



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

Talita Maria Moreira de Almeida

**ADOÇÃO DO CONCEITO DE *COMPLIANCE* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: Mudanças nos Marcos Normativos e na Cultura Institucional Contemporânea**

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 Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

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

Talita Maria Moreira de Almeida

**ADOÇÃO DO CONCEITO DE *COMPLIANCE* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: Mudanças nos Marcos Normativos e na Cultura Institucional
Contemporânea**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis 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: Prof. Dr. Edmilson Soares Campos

Brasília - DF

2024

CIP - Catalogação na Publicação

AA447a Almeida, Talita.
Adoção do Conceito de Compliance na Administração Pública Federal: Mudanças nos Marcos Normativos e na Cultura Institucional em Contexto Contemporâneo / Talita Almeida; orientador Edmilson Campos. -- Brasília, 2024.

p.

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

1. Compliance. 2. Administração Pública. 3. Integridade. 4. Governança. 5. Transparência. I. Campos, Edmilson, orient. II. Título.

Talita Maria Moreira de Almeida

**ADOÇÃO DO CONCEITO DE *COMPLIANCE* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: Mudanças nos Marcos Normativos e na Cultura Institucional Contemporânea**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis 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: DD/09/2024.

Prof. Dr. Edmilson Soares Campos
Orientador

Prof. Me. Leidisangela Santos da Silva
Professor - Examinador

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho é um marco significativo na minha trajetória acadêmica e pessoal, e não teria sido possível sem o apoio e a orientação de várias pessoas especiais. Primeiramente, agradeço a Deus, cuja presença constante me guiou e sustentou em cada etapa deste percurso, proporcionando força nos momentos de dificuldade e clareza nas decisões tomadas.

Aos meus queridos pais, Álvaro e Isaura, expresso minha profunda gratidão. Sem o apoio incondicional, o amor e os ensinamentos que me proporcionaram, este sonho não se tornaria realidade. Vocês sempre acreditaram no meu potencial, oferecendo palavras de incentivo e compreensão nos momentos em que mais precisei. Sua dedicação e sacrifício ao longo dos anos foram fundamentais para que eu alcançasse este objetivo.

Agradeço sinceramente ao meu orientador, Professor Edmilson Campos, por sua paciência e compreensão ao longo do processo de elaboração deste trabalho. Seu apoio foi fundamental para que meu estudo pudesse ser finalizado. Também destaco a importância dos meus colegas da turma da Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público, cujas contribuições e debates enriqueceram imensamente a presente vivência na Universidade.

RESUMO

Este artigo analisa a aplicação de políticas de *compliance* na Administração Pública Federal brasileira, destacando a importância dos marcos normativos estabelecidos nos últimos anos, como a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), o Decreto nº 8.420/2015, a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) e o Decreto nº 9.203/2017. Esses normativos têm sido fundamentais para a estruturação de programas de integridade, governança e controle, contribuindo significativamente para a promoção da integridade, responsabilização e transparência nos processos públicos. O presente trabalho também examinou alguns estudos de caso de adoção do *compliance* em órgãos da Administração Federal Direta e Indireta para analisar a efetividade da regulamentação sobre o tema. O exame evidencia que a implementação de programas de *compliance* tem levado a uma maior transparência, favorecendo a prevenção de práticas ilícitas e a promoção de uma cultura de ética entre os servidores públicos. Contudo, o estudo também aponta a existência de alguns desafios a sua plena aplicação, como a resistência cultural e a necessidade de capacitação contínua. As conclusões indicam que, apesar dos obstáculos, a adoção de práticas de *compliance* tem fortalecido a gestão pública e aumentado a confiança da sociedade nas instituições governamentais.

Palavras-chave: *compliance*, administração pública, integridade, governança, transparência, marcos normativos.

