprovaram possuir planos de treinamentos com objetivos e metas definidos.

Um ponto de preocupação é a ausência de objetivos e metas bem definidos nos planos de treinamento previstos. Essa falta de clareza resulta em um monitoramento ineficaz, o que, consequentemente, impossibilita a promoção de uma melhoria contínua. Como resultado, os treinamentos tendem a ser básicos, possivelmente de caráter geral, repetitivos e desatualizados. (CGU, 2024a, p. 37)

A análise dos dados do Banco do Brasil revelou alta adesão ao código de ética nos últimos três anos, com índices que superaram 99% (anos de 2022 e 2023). Também revelou aumento expressivo nas denúncias de descumprimento (260%, comparados os anos de 2022 e 2023), após a implementação da Política de Não Retaliação. Pesquisas futuras poderão analisar os critérios e índices de adesão ao código de ética, o volume e categorias de denúncias por descumprimento, e o impacto de variáveis críticas institucionais como a (in)compatibilidade de valores (i.e., no caso do Banco do Brasil, proximidade, inovação, integridade, eficiência, compromisso com a sociedade, diversidade). Também poderão analisar os contextos anterior e posterior à aplicação

efetiva do código de ética. Estudos longitudinais e quase-experimentais permitirão estimar a magnitude e a estabilidade das mudanças comportamentais e culturais decorrentes da aplicação do código de ética, conforme orienta a Lei Anticorrupção, identificando variáveis críticas de manutenção e generalização. Os índices de corrupção e a baixa confiança institucional no Brasil são entraves identificados, incluindo a falta de planejamento e metas nos treinamentos, apontada pela CGU na avaliação do selo Pró-Ética. Tais lacunas evidenciam que a consolidação de uma cultura ética depende não apenas de normas, mas de ações estruturadas e sustentadas no tempo.

Educação e treinamento continuados são essenciais ao programa de integridade, garantindo visibilidade dos padrões éticos da empresa para seus colaboradores, de forma a favorecer a clareza dos conceitos, identificando e respondendo com práticas éticas esperadas, incluídos o reconhecimento dos comportamentos desejáveis e a denúncia de comportamentos classificados como inapropriados ou de risco, promovendo um ambiente de transparência e responsabilidade mútua. Um programa de integridade baseado na Análise do Comportamento leva em consideração o contexto organizacional, e a implementação de mudanças no ambiente de trabalho que promovam comportamentos éticos inclui a criação de canais de comunicação abertos e acessíveis, gestão transparente e liderança ética que sirva como modelo de comportamentos desejados (e.g., Cavalcanti et al., 2014; Hendrickse, 2023; Santos et al., 2012). A modelagem verbal, o falar sobre os padrões de comportamento do código de ética, pode ter mais impacto do que instruções sobre como emitir comportamentos específicos (Catania, 2006; Catania et al., 1982). Avaliações contínuas e apresentações dos resultados são necessários em organizações, que incluem práticas de compliance, com auditorias internas e treinamentos continuados, o que representa exemplos de culturantes recorrentes em metacontingências voltadas para o enfrentamento da corrupção (Arafa, 2016; Prentis & Igoni, 2016).

A gestão organizacional, sob a perspectiva culturo-comportamental parte de princípios científicos, com contingências de reforçamento e punição que aumentam a frequência de

comportamentos pela adição (reforçamento positivo) ou remoção de estímulos (reforçamento negativo), e diminuem a frequência de comportamentos com a adição (punição positiva) e remoção de estímulos (punição negativa). Os métodos de análise do desempenho podem ser indiretos (e.g., entrevistas, *checklists* de diagnóstico e questionários), métodos descritivos com observação direta. Intervenções envolvem treinamento com instruções, modelação, ensaio com avaliação do cumprimento de critérios e *feedbacks*, que podem evocar o comportamento como um estímulo reforçador. *Prompts* visuais, verbais ou escritos evocam o comportamento desejado. A avaliação do desempenho pode levar a avanços e inovações em processos internos organizacionais com uma variedade de instrumentos e tecnologias para se obter resultados esperados (Wilder et al., 2022). Portanto, algumas variáveis críticas para o nível de adesão e comprometimento dessa grande rede de interação em relação ao código de ética são:

- a) Educação. Formação continuada voltada para o comportamento ético, para a valorização, o destaque da importância do código de ética, dando ênfase aos comportamentos esperados, ressaltando o comprometimento e adesão dos indivíduos. Novos modelos de treinamentos podem contar com uso de redes sociais e projetos que envolvam arte visual, cinema, música e literatura.
- b) Liderança. Com práticas de gestão que estabelecem e comunicam padrões éticos. Líderes que demonstram um forte compromisso pessoal com o código de ética podem influenciar positivamente seus liderados a aderirem aos mesmos padrões éticos (O'Connell & Bligh, 2009; Santos et al., 2012; Thaler & Helmig, 2015). Binder (2022) mostra o poder da modelagem da linguagem e a valorização das conquistas alcançadas, apresentando, a partir dos pressupostos de variação e seleção, métodos de sucesso voltados para a gestão e melhora do desempenho. Uma liderança atenta às redes de comunicação que podem informar sobre vieses e valores (Houmanfar et al., 2009).

- c) Cultura organizacional e a valorização da integridade e ética. A cultura organizacional pode favorecer ou desestimular comportamentos éticos (e.g., Klinkhammer, 2013). A valorização da integridade e ética influenciam a adesão ao código de ética.
- d) Programa de comunicação. Um programa de comunicação, com uso de recursos diversos (e.g., intranet, e-mail, comunicados, alertas, vídeos, plataformas e canais de denúncia), além de canais e meios dedicados a veicular periodicamente princípios e valores éticos, criam oportunidades de aprendizagem, difusão de conhecimento e promoção de macrocomportamentos éticos emitidos por um número expressivo de funcionários em diferentes unidades e níveis hierárquicos do funcionamento da instituição.
- e) Sistema de monitoramento e compliance. A implementação de sistemas eficazes de monitoramento e compliance pode detectar e mitigar riscos potenciais de corrupção, e desvios de comportamento, reforçando a importância ou a valorização do código de ética.
- f) Incentivos e sanções (reforços e punições). O estabelecimento de incentivos e a definição de sanções claras contribuem para a adesão, assegurando que os indivíduos percebam benefícios, tangíveis e imediatos, em manter comportamentos éticos e consequências para desvios.

O enfrentamento da corrupção transcende impactos financeiros, envolvendo também violações de direitos humanos, ambientais e sociais (Blanchet & Marin, 2018; Gomes & Fernandes, 2018; Vieira & Varella, 2014). Recursos que deveriam ser alocados para saúde, educação e habitação são desviados, prejudicando o acesso a serviços essenciais que são direitos fundamentais. Como resultado, a corrupção perpetua a desigualdade social e a pobreza (Almeida et al., 2024), privando comunidades inteiras de uma vida digna. Efeitos ambientais da corrupção devem ser destacados. A corrupção pode facilitar a exploração ilegal de recursos naturais, como

mineração e desmatamento, prejudicando o ecossistema físico e social (World Economic Forum, 2023). Há comprometimento da sustentabilidade ecológica, ameaçando os modos de vida de populações indígenas e locais. Exploração predatória facilitada pela corrupção, está diretamente relacionada às mudanças climáticas e à perda de biodiversidade. A corrupção tem impacto expressivo sobre a confiança nas instituições públicas e no Estado de Direito. Quando cargos e contratos são distribuídos com base em propinas, a eficiência e a qualidade dos serviços públicos são comprometidas. Como resultado, um ciclo de desconfiança e apatia entre os cidadãos pode ser observado. A corrupção tem impacto sobre a justiça social ao perpetuar sistemas que beneficiam uma minoria privilegiada. Portanto, a corrupção pode comprometer o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) da Agenda 2020-2030 da Organização das Nações Unidas⁹ (Almeida et al., 2024; World Economic Forum, 2023), com a meta de alcançar a sustentabilidade econômica, social e ambiental até 2030, dificultando o crescimento econômico, exacerbando a desigualdade e impedindo a prosperidade.

