

Inspere
LL.M. Direito dos Contratos

Wellington Menezes de Carvalho

Governança, Compliance, Gestão de Risco e Contratos

São Paulo
2021

Wellington Menezes de Carvalho

Governança, Compliance, Gestão de Risco e Contratos

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao programa LLM Direito dos
Contratos como requisito parcial à obtenção
do título de pós-graduado em Contratos.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Fernandes
Rebouças

São Paulo

2021

Dedico este trabalho primeiramente a Deus pelo dom da vida, a todos aqueles que direta e indiretamente contribuiriam para que este trabalho fosse concretizado, e em especial à minha família pelo incentivo e apoio incondicional.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo apresentar de maneira sucinta a governança pública, o compliance e a gestão de risco, e como essas importantes ferramentas poderiam contribuir com o gestor público na confecção de contratos.

Este trabalho está dividido em introdução, onde o leitor poderá se inteirar de forma ampla dos temas que serão tratados, seguido de um capítulo sobre governança, o qual será apresentado o essencial para se entender o que é governança, em especial a governança pública.

O segundo capítulo será trabalhado o tema do compliance, que da mesma forma que a governança, se atendo aos principais temas para se conhecer esta importante ferramenta. Partindo para o terceiro capítulo que será explorado o tema gestão de risco, que em capítulo próprio abordará como funciona e por que utilizar a gestão de risco nos contratos.

No 4º capítulo se buscará demonstrar como a governança, o compliance e a gestão de risco podem contribuir quando na confecção de contratos.

Finalizando em capítulo próprio, onde em breves palavras, será reiterado a importância das ferramentas supracitadas, compilando os assuntos primordiais para se entender o que é cada um e o que as distingue uma das outras.

Utilizando o método analítico-dedutivo, com o apoio da doutrina especializada nos assuntos tratados neste trabalho de conclusão de curso, além de artigos de especialista e trabalhos fornecidos por instituições públicas, este trabalho acadêmico, como supracitado, será apresentado em 05 (cinco), capítulos, onde serão apresentados de forma concisa, porém sem perder o essencial para que se possa entender o que se busca passar e atingir o objetivo de agregar conhecimento.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Compliance, Gestão de Risco, Contratos, Gestão Pública, Combate a Corrupção, Boas Práticas, Conformidades.

ABSTRACT

This course conclusion work aims to succinctly present public governance, compliance and risk management, and how these important tools contribute to the public manager in the preparation of contracts.

This work is divided into an introduction, where the reader can learn more about the topics that will be discussed, followed by a chapter on governance, which will present the essentials for the meaning of governance, in particular public governance.

The second chapter will work on the issue of compliance, which, like governance, will focus on the main issues to learn about this important tool. Moving on to the third chapter, the topic of risk management will be explored, which in the chapter itself will address how it works and why use risk management in contracts.

The 4th chapter seeks to demonstrate how governance, compliance and risk management can contribute when making contracts.

Ending in a separate chapter, where in brief words, the importance of the aforementioned tools will be reiterated, compiling the main subjects to understand what each one is and what distinguishes them from one another.

Using the analytical-deductive method, with the support of the specialized doctrine on the subjects dealt with in this course conclusion work, in addition to specialist articles and works provided by public institutions, this academic work, as mentioned above, will be presented in 06 (six), chapters, where they will be processed in a concise way, but without losing the essentials so that one can understand what one seeks to pass and achieve the objective of knowledge.

Keywords: Corporate Governance, Compliance, Risk Management, Contracts, Public Management, Anti-Corruption, Good Practices, Compliance.

Lista de Siglas

TCU – Tribunal de Contas da União

IBGC – Instituto brasileiro de Governança Corporativa

IBCA – Instituto brasileiro de Conselheiros de administração

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU – Organização das Nações Unidas

OEA – Organização dos Estados Americanos

IBDEE – Instituto brasileiro de Direito e ética empresarial

Sumário

INTRODUÇÃO	8
1. GOVERNANÇA	10
1.1 Breve histórico da Governança no Mundo e no Brasil.....	10
1.2 Breves considerações acerca dos princípios que regem a governança corporativa.....	13
1.3 Características essenciais de uma boa governança.....	13
2. COMPLIANCE	14
2.1 Breves comentários acerca do surgimento do compliance e a sua entrada no Brasil.....	16
2.2 Conclusões acerca do compliance.....	18
3. GESTÃO DE RISCO	19
3.1 Concepções doutrinárias.....	19
3.2 Processo de gestão de risco.....	22
4. OS CONTRATOS	23
4.1 Explicações gerais acerca dos contratos.....	23
4.2 A função social dos contratos e os princípios essenciais do direito contratual.....	25
5. A GOVERNANÇA, O COMPLIANCE E A GESTÃO DE RISCO NOS CONTRATOS	36
5.1 A governança pública nos contratos.....	36
5.2 O compliance nos contratos.....	38
5.3 Gestão de risco nos contratos.....	39
6. CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

INTRODUÇÃO

Diante de graves casos de corrupção, abusos de autoridade e má gestão de recursos públicos ocorridos no Brasil, notadamente no período pós Constituição de 1988, fizeram com que as instituições públicas buscassem se organizar, a fim de transformar a gestão pública, que há muito tempo se apresentava burocrático e desorganizado, contribuindo para desvios de finalidade, partindo para uma gestão pública estruturada, simplificada e eficiente. Diante de tal situação surgiu a Governança Pública, que teve sua origem na Governança Corporativa nos meados da década de 80 no EUA. Com a proposta de estimular as boas práticas de gestão, a governança foi rapidamente assimilada, aplicada e continuamente estudada no âmbito privado, o que fez com que não demorasse para começar a chamar a atenção dos gestores públicos, ainda mais com o advento da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016:

VIII - governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos;

IX - governança no setor público: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Vindo posteriormente o Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017 conceituando de forma similar a governança pública como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade¹”, sendo que, na administração pública, o fim é a satisfação das necessidades básicas do povo, pois, todo poder dele emana², sendo assim, a governança pública foi de encontro aos anseios da sociedade que vem diuturnamente se organizando para fiscalizar e cobrar por melhorias nas ofertas de seus direitos.

Na mesma direção, encontramos o compliance que remete a ideia de autocontrole da própria instituição pública através de seus agentes públicos.

Carlos Ari Sunfeld, Professor da FGV Direito São Paulo explicita que o compliance foi desenvolvido a partir do estímulo ou da exigência do poder público sobre o privado, para que fosse adotado mecanismos próprios que pudessem colaborar para o efetivo respeito aos padrões de conduta, consideradas obrigatórias ou desejáveis, nos campos ético, comercial,

¹ Decreto Federal no 9.203/2017, art. 2º, I.

² Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, art 1º, parágrafo único;

penal, ambiental, trabalhista, entre outros.³

De forma semelhante ao encontrado no setor privado, o setor público passou a ser cobrado para que criasse algo interno para que aumentasse o controle de integridade e conformidade, similar ao que ocorre no âmbito privado.

Surgiu então a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, chamada de Lei das Estatais, essa lei impõe as empresas estatais, tanto as federais, como as estaduais e municipais, que adotem regras, estruturas e práticas que levem a um programa capaz de fornecer condutas de compliance.

Tendo o poder público à obrigação de ofertar serviços à sociedade e garantir que esse serviço seja entregue de forma célere, eficaz e de qualidade, precisa estar atento para que o cumprimento de um programa de compliance não transforme a administração pública lenta devido à burocracia, sendo este o ponto chave, fazer com que a administração pública trabalhe cumprindo seu dever institucional, de forma célere, eficiente e eficaz, mas também cumprindo com os códigos de conduta e políticas do compliance.

A utilização de ferramentas que contribuam para a realização dos objetivos das instituições públicas é primordial para um nível adequado do serviço prestado, ainda mais em um mundo digital a qual vivemos, sendo assim, as decisões precisam ser tomadas de forma rápida, haja vista a preocupação que agente público precisa ter no que tange a burocracia, mas também há de ter o zelo de se decidir acerdadamente, pois uma decisão equivocada poderá ocasionar grandes prejuízos, tanto para o cidadão, como para as instituições, além de perda de recursos públicos. Neste sentido, junto com a governança pública e o compliance, deverá ser encontrado um programa de gestão de risco, sendo neste trabalho acadêmico, um estudo voltado para a gestão de risco nos contratos públicos.

Sendo uma ferramenta criada para auxiliar na prevenção contra fatos futuros, visando mitigar os prejuízos caso o previsto na gestão de risco vir a ocorrer, contribuindo para o cumprimento dos objetivos institucionais de forma segura, fornecendo eficiência e eficácia na qualidade dos serviços prestados. Esta ferramenta vem se tornando, junto com a governança pública e o compliance, um meio a qual o gestor público deve sempre levar em consideração, haja vista os inúmeros benefícios trazidos.

São diversos os objetos da gestão de risco, sendo citado pelo Tribunal de Contas da União em seu Manual de Gestão de Riscos do TCU – Um passo para a eficiência, alguns objetos da gestão de risco:

³ SUNDFELD, Carlos Ari. Compliance: Uma reflexão sobre os sistemas de controle nos setores privado e público. Caderno FGV Projetos, Rio de Janeiro, p.92, novembro, 2016.

São objetos da gestão de riscos os objetivos, resultados, metas, qualquer processo de trabalho, atividades, projeto, informações, dados (segurança da informação), integridade e ética, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do TCU. Unidades organizacionais também podem ser objeto da gestão de riscos.

Os contratos devem ser considerados como objetos da gestão de risco devido a sua importância, tanto para o setor privado como para o público, devendo ambos utiliza-lo para uma maior segurança dos acordos a serem firmados, devendo ser empregado em conjunto ao programa de governança pública e o compliance, pois assim reduziria exponencialmente os riscos de um mal em potencial, serviço ou qualquer outro tipo de ato do agente público.

Tendo este trabalho acadêmico o objetivo de fornecer conhecimento dos principais pontos da governança, compliance e gestão de risco e seus benefícios quando empregados na confecção de contratos, que irão trazer segurança, confiabilidade, transparência, eficácia e eficiência para os acordos postos em negociação.

Este trabalho buscou subsídios nas principais obras e artigos de especialistas e de trabalhos fornecidos por instituições públicas, de forma teórica e direta irá trazer conhecimento acerca das ferramentas supracitadas para, além dos gestores públicos, os gestores de contratos das instituições privadas possam se familiarizar ou revisar um conhecimento anteriormente adquirido.

1. GOVERNANÇA

1.1 Breve histórico da Governança no Mundo e no Brasil

Segundo o instituto brasileiro de governança corporativa⁴, em 1976 foi publicado estudos, especificamente sobre empresas norte americanas e britânicas que chamaram de problema de agente-principal, que posteriormente deu origem à Teoria da Firma ou Teoria do Agente-Principal.

Segundo esse estudo, o problema do agente-principal surgia na hipótese onde o sócio (principal), contratava um terceiro (agente), para administrar uma empresa, porém, ocorria que o agente contratado inclinava para os seus interesses em detrimento dos interesses do sócio (principal), ou seja, administrando a empresa em benefício próprio, e para evitar esse quadro, o estudo sugeriu que deveria de haver medidas que fosse de encontro aos interesses dos sócios e o terceiro contratado para administrar a empresa, de forma que a empresa auferisse lucro para ambas as partes. O estudo chegou à conclusão de que deveria ter o monitoramento, controle e a divulgação das informações pertinentes da administração da

⁴ **IBGC**. A teoria do agente-principal. Disponível em <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>> Acesso em 04/11/2021.

empresa para os sócios-acionistas, sendo essas práticas chamadas de governança corporativa.

Seguindo para diversos debates envolvendo diversos especialistas, como acadêmicos, investidores e legisladores, surgindo diversas teorias e marcos regulatórios, as discussões cresceram na década de 90 devido os escândalos envolvendo grandes e importantes empresas.