ABSTRACT

This article analyzes the application of compliance policies in the Brazilian Federal Public Administration, highlighting the importance of the normative frameworks established in recent years, such as Law No. 12.846/2013 (Anti-Corruption Law), Decree No. 8.420/2015, Law No. 13.303/2016 (State-Owned Companies Law), and Decree No. 9.203/2017. These regulations have been fundamental for the structuring of integrity, governance, and control programs, significantly contributing to the promotion of integrity, accountability, and transparency in public processes. This study also examined case studies of compliance adoption in Direct and Indirect Federal Administration to assess the effectiveness of these regulations on the subject. The analysis shows that the implementation of compliance programs has led to greater transparency, providing the prevention of illicit practices and the promotion of a culture of ethics among public servants. However, the study also points out the existence of some challenges to its full implementation, such as cultural resistance and the need for continuous training. The conclusions indicate that, despite the obstacles, the adoption of compliance practices has strengthened public management and increased society's trust in government institutions.

Keywords: compliance, public administration, integrity, governance, transparency, normative frameworks.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	10
2.REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1.Conceito de <i>compliance</i>	11
2.2.<i>Compliance</i> na Administração Pública	12
2.3.Cultura Institucional e Mudanças Organizacionais	13
2.4.Evolução das Leis e Normativos no Brasil.....	14
3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
3.1.Natureza da Pesquisa.....	15
3.2.Abordagem Qualitativa	15
3.3.Procedimentos de Coleta de Dados	15
3.4.Análise de Dados	16
4.RESULTADOS E ANÁLISES	16
4.1.Adoção de Práticas de <i>Compliance</i>	16
4.2.Impactos das Leis e Normativos	17
4.3.Literatura sobre casos práticos.....	19
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS	23

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública Federal brasileira tem sido alvo de um crescente número de iniciativas voltadas para a promoção da transparência, integridade e responsabilidade na gestão pública. Nos últimos anos, a implementação de políticas de *compliance* ocupou foco central nas reformas administrativas, impulsionada por uma série de escândalos de corrupção que abalaram a confiança da sociedade nas instituições governamentais. O conceito de *compliance*, inicialmente mais difundido no setor privado, foi adaptado e integrado ao setor público como uma estratégia para combater a corrupção e assegurar a conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis. Em decorrência desse contexto, houve o advento de normativos sobre o tema, com destaque para a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), o Decreto nº 8.420/2015, a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) e o Decreto nº 9.203/2017.

A adoção de políticas de *compliance* na Administração Pública Federal é de extrema importância, não apenas para a prevenção de práticas ilícitas, mas também para a promoção de uma cultura de integridade e ética entre os servidores públicos. As iniciativas de *compliance* visam estabelecer mecanismos robustos de controle interno, gestão de riscos e governança, que são essenciais para garantir a eficiência e a transparência na Administração Pública. Diante do cenário contemporâneo, em que a sociedade demanda cada vez mais transparência e *accountability* das instituições públicas, torna-se fundamental investigar a aplicação e a efetividade dessas políticas.

O objetivo deste artigo é analisar a aplicação das políticas de *compliance* na Administração Pública Federal brasileira, examinando os impactos dessas práticas na cultura institucional em contexto recente. Como objetivos específicos, destaca-se que a pesquisa busca explorar se a adoção dessas políticas tem sido efetiva na promoção da integridade, na redução da corrupção e na melhoria da governança pública. Ademais, esse trabalho também se dedica a refletir sobre quais óbices afetam esse tipo de política pública quanto ao atingimento de sua finalidade no ambiente estatal.

Este artigo está estruturado em três capítulos, além desta Introdução e das Considerações Finais. No Capítulo 2, será apresentado o referencial teórico, abordando os conceitos de *compliance*, governança e integridade no contexto da Administração Pública. O Capítulo 3 tratará dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, detalhando os métodos de coleta e análise de dados. No Capítulo 4, serão discutidos os resultados da análise, avaliando os impactos efetivos dos normativos e a decorrente mudança na cultura institucional da Administração Pública Federal. Por fim, as Considerações Finais sumarizarão as principais conclusões e implicações do estudo, apontando direções para futuras pesquisas.