A implementação de políticas de enfrentamento da corrupção pode inibir práticas ilícitas, e promover a valorização da integridade. Este contexto encoraja organizações a se comprometerem com ações éticas que beneficiam a sociedade em geral. Por exemplo, um governo que implementa transparência nos processos de licitação pública e incentiva denúncias de irregularidades cria uma cultura na qual os cidadãos são motivados a participar da vigilância contra a corrupção. Essa sensação de justiça não se limita ao âmbito econômico, mas se expande para aspectos sociais e ambientais, em que as decisões são ponderadas com base em seu impacto coletivo. Países como a Dinamarca e a Finlândia, reconhecidos por seus baixos níveis de corrupção (Transparência Internacional, 2025), exemplificam como esses esforços criam sociedades mais justas e equitativas, demonstrando correlação positiva entre o enfrentamento da

⁹ A Agenda 2030 é um plano de ação global elaborado pela Organização das Nações Unidas (ONU) para promover o desenvolvimento sustentável em nível mundial. Lançada em 2015, a Agenda 2030 é composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são metas e indicadores destinados a erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que todas as pessoas tenham paz e prosperidade até o ano de 2030.

corrupção, promoção de escolhas éticas e benefícios tangíveis compartilhados por todos.

Em pesquisas e intervenções voltadas para a corrupção e a adesão a um código de ética, valores compartilhados pelo grupo, assim como consequência cultural para os produtos agregados de relevância social, neste campo de estudo, são variáveis críticas para a recorrência e transmissão de novos culturantes ou práticas culturais previstas na política pública, que conta com a Lei Anticorrupção. Valores compartilhados promovem confiança e cooperação entre os membros de uma organização ou comunidade, estabelecendo procedimentos contínuos de avaliação, operações motivacionais e consequências que aumentam e mantêm a probabilidade futura de comportamentos éticos (Almeida et al., 2022; 2024; Braga-Bispo, 2022; Costa et al., 2012). Em ambientes onde esses valores não são prevalentes, pode surgir um conjunto alternativo de normas que prioriza interesses pessoais sobre o bem coletivo, facilitando práticas corruptas. Essas divergências de valores são comuns em contextos onde a liderança é ineficaz (e.g., Hendrickse, 2023; Prabowo, 2016) ou onde a cultura organizacional coloca mais ênfase em resultados financeiros do que em conduta ética. Nesse contexto, os indivíduos podem se sentir pressionados a recuar de suas convicções pessoais em prol do cumprimento de objetivos a curto prazo, comprometendo o bem-estar geral e a integridade do grupo. Estabelecer e reforçar valores éticos compartilhados requer um esforço amplo e consistente por parte de todos os membros de uma organização, bem como políticas claras que integrem esses valores nos processos do cotidiano, para garantir que o comportamento ético seja não apenas esperado, mas incentivado, reforçado, o dizer e o fazer com histórias de consistência.

Em práticas culturais, i.e., em novos culturantes (CCEs→PAs) transmitidos intragerações e entre gerações, intrainstituições e interinstituições que mantém diversidade de perspectivas, oportunidades de aprendizagem, e em grupos de liderança com valores compartilhados, metacontingências que promovam educação política dialógica com empoderamento da ação esperançosa e ativa experimentação (Mattaini, 2013) são essenciais. Escolhas devem ser

explicadas pela otimização ou melhoriação de consequências (Skinner, 1987). A corrupção é uma barreira significativa para o desenvolvimento justo, sustentável e inclusivo. O enfrentamento da corrupção deve ser uma prioridade para promover um mundo mais justo e equilibrado, onde os recursos são geridos de forma transparente e responsável, e onde todos os indivíduos têm a oportunidade de prosperar em harmonia com o meio ambiente.

Referências

- Agbota, T. K., Sandaker, I., Carvalho, L. C., & Couto, K. (2017). Behavioral and cultural accounts of corruption in the interface between public officer and client. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 13(1), 29-41. <https://doi.org/10.18542/rebac.v13i1.5261>
- Alavosius, M. P., & Houmanfar, R. A. (2022). High-reliability organizations. A technical context to coordinate behaviors. In R. A. Houmanfar, M. Fryling & M. P. Alavosius (Eds.), *Applied behavior science in organizations* (pp. 275-289). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003198949-13>
- Albuquerque, A. R., & Freitas-Lemos, R. (2022). Analysis of contingencies in laws and documents: Contributions by João Claudio Todorov. *Brazilian Journal of Behavior Analysis*, 18(1), 30-42. <https://doi.org/10.18542/REBAC.v18i1.12694>
- Albuquerque, A. R., & Melo, R. M. (2021). *Contribuições da Análise do Comportamento para a Compreensão da Leitura e Escrita. Investigações empíricas e diálogos com outras áreas de conhecimento*. (Vol. II). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP Campus de Marília.
- Albuquerque, A. R., Houmanfar, R. A., Freitas-Lemos, R., & Vasconcelos, L. A. (2021). Behavior analysis of culture in Brazilian psychology graduate programs: A literature review. *Behavior and social Issues*, 30, 361-382. <https://doi.org/10.1007/s42822-021-00056-0>
- Almeida, J. A. T. (2021). The best public education in Brazil: Considerations from behavior analysis of culture in the educational system of Sobral. *Behavior and Social Issues*, 30(1), 383-396. <https://doi.org/10.1007/s42822-020-00042-y>
- Almeida, M. P., Caldas, L. F., & Vasconcelos, L. A. (2022). Cooperação em Análise do Comportamento: conceitos e procedimentos. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 24(1), 1-29. <https://doi.org/10.31505/rbtcc.v24i1.1764>

- Almeida, M. P., Caldas, L. F., França, B. M. B. S., Vasconcelos, L. A., & Sandaker, I. (2024). Behavioral Systems Analysis in Understanding Models of Corruption Control. *Behavior and Social Issues*, 33, 850-879. <https://doi.org/10.1007/s42822-024-00175-4>
- Amorim, D. A., & Oliveira, N. B. M. (2022). O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. *Revista de Auditora, Governança e Contabilidade*, 10(43), 1-21.
- Amorim, V. C. (2022). *Contribuições da Ciência Culturo-Comportamental para a análise de Redes de Atendimento às Mulheres em Situação de Violência* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Pará]. <https://www.ppgtpc.propesp.ufpa.br/index.php/br/teses-e-dissertacoes/teses/3721-2022>
- Amorim, V. C., Tourinho, E. Z., & Cihon, T. M. (2022). *Brazilian public policies for assistance to women in situations of violence: Contributions from culturo-behavioral science*. *Behavior and Social Issues*, 31(1), 23–53. <https://doi.org/10.1007/s42822-022-00095-1>
- Amorim, V. C., Ghisi, L. S., Rodrigues, N. M. C., & Tourinho, E. Z. (2023). Análise de contingências e metacontingências em leis: Uma revisão. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 19(2), 220-235. <https://doi.org/10.18542/rebac.v19i2.15668>
- Ângeli, L., Almeida, G. P., & Juliani, R. P. (2021). Lei Maria da Penha: Uma análise de contingências e metacontingências. *Acta Comportamentalia: Revista Latina de Análisis del Comportamiento*, 29(1), 61-76. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/acom/article/view/78780/69665>
- Arafa, M. A. (2016). Legitimacy versus Illegitimacy - Transparency, Integrity of Financial Markets and Corporate Governance: Whither Corruption? 3 *Kuwait Int'l L. J. of Sharie'a Studies & Research. Indiana University Robert H. McKinney School of Law Research Paper No. 2016-30*. <https://ssrn.com/abstract=2816605>

- Araújo, E. C. C., Rodrigues, V. R. dos S., Monte-mor, D. S., & Correia, R. D. (2018). Corrupção e valor de mercado: os efeitos da Operação Lava Jato sobre o mercado de ações no Brasil. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 17(51), 41-58. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v17n51.2626>
- Atkins, P. W., B., Wilson, D. S., & Hayes, S. C. (2019). *Prosocial*. Context Press.
- Baia, F. H., & Sampaio, A. A. S. (2019). Distinguishing units of analysis, procedures, and processes in cultural selection: Notes on metacontingency terminology. *Behavior & Social Issues*, 28(1), 204-220. <https://doi.org/10.1007/s42822-019-00017-8>
- Banco do Brasil. (2023a). *Código de ética do Banco do Brasil*. <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/3e999153-3ed8-84e2-6ea2-4de0a95f266c?origin=2>
- Banco do Brasil. (2024a). *Programa de compliance e integridade do Banco do Brasil*. <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/65340924-2bb9-c347-ff73-bf4d0945c50b?origin=2>
- Banco do Brasil. (2024b). *Apresentação Institucional 2T24* [2º Trimestre de 2024]. <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/03918a7a-ec6d-3c51-9580-332fb4917be5?origin=1>
- Banco do Brasil. (2024c). *Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa*. <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/c9a09c31-75c4-775a-4c49-bae1c3ff78b8?origin=2>
- Banco do Brasil. (2024d). *Relatório Anual 2023*. <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/0501147c-6489-4fc5-8ac2-a39baa2721b9/de5256c5-9ff1-619c-8a6c-20f5468ddb43?origin=1>

