



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público

Clara Accacio Gomes

"O compliance aplicado ao setor público no contexto da Nova Lei de Licitações":

Um estudo de caso na Organização Militar X.

Brasília - DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor Rodrigo Rezende Ferreira
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva
Coordenadora do Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no
Setor Público

**"O compliance aplicado ao setor público no contexto da Nova Lei de Licitações":
Um estudo de caso na Organização Militar X.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Administração e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientador: Profa. Dra. Fátima de Souza Freire

CIP - Catalogação na Publicação

A" Accacio Gomes, Clara.
 "O compliance aplicado ao setor público no contexto da
Nova Lei de Licitações": Um estudo de caso na Organização
Militar X. / Clara Accacio Gomes; orientador Fátima de
Souza Freire. -- Brasília, 2024.
 37 p.

 Monografia (Especialização - Curso de Especialização em
Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público)
-- Universidade de Brasília, 2024.

 1. Compliance. 2. Integridade. 3. Licitações. 4.
Contratos. 5. Administração Pública. I. de Souza Freire,
Fátima, orient. II. Título.

Clara Accacio Gomes

**"O compliance aplicado ao setor público no contexto da Nova Lei de Licitações":
Um estudo de caso na Organização Militar X.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Administração e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Data de aprovação: 17/07/2024.

Profa. Dra. Fátima de Souza Freire
Orientador

Profa. Dra. Fernanda Jaqueline Lopes
Professor - Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus e a Espiritualidade, sei que jamais estarei sozinha, e que enquanto a fé me guiar, seguirei um caminho de luz.

Ao meu amado pai, Carlos Henrique Gomes (em memória), que é a maior saudade da minha vida. Agradeço por ter tido seu exemplo de trabalho e caráter, por todo o incentivo para que eu estudasse, por todos os conselhos, por todas as vezes que me acordou cedo, pelas brincadeiras, pelo carinho e pelas vezes que me chamou a atenção.

A minha amada mãe, Sirlene Barbosa Accacio Gomes, que com seu amor incondicional, nunca mediu esforços por mim. Sempre me apoiando, incentivando e sendo meu exemplo de dedicação e esforço. Obrigada por ser minha companheira e minha amiga.

Aos meus irmãos, Carlos Henrique Júnior e João Carlos, que sejamos sempre unidos!

Ao amigo, Ananias de Andrade, por me ajudar desde o início da especialização, por repartir conhecimento, e estar presente nas horas boas e ruins.

À Profa. dra. Fátima de Souza Freire pela transmissão de conhecimento e pelas aulas cativantes.

Aos tutores, Gilvan Batista Medeiros e Lucas Dias Machado por toda atenção e empenho com os alunos.

Aos colegas de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público de 2023, meu muito obrigada pela parceria nos grupos de rede social.

Aos profissionais da CEAD e da CAPES pela excelência do curso.

*“Hoje... a minha sede de infinito é maior do
que eu, do que o mundo, do que tudo, e o
meu espiritualismo ultrapassa o céu.”*

Florabela Espanca

RESUMO

A finalidade deste artigo é examinar o compliance aplicado ao setor público no contexto da Nova Lei de Licitações e Contratos, e o interesse pelas questões ligadas à conformidade e integridade nas organizações governamentais. Exemplificado como um estudo de caso da Organização Militar do Exército Brasileiro, aqui intitulada “X”, por intermédio de entrevistas semiestruturadas com profissionais e gestores envolvidos na implementação de programas de compliance e em aquisições, licitações e contratos da citada Organização. Contextualizando a Lei 14.133/21, a interação entre a integridade e as licitações e contratos são essenciais para a execução de programas de compliance na esfera pública, assim como a conformidade com normas, instrumentos jurídicos e políticas internas.

A transparência e a consistência dos registros são destacadas como práticas essenciais para a eficiência da Administração pública, permitindo o correto uso de recursos, evitando desvios de finalidade e inibindo condutas inapropriadas. A implementação de boas práticas no programa de integridade/conformidade tem o potencial de aprimorar a gestão pública, fortalecendo a transparência e eficiência nas organizações militares.

Palavras-chave: Compliance; Integridade; Licitações; Contratos; Administração Pública.

ABSTRACT

The purpose of this article is to examine compliance applied to the public sector in the context of the New Law on Bidding and Contracts, and the interest in issues related to compliance and integrity in governmental organizations. Exemplified as a case study of the Military Organization of the Brazilian Army, here referred to as "X", through semi-structured interviews with professionals and managers involved in the implementation of compliance programs and in acquisitions, bidding, and contracts of the mentioned Organization. Contextualizing Law 14,133/21, the interaction between integrity and bidding and contracts is essential for the execution of compliance programs in the public sphere, as well as compliance with norms, legal instruments, and internal policies. Transparency and the consistency of records are highlighted as essential practices for the efficiency of public administration, enabling the correct use of resources, avoiding deviations from purpose, and inhibiting inappropriate conduct. The implementation of best practices in the integrity/compliance program has the potential to enhance public management, strengthening transparency and efficiency in military organizations.

Palavras-chave: Compliance; Integrity; Bidding Processes; Contracts; Public Administration.

LISTA DE SIGLAS

CGCFEx - Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército

CGU - Controladoria-Geral da União

DA - Diretoria de Administração

DGEF - Diretoria-Geral de Economia e Finanças

DSpace - Plataforma em nuvem para depósito de arquivos

EAD - Ensino à Distância

EB - Exército Brasileiro

IEFEx - Instituto de Economia e Finanças do Exército

INC - Instrução Normativa Conjunta

NLLC - Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos

OM - Organização Militar

PAC - Plano de Contratações Anuais

PAR - Processo Administrativo de Responsabilização

PEG-EB - Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro

PNCP - Portal Nacional de Contratações Públicas

RAE - Regulamento de Administração do Exército

RDC - Regime Diferenciado de Contratações Públicas

RDE - Regulamento Disciplinar do Exército

RISG - Regulamento Interno dos Serviços Gerais

SEF - Secretaria de Economia e Finanças

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SIC - Sistema de Informações de Custos

UGA - Unidades Gestoras Apoiadas

VOT - Visitas de Orientações Técnicas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1.Histórico e Contextualização da Nova Lei de Licitações e Contratos	13
2.2.Conceito e Importância do Compliance no Setor Público	15
2.3.Códigos de Conduta do Exército Brasileiro e a fundamentação para a Organização Militar X	18
2.3.1.Portarias, Regulamentos e Programas	18
2.3.2.Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército - CGCFEx	20
2.3.3.Organização Militar X e seus controles internos	22
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4. RESULTADOS E ANÁLISES	25
4.1.Interação entre a integridade e as licitações e contratos	25
4.2.A conduta da OM X e a relação com o compliance	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE	35

1. INTRODUÇÃO

A integridade e a conformidade na administração pública têm sido temas transcendentais na atualidade, tornando cada vez mais necessário a promoção de práticas como transparência, ética e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. Nesse âmbito surge o compliance, que conforme descrito por Assi (2013), é “um sistema de controle interno que permite esclarecer e proporcionar maior segurança àqueles que utilizam a contabilidade e suas demonstrações financeiras para análise econômico-financeira.”, emergindo assim, como uma importante ferramenta para o fortalecimento da governança, e combate a corrupção no setor público.