Em 1992 foi publicado o Relatório de Cadbury, sendo considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa, sendo precedido ainda em 1992 pela General Motors (GM), nos Estados Unidos da America, com o seu código de governança, sendo o primeiro código publicado por um empresa.

Tendo ainda na década de 90 o termo governança corporativa ser começado a ser empregado no Brasil e em 1995 surgido o IBCA (Instituto brasileiro de Conselheiros de Administração), atual IBGC (Instituto brasileiro de Governança Corporativa), primeira organização focada na governança corporativa, com a missão de influenciar os líderes empresariais do Brasil para que se adotasse as boas práticas sugerida até então por estudo estrangeiros, porém em 1999 o IBGC divulgou o seu primeiro código das melhores práticas de Governança Corporativa.

Este tema foi angariando tanta relevância no cenário global que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), percebeu a sua importância e criou um fórum somente para tratar deste assunto.

Foi então, através de estudos e diversos debates, aperfeçoando a temática da governança corporativa, criando princípios, alicerçando os objetivos e adequando as leis para que os órgãos regulatórios pudessem desempenhar suas funções com mais eficiência.

No início do século 21 este assunto ficou ainda mais relevante devido os casos de inúmeras irregularidades com as empresas Enron, WorldCom e a Tyco, além de outras que se envolveram em escândalos corporativos.

São perceptíveis que os casos de escândalos contábeis foram os principais motivos que levaram para o estudo e aperfeçoamento das boas práticas de governança corporativa nos outros países, entretanto, no Brasil os motivos foram os grandes casos de corrupção envolvendo desde empresas públicas a negócios suspeitos que lesaram os cofres públicos.

Diante destes casos de corrupção houve a necessidade de criar mecanismos para que se coibisse esta prática, sendo a governança, além de outras, a ferramenta utilizada e que vem a cada dia se aperfeçoando e trazendo benefícios para a gestão pública.

Governança pública, num conceito direto, quer dizer a distribuição de poder entre governo e sociedade, para a tomada de decisões, sendo primordial para o sucesso da utilização da governança pública a participação da coletividade, pois com a cooperação entre os

interessados, ou seja, governo, sociedade, fornecedores, agentes públicos, credores, dentre outros, além do que, entres estes deve reinar o espírito de cooperação para se decidir qual o melhor caminho a seguir para que se atinja o objetivo fim da administração pública, qual seja, o de atender a necessidade do povo.

De forma similar, é o entendimento de José Matias Pereira, que diz: Na ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. (MATIAS-PEREIRA, 2009)

Nesse sentido, o enfoque da ciência política está orientado para as formas de interação nas relações de poder entre o Estado, governo e sociedade, dedicando especial atenção aos processos de cooperação e aos mecanismos para estimular as relações entre os principais atores envolvidos nesse esforço: governo, setor privado e terceiro setor. (MATIAS-PEREIRA, 2009)

Sendo uma tendência a governança no setor público, deve-se utilizar as experiências já vivenciadas no setor privado, no que couber, na administração pública, como por exemplo, ter em mente qual é o objetivo de cada instituição e como atingir esses objetivos de maneira célere, sendo que essa preocupação deve ser da administração pública federal, estadual e municipal, e com o objetivo de cada ente e instituição muito bem definido, para traçar as estratégias para alcançar os abjetivos.

Em um primeiro momento, pode parecer que irá trazer burocracia, no entando, se empregado de maneira correta, à governança, ao invés de burocracia, irá trazer efetividade, além de segurança jurídica aos envolvidos.

Em que pese ser um ato a ser pensado pela administração pública, que por certo, e naturalmente se encontrava numa zona de conforto, a governança pública merece ser levada em consideração, indo além, o legislador brasileiro deve fomentar este ideal através da legislação, pois como dito, vivemos em um país que, infelizmente, a prática de corrupção ainda é recorrente, sabendo disso, é interessante que uma lei obrigue a busca constante por boa práticas frente à administração pública, independentemente da função que o agente público esteja desempenhando, este deve ter em mente sempre a melhoria, a economia de recursos e o uso consciente de materiais.

Com vontade política e uma boa gestão será possível cumprir com os deveres constitucionais, buscando a diminuição das desigualdades sociais e econômicas, e com isso, lograr êxito na conquista da confiança e a satisfação do povo, detentor do poder.

1.2 Breves considerações acerca dos princípios que regem a governança pública

É prudente conceituar princípios, e seguindo o entendimento clássico, chegamos a Celson Antônio Bandeira de Mello, que a define como, um mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhes o espírito e servindo de critério para a sua exata compreensão e inteligência, exatamente para definir a lógica e racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica de lhe dá sentido harmônico⁵.

Sendo o alicerce de uma ciência, sustenta todo o seu entendimento, e não diferente de outros ramos do direito ou outras ciências, também a governança pública possui seus princípios, que seguramente, é indispensável conhecê-los para uma compreensão segura da governança pública.

O Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, define em seu artigo 3º quais são os princípios da governança pública, sendo eles, a Capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade; e transparência.

Esses princípios devem servir como um norte para o agente público, para que este possa atuar como foco na sua missão de, dentro dos limites de sua competência, entregar o melhor serviço possível ao cidadão, somando se a isso, que estes princípios, quando empregados na prática, que estejam sempre em paralelo aos mandamentos constitucionais, desta forma, dentro dos ditames da lei.

1.3 Características essenciais de uma boa governança

Antes de tudo, cabe um breve esclarecimento, nenhuma governança funcionará devidamente se não houver a participação dos interessados, sendo no que tange a governança pública, a participação livre e voluntária da sociedade, e com um governo que possibilite e incentive a participação popular.

De acordo com José Matias Pereira, torna-se relevante delinear, a seguir, as principais características da boa governança (apud Calame; Talmant, 2001, p. 20-25).

Oito principais características da “boa governança”

1. Participação;

⁵ Disponível em: < <https://www.migalhas.com.br/depeso/187502/25-anos-da-constituicao-cidada-e-os-principios-fundamentais-de-direito-penal-e-processual-penal>> Acesso em 29NOV21.

2. estado de direito;
3. transparência;
4. responsabilidade;
5. orientação por consenso;
6. igualdade e inclusividade;
7. eficiência, eficácia e efetividade;
8. prestação de conta (*accountability*)

Sendo essas características autoexplicativas, dispensa-se a análise aprofundada de cada uma delas, entretanto, em que pese serem lógicas, não poderia faltar nesse estudo para um melhor entendimento e assimilação da governança.

Com a proposta de viabilizar os objetivos constitucionais incubido ao Poder Público, a governança pública veio como mais uma opção, que por força de lei⁶, exige o seu emprego. Com a liderança, estratégia e controle, sendo utilizados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão pública, na sua busca pela condução das políticas públicas, uma melhor prestação dos serviços públicos e a garantia da transparência de seus atos, a governança pública veio com esses objetivos e com o passar do tempo se desenvolveu e tende a se desenvolver ainda mais, dado o seu potencial, o que é benéfico a todos os envolvidos.

2. COMPLIANCE

Atualmente os países estão passando por transformações devido a casos de corrupção que a cada dia se reiventam para atingir seu propósito de lesar os cofres públicos, e devido a isso as instituições, principalmente as de fiscalização e controle, começaram a refletir acerca dos motivos que levaram ao quadro aos quais os países se encontram.

Escândalos envolvendo empresas, agentes públicos e políticos se tornou, infelizmente, notícia corriqueira, somado a má gestão dos recursos públicos, tem tomado dimensões continentais, causando grande impacto na economia mundial, em razão deste contexto nefasto, o compliance vem ganhando visibilidade, entretanto, é interessante saber como surgiu o compliance e André Casto Carvalho traz com propriedade essa informação:

Num voo panorâmico, a ideia de *compliance* surgiu por intermédio da legislação norte-americana, com a criação da *Prudential Securities*, em 1950, e com a regulação da *Securities and Exchange Commission (SEC)*, de 1960, em que se fez menção à necessidade de institucionalizar os programas de *compliance*, com a finalidade de criar procedimentos internos de controle e monitoramento de operações. Alguns anos depois, precisamente em 9 de dezembro de 1977, registrou-se na Europa a Convenção Relativa à Obrigação de Diligência dos Bancos no Marco

⁶ **BRASIL.** Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

da Associação de Bancos Suíços, instituindo as bases de um sistema de autorregulação de conduta, vinculando as instituições, cujo descumprimento resultaria na aplicação de sanções, como multas e outras penalidades⁷.

Vindo do inglês *to comply*, que significa, agir de acordo com um conjunto de regras, estar em conformidade com tais regras, sejam elas internas ou externas.

O compliance é muito mais que a exigência de atenção ao combate à corrupção ou ao mal uso de recursos, essa ferramenta alcança as obrigações trabalhistas, as leis fiscais, regulatórias, além das determinações internas das empresas e instituições.

Buscando posturas éticas em seus atos, o compliance exige que seja observado um conjunto de procedimentos para se evitar ou identificar irregularidades, seja no quesito corrupção, seja no que diz respeito a fraudes.

Diante de todo exposto, para o setor público, podemos definir o compliance como uma ferramenta com um sistema que visa à organização dos procedimentos, visando o cumprimento das leis e dos procedimentos internos, de forma que, o cumprimento das obrigações de cada agente público seja pautado pela legalidade e pela ética, garantindo assim, que os atos destes agentes proporcione segurança jurídica.

No Brasil, o compliance cresce exponencialmente devido à promulgação da lei nº 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção, que já no art. 1º cita qual a finalidade desta lei:

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. (BRASIL, 2013)

Para que a corrupção ou a fraude aconteça, há necessariamente o suborno de funcionários públicos e o assunto é tão sério que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), tornou pública a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, sendo que no âmbito nacional, o Brasil promulgou esta Convenção, resultando no Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000.

Já o funcionário público flagrado casos de corrupção, responderá nas esferas Cível, Penal, Administrativa e de Improbidade Administrativa, não sendo possível o reconhecimento do *bis in idem*, haja vista a independência em cada ramo do direito.

Diante do exposto, é possível notar o quão importante é a propagação do estudo do compliance, sendo que neste trabalho iremos abordar os principais pontos para seja possível

⁷ CARVALHO, André Castro. Manual de Compliance. 3º ed. Rio de Janeiro. Forense, 2021.

entender o que é e como surgiu e o compliance no Brasil.

2.1 Breves comentários acerca do surgimento do Compliance e a sua entrada no Brasil

Compliance surgiu nos meados da década 50 nos Estados Unidos da América, com a criação da Prudential Securities, logo em seguida, em 1960, veio à regulação da Securities and Exchange Commission (SEC), e posteriormente, a criação do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), no ano de 1977.

O Reino Unido, 25 anos depois, promulgou a Bribery Act, Lei Anticorrupção do Reino Unido, considerada extremamente rígida, punindo até corrupção privada⁸.

O Brasil, no ano de 2010 aprovou o Projeto de lei nº 6.826/2010, que posterior, virou a Lei nº 12.846, lei essa que dispõe acerca da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos que atentam contra a administração pública, seja ela nacional ou estrangeira⁹, sendo conhecida popularmente como Lei Anticorrupção. Há ainda que se destacar que o Brasil é signatário de diversas convenções internacionais de combate a corrupção, com inúmeras instituições como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Organização das Nações Unidas (ONU), Organização dos Estados Americanos (OEA)¹⁰, dentre outros.

A lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), prevê a responsabilidade objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas, por atos de corrupção, contra a administração pública, seja nacional ou estrangeira¹¹, tendo sido publicada pouco tempo depois da lei anticorrupção do Reino Unido e pode-se dizer que é uma lei tão rígida quanto, gerando graves consequências para as empresas envolvidas em casos de corrupção, porém, há especialistas que colocam dúvidas de sua efetividade, mesmo assim, há de se dizer que foi um avanço, haja vista, ser a primeira lei brasileira específica para o caso de corrupção.