- Banco do Brasil. (2024e). *Formulário de Referência 2024. Ano-base 2023.* <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/955a4847-a9de-2937-90f1-18bf2ad0f20f?origin=1>
- Banco do Brasil. (2024f). *Comitês de Ética.* <https://ri.bb.com.br/o-banco-do-brasil/etica/>
- Banco do Brasil. (2025a). *Conglomerado Banco do Brasil. Entidades Ligadas ao Banco do Brasil (ELBBs).* <https://www.bb.com.br/site/sobre-nos/entidades-ligadas-ao-banco-do-brasil/>
- Bao, X., Sun, B., Han, M., Mai, Q., & Lin, H. (2024). Corporate integrity culture on environmental, social, and governance (ESG) performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1399–1417. <https://doi.org/10.1002/csr.2637>
- Baum, W. M. (2019). *Compreender o behaviorismo: comportamento, cultura e evolução.* Artmed.
- Baum, W. M. (2021a). Introduction to molar behaviorism and multiscale behavior analysis. In D. Zilio & K. Carrara (Eds.), *Contemporary behaviorisms in debate* (pp. 43-62). Centro Paradigma & Springer.
- Baum, W. M. (2021b). Genes, selection, and behavior: Response to Laurenti's commentary. In D. Zilio & K. Carrara (Eds.), *Contemporary behaviorisms in debate* (pp. 73-75). Centro Paradigma & Springer.
- Binder, C. (2022). From Fluency-Based Instruction to Accomplishment-Based Performance Improvement. In R. A. Houmanfar, M. Fryling & M. P. Alavosius (Eds.), *Applied behavior science in organizations* (pp. 81-97). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003198949>
- Blanchet, L. A., & Marin, T. P. M. (2018). A corrupção como violação de direitos humanos e a necessária efetividade da Lei nº 12.846/13. *A&C - Revista De Direito Administrativo & Constitucional*, 18(71), 268-294. <https://doi.org/10.21056/aec.v18i71.930>

Botomé, S. P. (2022). *Análise experimental do comportamento no Brasil*. Centro Paradigma Ciências do Comportamento.

Braga-Bispo, M. P. N., Vasconcelos, L. A., & Cunha, M. B. (2022). Efeito de Consequências Culturais sobre Culturantes no Jogo de Punição Altruista com Crianças. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 23(1), 1-15.

<https://doi.org/10.31505/rbtcc.v23i1.1488>

Brasil (2013). Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm

Brasil (2022). Decreto n. 11.129/2022 que regulamenta a Lei n. 12.846. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm

Cabral, M. D. C., & Todorov, J. C. (2015). Contingências e metacontingências no processo legislativo da lei que versa sobre remição da pena pelo estudo. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 11(2), 195-202. <http://dx.doi.org/10.18542/rebac.v11i2.4013>

Caldas, L. F. (2025). *Abordagem culturo-comportamental da punição altruista: Estudo intercultural Brasil-Noruega em análogos de metacontingências* [Tese de doutorado, Universidade de Brasília].

Camargo, G. (2021). *Qual a relação entre racismo e corrupção?*

<https://transparenciainternacional.org.br/posts/qual-a-relacao-entre-racismo-e-corrupcao/>

Camimura, C. B. (2023). *Inovações em práticas culturais com a “Justiça Restaurativa”: as “Medidas Socioeducativas”* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília].

<https://repositorio.unb.br/handle/10482/50241>

- Carrara, K., & Fernandes, D. M. (2018). Corrupção e seleção por consequências: uma análise comportamental. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 34, e3423. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3423>
- Carvalho, I., & Todorov, J. (2016). Metacontingências e Produtos Agregados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação: primeiro o objetivo, depois como chegar lá. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 12(2). <http://dx.doi.org/10.18542/rebac.v12i2.4400>
- Catania, A. C. (2006). Antecedents and consequences of words. *The Analysis of Verbal Behavior*, 22(1), 89-100. <https://doi.org/10.1007/bf03393030>
- Catania, A. C., Byron, A., Matthews, A., & Shimoff, E. (1982). Instructed versus shaped human verbal behavior: Interactions with nonverbal responding. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 38, 233-248. <https://doi.org/10.1901/jeab.1982.38-233>
- Cavalcanti, D. E., Leite, F. L., & Tourinho, E. Z. (2014). Seleção de práticas culturais complexas: avaliação experimental de um análogo do procedimento de aproximação sucessiva. *Psicologia e Saber Social*, 3(1), 2-21. <https://doi.org/10.12957/psi.saber.soc.2014.12199>
- Cihon, T. M., & Mattaini, M. A. (2020). *Behavior science perspectives on culture and community*, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-45421-0>
- Congresso Nacional. (2024, maio). *Glossário de Termos da Técnica Legislativa*. Brasília-DF. <https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-tecnica-legislativa/-/TecnicaLegislativa/lista/P>
- Controladoria-Geral da União – CGU. (2024a, setembro). *Relatório Pró-Ética 2022-2023*. Brasília-DF. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2022-2023/RelatorioPrtica20222023Final.pdf>

- Controladoria-Geral da União – CGU. (2024b, 1º de outubro). *10 anos da Lei Anticorrupção*. Brasília-DF. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/10-anos-da-lac>
- Costa, D., Nogueira, C. de P. V., & Vasconcelos, L. A. (2012). Effects of communication and cultural consequences on choices combinations in INPDG with four participants. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44(1), 121-131. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342012000100012&lng=en&tlng=en.
- Couto, F. F., & Carrieri, A. P. (2020). The Other Side of Compliance Systems and Codes of Ethics: A Foucauldian Perspective on Rule-Based Ethics and Corruption Control. *Innovar*, 30(78), 135-148. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90299>
- Cunha, M. B. (2022). *A cooperação em culturantes no Jogo do Dilema do Prisioneiro: Interface entre a Teoria dos Jogos e a ciência culturo-comportamental* [Tese de doutorado, Universidade de Brasília]. <https://cdc.unb.br/teses/>
- de Rose, J. C., Perez, W. F., & Almeida, J. H. (2022). Teoria das molduras relacionais: compreendendo os conceitos básicos. In W. F. Perez, R. Kovac, J. H. Almeida, & J. C. de Rose (Eds.), *Teoria das molduras relacionais [RFT]. Conceitos, pesquisa e aplicações* (pp. 23-45). Centro Paradigma de Ciências do Comportamento.
- Desterro, R. (2020). Compliance nas empresas estatais: uma análise do programa de integridade da empresa maranhense de administração portuária. *Revista Brasileira de Direito Empresarial, Encontro Virtual*, 6(2), 58-78. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0235/2020.v6i2.7120>
- Dittrich, A. (2019). James G. Holland: A Análise do Comportamento como prática política. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 35, e3526. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3526>