Neste estudo, abordaremos o compliance como complementar ao programa de integridade, visto que existem divergências doutrinárias quanto aos conceitos de programa de integridade e compliance. Este está associado ao cumprimento das normas e regulamentos, principalmente na experiência estadunidense, onde fazer o certo está ligado ao cumprimento da norma. Enquanto o conceito de integridade vai além do cumprimento das leis e códigos, abrangendo princípios, valores e aspirações. É fundamentada na necessidade de fazer o certo por convicção, alinhando-se com caráter, honestidade, ética e moral.

Portanto, o conceito de integridade é mais amplo do que o de compliance, pois se baseia em valores e convicções, não apenas na conformidade com as leis e regulamentos (Fonseca, 2017). A lei brasileira anticorrupção aborda expressamente a palavra integridade em seu texto, o compliance é subentendido na norma (Lei nº 12.846, 2013).

A Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013, intitulada como a Lei Anticorrupção, estipula que as boas práticas e condutas ilibadas são imperativos decorrentes das normas legais, tanto quanto dos contratos e da estrutura privada de compliance ou integridade (Fonseca, 2017), podendo ser assim considerada um marco para os programas de integridade, por fundamentar a estruturação clara de probidade e responsabilização administrativa para pessoas jurídica por atos contra a administração pública.

O tema também é constante na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais), que prevê o estabelecimento de um programa de integridade, com medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção e na Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019 (Lei Geral das Agências Reguladoras), que determina que as agências reguladoras devem adotar programa de integridade com destaque para a proibição de indicar membros em situação de conflito de interesse para o Conselho Diretor ou Diretoria Colegiada das agências (Coutinho, 2021).

Estas leis contribuíram substancialmente para aprimorar a governança e a transparência no setor público, promovendo a cultura da integridade e o combate à corrupção e influenciado cada vez mais as novas leis implementadas para o setor público.

Neste ambiente, a implementação da Lei 14.133/21 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), emerge a uma adaptação entre os interesses da Administração e os requisitos legais, tendo assim, uma nova oportunidade de aprimorar os mecanismos de compliance no âmbito governamental, estabelecendo requisitos mais adequados, para a contratação pública. Diante desse cenário, surge a necessidade de investigar de forma mais aprofundada a implementação e eficácia desses programas no setor público brasileiro.

Com base exposto, o trabalho supracitado buscará responder às seguintes questões de pesquisa: Quais os fatores que contribuem para a implantação dos programas de compliance no âmbito da Lei 14.133/21 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos)? Os resultados obtidos em decorrência da instituição de Programas de Compliance são satisfatórios e estão alinhados com as estratégias governamentais?

O objetivo geral é examinar o compliance aplicado ao setor público no contexto da Nova Lei de Licitações, com foco na relação da Organização Militar do Exército Brasileiro, aqui intitulada “X”, com a esfera pública e o interesse pelas questões ligadas à conformidade e integridade nas organizações governamentais.

Para o alcance deste objetivo, os objetivos específicos conseguidos são: - Analisar a implementação das práticas de compliance na Organização Militar X conforme os requisitos da Nova Lei de Licitações - NLLC (Lei nº 14.133/2021); - Identificar o panorama na administração pública; - Preencher uma lacuna existente na literatura sobre compliance no setor público, fornecendo uma análise mais aprofundada sobre os resultados reais dos Programas de Integridade na esteira da NLLC, e evidenciando aspectos que favoreçam a viabilização de programas desta natureza; - Contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas mais eficazes de combate à corrupção e promoção da transparência na administração pública brasileira.

A pesquisa foi realizada por meio de um Estudo de Caso simples, onde a Organização Militar (OM) X será referida para identificar o panorama na administração pública. Através de uma abordagem multidisciplinar, combinando revisão bibliográfica e análise de dados empíricos obtidos por meio de entrevistas com profissionais e gestores públicos envolvidos na implementação de Programas de Compliance e Integridade e atuantes na Aquisição, Licitações e Contratos.

Por meio de uma abordagem qualitativa haverá a análise e interpretação dos dados

coletados, buscando assim, compreender as facilidades ou obstáculos para instituir programas de compliance em órgãos públicos e avaliar a efetividade desses programas em alcançar os objetivos propostos.

Ao preencher uma lacuna existente na literatura sobre compliance no setor público, fornecendo uma análise mais aprofundada sobre os resultados reais dos Programas de Integridade após a implementação da NLLC, este artigo visa contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas mais eficazes de combate à corrupção, e promoção da transparência na administração pública brasileira.

Espera-se que os resultados obtidos possam fornecer insights para gestores públicos, profissionais de compliance e formuladores de políticas públicas, permitindo-lhes antecipar potenciais desafios ao instituir programas de compliance e, assim, promover maior integridade e conformidade na gestão do orçamento público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Histórico e Contextualização da Nova Lei de Licitações e Contratos

A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC), sancionada em 1º de abril de 2021, substituiu e revogou três importantes leis: a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos), a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (Lei do Pregão) e os Artigos 1º a 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011 (Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC).

A Lei nº 8.666 foi o principal marco legal para regular as licitações e contratos administrativos no Brasil, estabelecendo normas gerais sobre os processos de licitação e contratação pública, detalhando modalidades de licitação, critérios de julgamento, procedimentos administrativos, entre outros aspectos.

Já a Lei do Pregão, instituiu a modalidade de licitação denominada "pregão", que podia ser adotada para a aquisição de bens e serviços comuns, com o objetivo de tornar o processo de contratação mais ágil e eficiente. Ela também estabelecia normas específicas sobre a condução do pregão, tanto na forma presencial quanto eletrônica.

Inicialmente adotado para agilizar as contratações necessárias para a realização da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016, o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, teve como legado a introdução de inovações e maior flexibilidade nos procedimentos licitatórios e de contratação, visando reduzir prazos e custos.

Ao substituir esses dispositivos legais, a nova legislação trouxe uma série de inovações e melhorias no marco regulatório das licitações e contratos administrativos, consolidando as normas anteriores em um único diploma legal, e introduzindo novas práticas e mecanismos para aumentar a eficiência, transparência e integridade nas contratações públicas.

Uma inovação criada pela Lei 14.133/21 foi o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), com o objetivo de centralizar e divulgar os atos exigidos pela nova lei. O PNCP é um sítio eletrônico oficial e obrigatório que disponibiliza informações sobre Planos de Contratações Anuais (PACs), catálogos eletrônicos de padronização, editais, atas de registro de preços, contratos e termos aditivos (Nunes et al., 2024).

A lei enfatiza a importância do planejamento detalhado das contratações, exigindo que os órgãos públicos elaborem os PACs que devem ser públicos e acessíveis, permitindo maior controle social e transparência. Além disso, visa incentivar a modernização e o desenvolvimento nacional sustentável nas compras públicas. Segundo Carvalho (2023 como citado em Nunes et al., 2024, p. 4600) “o PNCP adotará, formato de dados abertos e observará as exigências previstas na Lei de acesso às informações (Lei n.º 12.527/11).”.

Embora não seja uma novidade oriunda da NLLC, o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) que conforme Macedo et al. (2023) é um sistema utilizado pelo governo federal para registrar e organizar informações relacionadas às compras e contratações públicas, reunindo dados sobre as operações de compras cadastradas no ComprasNet (plataforma utilizada para realizar processos de compras públicas, licitações e contratações).