Este estudo é relevante por contribuir para a compreensão dos desafios e avanços na implementação de políticas de *compliance* na Administração Pública Federal. Ao avaliar a efetividade dessas práticas, o artigo pretende oferecer subsídios valiosos para gestores públicos, formuladores de políticas públicas e pesquisadores interessados na promoção da integridade e na melhoria da governança pública no Brasil. A disseminação de boas práticas de *compliance* pode servir como modelo para outras instituições e entes governamentais, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições públicas e promovendo um ambiente gerencial mais ético e transparente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de *compliance*, derivado do verbo inglês "to comply" (conformar-se), está intrinsecamente ligado à conformidade com leis, regulamentos, normas e diretrizes, além da adoção de boas práticas éticas e de governança. Originalmente desenvolvido no setor privado, o *compliance* tem ganhado crescente importância também na Administração Pública, especialmente em resposta a escândalos de corrupção e de má gestão.

2.1. Conceito de *compliance*

Compliance, no contexto organizacional, refere-se ao conjunto de iniciativas que busca assegurar que uma organização atue em conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis, além das políticas internas e externas. Esse conceito abrange desde a prevenção de práticas ilícitas até a promoção de uma cultura organizacional baseada em princípios éticos.

Segundo o autor Francisco Cardoso (2017), *compliance* é "o esforço organizacional para garantir a conformidade com todas as normas legais e regulamentares, bem como com políticas e diretrizes estabelecidas pela própria organização". A importância do *compliance* reside na sua capacidade de mitigar riscos legais e reputacionais, promovendo a integridade e a confiança entre os *stakeholders*.

Quadro 1: Principais componentes de programas de *Compliance*.

Componente do Programa de <i>Compliance</i>	Definição
Código de Ética e Conduta	Define os valores e comportamentos esperados dos funcionários e dirigentes
Políticas e Procedimentos	Estabelecem as diretrizes operacionais para assegurar a conformidade
Treinamento e Capacitação	Promove a conscientização e o entendimento das políticas de <i>compliance</i> entre os funcionários
Monitoramento e Auditoria	Avalia a eficácia do programa de <i>compliance</i> e identifica

	áreas de melhoria
Canais de Denúncia	Facilita a comunicação de possíveis infrações de maneira segura e confidencial
Medidas Disciplinadoras	Aplicam-se quando há violações das políticas de <i>compliance</i>

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Cardoso (2017).

Os programas de *compliance* se originaram no setor privado, com destaque para os Estados Unidos. Nesse país, a ocorrência de escândalos corporativos nos anos 2000, como o caso Enron, resultou na promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (2002). Esta lei impôs rigorosos requisitos de governança corporativa e transparência, incentivando empresas a adotarem práticas de *compliance*.

Enumeram-se como benefícios da implementação de programas de *compliance* no setor privado: a redução de riscos, que minimiza a exposição a multas, penalidades e danos à credibilidade; a melhoria da reputação, pois as empresas com fortes programas de *compliance* são vistas como mais confiáveis e éticas; e o aumento da eficiência operacional, tendo em vista que procedimentos claros e bem definidos reduzem a incerteza e aumentam a produtividade.

Todavia, cabe reconhecer que os desafios para sua implementação também são significativos, como a necessidade de recursos financeiros e humanos para o estabelecimento e manutenção do programa, além da resistência cultural interna, que pode dificultar a aceitação das novas práticas.

2.2. *Compliance* na Administração Pública

Historicamente, a adoção de práticas de *compliance* na Administração Pública visa garantir a conformidade com os regulamentos internos e externos, minimizar riscos legais e reputacionais e promover uma cultura de ética e transparência. A partir dos anos 2000, diversos países começaram a implementar programas de *compliance* na esfera pública como resposta a escândalos de corrupção e de má gestão. Para o caso brasileiro, esse é um fenômeno relativamente recente, intensificado a partir da década de 2010. A implementação de programas de *compliance* foi impulsionada por uma série de escândalos de corrupção que abalaram a confiança nas instituições públicas e exigiram uma resposta robusta em termos de governança e transparência, a exemplo do caso “Lava Jato”.