- Dowdy, A. (2019). Survival contingencies: A review of *Sapiens: A brief history of humankind* by Yuval Noah Harari. *Perspectives on Behavior Science*, 43(1), 233-242. <https://doi.org/10.1007/s40614-019-00226-x>
- Duval, A. G. B. S. (2024). *Campanha eleitoral presidencial 2022 do Brasil: Relações verbais e metacontingências em práticas culturais de candidatos no Twitter, Plataforma X* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. <https://cdc.unb.br/wp-content/uploads/2025/01/atila.pdf>
- Fava, V. M. D. (2014). *Comportamento das famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família: uma perspectiva analítico-comportamental do cumprimento das condicionalidades de Educação e de Saúde* [Tese de doutorado, Universidade de Brasília]. <https://cdc.unb.br/teses/>
- Fava, V. M. D., & Vasconcelos, L. A. (2017). Behavior of Programa Bolsa Família Beneficiaries: A behavior analytic perspective on fulfillment of education and health conditionalities. *Behavior and Social Issues*, 26, 156-171. <https://doi.org/10.5210/bsi.v26i0.7825>
- Fleming, W. (2025). Issues of systematization in culture-behavior Science. *Behavior and Social Issues*. <https://doi.org/10.1007/s42822-025-00207-7>
- Freitas-Lemos, R., & Todorov, J. (2020). Applying behavioral Science to large-scale social changes. In T. M. Cihon & M. A. Mattaini (Eds.), *Behavior science perspectives on culture and community* (pp. 171-193). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45421-0_8
- Freitas-Lemos, R., Favacho, C. R. N., Favilla, K. C., & Baia, F. H. (2019). Managing environmental policies: Lessons from traditional communities. *Behavior and Social Issues*, 28, 269-297. <https://doi.org/10.1007/s42822-019-00022-x>
- Giacomin, J., Bleil, C., & Mendes, J. (2018). O Combate à Corrupção no Brasil e a Responsabilidade dos Contadores: Um Estudo Sobre a Percepção da Classe Contábil do

- RS Sobre a Lei 12.846/2013 e a Norma Noclar. *Revista de Informação Contábil*, 12(2), 16-33. <https://doi.org/10.34629/ric.v12i2.16-33>
- Glenn S. S. (2004). *Individual behavior, culture, and social change. The Behavior analyst*, 27(2), 133–151. <https://doi.org/10.1007/BF03393175>
- Glenn, S. S. (1993). Windows on the 21st Century. *The Behavior Analyst*, 16(2), 133-151. <http://dx.doi.org/10.1007/BF03392619>
- Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2024, 28th October). Behavior and Cumulative Cultural Evolution. *Theory and Philosophy Conference*. Association for Behavior Analysis International.
- Glenn, S. S., Malott, M. E., Andery, M. A. P. A., Benvenuti, M., Houmanfar, R. A., Sandaker, I., Todorov, J. C., Tourinho, E. Z., & Vasconcelos, L. A. (2016). Toward Consistent Terminology in a Behaviorist Approach to Cultural Analysis. *Behavior and Social Issues*, 25, 11–27. <https://doi.org/10.5210/bsi.v25i0.6634>
- Gomes, A. C., & Fernandes, F. A. (2018). A corrupção como violadora de direitos humanos: a apropriação indevida de políticas públicas. *Brazilian Journal of Latin American Studies*, 16(31), 119-138. <https://doi.org/10.11606/issn.1676-6288.prolam.2017.132570>
- Gouveia, A., & Rodriguez, M. V. R. Y. (2013). A Importância da Ética no Ambiente Corporativo com foco no Ambiente de Compras. *Sustainable Business International Journal*, 33, 01-24. <https://doi.org/10.22409/sbijournal2013.i33.a10217>
- Governo do Distrito Federal. (2018). Lei nº 6.112, de 02 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre a implementação de Programa de Integridade em pessoas jurídicas que firmem relação contratual de qualquer natureza com a administração pública do Distrito Federal em todas as esferas de poder e dá outras providências. <https://dflegis.df.gov.br/ato.php?p=lei-6112-de-02-de-fevereiro-de-2018>

- Guimarães, R. (2013). Pesquisa translacional: uma interpretação. *Temas Livres*, 18(6), 1731-1744. <https://doi.org/10.1590/S1413000600024>
- Hayes, S. C., Fox, E., Gifford, E. V., Wilson, K. G., Barnes-Holmes, D., & Healy, O. (2001). Derived relational responding as learned behavior. In S. C. Hayes, D. Barnes-Holmes & B. Roche (Eds.), *Relational frame theory* (pp. 21-49). Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Hendrickse, R. (2023). Ethnic leadership in the age of disruption: implications for South African municipalities. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(7), 224-234. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i7.2791>
- Hora, K. L., & Sampaio, A. S. (2019). Units of Analysis for Corruption Experiments: Operant, Culturobehavioral Lineage, Culturant, and Macrobehavior. *Perspectives on Behavior Science*, 42, 751-771. <https://doi.org/10.1007/s40614-019-00225-y>
- Houmanfar, R. A., & Mattaini, M. A. (2018). *Leadership and cultural change: Managing future well-being*. Routledge. <https://doi.org/10.5210/bsi.v.26i0.7825>
- Houmanfar, R., Rodrigues, N. J., & Smith, G. S. (2009). Role of Communication Networks in Behavioral Systems Analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3-4), 257-275. <https://doi.org/10.1080/01608060903092102>
- Houmanfar, R. A., Sánchez, A. J. G., & Alavosius, M. P. (2020). Role of cultural milieu in cultural change: Mediating factor in points of contact. Em T. M. Cihon & M. A. Mattaini (Orgs.), *Behavior Science Perspectives on Culture and Community* (p. 151–170). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45421-0_7
- Kill, R. F. (2016). *Análise de metacontingências da Lei 12.608/12 que define a política nacional de proteção e defesa civil* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. <https://cdc.unb.br/dissertacoes/>

- Klinkhammer, J. (2013). On the dark side of the code: organizational challenges to an effective anti-corruption strategy. *Crime, Law and Social Change*, 60, 191-208. <https://doi.org/10.1007/s10611-013-9453-y>
- Krapfl, J. E., & Kruja, B. (2018). Leadership and culture. In R. A. Houmanfar & M. A. Mattaini (Eds.), *Leadership and Cultural Change. Managing Future Well-Being* (pp. 28-43). Routledge.
- Laurenti, C. (2021). The molar view of behavior: A paradigm shift in behavior analysis. In D. Zilio & K. Carrara (Eds.), *Contemporary behaviorisms in debate* (pp. 63-71). Centro Pardigma & Springer.
- Lindgreen, A. (2004). Corruption and Unethical Behavior: Report on a Set of Danish Guidelines. *Journal of Business Ethics*, 51, 31-39. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000032388.68389.60>
- Malott, M. E. (2022). Paradox of organizational change. A selectionist approach to improving complex systems. In R. A. Houmanfar, M. Fryling & M. P. Alavosius (Eds.), *Applied behavior science in organizations. Consilience of historical and emerging trends in organizational behavior management* (pp. 129-160). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003198949-6>
- Malott, M. E., & Glenn, S. S. (2019). Integrating institutional and culturo-behavioral analyses in the management of common pool resources: application to an inland lake in Michigan. *Behavior and Social Issues*, 28, 248-268. <https://doi.org/10.1007/s42822-019-00014-x>
- Martin, G., & Pear, J. (2018). *Modificação do comportamento: o que é e como fazer*. Roca.
- Martins, A. L. de A. (2009). *O sistema único de saúde: contingências e metacontingências nas leis orgânicas da saúde* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/7749/1/2009_AAndreLuizAlmeidaMartins.pdf

- Mattaini, M. A. (2013). *Strategic Nonviolent Power*. AU Press.
- McDonald, E.; Jenkins, M.; Fitzgerald, J. (2021). *Defying exclusion - Stories and insights on the links between discrimination and corruption*.
<https://images.transparencycdn.org/images/2021-Defying-exclusion-Report-v2-EN.pdf>
- McIlvane, W. J., Dube, W. V., Serna, R. W., Lionello-DeNolf, K. M., Barros, R. S., & Galvão, O. F. (2011). Some current dimensions of translational behavior analysis: From laboratory research to intervention for persons with autism spectrum disorders. In E. A. Mayville & J. A. Mulick (Eds.), *Behavioral foundations of effective autism treatment* (pp. 155-181). Sloan Publishing. <https://doi.org/10.4324/9781003198949-5>
- Melo, H. P. A., & Lima, A. C. (2019). Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade compliance como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil. *Revista Ambiente Contábil*, 11(1), 280-304. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n1ID15404>
- Ministério da Economia. (2022). Boletim das Empresas Estatais Federais [recurso eletrônico]. Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Vol. 23 (Set. 2022). Brasília: Sest/ME.
- Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2020, novembro). *PF deflagra Operação Poço Sem Fundo para combater desvios de recursos públicos na Paraíba*. <https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2020/11-noticias-de-novembro-de-2020/pf-deflagra-operacao-poco-sem-fundo-para-combater-desvios-de-recursos-publicos-na-paraiba>
- Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2024, dezembro). *PF, MPF, RFB e CGU deflagram operação para desarticular organização responsável por desvios milionários*. <https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/noticias/2024/12/pf-mpf-rfb-e-cgu-deflagram-operacao-para-desarticular-organizacao-responsavel-por-desvios-milionarios>

Ministério da Transparência, & Controladoria-Geral da União. (2017). *Manual para Implementação de programas de integridade. Orientações para o setor público.*

https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf

Mizael, T. M., & Sousa, V. P. (2023). Racismo: conceituação, contingências relacionadas ao fenômeno e formas de atuação de analistas do comportamento para uma prática antirracista. In A. Dittrich, Strapasson, B. A., & D. Zilio (Eds.), *Análise do comportamento: dimensões políticas* (pp. 175-192). Instituto par.