O SIASG contém informações detalhadas sobre os itens comprados, as organizações responsáveis pelas compras e os fornecedores envolvidos e tem facilitado cada vez mais a utilização dos pregoeiros em relação às licitações. A interface do sistema está melhor, e o empregado consegue ser operado por mais de um pregoeiro, possibilitando também o controle do tempo para o envio das propostas, com monitoramentos e prazos automáticos.

Destacando aspectos relacionados às diversas mudanças adotadas, a NLLC incorporou práticas modernas de governança e integridade, promovendo uma maior transparência e eficiência nos processos de licitação e contratação pública, como a exigência da implementação de programas de integridade (compliance) em contratos de grande vulto, ou seja, para contratos que ultrapassem o valor de 200 milhões de reais (Almeida et al., 2023).

A lei também atua como mecanismo para prevenir fraudes e corrupção, ao determinar o uso de sistemas eletrônicos para a realização de licitações e contratos, a introdução da obrigatoriedade de um Plano de Contratações Anual - PAC e a realização da gestão de riscos

como elementos centrais do planejamento das licitações (Justen Filho, 2023).

Porém a Nova Lei não aborda especificamente a integridade/ compliance como critérios de habilitação de empresas, de acordo com Niebuhr et al. (2021) “outro ponto que poderia ter sido considerado é a exigência de que os licitantes tenham programas de compliance e de integridade e que atendam a princípios de boa governança”.

No entanto, é importante ressaltar que a integridade e o cumprimento de normas éticas são cada vez mais valorizados no ambiente empresarial e podem influenciar indiretamente a avaliação de idoneidade das empresas em processos licitatórios.

A Administração Pública pode considerar práticas de compliance e programas de integridade como indicativos positivos durante a análise de habilitação e/ou obrigatório para o critério de desempate, conforme o Art. 60, “IV - desenvolvimento pelo licitante de programa de integridade, conforme orientações dos órgãos de controle.” (Lei nº 14.133, 2021).

Em relação à reabilitação de licitante ou contrato, Art. 163, em parágrafo único exige “como condição de reabilitação do licitante ou contratado, a implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade pelo responsável.” (Lei nº 14.133, 2021). Vale ressaltar que a jurisprudência e a doutrina também têm reconhecido a relevância desses aspectos na seleção de fornecedores e na gestão de contratos públicos.

Outro contraponto que pode ser destacado é que a nova lei não é específica no ponto das avaliações de desempenho contratual para os critérios de desempate dos fornecedores.

Art. 60. Em caso de empate entre duas ou mais propostas, serão utilizados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem:

(...)

II - avaliação do desempenho contratual prévio dos licitantes, para a qual deverão preferencialmente ser utilizados registros cadastrais para efeito de atesto de cumprimento de obrigações previstos nesta Lei; (Lei nº 14.133, 2021).

As informações sobre a Lei nº 14.133/2021 e suas mudanças significativas para o cenário das compras públicas no Brasil construirão base sólida de conhecimento para o tema.

2.2. Conceito e Importância do Compliance no Setor Público

Compliance refere-se ao conjunto de práticas e procedimentos adotados por organizações para garantir o cumprimento de normas legais, regulamentares e internas.

De acordo com Pironti (2018 como citado em Almeida et al., 2023), um programa de compliance envolve os valores da empresa, um Código de Conduta e normas internas que regem a empresa. O programa é efetivado através da estruturação da área, desenvolvimento de

canais de comunicação com Comitês de Integridade e Ética, capacitação e treinamentos periódicos com os funcionários, além de checagem de antecedentes de fornecedores e gestão de riscos.

Antonik (2016 como citado em Almeida et al., 2023) complementa que o compliance está mais ligado à responsabilidade legal, enquanto a ética é assumida com espontaneidade. Assi (2017 como citado em Almeida et al., 2023) também contribui, afirmando que o compliance trata de uma responsabilidade corporativa, evitando a corrupção no meio empresarial, que pode se estender para a esfera pública.

Ainda segundo Assi (2013), o objetivo do compliance é mitigar os riscos dos negócios, aplicando mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades. Além disso, o compliance visa promover a transparência, eficiência e combate à corrupção.

No âmbito do compliance aplicado ao setor público, encontramos teorias, conceitos e abordagens buscando compreender e aprimorar a integridade e a conformidade na administração pública. Outras informações incluem a importância dos programas de compliance na gestão pública, a necessidade de reavaliar a atuação do poder público no combate à corrupção e a implementação de normas e políticas para garantir a conformidade com leis e regulamentos. Nessa jornada foram selecionadas algumas obras para auxiliar e compreender as complexidades e desafios desse tema.

Com uma abordagem mais voltada ao tema do compliance na esfera pública no Brasil, Coelho (2016) constrói uma perspectiva sobre a necessidade deste tema para o combate à corrupção, e a consolidação notória da matéria tanto na iniciativa privada quanto na pública.

Para da Silva e Arroyo (2023) o sistema de Compliance se faz sobretudo importante na relação das empresas com os órgãos públicos, protegendo a empresa, na condução dos contratos, dos riscos relativos à prática de condutas ilícitas que reivindicavam imposição de penalidades, multas e outras restrições legais.

A necessidade de estruturar o programa de integridade de forma a demonstrar o encadeamento entre os comandos prescritivos e a conduta dos envolvidos é fundamental para garantir a responsabilização e punição da empresa em caso de atos lesivos à administração pública.

Quando há uma clara conexão entre as diretrizes estabelecidas no programa de integridade e as ações dos indivíduos dentro da organização, torna-se mais fácil identificar responsabilidades e aplicar medidas corretivas ou punitivas, se necessário. Isso demonstra que a empresa não apenas possui políticas de integridade no papel, mas que estas são efetivamente

implementadas e seguidas por todos os colaboradores (Vieira & Barreto, 2019)

Permanecendo na visão de Vieira & Barreto (2019) ao estabelecer essa ligação entre as normas do programa de integridade e as condutas dos envolvidos, a empresa reforça a importância da ética e da conformidade com as leis e regulamentos, contribuindo para a prevenção de práticas inadequadas e para a promoção de um ambiente organizacional íntegro e transparente.

Portanto, a estruturação adequada do programa de integridade, com a devida demonstração do nexo de causalidade, não apenas fortalece a cultura ética da empresa, mas também serve como uma defesa em potencial em caso de investigações ou processos legais relacionados a condutas lesivas à administração pública.

Com uma análise voltada ao Direito privado brasileiro na prevenção da corrupção, Fonseca (2017) destaca que a integridade vai além do simples cumprimento da lei, envolvendo fazer o certo por convicção. Discute a Lei Anticorrupção brasileira, que valoriza mecanismos internos de integridade e ética nas organizações para mitigar penalidades, e aponta a necessidade de uma cultura organizacional baseada na integridade e ética, alinhada com os princípios da boa governança e responsabilidade social corporativa.

Analisando a Lei Anticorrupção, nota-se o encorajamento para as empresas implementarem programas de integridade ao considerar, na aplicação das sanções, a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, bem como a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica. Essa disposição incentiva as empresas a implementarem práticas de integridade e compliance, demonstrando um compromisso com a ética e a transparência em suas atividades, como pode-se observar no artigo 7º da referida lei:

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

(...)

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

(...)