Na Administração Pública, a implementação de programas de *compliance* é vital para promover a transparência, a integridade e a *accountability*. A adoção desse tipo de prática no

setor público visa não apenas prevenir a corrupção, mas também melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos.

A estruturação de programas de *compliance* na Administração Pública envolve a criação de códigos de ética e conduta, a definição de políticas e procedimentos, a implementação de treinamentos e capacitações, o estabelecimento de mecanismos de monitoramento e auditoria, a criação de canais de denúncia e a aplicação de medidas disciplinadoras. Esses componentes são adaptados às especificidades do setor público, com o apoio da Alta Administração, e considerando a necessidade de transparência e prestação de contas à sociedade.

2.3. Cultura Institucional e Mudanças Organizacionais

A cultura institucional refere-se ao conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas dentro de uma organização. Mudanças na cultura institucional ocorrem gradualmente e são influenciadas por fatores internos e externos, incluindo mudanças legislativas, políticas de governança, e pressões sociais e econômicas.

Para a implementação de programas de *compliance* na Administração Pública, observa-se a incidência de alguns obstáculos. O primeiro a ser citado é a resistência cultural, tendo em vista que hábitos institucionais devem ser substituídos para que os princípios de *compliance* sejam efetivamente incorporados na rotina dos servidores públicos. Outro aspecto é a necessidade de capacitação contínua, para garantir o entendimento e a aplicação correta das políticas de *compliance*. Uma fonte de incerteza para esse processo repousa na disponibilidade de recursos financeiros e humanos, que pode ser limitada a depender do órgão e do ente em questão. Por fim, a complexidade e a quantidade de regulamentações podem dificultar a conformidade.

Não obstante os desafios, a adoção do *compliance* agrega uma série de benefícios para a Administração Pública. Ressalta-se, primeiramente, a promoção da transparência e da integridade nas ações governamentais, o que possibilita a construção de uma cultura organizacional baseada em princípios éticos e na responsabilidade. Ademais, a conformidade contribui para a redução dos riscos de corrupção, fraudes e outras irregularidades, minimizando a exposição a penalidades legais e a danos reputacionais. Programas de *compliance* bem estruturados podem melhorar a eficiência operacional, ao estabelecer procedimentos claros e diretrizes bem definidas, o que reduz a incerteza e aumenta a produtividade. Por fim, a implementação desse tipo de programa possibilita o fortalecimento da confiança pública nas instituições governamentais, demonstrando um compromisso com valores éticos e com a responsabilização.

2.4. Evolução das Leis e Normativos no Brasil

Notadamente na última década, diversos marcos legais foram estabelecidos para promover a conformidade e a integridade na Administração Pública brasileira. O primeiro deles repousa na Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. Este é um normativo significativo no combate à corrupção no Brasil, estabelecendo a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Esta lei introduz sanções rigorosas, como multas que podem chegar a 20% do faturamento bruto da empresa e a publicação da decisão condenatória, visando desincentivar práticas corruptas e promover uma cultura de integridade e transparência. Além disso, a Lei Anticorrupção incentiva a adoção de programas de *compliance* e mecanismos internos de integridade pelas empresas, buscando mitigar riscos e assegurar a conformidade com as normas legais e regulamentares.

Em seguida, tem-se o Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei nº 12.846/2013 e detalha os critérios e procedimentos para a aplicação de sanções às pessoas jurídicas envolvidas em atos lesivos à administração pública. Este decreto define os parâmetros para a avaliação dos programas de integridade (*compliance*), estabelecendo diretrizes sobre como as empresas devem estruturar e implementar medidas de prevenção, detecção e remediação de atos ilícitos. Entre suas disposições, destaca-se a criação de critérios para a redução de penalidades, incentivando as empresas a adotarem práticas de governança e mecanismos internos de controle. Assim, o Decreto nº 8.420/2015 desempenha um papel crucial no fortalecimento da cultura de integridade e transparência nas relações corporativas e públicas no Brasil.