Corroborando com o dito até o momento, posto o entendimento da Controladoria Geral da União, mediante a Lei nº 12.846/2013¹²:

⁸ CAPITAL ABERTO. O mercado de capitais sob novos ângulos. em

<<https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/o-que-e-compliance/>> Acesso em 13/11/2021

⁹ BRASIL. Lei nº 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.

¹⁰ CARVALHO, André Castro. Manual de Compliance. 3º ed, Rio de Janeiro: Forense, 2021. p. 61.

¹¹ CARVALHO, André Castro. Manual de Compliance. 3º ed, Rio de Janeiro: Forense, 2021. p. 62.

¹² Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao>.

A Lei nº 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, representa importante avanço ao prever a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo, de empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Além de atender a compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, a lei fecha uma lacuna no ordenamento jurídico do país ao tratar diretamente da conduta dos corruptores. A Lei Anticorrupção prevê punições como multa administrativa - de até 20% do faturamento bruto da empresa - e o instrumento do acordo de leniência, que permite o ressarcimento de danos de forma mais célere, além da alavancagem investigativa.

Diante do exposto, fica claro a preocupação de pelo menos uma parte dos legisladores em combater este tipo de conduta que tanto onera os cofres públicos e mancha a imagem do país, entretando, não batava punir somente a pessoa jurídica e deixar ilesos os administradores, pois haveria o temor da sensação de impunidade, podendo ocorrer novas tentativas de corrupção por parte destes administradores que nada sofreram, diante disso, houve a necessidade da lei Anticorrupção prever punições dos dirigentes da pessoa jurídica punida, como podemos observar no art. 3º da lei nº 12.846/2013:

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.

Desta forma, não somente a pessoa jurídica é punida quando constatado o ato de corrupção, mas também os gestores da pessoa jurídica, ficando gestor responsável na medida de sua culpabilidade:

Após a publicação da lei nº 12.846/2013, foram desencadeados diversas operações policiais, tendo sido lideradas pelo Ministério Público Federal que resultaram na prisão de diversos políticos e empresários brasileiros, revelando diversos esquemas de corrupção, nestas ocasiões, se pode perceber como a lei anticorrupção foi de grande valia para o país no combate contra aqueles que se achavam impunes devido a sua posição social ou influência política, infelizmente, houveram casos sim de impunidade, mas o país caminha para melhorar cada dia mais no quesito justiça.

Cabendo esclarecer, a tempo e para fechamento deste subcapítulo, o que é um programa de compliance, dito isso, segue o conceito trazido por André Castro Carvalho:

Chamamos de Programas de *Compliance* o conjunto de mecanismos e controles internos que se prestam a assegurar cumprimento das normas e regras de conduta de uma determinada organização. Pela definição do Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei Brasileira Anticorrupção, tal programa consistiria no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, visando detectar e sanar

irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.¹³

Sendo ainda, segundo o IBDEE (Instituto brasileiro de direito e ética empresarial), recomendável que as empresas estruturarem um programa de compliance que esteja alinhada aos ditames da regulamentação aplicável a área de atuação da empresa, sendo interessante ainda, que este programa preveja em seu programa de compliance, além de ações de combate a corrupção, ações de visem evitar infrações contra a ordem econômica, casos de problema de agente-principal (conflito de interesse), e à corrupção privada.

Cumprindo com essas orientações é certo que resultará em um programa de sucesso, e os gestores vistos como preocupado com a moralidade e a legalidade de seus atos.

2.2 Conclusões acerca do Compliance

É notável o crescimento do compliance no Brasil, e a lei nº 12.846/2013 (Lei anticorrupção), se mostrou eficiente no combate à corrupção, fazendo com que as empresas se preocupassem em criar mecanismos que evitassem que seus gestores se envolvessem e envolvesse a pessoa jurídica em situações que pudesse lhes colocassem em situações conflituosas com a justiça.

Mas ainda há muitas barreiras que impedem o compliance de se desenvolver com mais naturalidade, trago novamente o posicionamento de André Castro Carvalho, no que diz respeito a esses entraves:

O obstáculo inicial para a implementação de efetivos programas de compliance no Brasil é cultural. A falta de transparência e a promiscuidade nas relações entre indivíduos e empresas com a Administração Pública no país, em suas diversas esferas, são históricos e infelizmente tratados como mal necessário para a realização de negócios¹⁴.

Infelizmente esta falta de transparência e a promiscuidade nas relações públicas e privadas no Brasil é um problema crônico que a força imperativa da lei é apenas um paliativo para que as coisas não piore, sendo necessário mais que programas de governança ou de compliance, pois nesta etapa, casos de falta de ética ou de relações imorais deveriam ser a exceção, no entanto é a regra, sendo que, para se ter uma real mudança de comportamento é necessário que se faça investimento na educação de base, para que se formem homens e mulheres de caráter, dignos, honrados e confiáveis, sem isso, os estudos sobre programas de prevenção, de boas práticas, etc, servem apenas para combater um mal que está em contínuo

¹³ CARVALHO, André Castro. Manual de Compliance. 3º ed, Rio de Janeiro: Forense, 2021. p. 63.

¹⁴ CARVALHO, André Castro. Manual de Compliance. 3º ed, Rio de Janeiro: Forense, 2021. p. 64.

fluxo, como um vazamento em um tanque onde há um furo, de nada adianta aumentar o fluxo da água, é necessário concertar o que faz a água exaurir.

3. GESTÃO DE RISCO

3.1 Concepções doutrinárias

Falar de gestão de risco é complexo devido ser uma ciência multidisciplinar, devido a isso, este capítulo terá como intuito esclarecer as diferenças dos termos existentes que podem trazer dúvidas ou interpretações equivocadas, como os termos *riscos* e *incertezas*, bem como um breve histórico.

As doutrinas especializadas¹⁵ dizem que é comum ter dúvidas quanto os termos riscos e incertezas, sendo que alguns até dizem que são sinônimos, entretanto possuem conceitos distintos, sendo interessante trazer a diferença de um e de outro trazido por André Castro Carvalho:

Enquanto o primeiro trabalha com variáveis passíveis de identificação, permitindo, por isso mesmo, calcular sua ocorrência, o segundo é composto por variáveis totalmente desconhecidas, impossibilitando mensurar seus impactos.

Ou seja, os riscos são passíveis de identificação e podendo, assim, mensurá-lo, já as incertezas são totalmente imprevisíveis, não sendo possível calcular o impacto caso venha ocorrer.

Tendo definido o que um e o outro significa, cabe esclarecer para um melhor entendimento do estudo do risco, qual o seu conceito, no entanto, para isso também há um entrave, pois existe diversos conceitos com os mais variados significados, mas para definir um conceito, posto o conceito trazido pela NBR ISO 31000:

Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de "risco".

Em outras palavras, riscos são fatores internos e externos que influenciam no atingimento dos objetivos, de modo que atrapalham, ou até mesmo evitam o resultado esperado.

Interessante o conceito trazido pelo TRT9, acerca do termo risco:

Um risco é um evento ou condição incerto que, se ocorrer, causará um efeito

¹⁵ CARVALHO, André Castro. Manual de Compliance. 3º ed, Rio de Janeiro: Forense, 2021. p. 21.

negativo ou positivo em um ou mais objetivos do projeto. Os riscos do projeto podem ser vistos como ameaças ou oportunidades. As oportunidades significam que ter um risco calculado pode trazer, por exemplo, vantagens competitivas para um produto ou uma organização. Se houver benefícios associados a uma oportunidade, então você deve aceitar determinados graus de risco para que um projeto seja bem sucedido.

As instituições, sejam públicas ou privadas, assumem riscos em seus empreendimentos, com isso, é necessário que haja a gestão desses riscos, a fim de que os objetivos sejam alcançados na sua íntegra, mas se ocorrer intercorrências, que estas estejam dentro das possibilidades reais de previsão e tenham sido geridas causando o mínimo de impacto caso ocorram.

Para a continuação deste assunto tão importante para a segurança nas relações e empreendimentos, é interessante entender o início da gestão de risco, o qual busco subsídio no site do Tribunal de Contas da União¹⁶, que diz (apud, HUBBARD, 2009), que a gestão de riscos pode ser rastreada à época em que os primeiros chefes de clãs decidiram fortificar muralhas, realizar alianças com outras tribos ou estocar provisões para o futuro. Práticas relacionadas com a mitigação de riscos existiam na antiga Babilônia, a exemplo de indenizações em caso de perdas por roubos e inundações, ou a seleção, feita pelos primordiais banqueiros, de devedores com maior capacidade de honrar seus empréstimos.

Exemplo um pouco mais recente foi à instituição do seguro de incêndio, em meados do século XVII, na Inglaterra (apud, DICKSON, 1960).

O desenvolvimento da teoria da probabilidade, no século XVII abriu caminho para o uso de métodos quantitativos na gestão de riscos. Entretanto, até meados do século XX, isso estava limitado a setores específicos, como seguros, mercado financeiro e saúde pública (apud, HUBBARD, 2009).

No campo acadêmico, a obra “Risk, Uncertainty and Profit”, publicada em 1921 por Frank Knight, torna-se referência mundial no campo da gestão de riscos, especialmente por estabelecer conceitos, definir princípios e introduzir alguma sistematização ao tema (apud, FRASER e SIMKINS, 2010).

A gestão de riscos com enfoque corporativo, institucional, constitui área de estudos relativamente nova, iniciando-se somente ao final do século XX. Marco importante foi à publicação do artigo “The Risk Management Revolution”, na revista Fortune, em 1975, o qual sugeria que se estabelecesse a coordenação das várias funções de riscos existentes em uma organização e a aceitação pela alta administração da responsabilidade por instituir

¹⁶ Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/historico.htm>. Acesso em 19 nov. 2021.

políticas e manter supervisão sobre tal função coordenada (apud, FRASER e SIMKINS, 2010).

Somente no ano de 1992 a ideia de gestão de risco corporativo volta a ganhar foco, quando o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO publica o guia Internal Control - integrated framework (COSO-IC ou COSO I), com o objetivo de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno, o que inclui práticas de gestão de riscos (COSO, 1992). No mesmo ano, o Comitê Cadbury, do Reino Unido, emite relatório sobre o tema no qual identifica o corpo governante superior da entidade como responsável por definir a política de gestão de riscos, assegurar que a organização entenda todos os riscos aos quais está exposta e supervisionar o processo de gestão de riscos (apud, CADBURY, 1992).

Em 1995, esforço conjunto das entidades padronizadoras Standards Australia e Standards New Zealand resulta na publicação do primeiro modelo padrão oficial para a gestão de riscos, a norma técnica Risk Management Standard, AS/NZS 4360:1995. Normas técnicas assemelhadas logo são publicadas também no Canadá, no Reino Unido e outros países.

Em 2001, o colapso da empresa Enron revela um esquema gigantesco de manipulação de balanços, ocultação de dívidas, lucros artificialmente inflados e falhas de auditorias. Esse fato influencia a aprovação, em 2002, da chamada Lei Sarbanes-Oxley, que visa assegurar que as empresas que participam do mercado acionário norte-americano possuam estruturas e mecanismos de governança adequados, com vistas a mitigar riscos, evitar a ocorrência de fraudes e proteger os investidores (apud, USA, 2002).

Em 2004, o COSO publicou o Enterprise Risk Management - integrated framework (COSO-ERM ou COSO II), modelo de referência que estendeu o COSO I, tendo como foco a gestão de riscos corporativos (COSO, 2004). No mesmo ano é firmado o Acordo de Basileia II, aplicável a instituições bancárias em nível mundial, tendo como grande diferencial, em complemento às previsões já existentes no documento firmado em 1988, a inclusão de requisitos específicos relacionados com a gestão de riscos operacionais (BCBS, 2004). Ainda em 2004 é lançada versão atualizada e expandida da norma AS/NZS 4360 (apud, STANDARDS AUSTRALIA, 2004).