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal. (Lei nº 12.846, 2013)

Explorando o tema, a Controladoria-Geral da União (CGU), que foi instituída pela Lei nº 10.683 de 28 de maio de 2003, é órgão de controle interno responsável por promover o combate à corrupção, a transparência e o aprimoramento da gestão na Administração Pública Federal, realizando assim a defesa do Patrimônio Público. O órgão busca a responsabilização

daqueles que infringiram os afazeres públicos, mas também é um ponto de orientação para os entes que queiram implantar ou aperfeiçoar a gestão de integridade.

Em seu Plano de Integridade 2023-2025, a CGU prevê o fortalecimento da gestão, dos controles internos e a mitigação de riscos, como medidas para promover o enfrentamento à corrupção e a redução das desigualdades.

Pode-se destacar também a promoção da integridade como compromisso da alta administração e de todos os servidores, norteando a atuação para a proteção do patrimônio público e a entrega eficiente de serviços para os cidadãos. (Controladoria-Geral da União [CGU], 2023).

No setor público, o compliance é essencial para assegurar a integridade, a transparência e a responsabilidade na administração pública. Suas práticas podem envolver a adoção de códigos de ética e conduta, a implementação de políticas de prevenção à corrupção e fraudes, a criação de canais de denúncia e proteção aos denunciantes e a realização de treinamentos e capacitação contínua dos servidores públicos. Em suma, também envolve treinamento, comunicação, monitoramento e investigação de violações.

2.3. Códigos de Conduta do Exército Brasileiro e a fundamentação para a Organização Militar X

2.3.1 Portarias, Regulamentos e Programas

Os princípios de ética e conduta do Exército Brasileiro (EB) incluem o aprimoramento técnico-profissional, a obediência à legislação, a justiça, a imparcialidade, o apreço pela verdade e responsabilidade, a promoção da cooperação e o garantir do decoro militar sendo fundamentais para a conduta moral e profissional irrepreensível de todos os membros da instituição militar (Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares, 2016).

Estes princípios estão dispostos em regulamentos que são compilados de normas e diretrizes que regem o funcionamento, a conduta e a administração da instituição. Para embasamento teórico, os três regulamentos que contribuem significativamente para a delimitação de funções e atribuições ligadas ao tema em estudo são o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), o Regulamento de Administração do Exército (RAE), e o Regulamento Disciplinar do Exército (RDE).

O RISG, aprovado pela Portaria nº 816, de 19 de dezembro de 2016, define as normas

e procedimentos para o funcionamento interno e serviços gerais nas unidades militares. Atua como um plano de prevenção dos riscos à integridade, corrigindo possíveis deformidades e estipulando condutas a serem adotadas (Boletim do Exército n. 51, 2003).

Abrangendo uma ampla gama de atividades administrativas, que vão desde a gestão de recursos humanos até a administração financeira e logística, o RAE, outorgado pela Portaria nº 1.555, de 9 de julho de 2021, estabelece normas e procedimentos administrativos para a gestão e funcionamento das unidades do EB (Portaria – C Ex nº 1.555, 2021).

Quando algum ato não corresponde aos princípios dispostos pela RAE e pelo RISG, é feita uma interpretação do ato, de acordo com o previsto no RDE, que é o regulamento que determina as normas de conduta, disciplina e comportamento para os militares da Força, definindo as infrações disciplinares, as sanções aplicáveis e os procedimentos para a apuração e o julgamento dessas infrações (Decreto nº 4.346, 2002).

O Exército, como parte da administração pública, está sujeito a desvios de conduta e casos de corrupção (Ferrari, 2023). Além de regulamentos, o Exército possui Programa de Integridade, constituído em 2018, visando promover boas práticas de governança e prevenção. O programa inclui ações como capacitação, canais de atendimento para denúncias e instrumentos de apuração de irregularidades. A aplicabilidade do compliance no Exército contribui para otimizar sua atuação e manter sua credibilidade junto à sociedade.

Apesar de em um primeiro momento associar a gestão de compliance com o EB pode causar estranheza, devemos compreender que o Exército não apenas deve se submeter à legislação vigente, mas também deve dar exemplo de boa-fé, legalidade e boa governança. A visão de que a instituição somente deve cumprir as leis em vigor e promover uma cultura organizacional pautada pela ética, transparência e integridade é destacada como equivocada, para Guimarães (2019).

Isso ressalta a importância da conformidade legal e ética por parte da Força Terrestre, não apenas como uma obrigação, mas como um exemplo a ser seguido dentro da instituição e perante a sociedade (Guimarães, 2019).

Na mesma linha de pensamento, Fichtner (2016 como citado em Souza Júnior, 2024) destaca que as estruturas de compliance precisam ir além da simples supervisão da conformidade das práticas administrativas com as leis e regulamentos vigentes. Ele ressalta a importância de estabelecer princípios de integridade e comportamento ético entre os líderes e colaboradores da organização.

Ou seja, o compliance não se resume apenas a garantir a conformidade com as normas, mas também envolve a promoção de uma cultura organizacional pautada pela integridade e

ética, tanto entre os líderes quanto entre os colaboradores da instituição.

Condiccionando a apuração da responsabilidade administrativa de uma pessoa jurídica pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública, a Portaria C Ex nº 1.655, de 14 de dezembro de 2021 estabelece diretrizes por meio do Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), destacando que os atos considerados infrações administrativas nas Leis de Licitações nº 8.666/1993 e nº 14.133/2021, bem como em outras normas relacionadas a licitações e contratos públicos, que também se enquadrem como lesivos conforme a Lei Anticorrupção, serão investigados e julgados de acordo com o Decreto nº 11.129/2022.

Nesse processo, serão aplicados os procedimentos estabelecidos nas Instruções Gerais para garantir a ampla defesa e o contraditório das pessoas jurídicas acusadas. É importante observar que, caso a empresa seja considerada responsável e sofra sanções administrativas, como previsto na Lei nº 12.846/2013 e no Decreto nº 11.129/2022, isso não impede automaticamente que ela volte a participar de licitações.

Após a conclusão do PAR e a eventual aplicação de sanções, a pessoa jurídica poderá adotar medidas para regularizar sua situação e demonstrar que implementou um Programa de Integridade efetivo, conforme previsto na legislação. A existência e eficácia desse Programa de Integridade podem ser consideradas na avaliação de sua idoneidade para participar de licitações futuras.

Portanto, a possibilidade de uma pessoa jurídica voltar a licitar dependerá das medidas corretivas adotadas, da regularização de sua situação perante a Administração Pública e do cumprimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis.

2.3.2 Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército - CGCFEx

Analisando por um cenário histórico, as práticas de compliance teriam sido implementadas pelo Exército em sua gestão de diversas formas. De acordo com Guimarães (2019) desde 1829, durante o Primeiro Reinado, a Força Terrestre já adotava práticas de controle interno, como o Serviço de Expediente da Secretaria de Estado dos Negócios da Guerra, que exercia controle sobre as despesas e prestava contas à Câmara dos Deputados.

Em 2003, instituído pela Portaria Nº 348, de 1º de julho, o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) foi idealizado com o intuito de melhorar continuamente a gestão de todo o Exército Brasileiro (Portal CCIEx, 2018 como citado em Guimarães, 2019).

Além disso, a Diretoria-Geral de Economia e Finanças (DGEF), que posteriormente se

tornou a Secretaria de Economia e Finanças do Ministério do Exército (SEF), foi responsável por superintender as atividades de Controle Interno relacionadas aos Sistemas de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria (Guimarães, 2019).