Cabe ressaltar a Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, que estabelece o estatuto jurídico das empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Essa lei tem como objetivo aprimorar a governança corporativa dessas entidades, promovendo maior transparência, controle e eficiência na gestão dos recursos públicos. Entre suas principais disposições, a Lei nº 13.303/2016 impõe requisitos rigorosos para a seleção e nomeação de dirigentes, estabelece normas para licitações e contratos e define práticas de gestão de risco e *compliance*. A legislação busca assegurar que as estatais operem com integridade e responsabilidade, alinhando suas atividades aos princípios da administração pública e aos interesses da sociedade.

Finalmente, tem-se o Decreto nº 9.203/2017, que institui a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelecendo diretrizes e práticas para fortalecer a governança no setor público. Este decreto visa melhorar a eficiência, a transparência e a integridade na gestão pública, promovendo uma cultura de responsabilidade

e prestação de contas. Entre suas disposições, destaca-se a criação de comitês de governança, a implementação de mecanismos de controle interno e a adoção de práticas de gestão de riscos e *compliance*. O Decreto nº 9.203/2017 busca garantir que as ações governamentais sejam realizadas de maneira ética e eficaz, alinhando-se aos princípios de boa governança e aos interesses da sociedade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa de natureza descritiva e de abordagem qualitativa, com utilização de procedimentos bibliográfico e documental. A coleta de dados envolveu a análise de documentos oficiais, incluindo leis, decretos, portarias e outros normativos. Os dados coletados foram analisados através de técnicas de análise de conteúdo, visando identificar padrões e tendências relacionadas à adoção de práticas de *compliance* e mudanças na cultura institucional na Administração Pública Federal.

3.1. Natureza da Pesquisa

A pesquisa sobre *compliance* na Administração Pública Federal possui uma natureza descritiva, uma vez que busca detalhar e analisar as práticas e a implementação desse tipo de programa no contexto governamental brasileiro. A pesquisa descritiva permite compreender as características, os componentes e os efeitos dos programas de *compliance* na administração pública, proporcionando uma visão ampla e detalhada do fenômeno estudado.

3.2. Abordagem Qualitativa

A abordagem qualitativa foi escolhida para este estudo devido à sua capacidade de explorar profundamente o contexto e as particularidades da aplicação de *compliance* na Administração Pública Federal. A pesquisa qualitativa é adequada para compreender os aspectos subjetivos, como os desafios enfrentados na implementação e os impactos na cultura organizacional. Esta abordagem permite uma análise rica e detalhada, focada em aspectos não quantificáveis, mas que são essenciais para a compreensão completa do tema.

3.3. Procedimentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foram utilizados procedimentos bibliográficos e documentais. A pesquisa bibliográfica envolveu a revisão de literatura acadêmica relevante sobre o tema de *compliance*, com foco em publicações nacionais e internacionais. Foram consultados livros, artigos científicos, teses e dissertações, disponíveis em bibliotecas físicas e bases de dados

eletrônicas, como Google Scholar, Scielo e JSTOR. A revisão bibliográfica permitiu identificar os principais conceitos, teorias e modelos de *compliance* aplicáveis ao setor público, bem como os estudos de caso e as melhores práticas observadas em diferentes contextos.

A pesquisa documental, por sua vez, consistiu na análise de documentos oficiais, como leis, decretos, regulamentos, relatórios de auditoria, manuais de *compliance* e publicações de órgãos governamentais. Este recurso permitiu a identificação das diretrizes legais e regulamentares que orientam a implementação de programas de *compliance* na administração pública federal, bem como a análise de casos específicos de órgãos e entidades que adotaram tais práticas.