Em 2009 é publicada a norma técnica ISO 31.000 Risk management – Principles and guidelines, que provê princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (ABNT, 2009). O modelo preconizado na ISO 31.000 aprimorou os conceitos, as diretrizes e as práticas

recomendadas em normas técnicas de aplicação local que a precederam, como a AS/NZS 4360.

Trazendo princípios norteadores para a gestão de risco a ABNT NBR ISO 31000, externa os seus em níveis hierárquicos (ABNT, 2009):

- Cria e protege valor;
- A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais;
- É parte da tomada de decisões;
- Aborda explicitamente a incerteza;
- É sistemática, estruturada e oportuna;
- Baseia-se nas melhores informações disponíveis;
- É feita sob medida;
- Considera fatores humanos e culturais;
- É transparente e inclusiva;
- É dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças;
- Facilita a melhoria contínua da organização.

Para uma maior probabilidade de sucesso nos empreendimentos, uma boa gestão de risco irá fornecer os fundamentos e arranjos que deverão ser seguidos por todos àqueles envolvidos no projeto ou empreendimento, de forma a buscar a realização dos objetivos na íntegra ou mitigar os impactos caso os riscos anteriormente pensados venham a ocorrer.

3.2 Processo de Gestão de Riscos

Para o processo da gestão de risco, interessante o passo a passo, sugerido pelo Tribunal de Contas da União¹⁷:

- Estabelecimento do contexto;
- Identificação dos riscos;
- Análise dos riscos;
- Avaliação dos riscos;
- Tratamento dos riscos;
- Comunicação e consulta com partes interessadas;
- Monitoramento;
- Melhoria contínua.

¹⁷ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de Gestão de Riscos do TCU. Brasília, 2020. Pag. 21.

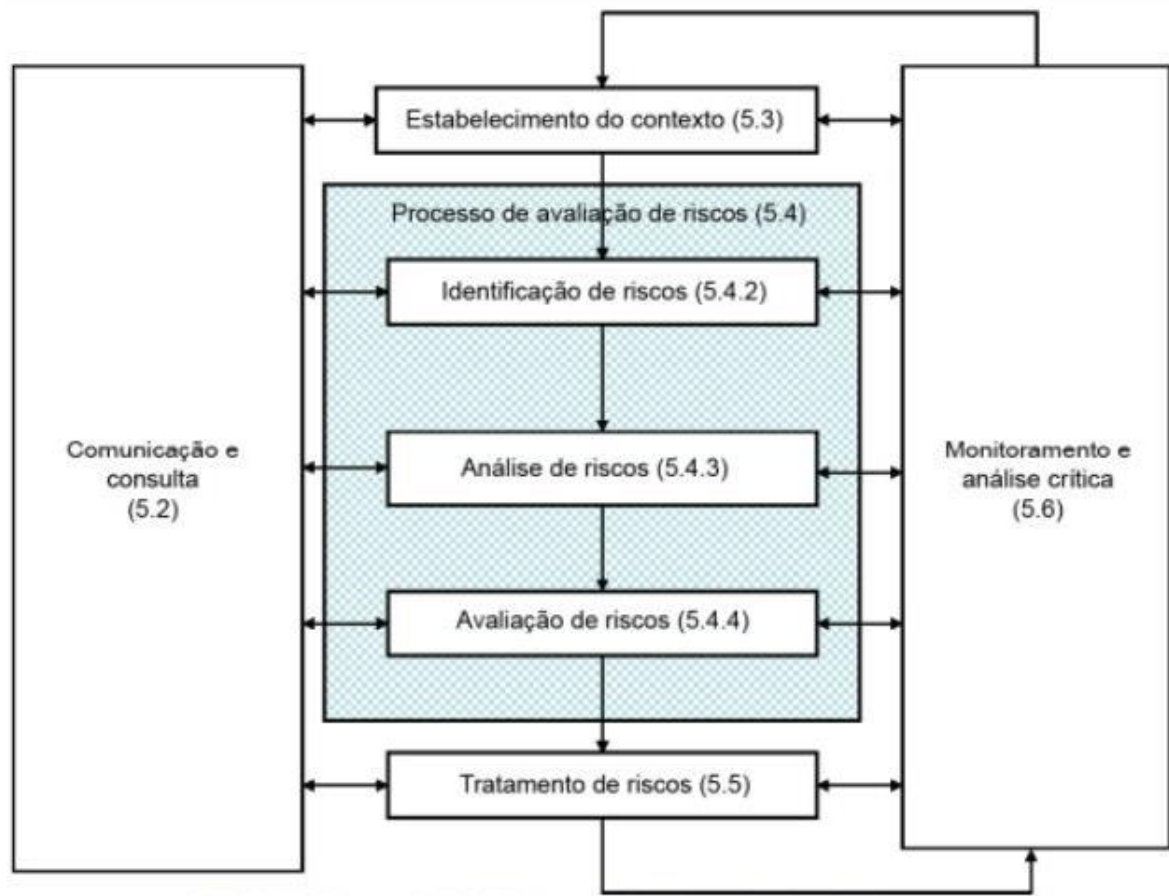


Figura 1 – Processo de gestão de riscos - (ABNT, 2009)

Sendo muito importante que a gestão de risco seja conduzida de forma coletiva, em grupos de trabalho e por pessoas que tenham conhecimento prévio do processo, projeto etc¹⁸.

Tendo em mente que os riscos são inerentes a existência humana e que sua ocorrência até certo ponto é normal, e que tanto na vida cotidiana, como nos projetos corporativos e na busca pela prestação de serviço público de qualidade, é de suma importância que se tenham uma gestão risco, não subjulgando as circunstâncias possam trazer, é o ponto de partida para uma gestão de riscos.

4. OS CONTRATOS

4.1 Explicações gerais acerca dos contratos

Entender o instituto do contrato é de suma importância para o operador do direito, haja vista ser a mais relevante de fonte geradora de obrigação, sendo o maior responsável para a concretização de negócios jurídicos, resultando na circulação de riquezas, mas é

¹⁸ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de Gestão de Riscos do TCU. Brasília, 2020. Pag. 21

necessário, obrigatoriamente, para o início de sua confecção, pessoas capazes, objeto e lei que reconheça a sua legalidade ou que não a proíba¹⁹.

É sabido que é a lei que dá eficácia aos fatos geradores de direito, além de dizer os seus efeitos, obrigando os contratantes em responsabilidades mútuas, sendo requisito para a formação de um contrato a participação de ao menos duas pessoas, tornando assim, um negócio bilateral ou plurilateral, que tem como fim a composição de interesses²⁰.

Com a manifestação de vontade externada e de vontade livre²¹ e quando formalizado por escrito, terão as partes um vínculo obrigacional que as sujeitam ao cumprimento das obrigações.

Conceituar o contrato é pertinente para que não haja dúvidas do que se trata este instituto, para tanto, Flávio Tartuce traz uma definição interessante: “o contrato pode ser conceituado como um negócio jurídico bilateral ou plurilateral que visa à criação, modificação ou extinção de direitos e deveres com conteúdo patrimonial” (TARTUCE, 2019).

Segundo Carlos Roberto Gonçalves, contrato é:

O mais comum e importante fonte de obrigação, devido às suas múltiplas formas e inúmeras repercussões no mundo jurídico. Fonte de obrigação é o fato que lhe dá origem. Os fatos humanos que o Código Civil brasileiro considera geradores de obrigação são: a) os contratos; b) as declarações unilaterais da vontade; e c) os atos ilícitos, dolosos e culposos²².

No período pós-segunda guerra mundial, houve uma transformação global que influenciou diretamente as relações contratuais, saindo de uma postura individualista para uma voltada para o social, que se preocupa mais com a dignidade humana, que busca o equilíbrio contratual de modo a respeitar a função social do contrato, e nesse quesito o legislador trouxe o art. 421, caput, do Código Civil, que diz: “a liberdade contratual será exercida nos limites da função social do contrato²³”, que nos remete a ideia de que o contrato deverá buscar não somente os interesses dos contratantes, mas que também atendam o interesse da coletividade.

O Contrato tem poder de influenciar o meio social e econômico de uma nação, e quanto mais segurança jurídica, mais negócios jurídicos são firmados, fazendo as riquezas

¹⁹ BRASIL, Código Civil (2002), Capítulo I – Disposições Gerais, art. 104. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm Acesso 22NOV21.

²⁰ GONÇALVES, Carlos R. Direito Civil brasileiro. Vol. 3. 17ª. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. p. 23.

²¹ Há duas formas de manifestar a vontade, tácita e expressa, sendo que o art. 111, do CC, diz que o silêncio importa anuência, quando as circunstâncias ou os usos o autorizarem, e não for necessária a declaração de vontade expressa.

²² GONÇALVES, Carlos R. Direito Civil brasileiro. Vol. 3. 17ª. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. p. 23.

²³ BRASIL, Código Civil (2002), Capítulo I – Disposições Gerais, art. 421. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm Acesso 22NOV21.

circularem e a economia se desenvolver, entretanto há de se falar do princípio da boa-fé objetiva, que segundo o qual, obrigam os contratantes a agirem com base em valores éticos e morais da sociedade que estão inseridos, sendo que atrelado a este princípio e caminhando junto há o dever de lealdade, transparência e colaboração, que há de serem observados em todas as fases do contrato²⁴.

4.2 A função social dos contratos e os princípios essenciais do direito contratual

Seguindo o preceito do art. 421, caput, do Código Civil, de que os contratos seguirão os limites da sua função social, deverá este princípio ser observado, pois a sua ausência em qualquer fase do contrato, deverá o magistrado o reconhecer como nulo, tanto que Orlando Gomes cita algo em seu livro que vai de encontro ao dito neste parágrafo:

No princípio da função social do contrato também outras aplicações práticas. Entendemos que há pelo menos três casos nos quais a violação ao princípio da função social deve levar à ineficácia superveniente do contrato. Juntamente com a ofensa a interesses coletivos (meio ambiente, concorrência etc.), deve-se arrolar a lesão à dignidade da pessoa humana e a impossibilidade de obtenção do fim último visado pelo contrato²⁵.

Este princípio é novo em nosso ordenamento, sendo previsto a partir do Código Civil de 2002, o que demonstra um grande avanço, pois busca objetivos além do somente pactuado pelos contratantes, sendo indispensável que atente para o interesse da coletividade ou que não reflita negativamente no meio social, desta forma, se apresenta como norma cogente, mas apesar de ser de observância obrigatória, não prevê uma pena na hipótese de sua violação, tão somente a sua nulidade como forma de sanção.

O contrato como de conhecimento, é um instrumento utilizado diuturnamente, seja por pessoas físicas ou jurídicas, e sem este instituto a vida em sociedade se tornaria praticamente inviável, levando a insegurança jurídica que tornaria a economia mirrada, sem possibilidade de se desenvolver.

Em razão disso, e por ser um princípio contemporâneo, há de ser observado, seja pelos contratantes ou por um gestor de contratos, para que os objetivos das partes sejam alcançados, ou seja, a efetiva realização do negócio jurídico, sem ferir o art. 421, caput, e

²⁴ Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/consultas/jurisprudencia/jurisprudencia-em-temas/cdc-na-visao-do-tjdft-1/principios-do-cdc/principio-da-boa-fe-objetiva#:~:text=A%20boa%20f%C3%A9%20objetiva%20C3%A9,todas%20as%20fases%20do%20contrato>> Acesso em 21 nov. 2021.

²⁵ ORLANDO, GOMES,. Contratos. Grupo GEN. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530986735/>. Acesso em: 23 nov. 2021.

art. 2.035²⁶ do Código Civil.