Subordinado a esta Secretaria, o 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (1º CGCFEx) desempenha um papel crucial na gestão financeira e contábil do EB. Recentemente, o Comandante do Exército emitiu uma diretriz especial de economia e finanças para 2024/2025, bem como uma diretriz para o encerramento do exercício financeiro de 2023. Essas diretrizes orientam as atividades financeiras e administrativas das Unidades Gestoras Apoiadas (UGA) (Portaria – C Ex Nº 1.604, 2021).

O 1º CGCFEx é responsável por diversas atividades relacionadas à gestão financeira e contábil, atuando também linha de defesa da Gestão de Riscos das Unidades Gestoras, sendo um auditor interno. Para este artigo, o destaque se dará para 4 (quatro) atuações deste Centro de Gestão, conforme o Regulamento dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (2021):

- a) realizar o acompanhamento, análise, orientação e apoio técnico relacionados à execução dos registros contábeis dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de custos praticados pelas UGA, em conformidade com os princípios, normas e o plano de contas aplicado ao setor público;
- b) orientar a implementação da metodologia de gerenciamento de risco e controles internos nas Apoiadas, com ênfase em assuntos como bens em trânsito, pendências/ inconsistências no Sistema de Informações de Custos (SIC), compatibilidade do controle físico, Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) em relação ao Sistema Corporativo de Controle Patrimonial em Uso no Comando do Exército e restrições contábeis;
- c) acompanhar, orientar e prestar apoio técnico contábil às Unidades Gestoras em relação à execução orçamentária e financeira, com foco no cumprimento das metas estabelecidas pelo Comando do Exército;
- d) e verificar a realização das conformidades dos registros de gestão efetuadas pelas UGA.

Arelado a estas práticas, os Centros de Gestão são reconhecidos como difusores de conhecimento, analisando boas práticas e compartilhando-as entre as unidades para promover a eficiência, essa atuação é chamada de Visitas de Orientação Técnica (VOT) (Souza Júnior, 2024).

Esses aspectos evidenciam a complexidade e a importância das interações e responsabilidades das Unidades Gestoras e dos Centros de Gestão no prisma do programa de integridade da Organização Militar pesquisada, destacando a necessidade de uma abordagem abrangente e colaborativa para garantir a conformidade e a integridade nas práticas administrativas.

2.3.3 Organização Militar X e seus controles internos

Aborda-se como um estudo de caso simples, a Organização Militar (OM) X, que é uma Unidade Gestora Atendida pelo 1º CGCFEx. A finalidade da OM X é:

- a) promover as melhores condições para o desenvolvimento pessoal de seus integrantes e alcançar elevados níveis de bem-estar humano;
- b) regular, fiscalizar e autorizar as atividades relacionadas ao trabalho com produtos controlados, a fim de melhorar a mobilização industrial, garantir a qualidade da produção nacional e proteger os interesses nacionais nas áreas econômica, de defesa, ordem interna e segurança pública;
- c) e coordenar o apoio logístico necessário para o preparo e emprego da Força Terrestre na sua área de atuação.

Este cenário contribui para apresentar as prerrogativas da Administração Pública e as especificidades regulamentares das Forças Armadas, podendo assim vislumbrar como a discussão do tema é significativa para a sustentação das melhores práticas na Gestão Pública.

A OM X possui controles internos próprios, embasados nos já citados referenciais do Exército e elaborados e difundidos por uma Assessoria de Planejamento e Gestão, possuindo um Plano de Integridade de modo a atender suas peculiaridades cabendo assim apresentar os riscos de integridade mais relevantes, a avaliação e sua classificação, as propostas de medidas de integridade, as políticas de monitoramento, os seus responsáveis e respectivas metas.

Conforme Almeida et al. (2023) a implementação de um programa de integridade é considerada uma medida preventiva para coibir atos ilícitos antes mesmo que aconteçam. Isso significa que o compliance atua de forma proativa, estabelecendo controles e práticas que visam identificar e mitigar potenciais riscos de não conformidade com as normas e regulamentos.

O atual Plano de Integridade da OM X está embasado na Instrução Normativa Conjunta (INC) no 001, de 16 de maio de 2016, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) e Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e

Gestão, é o principal instrumento que orienta sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. e na Portaria nº 1.089/2018, da CGU, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade, apresentado 8 (oito) subcategorias de riscos à integridade.

Conduta profissional inadequada	Deixar de realizar as atribuições conferidas com profissionalismo, honestidade, imparcialidade, responsabilidade, seriedade, eficiência, qualidade e/ou urbanidade
Ameaças à imparcialidade e à autonomia técnica	Ser influenciado a agir de maneira parcial por pressões internas ou externas indevidas, normalmente ocorridas entre pares, por abuso de poder, por tráfico de influência ou constrangimento ilegal
Uso indevido de autoridade	Agente público, servidor ou não, abusar do poder que lhe tenha sido atribuído no exercício de suas funções ou a pretexto de exercê-las, com a finalidade específica de prejudicar outrem ou beneficiar a si mesmo ou a terceiro, ou, ainda, por mero capricho ou satisfação pessoal (Lei nº 13.869, de 5/9/2019)
Nepotismo	Nomear, designar, contratar ou alocar familiar de Ministro de Estado ou de ocupante de cargo em comissão ou função de confiança para exercício de cargo em comissão, função de confiança ou para a prestação de serviços na CGU
Conflito de interesses	Situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública (art. 3º, inciso I, da Lei nº 12.813/13). As seguintes situações são apresentadas na citada Lei: <ul style="list-style-type: none"> • Exercício de atividades incompatíveis com as atribuições do cargo; • Intermediação indevida de interesses privados; • Concessão de favores e privilégios ilegais a pessoa jurídica; • Recebimento de presentes/vantagens; e • Inobservância da quarentena.
Uso indevido ou manipulação de dados/informações	Fornecer, divulgar, fazer uso de dados e/ou informações de que têm acesso em razão das atividades exercidas, de forma não autorizada e/ou de forma incorreta, incompleta ou imprecisa, tal como restringir ou retardar a publicidade ou o acesso, quando autorizado a fazê-lo
Desvio de pessoal ou de recursos materiais	Desviar ou utilizar, em obra ou serviço particular, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição de entidades públicas, bem como o trabalho de servidores públicos, empregados ou terceiros contratados por essas entidades para fins particulares ou para desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado
Corrupção, fraude, emprego irregular de verbas públicas	Incorrer em crimes contra a administração pública, previstos em leis, tratados, acordos nacionais e internacionais, que representem alto potencial ofensivo às instituições e à sociedade e que demandem custos significativos para recuperação de ativos e para retorno da credibilidade

Fonte: Plano de Integridade da CGU.

A vigilância conforme o Plano de Integridade e os controles internos da instituição asseguram que a OM X realize atividades de planejamento, controle e análise dos empenhos e recursos, permitindo uma visão clara dos processos necessários para o bom andamento das atividades previstas.

A conformidade com a legislação vigente é outra importância crucial desses regulamentos, pois evitam irregularidades e asseguram que os contratos sejam juridicamente válidos e executáveis. Eles também facilitam a obtenção dos melhores resultados possíveis com os recursos disponíveis, assegurando que as aquisições e contratações atendam às necessidades da OM X de maneira eficaz e eficiente. Ademais, estabelecem mecanismos para prevenir e combater fraudes, corrupção e outras práticas ilícitas, promovendo a integridade e a ética na administração pública (Souza Júnior, 2024).