3.4. Análise de Dados

A análise dos dados coletados foi realizada de forma qualitativa, utilizando técnicas de análise de conteúdo. A análise de conteúdo permitiu categorizar e interpretar as informações obtidas, identificando padrões, tendências e relações entre os diferentes elementos dos programas de *compliance*. Essa técnica também possibilitou a comparação entre as práticas adotadas por diferentes órgãos e entidades da administração pública federal, destacando os fatores de sucesso e os principais desafios enfrentados.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

4.1. Adoção de Práticas de *Compliance*

A criação de programas de *compliance* nos órgãos públicos tem envolvido a definição de códigos de ética, a implementação de políticas e procedimentos internos, e a promoção de treinamentos e capacitações. A Controladoria-Geral da União (CGU), por exemplo, tem desempenhado um papel central na disseminação de práticas de integridade, oferecendo manuais e diretrizes para a implementação de programas de *compliance*. Através de programas como o Programa de Integridade Pública, a CGU promoveu a adoção de códigos de conduta, auditorias internas e canais de denúncia, resultando em uma gestão mais transparente e eficiente (CGU, 2015). Por sua vez, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem sido um ator chave na promoção de práticas de governança e integridade. Através de auditorias e fiscalizações rigorosas, o TCU tem avaliado a conformidade dos órgãos públicos com as normas de *compliance*, contribuindo para a melhoria da gestão pública e a prevenção de irregularidades (TCU, 2020).

Apesar da evidente evolução, nota-se como um dos principais desafios na

implementação de programas de *compliance* na Administração Pública Federal a resistência cultural. A mudança de comportamento e a internalização de novos valores éticos exigem tempo e comprometimento contínuo. A cultura organizacional em muitos órgãos ainda é marcada por práticas arraigadas que podem resistir a mudanças significativas (SILVA, 2018).

Outra variável essencial para a efetividade dos programas de *compliance* é a capacitação contínua dos servidores públicos. No entanto, a limitação de recursos financeiros e humanos muitas vezes dificulta a realização de treinamentos adequados e a manutenção de equipes especializadas (ALMEIDA, 2019).

A complexidade e a quantidade de regulamentações aplicáveis à Administração Pública podem tornar a conformidade um desafio considerável. A necessidade de acompanhar e interpretar corretamente as diversas normas exige um esforço significativo dos atores envolvidos (CARDOSO, 2017).

Apesar das variáveis de incerteza, a adoção de programas e práticas de *compliance* tem contribuído para o aumento da transparência e da integridade na Administração Pública. Relatórios de auditoria e avaliações da CGU indicam uma redução significativa de práticas corruptas e maior conformidade com as normas legais (CGU, 2020).

Ademais, os programas de *compliance* também têm levado a uma melhoria geral na gestão pública, com processos mais claros e procedimentos melhor definidos. A introdução de práticas de gestão de riscos e controle interno tem ajudado a aumentar a eficiência operacional e a reduzir desperdícios (MARTINS, 2021).

A promoção de práticas de integridade e a transparência na administração pública têm contribuído para o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições governamentais. A percepção de que o governo está comprometido com a ética e a com a responsabilidade reforça o apoio e a legitimidade das ações públicas (PEREIRA, 2022).

4.2. Impactos das Leis e Normativos

A Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, trouxe mudanças significativas ao estabelecer a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública. A Lei Anticorrupção foi um marco na luta contra a corrupção no Brasil, ao permitir que empresas fossem responsabilizadas por atos de corrupção, independentemente da comprovação de dolo por parte dos seus dirigentes.

Desde sua implementação, os impactos dessa legislação podem ser observados em vários aspectos. A introdução de multas substanciais e a possibilidade de sanções adicionais, como a publicação da decisão condenatória, têm servido como um forte dissuasor contra

práticas corruptas (PEREIRA, 2017). Estudos indicam uma redução significativa nos casos de corrupção envolvendo grandes empresas desde a promulgação da lei (CGU, 2020).

A Lei Anticorrupção também incentivou a adoção de programas de *compliance* pelas empresas, como forma de mitigar riscos e demonstrar boas práticas de integridade. A Controladoria-Geral da União (CGU) e outros órgãos reguladores têm relatado um aumento no número de empresas que implementaram sistemas de *compliance* robustos, refletindo uma mudança cultural em direção à ética e à transparência (CGU, 2018).