Ngugi, P. (2024). Do Ethical Practices Have Impact on the Sustainability of Small - and Medium - Sized Enterprises in Kenya? A Systematic Review of Literature. In: Carter, S.D., Bensal, S. (eds) *Management and Resilience of African Organizations in Times of Crisis. CBIAC 2023. Springer Proceedings in Business and Economics.* Springer, Cham.

https://doi.org/10.1007/978-3-031-56007-1_13

Nogueira, V. G. C. (2025). Comunidades que Sustentam a Agricultura (CSA): Análises culturo-comportamentais na transmissão de práticas culturais que preservam o meio ambiente e fortalecem a agricultura familiar [Tese de doutorado, Universidade de Brasília].

Nogueira, V. G. C., & Vasconcelos, L. A. (2025a). Promoting sustainable development and social inclusion in community supported agriculture – A cultural-behavior approach. *Revista de Gestão e Secretariado*, 16(3), 1-25. <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i3.4742>

Nogueira, V. G. C., & Vasconcelos, L. A. (2025b). Behavioral sciences in the study of Community Supported Agriculture (CSA). *Revista de Gestão e Secretariado*, 16(4), 1-30.

<https://doi.org/10.7769/gesec.v16i4.4852>

O'Connell, W., & Bligh, M. (2009). Emerging from Ethical Scandal: Can Corruption Really Have a Happy Ending? *Leadership*, 5(2), 213-235. <https://doi.org/10.1177/1742715009102935>

- Oliveira, J. M. S. (2023). *A coordenação da pandemia de Covid-19 por um líder governamental: relações verbais com a comunidade via Decretos e mídia social* [Dissertação de mestrado, universidade de Brasília]. https://cdc.unb.br/wp-content/uploads/2024/09/Dissertacao_Joao_Miguel_dos_Santos_Oliveira.pdf
- Oliveira, E. (2021). Compliance, cultura de integridade e aliança para boas práticas na governança institucional. *Revista Esmat*, 13(21), 149-166. <https://doi.org/10.34060/reesmat.v13i21.433>
- Oliveira, M. L., Costa, B. S., & Silva, C. M. F. P. (2018). O instituto do compliance ambiental no contexto da sociedade plurissistêmica. *Veredas do Direito - Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável*, 15(33), 51-71. <https://doi.org/10.18623/rvd.v15i33.1396>
- Oliveira, J. M. S., Sampaio, I. F., Mota, F. M. B., Marfil, C. L. O., & Vasconcelos, L. A. (2023). Pandemia de Covid-19 e relações verbais em redes sociais. *Cadernos de Psicologia*, 3(2), 1-23.
- Organization for Economic Co-operation and Development - OECD. (2017, agosto). *Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública*. <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>
- Organization for Economic Co-operation and Development - OECD. (2021, dezembro). *Fortalecendo a Integridade Pública no Brasil: Consolidando as Políticas de Integridade no Poder Executivo Federal*. <https://doi.org/10.1787/5414ae92-pt>
- Ortiz, F. C. (2025, 13 de fevereiro). Indicadores e métricas para avaliar espaços urbanos sob a ótica das Cidades Mil, com alfabetização midiática e informacional. Em S. R. V. Bernardo, *Das cidades inteligentes às Cidades Mil: Espaços urbanos mais inclusivos, resilientes e sustentáveis – indicadores e métricas*. Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA USP). <http://www.iea.usp.br/midiateca/video/videos-2025/das-cidades->

[inteligentes-as-cidades-mil-espacos-urbanos-mais-inclusivos-resilientes-e-sustentaveis-
indicadores-e-metricas](#)

Perez, W. F., Kovac, R., Almeida, J. H., & de Rose, J. C. (2022). *Teoria das molduras relacionais [RFT]. Conceitos, pesquisa e aplicações*. Centro Paradigma Ciências do Comportamento.

Prabowo, H. Y. (2016). Sight beyond sight: Foreseeing corruption in the Indonesian government through behavioral analysis. *Journal of Financial Crime*, 23(2), 289-316. <http://dx.doi.org/10.1108/JFC-12-2014-0063>

Prentis, E. L. & Igoni, D. E. (2016). Leadership: A Case Study on the Importance of Ethics and Trust. *Journal of Business*, 01(02), 17-30. <https://ssrn.com/abstract=3947969>

Redman, B. K., & Caplan, A. L. (2017). Improving research misconduct policies: Evidence from social psychology could inform better policies to prevent misconduct in research. *EMBO reports*, 18(4), 511-514. <https://doi.org/10.15252/embr.201744110>

Rehman, S. N. (2018). Teaching Ethics in an Unethical World. *Annales. Etyka W Życiu Gospodarczym*, 20(4), 7-18. <https://doi.org/10.18778/1899-2226.20.4.01>

Rocha, L. A., Khan, A. S., Lima, P. V. P. S., Poz, M. E. S. D., & Oliveira, F. P. S. (2019). O "efeito nefasto" da corrupção no Brasil: "quem paga mais?" Aplicações com o uso de regressões quantílicas com variáveis instrumentais. *Nova Economia*, 29(1), 277-305. <https://doi.org/10.1590/0103-6351/3695>

Sampaio, A. A. S., Ottoni, E. B., & Benvenuti, M. F. L. (2015). A Análise do Comportamento no contexto do estudo evolucionista do comportamento social e da cultura. *Estudos de Psicologia*, 20(3), 127-138. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20150015>

Sánchez, J. G. A., Houmanfar, R. A., & Alavosius, M. P. (2019). A descriptive analysis of the effects of weather disasters on community resilience. *Behavior and Social Issues*, 28, 298-315. <https://doi.org/10.1007/s42822-019-00015-w>

- Santiago, J. B. (2023). *Evolução cultural cumulativa e comportamento de escolha. Investigações teóricas e empíricas* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47132/tde-06092023-142956/publico/JESSICA_BEZERRA_SANTIAGO.pdf
- Santos, J. C. S. (2021). *Racismo institucional e relações de trabalho no Brasil* [Tese de doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie]. <https://dspace.mackenzie.br/items/57c0d6ab-f359-4843-8b07-08f4a3172fca>
- Santos, R. A., Guevara, A. J., Amorim, M. C., & Ferraz-Neto, B. H. (2012). Compliance and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations. *Einstein (Sao Paulo, Brazil)*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082012000100003>
- Schier, A. C. R., & Ziliotto, M. M. (2020). Objetivos de desenvolvimento sustentável: os impactos do combate à corrupção para afirmação da agenda 2030 da ONU à luz da teoria do desenvolvimento como liberdade de Amartya Sen. *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, 121, 13-48. <https://doi.org/10.9732.2020.V121.839>
- Silva, G. C., Silva, A. D. F., & Silva, N. C. F. (2017). A importância da ética na comunicação organizacional: uma análise do processo comunicativo em organizações de Caruaru-PE. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 2(1), 25-44. <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/132>
- Silva, H. J. (2022). Compliance e integridade empresarial - a valoração ética na governança corporativa. *Revista Meritum*, 17(1), 129-145. <https://doi.org/10.46560/meritum.v17i1.9026>
- Silva, H. J., Ribeiro, J. S. A. N., Corrêa, F., Dutra, F. G. C., & Souza, A. D. (2023). Estado da arte sobre cultura da integridade, compliance e gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 13(esp), 130-145. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/65560>