Os regulamentos permitem um planejamento adequado das aquisições e contratações,

bem como o controle e a avaliação contínua dos contratos, garantindo que os objetivos da OM X sejam alcançados de maneira satisfatória. Eles também auxiliam na identificação e mitigação de riscos associados às licitações e contratos, reduzindo a probabilidade de falhas e problemas que possam comprometer a execução dos projetos e atividades da OM X.

Por fim, estabelecem responsabilidades claras para todos os envolvidos nos processos de licitação e contratação, facilitando a prestação de contas e a responsabilização por eventuais desvios ou falhas (Souza Júnior, 2024).

Em resumo, os regulamentos para licitações e contratos são instrumentos essenciais para assegurar que a OM X desempenhe suas funções com eficiência, transparência e responsabilidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo pretende apresentar um Estudo de Caso Simples, com uma abordagem quantitativa e descritiva, tendo em vista o caráter interpretativo do problema a ser investigado, e serão usadas para extrair conclusões sobre os fatores que influenciam a instituição e eficácia dos programas de compliance no setor público e como se dá a relação destes programas com a Nova Lei de Licitações e Contratos - NLLC.

A Organização Militar - OM, escolhida como norteadora, faz parte do Exército Brasileiro, e neste artigo a chamaremos de “X”, para manter o anonimato por falta de autorização formal para usar o nome desta OM. Sendo esta referendada para explicar como a administração pública se relaciona com o Compliance e a NLLC.

A coleta de dados foi realizada no primeiro semestre de 2023, por meio de entrevistas semiestruturadas, com questões relacionadas aos desafios e viabilidade do programa de integridade, e sobre a capacitação e adaptação para a utilização da Lei 14.133/2021. As entrevistas foram aplicadas a profissionais e gestores, envolvidos na implementação de programas de compliance e/ou atuantes na Aquisição, Licitação e Contratos da OM X, por terem maior familiaridade com o tema de pesquisa. Estas entrevistas foram presenciais, e registradas por gravação em áudio, sem transcrição na íntegra.

Os entrevistados preencheram um Termo Livre de Consentimento e Concordância, garantindo a confidencialidade e anonimato. Os questionários executados continham dezessete perguntas, sobre o compliance, transparência, integridade e nova lei de licitações, objetivando informações que contribuíssem com as práticas adotadas pela OM X. As perguntas estão dispostas no Apêndice deste artigo.

Para a identificação do panorama na administração pública, foi levantado no questionário o cenário atual da OM X, como estão estruturados seus Planos de Integridade e sua adaptação para a operação conforme os requisitos da NLLC.

Seguindo este raciocínio, espera-se que os resultados encontrados preencham a lacuna existente na literatura sobre a interação entre o Compliance e o setor público na esteira da citada lei, através de informações constantes neste artigo, que foram orientadas pela percepção de como a OM se preparou para estabelecer normas e condutas, que fossem amparadas pela legislação vigente.

A análise dos Regulamentos e do Programa de Integridade do Exército, comparando-os com o Plano de Integridade da OM X objetiva identificar o desenvolvimento de políticas e práticas de combate à corrupção e de promoção à transparência, estabelecendo assim esta dinâmica na administração pública .

4. RESULTADOS E ANÁLISES

O capítulo em questão tem como objetivo analisar os resultados da pesquisa realizada. Essa análise é baseada nos dados qualitativos coletados, que incluem informações obtidas por meio de pesquisa bibliográfica e de entrevistas. Além disso, a análise é fundamentada na percepção e compreensão humanas. Os resultados obtidos serão discutidos à luz dos conceitos e estabelecimentos previamente explorados no referencial teórico do trabalho.

Ao final, a análise realizada responde à pergunta central da pesquisa, contribuindo para a ciência dos desafios e aspectos relacionados ao compliance aplicado à administração pública na conjuntura da Nova Lei de Licitações.

4.1. Interação entre a integridade e as licitações e contratos

Este item buscou analisar a importância dos dispositivos legais, como a NLLC, na execução de um programa de compliance, especialmente na esfera pública. Entende-se que tais programas requerem o cumprimento de normas, instrumentos jurídicos e políticas internas de uma instituição.

Com relação às contratações de pessoas jurídicas, embora a exigência de programas de integridade seja obrigatória em contratos de grande vulto, a lei também incentiva todas as empresas a adotarem programas de integridade, independentemente do valor do contrato. Empresas que possuam programas de integridade robustos e efetivos podem ser beneficiadas

em processos de licitação, tendo melhores condições de competitividade e reconhecimento por parte da administração pública.

Os entrevistados ressaltaram a melhoria com a utilização do Portal Nacional de Contratações Públicas - PNCP e do Comprasnet, impulsionada pela nova legislação de licitações e contratos, dando mais transparência e maior facilidade de acesso ao público. A digitalização dos processos, o controle de prazos automatizado e a informatização dos sistemas foram percebidas como contribuições positivas, que proporcionaram o controle e a conformidade.

Por fim, as alterações para prover a transparência e acesso aos dados pelas partes interessadas foram elogiadas por auxiliar o cumprimento da legislação em vigor e reduzir impactos negativos. No entanto, os entrevistados também expressaram preocupações com a dificuldade de detalhamento dos critérios de desempate para os casos de análise direcionadas pela lei e a garantia do cumprimento adequado das novas determinações, o que evidencia a complexidade e desafios enfrentados para a adequação das normas estabelecidas na NLLC.

4.2. A conduta da OM X e a relação com o compliance

Esta etapa na análise compreende a importância da conformidade com códigos de ética e conduta na administração militar, especialmente em relação ao Plano de Integridade da Organização Militar (OM) X e nas atribuições de realizar licitações e contratos. Os entrevistados reconhecem que a obediência a esses códigos é fundamental para o sucesso na execução das funções administrativas, pois eles orientam, regulam e corrigem as atitudes dos militares investidos em cargos de responsabilidade. Além disso, os códigos são vistos como balizadores que instruem a direção a ser seguida, proporcionando uma padronização de condutas e uma mesma linha de pensamento dentro da organização.

Os respondentes destacam que os códigos são de fácil entendimento, abrangentes e detalhados, contribuindo positivamente ao facilitar a aplicação prática no dia a dia e garantindo que cada agente saiba suas obrigações e evitando omissões. Na análise dos dados, foi observada uma divisão entre os atos normativos utilizados na administração militar, onde o Regulamento de Administração do Exército (RAE) e os Cadernos de Orientação aos Agentes da Administração são vistos como documentos que trazem atividades ligadas às funções, enquanto o Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG) e o Estatuto dos Militares tratam de condutas mais amplas da carreira militar, como hierarquia e disciplina.

Os Cadernos de Orientação são apontados como o principal instrumento para definir

as diretrizes dos integrantes de uma Diretoria de Administração (DA), sendo considerados de boa qualidade e contribuindo para o bom andamento das funções. A obediência a esses guias adotados pela Administração Pública e pela Força Terrestre é vista como um fator crucial na implementação dos programas de compliance, onde a conformidade com os códigos de ética e conduta é essencial para o sucesso do programa de integridade e conformidade.

Inicialmente, foi identificado que o Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx) desempenha um papel fundamental na promoção de ações educacionais e capacitação dos agentes da administração, por meio do Portal de Educação do EB, oferecendo cursos e estágios na modalidade de ensino à distância (EAD). Os entrevistados destacaram a realização dessas capacitações como um aspecto favorável, e foi apontada como fundamental para habilitar os agentes a executar suas atribuições de forma mais abrangente e diversificada. Esses aspectos ressaltam a importância da preparação adequada dos agentes da administração para o efetivo funcionamento dos programas de compliance.