Entretanto, há de se observar outros princípios que obrigam os contratantes, sendo alguns já tradicionais, e outros mais modernos, cabendo destacar o da autonomia da vontade, da supremacia da ordem pública, do consensualismo, da relatividade dos efeitos, da obrigatoriedade, da revisão ou onerosidade excessiva e da boa fé (GONÇALVES, 2019).

O princípio da autonomia da vontade vem desde o direito romano, onde as pessoas eram livres para negociar e de contratar em si, e Carlos Roberto Gonçalves diz em seu livro algo pertinente a isso:

Tradicionalmente, desde o direito romano, as pessoas são livres para contratar. Essa liberdade abrange o direito de contratar se quiserem, com quem quiserem e sobre o que quiserem, ou seja, o direito de contratar e de não contratar, de escolher a pessoa com quem fazê-lo e de estabelecer o conteúdo do contrato. O princípio da autonomia da vontade se alicerça exatamente na ampla liberdade contratual, no poder dos contratantes de disciplinar os seus interesses mediante acordo de vontades, suscitando efeitos tutelados pela ordem jurídica. Têm as partes a faculdade de celebrar ou não contratos, sem qual-quer interferência do Estado²⁷.

A respeito do princípio da autonomia, cabe trazer a este estudo o entendimento de Orlando Gomes:

O princípio da autonomia da vontade particulariza-se no Direito Contratual na liberdade de contratar. Significa o poder dos indivíduos de suscitar, mediante declaração de vontade, efeitos reconhecidos e tutelados pela ordem jurídica. No exercício desse poder, toda pessoa capaz tem aptidão para provocar o nascimento de um direito, ou para obrigar-se. A produção de efeitos jurídicos pode ser determinada assim pela vontade unilateral, como pelo concurso de vontades. Quando a atividade jurídica se exerce mediante contrato, ganha grande extensão. Outros conceituam a autonomia da vontade como um aspecto da liberdade de contratar, no qual o poder atribuído aos particulares é o de se traçar determinada conduta para o futuro, relativamente às relações disciplinares da lei²⁸.

Sendo um princípio fundamental para a efetivação dos contratos, este princípio é também conhecido como liberdade de contratar e autonomia privada, é um princípio que obriga o indivíduo, mediante vontade livre e consciente, de externar os seus interesses acerca daquele negócio jurídico.

É um poder reconhecido aos particulares para decidirem entre si os interesses mútuos, sem a intervenção do Estado, servindo assim para a possibilidade de se realizar contratos atípicos (GONÇALVES, 2019).

O princípio da autonomia da vontade é previsto no Parágrafo único, do art. 421, do Código Civil, “Nas relações contratuais privadas, prevalecerão o princípio da intervenção

²⁶ BRASIL, Código Civil (2002), Capítulo I – Disposições Gerais, art. 2.035. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm Acesso 22NOV21

²⁷ GONÇALVES, Carlos R. Direito Civil brasileiro. Vol. 3. 17ª. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. p. 43.

²⁸ ORLANDO, GOMES, Contratos. Grupo GEN. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530986735/>. Acesso em: 23 nov. 2021.

mínima e a excepcionalidade da revisão contratual”.

O contrato atípico é aquele onde o acordo de vontade não é regulado ou previsto pelo ordenamento jurídico, mas devido ajustado de acordo com a vontade dos contratantes, sendo válido, devendo apenas possuir os requisitos de validade previstos no art. 104, do Código Civil:

I - agente capaz;

II - objeto lícito, possível, determinado ou determinável;

III - forma prescrita ou não defesa em lei.

Interessante o que nos traz Orlando Gomes acerca do assunto:

A liberdade de contratar propriamente dita é o poder conferido às partes contratantes de suscitar os efeitos que pretendem, sem que a lei imponha seus preceitos indeclinavelmente. Em matéria contratual, as disposições legais têm, de regra, caráter supletivo ou subsidiário, somente se aplicando em caso de silêncio ou carência das vontades particulares. Prevalece, desse modo, a vontade dos contratantes. Permite-se que regulem seus interesses por forma diversa e até oposta à prevista na lei. Não estão adstritas, em suma, a aceitar as disposições peculiares a cada contrato, nem a obedecer às linhas de sua estrutura legal. São livres, em conclusão, de determinar o conteúdo de contrato, nos limites legais imperativos²⁹.

É um princípio de observância obrigatória que na sua falta ocasiona um defeito do negócio jurídico, levando a nulidade do contrato, por isso, a declaração de vontade deve ser externada de forma livre e consciente, de forma a evitar abusos de uma das partes e buscar a garantir a função social do contrato.

O princípio da autonomia da vontade não é absoluto, como demonstrado acima, sendo a ordem pública vindo antes do interesse individual dos contratantes, levando a ideia de que o interesse da coletividade deve prevalecer sobre o individual, da mesma forma nos traz Carlos Roberto Gonçalves:

A liberdade contratual encontrou sempre limitação na ideia de ordem pública, entendendo-se que o interesse da sociedade deve prevalecer quando colide com o interesse individual.

O princípio da autonomia da vontade, como vimos, não é absoluto. É limitado pelo princípio da supremacia da ordem pública, que resultou da constatação, feita no início do século passado e em face da crescente industrialização, de que a ampla liberdade de contratar provocava desequilíbrios e a exploração do economicamente mais fraco. Compreendeu-se que, se a ordem jurídica prometia a igualdade política, não estava assegurando a igualdade econômica. Em alguns setores fazia-se mister a

²⁹ ORLANDO, GOMES, Contratos. Grupo GEN. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530986735/>. Acesso em: 23 nov. 2021.

intervenção do Estado, para restabelecer e assegurar a igualdade dos contratantes³⁰.

O princípio da supremacia da ordem pública vai de encontro ao direito civil constitucional, que nada mais é que o direito civil de acordo com os institutos da Constituição Federal de 1988, e este princípio encontra-se de acordo com o art. 5º, XXXV, da CF/88³¹.

O poder público então começou a interferir nos acordos privados quando alguma parte o buscam, e isso tem se tornado cada, infelizmente, cada vez mais frequente, até mesmo nas causas mais elementares do cotidiano, que deveria prevalecer o diálogo e o bom senso, buscam a decisão final de um terceiro não envolvido na avença, que no caso é o Estado na figura do Poder Judiciário.

A ordem pública tem previsão no art. 17 da Lei de Introdução às Normas do Direito brasileiro³², onde se lê que qualquer regra de direito privado que ofenda a ordem pública, perderá a sua eficácia.

Devendo ainda, os contratantes direcionar suas vontades para os bons costumes, mesmo sendo de ordem subjetiva, é facilmente detectado quando ocorre o seu desrespeito, podendo o poder público intervir, utilizando de sua posição e determinar o respeito aos bons costumes.

Seguindo o dito até o momento, Orlando Gomes reitera:

A liberdade de contratar, propriamente dita, jamais foi ilimitada. Duas limitações de caráter geral sempre confinaram-na a ordem pública e os bons costumes. Entendia-se, como ainda se pensa, que as pessoas podem auto-regular seus interesses pelo modo que lhes convenha, contando que não transponham esses limites.

Mas essas limitações gerais à liberdade de contratar, insertas nos códigos como exceções ao princípio da autonomia da vontade, jamais puderam ser definidas com rigorosa precisão. A dificuldade, senão a impossibilidade, de conceituá-las permite sua ampliação ou restrição conforme o pensamento dominante em cada época e em cada país, formado por idéias morais, políticas, filosóficas e religiosas. Condicionam-se, em síntese, à organização política e à infra-estrutura ideológica.

A despeito, porém, das suas flutuações e da assinalada dificuldade de reduzi-las a termos puramente objetivos, tem-se procurado fixar o conceito tanto de ordem

³⁰ GONÇALVES, Carlos. R. Direito civil brasileiro v 3 - contratos e atos unilaterais. Editora Saraiva, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553617258/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

³¹ A lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.

³² As leis, atos e sentenças de outro país, bem como quaisquer declarações de vontade, não terão eficácia no Brasil, quando ofenderem a soberania nacional, a ordem pública e os bons costumes.

pública como de bons costumes, para que não variem ao sabor de convicções pessoais dos aplicadores da lei³³.

A verdade é que os elementos de ordem pública e o respeito aos bons costumes, servem como freio, de modo a impor limites à liberdade de cada indivíduo realizar um negócio jurídico. Com o cunho de evitar que ocorram contratos onerosos em excesso para uma das partes, e que a parte que tenha um poder econômico superior ao outro se aproveite do economicamente do mais fraco, há o princípio da revisão dos contratos ou da onerosidade excessiva, que derivam da teoria da imprevisão, que encontram respaldo nos artigos 478 a 480, do Código Civil.

Neste sentido, Carlos Roberto Gonçalves diz:

Em suma, a noção de ordem pública e o respeito aos bons costumes constituem freios e limites à liberdade contratual. No campo intervencionista, destinado a coibir abusos advindos da desigualdade econômica mediante a defesa da parte economicamente mais fraca, situa-se ainda o princípio da revisão dos contratos ou da onerosidade excessiva, baseado na teoria da imprevisão³⁴.

Passamos a expor o princípio do consensualismo, princípio este muito importante para os contratos, que diz que tão somente o acordo de vontade é o suficiente para a sua formalização, indo no sentido contrário do que pregava o formalismo e o simbolismo (GONÇALVES, 2020) e nesse entendimento também caminha Caio Mário da Silva Pereira, que ensina:

O princípio da liberdade de contratar ostenta-se, não obstante, na faculdade de não adotar aquelas normas-padrão ou aquele modelo pré-moldado. O Código consagra expressamente essa liberdade, ao estatuir no seu art. 425 que é lícito às partes estipular contratos atípicos, observadas as normas gerais neles fixadas³⁵.

Sendo chamados de contratos atípicos, pois não se encontram regulados no ordenamento jurídico, entretando, esta modalidade de contrato não é a mais utilizada, devido ao risco que há, além de ter a trava do princípio da ordem pública e o do dirigismo estatal, sendo neste último caso o Estado, literalmente, intervindo na liberdade contratual, pois, houve diversos casos de desvirtuamento do combinado entre as partes, e diante destes casos fica demasiadamente difícil saber quem não cumpriu com a sua obrigação e com isso, com o objetivo de dar mais segurança as contratantes firmarem o negócio jurídico, o Estado exige o

³³ ORLANDO, GOMES, Contratos. Grupo GEN. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530986735/>. Acesso em: 27 nov. 2021.

³⁴ GONÇALVES, Carlos. R. Direito civil brasileiro v 3 - contratos e atos unilaterais. Editora Saraiva, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553617258/>. Acesso em: 27 nov. 2021.

³⁵ PEREIRA, Caio Mário da Silva. Instituições de Direito Civil - Vol. III - Contratos. Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530990534/>. Acesso em: 29 nov. 2021.

formalismo dos contratos, em que pese ainda haver a prática dos contratos atípicos, o recomendado é que o negócio jurídico seja escrito.

Passamos agora discorrer sobre o princípio da relatividade dos efeitos do contrato, que a grosso modo, diz que os efeitos do contrato produzirão efeitos somente às partes contratantes, ou seja, somente àqueles que manifestaram vontade em realizar um negócio jurídico, sendo nesta linha de raciocínio que Orlando Gomes traz em sua obra:

O princípio da relatividade dos contratos diz respeito à sua eficácia. Sua formulação fez-se em termos claros e concisos ao dizer-se que o contrato é *res inter alios acta*, aliis neque nocet neque prodest, o que significa que seus efeitos se produzem exclusivamente entre as partes, não aproveitando nem prejudicando a terceiros³⁶.

Em regra, não é possível criar, mediante contrato, direitos e obrigações para outrem (GOMES, 2019), pois se alcançasse pessoas alheias ao contrato, isto se apresentaria de forma injusta, pois este terceiro envolvido, não manifestou sua vontade em nenhum momento, então não faz sentido incluí-lo.