- Skinner, B. F. (1974). *Sobre o Behaviorismo*. Cultrix.
- Skinner, B. F. (1978). *O comportamento verbal* (M. P. Villalobos, Trad.). Cultrix. (Trabalho original publicado em 1957)
- Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science*, 213(4507), 501-504.
- <https://doi.org/10.1126/science.7244649>
- Skinner, B. F. (1987). *Upon Further Reflection*. Prentice Hall.
- Skinner, B. F. (2003). *Ciência e comportamento humano* (J. C. Todorov & R. Azzi, 11^a ed.). Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 1953)
- Soares, P. F. R., Roscha, A. P. M. C., Guimarães, T. M. m., Leite, F. L., Andery, M. A. P. A. & Tourinho, E. Z. (2017). Effects of verbal and non-verbal cultural consequences on culturants. *Behavior and Social Issues*, 277, 31-46.
- <https://doi.org/10.5210/BSI.V27I0.8552>
- Sobreira Filho, E., Almeida Leite, F., & Monteiro Martins, J. (2019). Ética empresarial como base de sustentação do programa de compliance: uma breve análise sobre a ética, a integridade e o compliance. *Relações Internacionais no Mundo Atual*, 2(23), 99-125.
- <https://doi.org/10.21902/Revrima.v2i26.3891>
- Sousa, L., Sanches, E. R., & Coroado, S. (2023). Mapping ethics self-regulation within political parties: Norms, oversight and enforcement. *Party Politics*, 29(5), 892-905.
- <https://doi.org/10.1177/13540688221107098>
- Souza, L. C., & Prodel Júnior, L. H. (2023). Diretrizes de gestão de riscos e de integridade na administração pública. *Revista do Direito Público*, 18(1), 26-43.
- <https://doi.org/10.5433/1980-511X.2023v18n1p26>
- Souza, T. R., Filardi, F., & Irigaray, H. A. R. (2020). Compliance no setor de óleo e gás na percepção dos gestores. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(2), 130-166.
- <https://doi.org/10.19177/reen.v13e22020130-167>

- Thaler, J., & Helmig, B. (2015). Do Codes of Conduct and Ethical Leadership Influence Public Employees' Attitudes and Behaviours? An experimental analysis. *Public Management Review*, 18(9), 1365-1399. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1103890>
- Todorov, J. C. (1981). Behavior analysis and experimental pharmacology. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 5(3), 307-14. [https://doi.org/10.1016/0149-7634\(81\)90025-7](https://doi.org/10.1016/0149-7634(81)90025-7)
- Todorov, J. C. (1987). A constituição como metacontingência. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 7(1), 9-13. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931987000100003>
- Todorov, J. C., & Hanna, E. S. (2010). Análise do comportamento no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, 143-153. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000500013>
- Todorov, J. C., Casalecchi, J. G. S., Tomm, T. M., & Albuquerque, A. R. (2021a). Contingências descritas na Lei Maria da Penha: Objetivos, papel da família e sociedade. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 17(1), 69-77. <https://doi.org/10.18542/REBAC.v17I1.10636>
- Todorov, J. C., Baia, F. H., Freitas-Lemos, R., Borba, A., Melo, C. M., & Sampaio, A. A. S. (2021b). A Brief History of the Behavioral Analysis of Culture in Brazil. *Behavior and Social Issues*, 30, 397-427. <https://doi.org/10.1007/s42822-021-00065-z>
- Todorov, J. C., Moreira, M., Prudêncio, M. R. A., & Pereira, G. C. C. (2004). O Estatuto da Criança e do Adolescente como metacontingência. In M. Z. S. Brandão, F. C. S. Conte, F. S., Brandão, Y. K. Ingberman, V. L. M. Silva, & S. M. Oliani (Eds.), *Sobre comportamento e cognição: contingências e metacontingências, contextos socioverbais e o comportamento do terapeuta* (Volume 13, pp. 44-51). Esetec.
- Todorov, J. C., Moreira, M., Prudêncio, M. R. A., & Pereira, G. C. C. (2005). O Estatuto da Criança e do Adolescente como metacontingência: um estudo de contingências e metacontingências no Estatuto da Criança e do Adolescente. Em J. C., Todorov, R. C.,

- Martone, M. B., Moreira (Eds.), *Metacontingências comportamento, cultura e sociedade*. (pp. 45-54). Esetec.
- Todorov, J., Casalecchi, J., Tomm, T., & de Albuquerque, A. (2021). Contingências descritas na Lei Maria da Penha: Objetivos, papel da família e sociedade. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 17(1), 69-77. <https://dx.doi.org/10.18542/rebac.v17i1.10636>
- Transparéncia Internacional. (2025, fevereiro). *Índice de percepção da corrupção 2024*. <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>
- Tyler, T. R. (1990). *Why People Obey the Law*. Yale University Press.
- Valencia-Tello, D. C. (2020). El fomento a una cultura de integridad en la administración pública colombiana. *Revista Jurídica Piélagus*, 19(1), 84-104. <https://doi.org/10.25054/16576799.2408>
- Vannucci, A., & Petrarca, F. R. (2020). A luta contra a corrupção: O estado da arte e perspectivas de análise. *Civitas: Revista De Ciências Sociais*, 20(3), 305-323. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2020.3.38421>
- Vasconcelos, L. A. (2023). Análise aplicada do comportamento e a cultura: contextos da terapia analítico-comportamental infantil. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 12(1), <https://doi.org/10.18761/vecc131222>
- Vasconcelos, L. A., Malott, M. E., Glenn, S. S., Tourinho, E. Z., & Andery, M. A P. A, (2022). Think Tanks on Cultural studies: Tribute to João Claudio Todorov. *Brazilian Journal of Behavior Analysis*, 18(1), 16-29. <https://doi.org/10.18542/rebac.v18i1.12693>
- Vasconcelos, L. A., Hanna, E. S., Souza, D. G., Rodrigues, J. R. A., Feitosa, M. A. G., & Oliveira-Castro, J. M. (2025). Memoir: João Claudio Todorov (1941-2021). *Brazilian Journal of Behavior Analysis*, 21(1), 142-147. <https://doi.org/10.18542/REBAC.V21I1.19002>

- Vasconcelos, Y. L., & Soares, A. P. (2022). Compliance management: reflections on the impact on governance structure and performance. *Research, Society and Development*, 11(15), 1-13. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i15.36872>
- Vieira, G. A. M., & Varella, M. D. (2014). A conexão entre os direitos humanos e a corrupção. *Revista de Direito Internacional*, 12(2), 476-494. <https://doi.org/10.5102/rdi.v11i2.3118>
- Wilder, D. A., Cymbal, D., & Gravina, N. (2022). Performance Management in Organizations. In R. A. Houmanfar, M. Fryling & M. P. Alavosius (Eds.), *Applied behavior science in organizations* (pp. 1-20). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003198949-1>
- World Bank. (2021, setembro). *Ética e corrupção no serviço público federal: a perspectiva dos servidores*. <https://l1nq.com/9fKqL>
- World Bank. (2024, 03 de novembro). *Worldwide Governance Indicators (WGI). Interactive Data Access*. <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>
- World Economic Forum. (2023, 25 de abril). *Does the potential for corruption in the mining sector threaten a just energy transition?* <https://www.weforum.org/stories/2023/04/corruption-in-the-mining-sector-threatens-a-just-energy-transition/>
- World Justice Project. (2024, 30 de novembro). *WJP Rule of Law Index*. <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2024/Brazil/>

Apêndice A

Unidades da Contingência (A:R→C) com Classificação dos Eventos Antecedentes (A), Respostas (R), e Consequências Identificados na Lei Anticorrupção n. 12.846/2013

Capítulos		Artigos	Classificação
Capítulo I - Disposições Gerais	Art. 1º	<p>Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.</p> <p>Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.</p>	
Capítulo I - Disposições Gerais	Art. 2º	Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.	
Capítulo I - Disposições Gerais	Art. 3º	<p>Art. 3º A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.</p> <p>§ 1º A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no caput.</p> <p>§ 2º Os dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.</p>	A Práticas de Corrupção (PC)
Capítulo I - Disposições Gerais	Art. 4º	<p>Art. 4º Subsiste a responsabilidade da pessoa jurídica na hipótese de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária.</p> <p>§ 1º Nas hipóteses de fusão e incorporação, a responsabilidade da sucessora será restrita à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, não lhe sendo aplicáveis as demais sanções previstas nesta Lei decorrentes de atos e fatos ocorridos antes da data da fusão ou incorporação, exceto no caso de simulação ou evidente intuito de fraude, devidamente comprovados.</p> <p>§ 2º As sociedades controladoras, controladas, coligadas ou, no âmbito do respectivo contrato, as consorciadas serão solidariamente responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei, restringindo-se tal responsabilidade à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado.</p>	