Além disso, as Visitas de Orientação Técnica (VOT) realizadas pelo 1º CGCFEx são vistas de forma positiva, pois contribuem para esclarecer dúvidas, atualizar orientações e normas internas, e melhorar as rotinas administrativas da OM. As VOTs são consideradas oportunidades de aprendizado e aprimoramento, promovendo a disseminação de boas práticas e conhecimentos entre as unidades.

Os entrevistados também destacaram mudanças significativas, como a obrigação de usar o Portal de Licitações do Exército para divulgação de processos de despesa, a digitalização de processos e a informatização de sistemas, fortalecendo a transparência nas ações da Administração militar, permitindo uma ampla divulgação dos processos e contribuindo para prestar contas à sociedade.

Além disso, essa prática estimula a responsabilidade e cuidado na elaboração de documentos, auxiliando no controle e na correção de possíveis erros antes que sejam finalizados. O sítio eletrônico da OM X está em fase de implementação para *“abrigar o conteúdo completo de todas as licitações em fase de implantação desde a requisição até o parecer jurídico. Atualmente os processos ficam disponíveis no DSpace”*, que é uma plataforma em nuvem para depositário de arquivos, *“onde todos os processos são digitalizados e colocados em uma nuvem”*.

Outro ponto relevante é a contribuição da transparência na inibição de condutas inapropriadas, pois o conhecimento de que as ações serão públicas funciona como um alerta para os agentes da administração. No entanto, também é mencionada a crítica em relação à demanda de trabalho gerada pela gestão dessas ações, especialmente quando não há apoio de

pessoal extra.

A análise da consistência dos registros é destacada como uma forma de contribuir para a eficiência da Administração militar, permitindo verificar se os recursos estão sendo utilizados corretamente e evitando desvios de finalidade.

Em resumo, as boas práticas, inseridas no programa de integridade/conformidade da unidade militar, têm o potencial de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, sendo essenciais para a implementação de programas de compliance e para o fortalecimento da transparência e eficiência nas organizações militares.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, o presente artigo pretende contribuir para o avanço do conhecimento sobre o compliance aplicado ao setor público no contexto da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), e destacar a implementação de programas de compliance na administração pública. Como exemplificado no estudo de caso da Organização Militar (OM) X, do Exército Brasileiro, é fundamental promover uma cultura organizacional pautada pela ética, transparência e integridade, além de garantir a conformidade legal.

A contribuição para a implantação dos programas de compliance no âmbito da Lei 14.133/21 é significativa e se manifesta em diversos aspectos. Primeiramente, a lei estabelece requisitos que promovem a transparência e a integridade nas contratações públicas, o que é fundamental para a implementação de programas de compliance eficazes.

A utilização de sistemas eletrônicos para licitações e a obrigatoriedade de um Plano de Contratações Anual (PAC) são exemplos de mecanismos que ajudam a prevenir fraudes e corrupção, além de facilitar a gestão de riscos. Ademais, a análise da consistência dos registros e a promoção de boas práticas dentro das organizações são essenciais para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de maneira correta, evitando desvios de finalidade e inibindo condutas inapropriadas.

A Lei 14.133/21 incentiva uma mudança cultural nas organizações públicas, visando a integridade e a eficiência na administração pública, porém alguns artigos da lei são considerados vagos ou ambíguos, o que pode gerar interpretações divergentes e insegurança jurídica. A falta de clareza pode dificultar a aplicação uniforme da lei em diferentes esferas de governo e entre os diversos órgãos públicos.

Ao analisarmos a OM X, interpretamos que a adoção de boas práticas de compliance não apenas fortalece a gestão pública, mas também ajuda a inibir condutas inapropriadas e a assegurar a conformidade na gestão. Os resultados obtidos em decorrência da instituição de Programas de Compliance têm se mostrado satisfatórios e alinhados com as estratégias governamentais.

A implementação de programas de compliance tem contribuído para a promoção da transparência, eficiência e integridade na administração pública, especialmente no contexto da Nova Lei de Licitações e Contratos. Além disso, a pesquisa sugere que a efetividade desses programas está relacionada à capacidade das organizações de integrar os princípios de compliance em sua cultura organizacional e nas suas operações diárias, o que é fundamental para o sucesso a longo prazo.

Entretanto, existem desafios a serem superados, como a necessidade de suporte adequado e a gestão do aumento de trabalho gerado pela implementação dessas práticas. Portanto, enquanto os resultados são promissores, a continuidade do alinhamento com as estratégias governamentais e a eficácia dos programas de compliance dependem de um compromisso contínuo com a ética e a integridade nas organizações públicas.

Os programas de compliance visam estabelecer princípios de integridade e comportamento ético entre líderes e colaboradores, contribuindo para uma gestão eficiente e responsável dos recursos públicos. A transparência gerada por essas práticas não apenas inibe condutas inapropriadas, mas também fortalece a prestação de contas à sociedade. Portanto, a adoção de boas práticas de compliance e integridade é essencial para aprimorar a gestão pública, fortalecer a transparência e eficiência nas organizações militares e, por extensão, na administração pública como um todo.

REFERÊNCIAS

Almeida, I. M. C., Brito, A. K. F. S., & Serra, E. C. (2023). Compliance na Lei nº 14.133/21: O Programa de Integridade como Instrumento de Combate à Corrupção nos Contratos de Grande Vulto. *Revista Foco*, 16(5), 1-9. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n5-088

Assi, M. (2013). *Gestão de Compliance e seus desafios: Como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios*. Saint Paul Editora.

Brasil. Controladoria-Geral da União (CGU). Gabinete do Ministro (GM). (2023). Portaria Normativa n. 93, de 17 de outubro de 2023. 3ª edição. Plano de Integridade da CGU. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/93184>

Brasil. Controladoria-Geral da União (CGU). Secretaria-Executiva (SE). (2021). Portaria n. 1.118, de 14 de maio de 2021. 2ª edição do Plano de Integridade da CGU. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/65900>

Brasil. Exército Brasileiro. (2003). Portaria n.816, de 19 de dezembro de 2016 (APROVAÇÃO). Publicado na Separata ao Boletim do Exército n. 51/2003 de 19 de dezembro de 2003. Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1). Brasília, DF, 19 de dezembro de 2003.

Brasil. Exército Brasileiro. (2016). Portaria Nº 1.392, de 25 de Outubro de 2016. Aprova o Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares (EB10-VM-12.010), 2ª Edição, 2016. Brasília, DF, 4 de novembro de 2016.

Brasil. Exército Brasileiro. (2018). Programa de Integridade do Exército Brasileiro - EB2O-P-02.002, 1ª Edição. Brasília, DF.

Brasil. Exército Brasileiro. (2021). Portaria – C Ex nº 1.555, de 9 de julho de 2021. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE), EB10-R-01.003, 1ª Edição, 2021. Brasília, DF, 2021.

Brasil. Exército Brasileiro. (2021). Portaria - C Ex Nº 1.604, de 6 de outubro de 2021. Aprova o Regulamento do Centro de Controle Interno do Exército - EB10-R-13.001, 1ª Edição. Brasília, DF.