Entretando, sendo a regra, de que os contratos não devem atingir terceiros não envolvidos na avença há quatro exceções que Flávio Tartuce traz em sua obra, sendo elas:

1ª Exceção – A estipulação em favor de terceiro, tratada entre os arts. 436 a 438 do CC – hipótese em que um terceiro, que não é parte do contrato, é beneficiado por seus efeitos, podendo exigir o seu adimplemento. Exemplo típico é o que ocorre no contrato de seguro de vida, em que consta terceiro como beneficiário. Esse contrato é celebrado entre segurado e seguradora, mas os efeitos atingem um terceiro que consta do instrumento, mas que não o assina. Em suma, na estipulação em favor de terceiro, os efeitos são *de dentro para fora do contrato*, ou seja, *exógenos*, tornando-se uma clara exceção à relativização contratual.

2ª Exceção – A promessa de fato de terceiro (arts. 439 e 440 do CC) – figura negocial pela qual determinada pessoa promete que uma determinada conduta seja praticada por outrem, sob pena de responsabilização civil. O art. 440 do CC/2002, entretanto, enuncia que se o terceiro pelo qual o contratante se obrigou comprometer-se pessoalmente, estará o outro exonerado de responsabilidade. No caso, a promessa pessoal substitui a promessa feita por um terceiro, havendo uma cessão da posição contratual, pois o próprio terceiro é quem terá a responsabilidade contratual. O exemplo é o de um promotor de eventos que promete um espetáculo de um cantor famoso. Caso o cantor não compareça ao show, no melhor estilo Tim Maia, responderá aquele que fez a promessa perante o outro contratante. Todavia, se o próprio cantor assumiu pessoalmente o compromisso, não haverá mais a referida promessa de terceiro. Os efeitos são de fora para dentro do contrato, ou *endógenos*, porque a conduta de um estranho ao contrato repercute para dentro deste.

3ª Exceção – O contrato com pessoa a declarar ou com cláusula pro amico eligendo (arts. 467 a 471 do CC) – no momento da conclusão do contrato, pode uma das partes reservar-se à faculdade de indicar a pessoa que deve adquirir os direitos e assumir as obrigações dele decorrentes (art. 467 do CC). Tal figura é muito comum no contrato preliminar.

³⁶ ORLANDO, GOMES,. Contratos. Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530986735/>. Acesso em: 29 nov. 2021.

4ª Exceção – A tutela externa do crédito ou eficácia externa da função social do contrato (art. 421 do CC) – repisando, veja-se o teor do Enunciado n. 21 do Conselho da Justiça Federal, aprovado na I Jornada de Direito Civil: “a função social do contrato, prevista no art. 421 do novo Código Civil, constitui cláusula geral, a impor a revisão do princípio da relatividade dos efeitos do contrato em relação a terceiros, implicando a tutela externa do crédito”. Ainda para ilustrar, além do art. 608 do CC, era citado entendimento anterior da jurisprudência pelo qual a vítima de evento danoso poderia propor ação direta contra a seguradora, mesmo não havendo relação contratual direta entre as partes (STJ, REsp 228840, 3.ª Turma, Rel. Min. Carlos Alberto Menezes Direito, m.v., DJU 04.09.2000, p. 402; e STJ, REsp 397229/MG, 4.ª Turma, Rel. Min. Ruy Rosado de Aguiar, ac. un., DJU 12.08.2002). Com maior relevo, a seguinte decisão: “a visão preconizada nestes precedentes abraça o princípio constitucional da solidariedade (art. 3.º, I, da CF/1988), em que se assenta o princípio da função social do contrato, este que ganha enorme força com a vigência do novo Código Civil (art. 421). De fato, a interpretação do contrato de seguro dentro desta perspectiva social autoriza e recomenda que a indenização prevista para reparar os danos causados pelo segurado a terceiro seja por este diretamente reclamada da seguradora. Assim, sem se afrontar a liberdade contratual das partes – as quais quiseram estipular uma cobertura para a hipótese de danos a terceiros –, maximiza-se a eficácia social do contrato com a simplificação dos meios jurídicos pelos quais o prejudicado pode haver a reparação que lhe é devida. Cumpre-se o princípio da solidariedade e garante-se a função social do contrato” (STJ, REsp 444.716/BA, Rel. Min. Nancy Andrighi, j. 11.05.2004). Todavia, cumpre anotar que a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça acabou por rever esse seu entendimento anterior, passando a concluir que a vítima não pode ingressar com ação apenas e diretamente contra a seguradora do culpado, mas somente contra ambos. Vejamos os principais trechos de um dos acórdãos publicado no seu Informativo n. 490: “Recurso repetitivo. Seguro de responsabilidade civil. Ajuizamento direto exclusivamente contra a seguradora. A Seção firmou o entendimento de que descabe ação do terceiro prejudicado ajuizada, direta e exclusivamente, em face da seguradora do apontado causador do dano, porque, no seguro de responsabilidade civil facultativo, a obrigação da seguradora de ressarcir os danos sofridos por terceiros pressupõe a responsabilidade civil do segurado, a qual, de regra, não poderá ser reconhecida em demanda na qual este não interveio, sob pena de vulneração do devido processo legal e da ampla defesa. Esse posicionamento fundamenta-se no fato de o seguro de responsabilidade civil facultativa ter por finalidade neutralizar a obrigação do segurado em indenizar danos causados a terceiros nos limites dos valores contratados, após a obrigatória verificação da responsabilidade civil do segurado no sinistro. Em outras palavras, a obrigação da seguradora está sujeita à condição suspensiva que não se implementa pelo simples fato de ter ocorrido o sinistro, mas somente pela verificação da eventual obrigação civil do segurado. Isso porque o seguro de responsabilidade civil facultativo não é espécie de estipulação a favor de terceiro alheio ao negócio, ou seja, quem sofre o prejuízo não é beneficiário do negócio, mas sim o causador do dano. Acrescente-se, ainda, que o ajuizamento direto exclusivamente contra a seguradora ofende os princípios do contraditório e da ampla defesa, pois a ré não teria como defender-se dos fatos expostos na inicial, especialmente da descrição do sinistro. (...)” (STJ, REsp 962.230/RS, Rel. Min. Luis Felipe Salomão, j. 08.02.2012). O entendimento revisado causa estranheza, eis que, presente a solidariedade, a vítima pode escolher contra quem demandar (art. 275 do CC). Ademais, a nova posição acaba representando um retrocesso em relação ao entendimento anterior na perspectiva da função social do contrato. A demonstrar a discordância da doutrina quanto a essa alteração na jurisprudência do STJ, na VI Jornada de Direito Civil, em 2013, foi aprovado o Enunciado n. 544, que admite a ação proposta diretamente contra a seguradora. É a sua redação: “o seguro de responsabilidade civil facultativo garante dois interesses, o do segurado contra os efeitos patrimoniais da imputação de responsabilidade e o da vítima à indenização, ambos destinatários da garantia, com pretensão própria e independente contra a seguradora”. De toda forma, essa discordância da doutrina não convenceu o STJ que, em 2015, editou a Súmula 529, expressando que, “no seguro de

responsabilidade civil facultativo, não cabe o ajuizamento de ação pelo terceiro prejudicado direta e exclusivamente em face da seguradora do apontado causador do dano”. Porém, em 2017 a Corte passou a aplicar uma ressalva a esse entendimento, o que representa, em certo sentido, uma volta àquela aplicação da eficácia externa da função social do contrato. Nos termos de uma nova tese firmada, a vítima de acidente de trânsito pode sim ajuizar demanda direta e exclusivamente contra a seguradora do causador do dano quando estiver reconhecida, na esfera administrativa, a responsabilidade deste pela ocorrência do sinistro e quando parte da indenização securitária já tiver sido paga. Como importante afastamento prático da sumular, o Tribunal Superior concluiu que “há hipóteses em que a obrigação civil de indenizar do segurado se revela incontroversa, como quando reconhece a culpa pelo acidente de trânsito ao acionar o seguro de automóvel contratado, ou quando firma acordo extrajudicial com a vítima obtendo a anuência da seguradora, ou, ainda, quando esta celebra acordo diretamente com a vítima. Nesses casos, mesmo não havendo liame contratual entre a seguradora e o terceiro prejudicado, forma-se, pelos fatos sucedidos, uma relação jurídica de direito material envolvendo ambos, sobretudo se paga a indenização securitária, cujo valor é o objeto contestado”. Por isso, “na pretensão de complementação de indenização securitária decorrente de seguro de responsabilidade civil facultativo, a seguradora pode ser demandada direta e exclusivamente pelo terceiro prejudicado no sinistro, pois, com o pagamento tido como parcial na esfera administrativa, originou-se uma nova relação jurídica substancial entre as partes. Inexistência de restrição ao direito de defesa da seguradora ao não ser incluído em conjunto o segurado no polo passivo da lide” (STJ, REsp 1.584.970/MT, 3.^a Turma, Rel. Min. Ricardo Villas Bôas Cueva, j. 24.10.2017, DJe 30.10.2017). Como somos entusiastas do entendimento que acabou sendo superado anteriormente, essa nova forma de julgar me parece perfeita³⁷.

Exceções essas muito densas, mas importante para compreensão no que diz respeito ao princípio da relatividade dos efeitos dos contratos.

Outro princípio de extrema importância para os contratos, que este trabalho não poderia deixar de citar, é o princípio da força obrigatória dos contratos (*pacta sunt servanda*), também chamado de princípio da intangibilidade dos contratos (GONÇALVES, 2019), que impõe de certa forma que o contrato celebrado de acordo com a autonomia da vontade, obriga os contratantes a cumprir com o combinado no negócio jurídico.

Interessante o que Carlos Roberto Gonçalves diz a respeito deste princípio:

Pelo princípio da autonomia da vontade, ninguém é obrigado a contratar. A ordem jurídica concede a cada um a liberdade de contratar e definir os termos e objeto da avença. Os que o fizerem, porém, sendo o contrato válido e eficaz, devem cumpri-lo, não podendo se forrarem às suas consequências, a não ser com a anuência do outro contraente. Como foram as partes que escolheram os termos do ajuste e a ele se vincularam, não cabe ao juiz preocupar-se com a severidade das cláusulas aceitas, que não podem ser atacadas sob a invocação dos princípios de equidade. O princípio da força obrigatória do contrato significa, em essência, a irreversibilidade da palavra empenhada³⁸.

Importante ainda o que Carlos Roberto Gonçalves diz logo em seguida a citação acima:

³⁷ FLÁVIO, TARTUCE,. Manual de Direito Civil - Vol. Único. Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530989040/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

³⁸ GONÇALVES, Carlos. R. Direito civil brasileiro v 3 - contratos e atos unilaterais. Editora Saraiva, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553617258/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

O aludido princípio tem por fundamentos: a) a necessidade de segurança nos negócios, que deixaria de existir se os contratantes pudessem não cumprir a palavra empenhada, gerando a balbúrdia e o caos; b) a intangibilidade ou imutabilidade do contrato, decorrente da convicção de que o acordo de vontades faz lei entre as partes, personificada pela máxima *pacta sunt servanda* (os pactos devem ser cumpridos), não podendo ser alterado nem pelo juiz. Qualquer modificação ou revogação terá de ser, também, bilateral. O seu inadimplemento confere à parte lesada o direito de fazer uso dos instrumentos judiciais para obrigar a outra a cumpri-lo, ou a indenizar pelas perdas e danos, sob pena de execução patrimonial (CC, art. 389³⁹)⁴⁰

É claro que o legislador quando inseriu o conteúdo do art. 389, do Código Civil, ele estava buscando a segurança jurídica nos contratos, uma vez que se um dos contratantes tivesse feito uma reserva mental em não cumprir com o negócio jurídico firmado, este não deveria concluir a avença e não cumpri-lá, e nestes casos de irresponsabilidade, se não houvesse o citado dispositivo, traria insegurança e desordem social.