<p>Capítulo II - Dos atos lesivos à Administração Pública nacional ou estrangeira</p>	<p>Art. 5º</p> <p>Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:</p> <p>I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;</p> <p>II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;</p> <p>III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;</p> <p>IV - no tocante a licitações e contratos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público; b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público; c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo; d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente; e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo; f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública; <p>V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.</p> <p>§ 1º Considera-se administração pública estrangeira os órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas de país estrangeiro, de qualquer nível ou esfera de governo, bem como as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro.</p> <p>§ 2º Para os efeitos desta Lei, equiparam-se à administração pública estrangeira as organizações públicas internacionais.</p> <p>§ 3º Considera-se agente público estrangeiro, para os fins desta Lei, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro, assim como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro ou em organizações públicas internacionais.</p>	<p>A_{Acordo de Leniência (AL)} R_{PC}</p>
--	--	--

<p>Capítulo III - Da Responsabilização Administrativa</p>	<p>Art. 6º</p> <p>Art. 6º Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:</p> <p>I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e</p> <p>II - publicação extraordinária da decisão condenatória.</p> <p>§ 1º As sanções serão aplicadas fundamentadamente, isolada ou cumulativamente, de acordo com as peculiaridades do caso concreto e com a gravidade e natureza das infrações.</p> <p>§ 2º A aplicação das sanções previstas neste artigo será precedida da manifestação jurídica elaborada pela Advocacia Pública ou pelo órgão de assistência jurídica, ou equivalente, do ente público.</p> <p>§ 3º A aplicação das sanções previstas neste artigo não exclui, em qualquer hipótese, a obrigação da reparação integral do dano causado.</p> <p>§ 4º Na hipótese do inciso I do caput, caso não seja possível utilizar o critério do valor do faturamento bruto da pessoa jurídica, a multa será de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais).</p> <p>§ 5º A publicação extraordinária da decisão condenatória ocorrerá na forma de extrato de sentença, a expensas da pessoa jurídica, em meios de comunicação de grande circulação na área da prática da infração e de atuação da pessoa jurídica ou, na sua falta, em publicação de circulação nacional, bem como por meio de afixação de edital, pelo prazo mínimo de 30 (trinta) dias, no próprio estabelecimento ou no local de exercício da atividade, de modo visível ao público, e no sítio eletrônico na rede mundial de computadores.</p> <p>§ 6º (VETADO).</p>		<p>A Programa de Integridade (PI) CPC</p>
--	--	--	---

Capítulo III - Da Responsabilização Administrativa	Art. 7º	<p>Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:</p> <p>I - a gravidade da infração; II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator; III - a consumação ou não da infração; IV - o grau de lesão ou perigo de lesão; V - o efeito negativo produzido pela infração; VI - a situação econômica do infrator; VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações; VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica; IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e X - (VETADO).</p> <p>Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal.</p>		A _{PI} R _{PI} C _{PC}
Capítulo IV - Do Processo Administrativo de Responsabilização	Art. 8º	<p>Art. 8º A instauração e o julgamento de processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica cabem à autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que agirá de ofício ou mediante provocação, observados o contraditório e a ampla defesa.</p> <p>§ 1º A competência para a instauração e o julgamento do processo administrativo de apuração de responsabilidade da pessoa jurídica poderá ser delegada, vedada a subdelegação.</p> <p>§ 2º No âmbito do Poder Executivo federal, a Controladoria-Geral da União - CGU terá competência concorrente para instaurar processos administrativos de responsabilização de pessoas jurídicas ou para avocar os processos instaurados com fundamento nesta Lei, para exame de sua regularidade ou para corrigir-lhes o andamento.</p>		A _{AL} C _{PC}
Capítulo IV - Do Processo Administrativo de Responsabilização	Art. 9º	<p>Art. 9º Competem à Controladoria-Geral da União - CGU a apuração, o processo e o julgamento dos atos ilícitos previstos nesta Lei, praticados contra a administração pública estrangeira, observado o disposto no Artigo 4 da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, promulgada pelo Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000.</p>		C _{PC}

Capítulo IV - Do Processo Administrativo de Responsabilização	Art. 10	<p>Art. 10. O processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica será conduzido por comissão designada pela autoridade instauradora e composta por 2 (dois) ou mais servidores estáveis.</p> <p>§ 1º O ente público, por meio do seu órgão de representação judicial, ou equivalente, a pedido da comissão a que se refere o caput, poderá requerer as medidas judiciais necessárias para a investigação e o processamento das infrações, inclusive de busca e apreensão.</p> <p>§ 2º A comissão poderá, cautelarmente, propor à autoridade instauradora que suspenda os efeitos do ato ou processo objeto da investigação.</p> <p>§ 3º A comissão deverá concluir o processo no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contados da data da publicação do ato que a instituir e, ao final, apresentar relatórios sobre os fatos apurados e eventual responsabilidade da pessoa jurídica, sugerindo de forma motivada as sanções a serem aplicadas.</p> <p>§ 4º O prazo previsto no § 3º poderá ser prorrogado, mediante ato fundamentado da autoridade instauradora.</p>	
Capítulo IV - Do Processo Administrativo de Responsabilização	Art. 11	<p>Art. 11. No processo administrativo para apuração de responsabilidade, será concedido à pessoa jurídica prazo de 30 (trinta) dias para defesa, contados a partir da intimação.</p>	
Capítulo IV - Do Processo Administrativo de Responsabilização	Art. 12	<p>Art. 12. O processo administrativo, com o relatório da comissão, será remetido à autoridade instauradora, na forma do art. 10, para julgamento.</p>	CPC
Capítulo IV - Do Processo Administrativo de Responsabilização	Art. 13	<p>Art. 13. A instauração de processo administrativo específico de reparação integral do dano não prejudica a aplicação imediata das sanções estabelecidas nesta Lei.</p> <p>Parágrafo único. Concluído o processo e não havendo pagamento, o crédito apurado será inscrito em dívida ativa da fazenda pública.</p>	
Capítulo IV - Do Processo Administrativo de Responsabilização	Art. 14	<p>Art. 14. A personalidade jurídica poderá ser desconsiderada sempre que utilizada com abuso do direito para facilitar, encobrir ou dissimular a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei ou para provocar confusão patrimonial, sendo estendidos todos os efeitos das sanções aplicadas à pessoa jurídica aos seus administradores e sócios com poderes de administração, observados o contraditório e a ampla defesa.</p>	
Capítulo IV - Do Processo Administrativo de Responsabilização	Art. 15	<p>Art. 15. A comissão designada para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica, após a conclusão do procedimento administrativo, dará conhecimento ao Ministério Público de sua existência, para apuração de eventuais delitos.</p>	

Capítulo V - Do Acordo de Leniência	Art. 16	<p>Art. 16. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública poderá celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, sendo que dessa colaboração resulte:</p> <p>I - a identificação dos demais envolvidos na infração, quando couber; e</p> <p>II - a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração.</p> <p>§ 1º O acordo de que trata o caput somente poderá ser celebrado se preenchidos, cumulativamente, os seguintes requisitos:</p> <p>I - a pessoa jurídica seja a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar para a apuração do ato ilícito;</p> <p>II - a pessoa jurídica cesse completamente seu envolvimento na infração investigada a partir da data de propositura do acordo;</p> <p>III - a pessoa jurídica admita sua participação no ilícito e coopere plena e permanentemente com as investigações e o processo administrativo, comparecendo, sob suas expensas, sempre que solicitada, a todos os atos processuais, até seu encerramento.</p> <p>§ 2º A celebração do acordo de leniência isentará a pessoa jurídica das sanções previstas no inciso II do art. 6º e no inciso IV do art. 19 e reduzirá em até 2/3 (dois terços) o valor da multa aplicável.</p> <p>§ 3º O acordo de leniência não exime a pessoa jurídica da obrigação de reparar integralmente o dano causado.</p> <p>§ 4º O acordo de leniência estipulará as condições necessárias para assegurar a efetividade da colaboração e o resultado útil do processo.</p> <p>§ 5º Os efeitos do acordo de leniência serão estendidos às pessoas jurídicas que integram o mesmo grupo econômico, de fato e de direito, desde que firmem o acordo em conjunto, respeitadas as condições nele estabelecidas.</p> <p>§ 6º A proposta de acordo de leniência somente se tornará pública após a efetivação do respectivo acordo, salvo no interesse das investigações e do processo administrativo.</p> <p>§ 7º Não importará em reconhecimento da prática do ato ilícito investigado a proposta de acordo de leniência rejeitada.</p> <p>§ 8º Em caso de descumprimento do acordo de leniência, a pessoa jurídica ficará impedida de celebrar novo acordo pelo prazo de 3 (três) anos contados do conhecimento pela administração pública do referido descumprimento.</p> <p>§ 9º A celebração do acordo de leniência interrompe o prazo prescricional dos atos ilícitos previstos nesta Lei.</p> <p>§ 10. A Controladoria-Geral da União - CGU é o órgão competente para celebrar os acordos de leniência no âmbito do Poder Executivo federal, bem como no caso de atos lesivos praticados contra a administração pública estrangeira.</p>		<p>R_{AL} C_{AL} Incisos I e II, § 2º</p>
--	---------	--	--	---