Brasil. Exército Brasileiro. (2021). Regulamento dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (EB10-R 08.006), 1ª edição, Brasília, DF.

Brasil. Exército Brasileiro. Comando do Exército. (2003). Portaria nº 050, de 10 de fevereiro de 2003. Aprova o Regulamento das Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército. Brasília, DF.

Brasil. Exército Brasileiro. Comando do Exército. (2022). Portaria nº 1.802, de 4 de agosto de 2022. Dispõe sobre disponibilização, para fins de consulta, do inteiro teor dos processos administrativos de compras e contratações, por licitações ou contratações diretas, e execuções dos contratos decorrentes, no âmbito do Comando do Exército. Brasília, DF.

Brasil. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. (2023). Caderno de Orientação aos Agentes da Administração - Conformidade dos Registros de Gestão, 8.1, 3ª ed. Brasília, DF.

Brasil. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. (2023). Caderno de Orientação aos Agentes da Administração - Seção de Aquisição Licitações e Contratos, 9.2, 3ª ed. Brasília, DF.

Brasil. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. (2024). Caderno de Orientação aos Agentes da Administração - Sistema de Acompanhamento da Gestão, 5.2, 3ª ed. Brasília, DF.

Brasil. (1993). Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm

Brasil. (2002). Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm

Brasil. (2011). Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC. Diário Oficial da União.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/L12462.htm

Brasil. (2011). Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações. Diário Oficial da União.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm

Brasil. (2013). 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. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm

Brasil. (2016). Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm

Brasil. (2019). Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras. Diário Oficial da União.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113848.htm

Brasil. (2021). Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

Brasil. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). (2018). Plano de Integridade da CGU 1ª edição. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41667>

Coelho, C. C. B. P. (2016). Compliance na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil. *Revista de Direito da Faculdade Guanambi*, 3(01), 75-95.

Coutinho, L. D. M. (2021). Notas Sobre o Compliance na Administração Pública. *Revista ComplianceRio*, 4(4), 30-36.

da Silva, L. A., & Arroyo, M. B. F. (2023). Compliance e a atuação na gestão pública: redução de riscos e otimização de processos e recursos. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(5), 4048-4072.

de Paula, M. M., & Gobbes, M. S. (2024). Medidas de Prevenção e Controle de Fraudes no Pregão Eletrônico. *Revista Universitas da FANORPI*, 2(10), 61-79.

Decreto nº 4.346, de 26 de agosto de 2002. (2002). Aprova o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4) e dá outras providências.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4346.htm

Decreto nº 11.129 de 11 de julho de 2022. (2022). Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70

Ferrari, F. J. (2023). *Compliance no Exército Brasileiro*. Juruá Editora.

Fonseca, A. (2017). *Programa de Compliance ou Programa de Integridade: o que isso importa para o direito brasileiro*. Manual de Compliance. São Paulo: Instituto Arc.

GUIMARÃES, C. V. D. A. (2019). *Gestão de Compliance no Exército Brasileiro. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização de Gestão em Administração Pública)–Escola de Formação Complementar do Exército/Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG), Salvador.*

Justen Filho, M. (2023). *Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas*, 2. ed., São Paulo: Thomson Reuters.

Leal, R. G., & Ritt, C. F. (2014). *A Previsão dos Mecanismos e Procedimentos Internos de Integridade: Compliance Corporativo na Lei Anticorrupção: Sua Importância Considerado como uma Mudança de Paradigmas e Educação Empresarial*. Barbarói, (42).

Luengo, CAG, Vieira, SFA, Nunes, ALP, & Suguihiro, VLT (2022). *O Compliance Como Instrumento de Monitoramento e Controle da Administração Pública*. RGC-Revista de Governança Corporativa , 9 (1), e0108-e0108.

Macedo, J., Bianchi, L., & Reis, B. S. (2023). *Panorama das compras públicas do Governo Federal: análise a partir dos dados do SIASG*. Enap.

Mello, R. D. C. V. (2022). *Public compliance nas licitações e contratos administrativos/Public compliance in bids and administrative contracts*. Revista Científica do CPJM, 2(05), 159-176.

Niebuhr, J. D. M., Lahoz, R. A. L., & Schramm, F. S. (2021). *Nova lei de licitações e contratos administrativos*. Zênite Editora, 68-79.

Nunes, A. F., Santos, G. C., & de Sousa Pessoa, A. N. L. (2024). *Nova Lei de Licitação e Contratações Públicas: Uma Análise do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) à Luz dos Princípios da Transparência e Eficiência*. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 10(5), 4590-4607.

Serri Silva, M. A., Craco, T., Biegelmeier, U. H., Pozzo, D. N., & Camargo, M. E. (2021). *Implantação de modelo de gestão da qualidade em organizações militares: o estudo de caso no exército brasileiro*. Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y

Seguridad, 16(2), 157-176.

Santos, T. C., Bulat, M., da Fonseca Lopes, D. P., Fontenele, E., & Carvalho, S. M. S. (2021). A relevância da Integridade Pública na sociedade moderna um estudo de caso brasileiro. Encontro Brasileiro de Administração Pública.

Souza, A. D. B. G. (2022). O compliance no Ministério Público/Compliance program in The Public Prosecution Service. Revista Científica do CPJM, 1(04), 18-43.

Souza Júnior, P. S. d. (2024). Os desafios do compliance na administração militar das organizações de saúde do Exército. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Dissertação de Mestrado .

Vieira, J. B., & Barreto, R. T. D. S. (2019). Governança, gestão de riscos e integridade.

APÊNDICE – Roteiro das Entrevistas

Você poderia explicar como foi seu processo de preparação para desempenhar a função no setor de Planejamento e Gestão? Qual a influência em suas atribuições atuais?

A sua OM possui um programa de integridade formalmente instituído?

Quais medidas de compliance são adotadas na OM?

Como você enxerga as inspeções e/ou visitas de orientações técnicas (VOT) dos Centros de Gestão Contabilidade e Finanças do Exército?

Acerca dos códigos de ética e conduta utilizados na gestão de sua OM, tais como: o Estatuto dos Militares, o Regulamento Interno de Serviços Gerais, e o de Administração do Exército, e por fim, os Cadernos de Orientações da Secretaria de Economia e Finanças; como você observa a importância deles no cumprimento de suas atribuições?

Você acredita que fatores hierárquicos podem impactar nas ações da administração militar?

Como você observa as mudanças ocorridas no programa de integridade desde sua implementação?

Em sua opinião, quais são os maiores desafios para a implementação efetiva do compliance no setor público?

E quais condutas facilitam a implementação do compliance?

Quais melhorias você sugeriria para fortalecer a cultura de compliance em seu departamento?

Como é preparado o Relatório Anual de Gestão de Riscos?

Como são passadas as informações dos valores gerenciados pela 1ª RM no ano anterior?

Como é repassada essa informação?

O seu departamento recebeu treinamento específico sobre a Nova Lei de Licitações?

Quais aspectos da Nova Lei de Licitações você considera mais desafiadores?

Considerando os portais de divulgação na internet com acesso público, como você observa o impacto deles para os processos administrativos?

O seu departamento utiliza alguma ferramenta específica para promover a transparência nas licitações e contratos?

Quais são as principais ferramentas ou métodos utilizados para garantir a transparência?

Você acredita que a implementação de práticas de compliance melhorou a eficiência das licitações e contratos em seu departamento?

Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre a aplicação do compliance e a Nova Lei de Licitações no seu departamento?