Entretando, em que pese o princípio da força obrigatória dos contratos, este não é um princípio absoluto, havendo hipóteses de que poderá ser revisto a avença, e Orlando Gomes, acerca disto, diz que:

Em determinadas circunstâncias, a força obrigatória dos contratos pode ser contida pela autoridade do juiz. Conquanto essa atitude represente alteração radical nas bases do Direito dos contratos, como parece a alguns entusiastas do poder pretoriano dos juizes, a verdade é que, no particular, houve sensível modificação do pensamento jurídico.

A mudança de orientação deve-se a acontecimentos extraordinários, que revelaram a injustiça da aplicação do princípio nos seus termos absolutos.

Não obstante haver esta exceção, a regra é a de que o contrato deve ser cumprido na íntegra, e o Estado devendo intervir somente para se evitar que haja injustiças.

Ainda sobre a revisão dos contratos, passamos a discorrer sobre o princípio da revisão dos contratos ou da onerosidade excessiva, princípio que se contrapõe ao princípio da obrigatoriedade. Vejamos o que ensina Carlos Roberto Gonçalves, acerca de tal princípio:

Opõe-se tal princípio ao da obrigatoriedade, pois permite aos contra-entes recorrerem ao Judiciário, para obterem alteração da convenção e condições mais humanas, em determinadas situações. Originou-se na Idade Média, mediante a constatação, atribuída a *neratius*, de que fatores externos podem gerar, quando da execução da avença, uma situação muito diversa da que existia no momento da celebração, onerando excessivamente o devedor. A teoria recebeu o nome de *rebus sic stantibus* e consiste basicamente em presumir, nos contratos comutativos, de trato sucessivo e de execução diferida, a existência implícita (não expressa) de uma cláusula, pela qual a obrigatoriedade de seu cumprimento pressupõe a inalterabilidade da situação de fato. Se esta, no entanto, modificar-se em razão de acontecimentos extraordinários (uma guerra, p. ex.), que tornem excessivamente

³⁹ Art. 389. Não cumprida a obrigação, responde o devedor por perdas e danos, mais juros e atualização monetária segundo índices oficiais regularmente estabelecidos, e honorários de advogado.

⁴⁰ GONÇALVES, Carlos. R. Direito civil brasileiro v 3 - contratos e atos unilaterais. Editora Saraiva, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553617258/>. Acesso em: 30 nov. 2021

oneroso para o devedor o seu adimplemento, poderá este requerer ao juiz que o isente da obrigação, parcial ou totalmente⁴¹.

Esta teoria foi amplamente utilizada nos períodos pós guerra, pois no término destes conflitos armados os contratos anteriormente firmados passou a se mostrar desconformidade, levando a uma das partes a sofrer com esse desequilíbrio. Diante de tal quadro diversos países começaram a editar leis que regulamentasse e trouxesse equilíbrio contratual, no Brasil, surgiu a teoria da imprevisão.

Ainda com Carlos Roberto Gonçalves, trago interessante fato acerca de tal teoria:

A teoria em tela foi adaptada e difundida por Arnaldo Medeiros da Fonseca, com o nome de teoria da imprevisão, em sua obra Caso fortuito e teoria da imprevisão. Em razão da forte resistência oposta à teoria revisionista, o referido autor incluiu o requisito da imprevisibilidade, para possibilitar a sua adoção. Assim, não era mais suficiente a ocorrência de um fato extraordinário, para justificar a alteração contratual. Passou a ser exigido que fosse também imprevisível. É por essa razão que os tribunais não aceitam a inflação e alterações na economia como causa para a revisão dos contratos. Tais fenômenos são considerados previsíveis entre nós. A teoria da imprevisão consiste, portanto, na possibilidade de desfazimento ou revisão forçada do contrato quando, por eventos imprevisíveis e extraordinários, a prestação de uma das partes tornar-se exageradamente onerosa – o que, na prática, é viabilizado pela aplicação da cláusula rebus sic stantibus, inicialmente referida⁴².

O legislador trouxe para o Código Civil de 2002 três artigos acerca do tema:

Art. 478. Nos contratos de execução continuada ou diferida, se a prestação de uma das partes se tornar excessivamente onerosa, com extrema vantagem para a outra, em virtude de acontecimentos extraordinários e imprevisíveis, poderá o devedor pedir a resolução do contrato. Os efeitos da sentença que a decretar retroagirão à data da citação.

Art. 479. A resolução poderá ser evitada, oferecendo-se o réu a modificar equitativamente as condições do contrato.

Art. 480. Se no contrato as obrigações couberem a apenas uma das partes, poderá ela pleitear que a sua prestação seja reduzida, ou alterado o modo de executá-la, a fim de evitar a onerosidade excessiva.

Este princípio que traz a possibilidade de revisão ou até mesmo a sua resolução é um marco na teoria dos contratos, pois trouxe justiça para àquele que no determinado momento de quando cumpria com o contrato, se viu diante de uma obrigação excessivamente onerosa, o qual nenhuma das partes possuía culpa, mas somente uma estava sofrendo, ou seja,

⁴¹ GONÇALVES, Carlos. R. Direito civil brasileiro v 3 - contratos e atos unilaterais. Editora Saraiva, Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553617258/>. Acesso em: 01 dez. 2021.

⁴² GONÇALVES, Carlos. R. Direito civil brasileiro v 3 - contratos e atos unilaterais. Editora Saraiva, Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553617258/>. Acesso em: 01 dez. 2021.

este princípio abrandou a obrigatoriedade dos contratos trazendo equilíbrio e por consequência, justiça.

Pra finalizar, o princípio da boa-fé não poderia faltar neste trabalho, assim como os anteriores, este princípio é muito importante para os contratos. Tendo previsão legal no art. 422 do Código Civil, seu texto diz que; “Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé”

Acerca deste artigo, interessante explicação trazida por Caio Mario da Silva Pereira:

A boa-fé referida no art. 422 do Código é a boa-fé objetiva. Ela não se qualifica por um estado de consciência do agente de estar agindo em conformidade com o Direito, como ocorre com a boa-fé subjetiva. A boa-fé objetiva não diz respeito ao estado mental subjetivo do agente, mas lhe impõe comportamentos objetivamente conforme aos parâmetros de cooperação, honestidade e lealdade dirigidos à promoção dos fins perseguidos na concreta relação obrigacional. O seu conteúdo consiste, portanto, em padrões de conduta, que variam de acordo com a específica relação existente entre as partes.

Nesse sentido, a boa-fé objetiva não cria apenas deveres negativos, como o faz a boa-fé subjetiva. Ela cria também deveres positivos anexos ao dever de prestação principal, já que exige que as partes atuem de modo a garantir obtenção, por ambas, do resultado útil programado. Mesmo no silêncio do contrato, ou até contra sua disposição expressa, o sujeito deve colaborar com a outra parte, fazendo o que estiver ao seu alcance para que eles obtenham o resultado previsto no contrato, desde que, evidentemente, isso não importe em sacrifício de interesses legítimos próprios⁴³.

Diante do exposto, subentende que a boa-fé exige que as partes sejam leais e contribuam para o sucesso do contrato durante todo o seu cumprimento, desde as tratativas, durante a sua formação até o cumprimento (GONÇALVES, 2019), ou seja, é esperado uma postura de lealdade entre partes.

Interessante alguns deveres dos contratantes trazido por Flávio Tartuce⁴⁴:

- Dever de cuidado em relação à outra parte negocial;
- Dever de respeito;
- Dever de informar a outra parte sobre o conteúdo do negócio;
- Dever de agir conforme a confiança depositada;
- Dever de lealdade e probidade;
- Dever de colaboração ou cooperação;
- Dever de agir com honestidade;
- Dever de agir conforme a razoabilidade, a equidade e a *boa razão*.

Por fim, Caio Mario da Silva Pereira, arremata este tema dizendo:

A boa-fé objetiva ostenta função interpretativa dos negócios jurídicos, e função limitadora do exercício de direitos (proibição do *venire contra factum*

⁴³ PEREIRA, Caio Mário da Silva. Instituições de Direito Civil - Vol. III - Contratos. Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530990534/>. Acesso em: 01 dez. 2021.

⁴⁴ FLÁVIO, TARTUCE,. Manual de Direito Civil - Vol. Único. Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530989040/>. Acesso em: 01 dez. 2021.

proprium, que veda que a conduta da parte entre em contradição com conduta anterior, do *inciviliter agere*, que proíbe comportamentos que violem o princípio da dignidade humana, e da *tu quoque*, que é a invocação de uma cláusula ou regra que a própria parte já tenha violado).

Na apuração da conduta contratual devida, à luz da probidade e da boa-fé objetiva, o juiz não pode deixar de se informar dos usos e costumes vigentes no lugar da celebração do negócio jurídico, no pressuposto de que as partes, de maneira geral, a eles se submetem implicitamente, bem como das práticas que os próprios contratantes normalmente seguem em outros contratos entre eles celebrados.

O estudo minucioso dos princípios fundamentais do direito contratual é de grande importância para a efetivação dos contratos, haja vista o interesse ser não só dos contratantes em realizar o negócio jurídico, mas de toda a coletividade, por ser um importante instrumento para a circulação de riquezas e conseqüentemente geradores de empregos, devem os princípios serem observados desde as tratativas, pois assim reduzirá significativamente a incidências de vícios nos contratos.

5. A GOVERNANÇA, O COMPLIANCE E A GESTÃO DE RISCO NOS CONTRATOS

5.1 A governança pública nos contratos

A governança pública, como supradito no capítulo 1, é a distribuição de poder entre o governo, a sociedade e interessados na busca dos objetivos públicos, como por exemplo, a oferta dos serviços como segurança, saúde e educação, dentre outro objetivos, por parte do governo.

Surgindo então para atender de forma mais célere, eficiente e eficaz a necessidade do povo, a governança pública irá criar mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade⁴⁵.

Sendo o contrato um meio capaz de alcançar os objetivos da administração pública, este deve ser anteriormente planejado para que não haja aditivos desnecessário ou até mesmo que não seja ofertado o serviço a população devido o contrato estar eivado de vícios, por isso a governança é interessante para a gestão de contratos.

O inciso VIII do art. 2º da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/16, diz que:

VIII - governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta

⁴⁵ Decreto Federal nº 9.203/2017, art. 2º, I.

administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

Tendo a função primordial de avaliar, dirigir e monitorar a gestão, que irá planejar, executar e controlar o que se busca e atingir as expectativas. Interessante o que o TCU – Tribunal de Contas da União traz a respeito de expectativas:

Diante da variação de perspectivas (eixos de significação) e de conceitos de governança pública, o TCU adota as seguintes perspectivas de observação:

- 1) Perspectiva Organizacional (ou corporativa), que trata das condições para que cada órgão ou entidade cumpra seu papel, alinhe seus objetivos ao interesse público, gerencie riscos e entregue o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável;
- 2) Perspectiva de Políticas Públicas, que trata do desempenho dos programas e políticas públicas, levando em conta a extensa rede de interações entre estruturas e setores, incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada;
- 3) Perspectiva de Centro de Governo, que trata do direcionamento que o governo é capaz de dar à nação e da sua legitimidade perante as partes interessadas, criando as condições estruturais de administração e controle do Estado⁴⁶.

Ainda acerca da governança nos contratos, a Agência Nacional de Transpotes Aquaviários (ANTAQ), tornou público em seu site o que vem fazendo para a implantação da governança na gestão em licitações e contratos que é apresentando quase na forma de manual, o que faz a compreensão acessível a todos o qual passo a transcrever para um melhor entendimento do assunto:

Desde 2018 a Antaq vem buscando aprimorar seus mecanismos de gestão e governança, de forma possibilitar a criação de mecanismos que garantam a agilidade na execução das atividades, aderência aos diversos normativos existentes, eficiência e eficácia na aplicação dos recursos públicos, além de auxiliar na tomada de decisão.