Capítulo V - Do Acordo de Leniência	Art. 17	Art. 17. A administração pública poderá também celebrar acordo de leniência com a pessoa jurídica responsável pela prática de ilícitos previstos na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com vistas à isenção ou atenuação das sanções administrativas estabelecidas em seus arts. 86 a 88.	R _{PC}
Capítulo VI - Da Responsabilização Judicial	Art. 18	Art. 18. Na esfera administrativa, a responsabilidade da pessoa jurídica não afasta a possibilidade de sua responsabilização na esfera judicial.	
Capítulo VI - Da Responsabilização Judicial	Art. 19	<p>Art. 19. Em razão da prática de atos previstos no art. 5º desta Lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras:</p> <p>I - perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;</p> <p>II - suspensão ou interdição parcial de suas atividades;</p> <p>III - dissolução compulsória da pessoa jurídica;</p> <p>IV - proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos.</p> <p>§ 1º A dissolução compulsória da pessoa jurídica será determinada quando comprovado:</p> <p>I - ter sido a personalidade jurídica utilizada de forma habitual para facilitar ou promover a prática de atos ilícitos; ou</p> <p>II - ter sido constituída para ocultar ou dissimular interesses ilícitos ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados.</p> <p>§ 2º (VETADO).</p> <p>§ 3º As sanções poderão ser aplicadas de forma isolada ou cumulativa.</p> <p>§ 4º O Ministério Público ou a Advocacia Pública ou órgão de representação judicial, ou equivalente, do ente público poderá requerer a indisponibilidade de bens, direitos ou valores necessários à garantia do pagamento da multa ou da reparação integral do dano causado, conforme previsto no art. 7º, ressalvado o direito do terceiro de boa-fé.</p>	C _{PC}
Capítulo VI - Da Responsabilização Judicial	Art. 20	Art. 20. Nas ações ajuizadas pelo Ministério Público, poderão ser aplicadas as sanções previstas no art. 6º, sem prejuízo daquelas previstas neste Capítulo, desde que constatada a omissão das autoridades competentes para promover a responsabilização administrativa.	

Capítulo VI - Da Responsabilização Judicial	Art. 21	Art. 21. Nas ações de responsabilização judicial, será adotado o rito previsto na Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985. Parágrafo único. A condenação torna certa a obrigação de reparar, integralmente, o dano causado pelo ilícito, cujo valor será apurado em posterior liquidação, se não constar expressamente da sentença.	
Capítulo VII - Disposições Finais	Art. 22	Art. 22. Fica criado no âmbito do Poder Executivo federal o Cadastro Nacional de Empresas Punidas - CNEP, que reunirá e dará publicidade às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo com base nesta Lei. § 1º Os órgãos e entidades referidos no caput deverão informar e manter atualizados, no Cnep, os dados relativos às sanções por eles aplicadas. § 2º O Cnep conterá, entre outras, as seguintes informações acerca das sanções aplicadas: I - razão social e número de inscrição da pessoa jurídica ou entidade no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ; II - tipo de sanção; e III - data de aplicação e data final da vigência do efeito limitador ou impeditivo da sanção, quando for o caso. § 3º As autoridades competentes, para celebrarem acordos de leniência previstos nesta Lei, também deverão prestar e manter atualizadas no Cnep, após a efetivação do respectivo acordo, as informações acerca do acordo de leniência celebrado, salvo se esse procedimento vier a causar prejuízo às investigações e ao processo administrativo. § 4º Caso a pessoa jurídica não cumpra os termos do acordo de leniência, além das informações previstas no § 3º, deverá ser incluída no Cnep referência ao respectivo descumprimento. § 5º Os registros das sanções e acordos de leniência serão excluídos depois de decorrido o prazo previamente estabelecido no ato sancionador ou do cumprimento integral do acordo de leniência e da reparação do eventual dano causado, mediante solicitação do órgão ou entidade sancionadora.	C _{PC}
Capítulo VII - Disposições Finais	Art. 23	Art. 23. Os órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo deverão informar e manter atualizados, para fins de publicidade, no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS, de caráter público, instituído no âmbito do Poder Executivo federal, os dados relativos às sanções por eles aplicadas, nos termos do disposto nos arts. 87 e 88 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.	
Capítulo VII - Disposições Finais	Art. 24	Art. 24. A multa e o perdimento de bens, direitos ou valores aplicados com fundamento nesta Lei serão destinados preferencialmente aos órgãos ou entidades públicas lesadas.	

Capítulo VII - Disposições Finais	Art. 25	Art. 25. Prescrevem em 5 (cinco) anos as infrações previstas nesta Lei, contados da data da ciência da infração ou, no caso de infração permanente ou continuada, do dia em que tiver cessado. Parágrafo único. Na esfera administrativa ou judicial, a prescrição será interrompida com a instauração de processo que tenha por objeto a apuração da infração.	C _{PC}
Capítulo VII - Disposições Finais	Art. 26	Art. 26. A pessoa jurídica será representada no processo administrativo na forma do seu estatuto ou contrato social. § 1º As sociedades sem personalidade jurídica serão representadas pela pessoa a quem couber a administração de seus bens. § 2º A pessoa jurídica estrangeira será representada pelo gerente, representante ou administrador de sua filial, agência ou sucursal aberta ou instalada no Brasil.	R _{PC}
Capítulo VII - Disposições Finais	Art. 27	Art. 27. A autoridade competente que, tendo conhecimento das infrações previstas nesta Lei, não adotar providências para a apuração dos fatos será responsabilizada penal, civil e administrativamente nos termos da legislação específica aplicável.	C _{PC}
Capítulo VII - Disposições Finais	Art. 28	Art. 28. Esta Lei aplica-se aos atos lesivos praticados por pessoa jurídica brasileira contra a administração pública estrangeira, ainda que cometidos no exterior.	A _{PC}
Capítulo VII - Disposições Finais	Art. 29	Art. 29. O disposto nesta Lei não exclui as competências do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, do Ministério da Justiça e do Ministério da Fazenda para processar e julgar fato que constitua infração à ordem econômica.	
Capítulo VII - Disposições Finais	Art. 30	Art. 30. A aplicação das sanções previstas nesta Lei não afeta os processos de responsabilização e aplicação de penalidades decorrentes de: I - ato de improbidade administrativa nos termos da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 ; e II - atos ilícitos alcançados pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, ou outras normas de licitações e contratos da administração pública, inclusive no tocante ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC instituído pela Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.	
Capítulo VII - Disposições Finais	Art. 31	Art. 31. Esta Lei entra em vigor 180 (cento e oitenta) dias após a data de sua publicação.	

¹ (Capítulo I) Disposições Gerais (A); (Capítulo II) Dos atos lesivos à Administração Pública nacional ou estrangeira (A_{Acordo de Leniência-AL}, R_{Práticas de Corrupção-PC}); (Capítulo III) Da Responsabilização Administrativa (A_{Programa de Integridade-PI}, R_{PI}, C_{PC}); (Capítulo IV) Do Processo Administrativo de Responsabilização (A_{AL}, C_{PC}); (Capítulo V) Do Acordo de Leniência (RAL, C_{AL}); (Capítulo VI) Da Responsabilização Judicial (R, C); e (Capítulo VII) Disposições Finais (A, R, C).