Destacam-se as seguintes iniciativas:

- criação e monitoramento de indicadores de resultado;
- criação do painel de licitações e contratos;
- elaboração de norma de alçadas;
- metas de redução dos prazos de repactuação contratual;
- metas anuais de treinamento para a equipe;
- implantação do PAC;

⁴⁶ Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/> Acesso em 03DEZ21.

- criação do Caderno de Boas Práticas em Gestão e Fiscalização de Contratos;
- processo seletivo para ocupação de cargos;
- Implantação do sistema de Gestão de Contratos.

Para os anos de 2022 e 2023 temos como meta a criação de norma sobre monitoramento de execução do PAC, redução do prazo médio das licitações e criação de modelagem para gestão de riscos em contratações⁴⁷.

Este trabalho divulgado pela Antaq materializa o que se busca neste artigo, e segue como um modelo a ser seguido e exemplo a ser inspirado, pois a governança no setor público, em que pese ser algo novo, não pode ser levada como algo da moda, algo passageiro, diferente disso, a governança pública é uma nova postura, um novo entendimento para institutos que por vezes já existiam, e ao longo do tempo foi sendo melhorado com o advento de novas leis, mas tudo com o objetivo intrínseco de orientar a administração pública para cumprir o seu compromisso com a sociedade, tudo de forma transparente, com segurança jurídica e eficiente.

5.2 O Compliance nos contratos

O compliance tem o objetivo de assegurar que os atos dos agentes envolvidos nos contratos estejam de acordo com a lei e regulamentos internos, mas não somente isso, mas também que as suas condutas sejam vistas como éticas, ou seja, não basta somente estar dentro da lei, tem cumprir com a lei e de maneira ética.

A adoção por parte do poder público de um programa de compliance nos remete ao centro da governança nos contratos, pois como dito no item 5.1, onde cita a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU, exatamente no inciso VIII, uma das medidas da governança é a de monitoramento, e neste inciso é possível entender o porquê o programa de integridade está no centro da governança, pois quando a Instrução Normativa Conjunta traz a ordem de monitoramento, ela determina de forma ampla, sendo uma das hipóteses de monitoramento o de se garantir o cumprimento das normas internas e externas da instituição e a obediência a lei.

Desta forma, o Decreto nº 8420/15, em seu art. 41, conceitua o programa de integridade, o qual transcrevo:

⁴⁷ Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/aceso-a-informacao/licitacoes-e-contratos/governanca-e-gestao-em-licitacoes-e-contratos> Acesso em: 03DEZ21.

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 detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

O parágrafo único do art. 41, da lei supracitada, diz ainda que:

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

Ainda na implantação da governança pública, o programa de compliance e o de integridade deve ser levado em consideração e incluído, visando o cumprimento das normas, sejam elas internas a instituição ou externas, além, como sobredito, mas reforçando, o cumprimento da lei.

Ainda mais com o advento da Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), o compliance ganhou ainda mais visibilidade, pois esta lei veio para criar mecanismos de controle acerca da administração das empresas estatais, tendo elas, um papel muito importante para a economia do país, por isso a lei é muito pertinente quando o assunto é compliance, e não poderia deixar de ao menos cita-lá para se ter um amplo conhecimento da temática tratada.

O compliance nos contratos inicia-se ainda na fase de negociação e vai até a elaboração propriamente dita do contrato, e fazendo assim, se garante, ou pelo menos reduz significativamente a incidência de desvios de finalidade, estando o negócio jurídico em conformidade com as boas práticas da governança.

Pois bem, o compliance com as ferramentas da governança, e a sua integridade como bases, irão direcionar os gestores de contratos em sua elaboração e nas decisões pertinentes, com o objetivo de se evitar desvios e ilegalidades.

5.3 Gestão de risco nos contratos

Outro assunto de muita importância para a confecção de contratos, que a instituição pública deve se atentar quando da implantação da governança, é a gestão de riscos nos contratos.

Na introdução da ABNT 3100:2018⁴⁸, acerca dos riscos que as organizações enfrentam diutunamente, diz que:

Organização de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores externos e internos que tornam incerto se elas alcançarão seus objetivos.

⁴⁸ Este documento fornece diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações.

Gerenciar riscos é iterativos e auxilia as organizações no estabelecimento de estratégias, no alcance de objetivos e na tomada de decisões fundamentadas.

Gerenciar riscos é parte da governança e liderança, e é fundamental para a maneira como a organização é gerenciada em todos os níveis. Isto contribui para a melhoria dos sistemas de gestão.

Gerenciar riscos considera os contextos externo e interno da organização, incluindo o comportamento humano e os fatores culturais.

A ABNT NBR ISO 31000:2018 diz ainda que “ao se conceber a estrutura para gerenciar riscos, convém que a organização examine e entenda seus contextos externo e interno”, e “examinando o contexto da organização pode incluir, mas não está limitado a:”

- fatores sociais, culturais, políticos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, em âmbito internacional, nacional, regional ou local;
- direcionadores-chave e tendências que afetem os objetivos da organização;
- relacionamentos, percepções, valores, necessidade e expectativas das partes interessadas externas;
- relações e compromissos contratuais;
- complexidade das redes de relacionamento e dependências

Seguindo ainda as orientações da ABNT NBR ISO 31000:2018, esta recomenda ainda que “examinando o contexto interno da organização pode incluir, mas não está limitado a:”

- visão, missão e valores;
- governança, estrutura organizacional, papéis e responsabilizações;
- estratégia, objetivos e políticas;
- cultura da organização;
- normas, diretrizes e modelos adotados pela organização;
- capacidades entendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, propriedade intelectual, processos, sistemas e tecnologia);
- relacionamentos com partes interessadas internas, levando em consideração suas percepções e valores
- relações contratuais e compromissos;

- interdependências e interconexões

Trazendo para a realidade deste trabalho, na ideia de contratos, o risco é um fato que se ocorrer poderá resultar em prejuízos ou no não cumprimento da avença.

Uma das opções para se mitigar os riscos estão previstas no art. 42, X, a, b, c, da lei nº 13.303/16 que cita a matriz de risco, o que é muito interessante e serve como recomendação ao gestor de contratos, o qual passo a transcrever:

X - matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação, contendo, no mínimo, as seguintes informações:

a) listagem de possíveis eventos supervenientes à assinatura do contrato, impactantes no equilíbrio econômico-financeiro da avença, e previsão de eventual necessidade de prolação de termo aditivo quando de sua ocorrência;

b) estabelecimento preciso das frações do objeto em que haverá liberdade das contratadas para inovar em soluções metodológicas ou tecnológicas, em obrigações de resultado, em termos de modificação das soluções previamente delineadas no anteprojeto ou no projeto básico da licitação;

c) estabelecimento preciso das frações do objeto em que não haverá liberdade das contratadas para inovar em soluções metodológicas ou tecnológicas, em obrigações de meio, devendo haver obrigação de identidade entre a execução e a solução pré-definida no anteprojeto ou no projeto básico da licitação.

A matriz de risco é uma ferramenta de muita valia para o gestor de contratos e deve ser incluída quando da implantação da governança pública, haja vista sua aplicabilidade e eficiência para a mitigação dos riscos contratuais.

A gestão de risco é um assunto bastante amplo, de muita importância para a vida em sociedade e para os negócios jurídicos, sendo que neste trabalho foi tratado apenas de forma concisa, mas o bastante para entender o que se trata e os seus benefícios.

6. CONCLUSÃO

Tratar dos assuntos governança, compliance e gestão de risco é sempre um desafio, haja vista serem institutos que por si só requer bastante energia para pesquisar e separar material a serem expostos de forma sistematizada e compreensiva, entretanto este trabalho teve o intuito de analisar cada instituto e como poderiam ser benéficos aos contratos, além de apresentar o que é cada um e seus respectivo benefício.

Foi trazido o instituto da governança, instituto esse que foi formulado pela iniciativa privada para impor ao terceiro contratado que fosse transparente em seus atos e que seguisse com os objetivos da empresa e do agente-principal, e diante de tal sucesso o

poder público passou a estudar o tema e a nomenclatura no setor público passou a ser governança pública que nada mais é que um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade⁴⁹, e ao longo do tempo passou a ser um dever da administração pública a sua implantação.

Em seguida foi apresentado o compliance, ferramenta essa que tem como objetivo que as normas internas, externas e a lei sejam respeitadas e cumpridas de maneira ética. O compliance vinha ganhando muita visibilidade no Brasil, e após da operação Lava Jato surgiu a lei nº 12.846/2013, que foi apelidada de Lei anticorrupção, lei essa que foi um marco no Brasil, sendo uma resposta do legislativo diante de tantos casos de corrupção, mas tendo sido levada ao plenário tão somente após forte pressão popular.

Depois do compliance foi estudada a gestão de risco, através da ABNT NBR ISO 31000:2018, demonstrando como é importante, dentro do possível, prever fatos que podem atrapalhar a condução do negócio jurídico firmado em contrato.

Passando para um capítulo onde foi feita uma revisão do tema contratos à luz de doutrinas de civilistas conceituados, além de rever rapidamente os principais princípios que regem os contratos, passando para um capítulo final que buscou fazer um paralelo de cada instituto, o qual seja, a governança, o compliance e a gestão de risco, e como cada um contribui para a segurança jurídica dos contratos.

Com o objetivo principal de apresentar cada instituto supracitado, e como cada um pode ser utilizado no âmbito dos contratos, ademais foi estimulado através de fatos ao leitor buscar conhecer estas importantes ferramentas e a utilizarem.

Por fim, o estudo da governança, do compliance e da gestão de risco tem crescido exponencialmente, haja vista o acesso a informação estar facilitado e o surgimento de leis, que estão buscando a moralidade nas relações comerciais, diante do dito, é um área em expansão no Brasil, tanto no setor público, quanto no privado, que quanto mais utilizado, maior vai ser a moralidade e a legalidade nos negócios jurídicos.

⁴⁹ Decreto Federal no 9.203/2017.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZAVEDO, Álvaro Villaça. Curso de direito civil: Teoria Geral dos Contratos. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. v. 3.

TARTUCE, Flávio. Direito Civil: Teoria Geral dos Contratos e Contratos em espécie – Rio de Janeiro: Forense, 2020. V. 3.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no Setor Público. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SLOMSKI, Valmor. Controladoria e governança na gestão pública. 1º. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEITE, Roberto Cintra. Governança 2.0: Como tornar uma organização eficiente. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

COSTIN, Claudia. Administração Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração Pública: Foco na otimização do modelo administrativo. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSI, Marcos. Compliance: Como Implementar. 1º. ed, São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

MENDES, Francisco Schertel, CARVALHO, Vinicius Marques de. Compliance: Concorrência e combate a corrupção. 1ª. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

SANTOS, José Anacleto Abduch. Governança nos contratos públicos. Coluna Jurídica. 01-12, novembro de 2019.

BRASIL, Tribunais de Contas da União. Dez passos para a boa governança. Brasília, 2021.

BRASIL, Tribunais de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília, 2018.

SÃO PAULO, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores

práticas de governança corporativa. 5ª. ed, São Paulo, 2015.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

ASSI, Marcos. *Gestão De Riscos Com Controles Internos - Como vencer os desafios e manter a eficiência dos negócios - 1ª edição 2012*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580040500/>. Acesso em: 19 nov. 2021.

GONÇALVES, Carlos. R. Direito civil brasileiro v 3 - contratos e atos unilaterais. Editora Saraiva, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553617258/>. Acesso em: 19 nov. 2021.

ORLANDO, GOMES. Contratos. Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530986735/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

FLÁVIO, TARTUCE. Manual de Direito Civil - Vol. Único. Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530989040/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. Instituições de Direito Civil - Vol. III - Contratos. Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530990534/>. Acesso em: 29 nov. 2021.

JOSÉ, MATIAS-PEREIRA. Governança no Setor Público. Grupo GEN, 2010. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 02 dez. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020.