Por sua vez, o Decreto nº 8.420/2015 regulamentou a Lei Anticorrupção, detalhando os procedimentos para a aplicação das sanções e os critérios para avaliação dos programas de integridade. O referido normativo detalhou os parâmetros para a avaliação dos programas de integridade das empresas, estabelecendo critérios claros sobre a estruturação, aplicação e efetividade desses programas. Isso criou um padrão de referência que tem sido fundamental para a implementação e a auditoria de práticas de *compliance* (CARDOSO, 2016).

Ao especificar as obrigações das empresas e os mecanismos de controle, o Decreto nº 8.420/2015 aumentou a transparência nas relações entre empresas e administração pública. Isso tem contribuído para a criação de um ambiente de negócios mais ético e transparente (SILVA, 2019).

Em seu turno, a Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, estabeleceu o estatuto jurídico das empresas públicas e sociedades de economia mista, impondo normas rigorosas de governança e integridade. Foram introduzidos requisitos rigorosos para a seleção e a nomeação de dirigentes, além de impor a necessidade de práticas de governança corporativa. Isso inclui a criação de comitês de auditoria, a adoção de códigos de conduta e a implementação de programas de *compliance* (FERREIRA, 2017). Esses requisitos têm resultado em uma maior profissionalização e transparência na gestão das estatais.

A aplicação rigorosa da Lei das Estatais tem levado a uma redução significativa de irregularidades e práticas ilícitas nas empresas públicas e sociedades de economia mista. Relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU) indicam uma melhoria na conformidade legal e regulatória dessas entidades (TCU, 2019).

Finalmente, o Decreto nº 9.203/2017 instituiu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelecendo diretrizes para a promoção da eficiência, transparência e integridade na gestão pública. Esse normativo estabeleceu diretrizes claras para a governança na administração pública, incluindo a criação de comitês de governança, a implementação de políticas de gestão de riscos e controle interno, e a promoção de uma cultura de integridade (BRASIL, 2017).

Essas medidas têm contribuído para a melhoria da gestão pública, aumentando a eficiência e a transparência das operações governamentais (MARTINS, 2020). A implementação das diretrizes de governança estabelecidas pelo Decreto tem resultado em uma maior eficiência operacional nos órgãos públicos. A adoção de práticas de gestão de riscos e controle interno tem permitido uma melhor alocação de recursos e a identificação precoce de problemas, prevenindo desperdícios e aumentando a eficácia das políticas públicas (SOUZA, 2019).

4.3. Literatura sobre casos práticos

As ferramentas de *compliance* têm sido amplamente estudadas e aplicadas em diversos contextos dos órgãos da Administração Pública Federal Direta e Indireta. Estudos recentes, como de Novacki e Machado (2020), Oliveira e Fontgalland (2023) e Lobo e Ferreira (2022) se debruçam sobre a efetividade da aplicação dos marcos normativos em órgãos públicos a partir de casos específicos. As abordagens ora consideradas identificam importantes avanços no sentido da modernização e do aprimoramento da governança pública, não obstante persistam desafios a serem suplantados.

4.3.1. Programa Agro + Integridade no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

No estudo “Compliance na Administração Pública Brasileira: o caso do Pacto pela Integridade no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento”, Eumar Novacki e Ana Carolina Machado (2020) examinam o processo de implementação de políticas de *compliance* anticorrupção em órgãos da administração pública direta do Poder Executivo Federal pela ótica, sobretudo, dos desafios táticos e operacionais envolvidos na execução dessas ações. O artigo desenvolveu um estudo de caso descritivo, a partir de uma abordagem qualitativa de dados primários obtidos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e também de legislações federais correlatas. Desse modo, o estudo examinou o Programa de Integridade desenvolvido pelo MAPA, conhecido como Programa Agro+ Integridade. Esse programa foi criado como uma resposta ao cenário de corrupção identificado no setor do agronegócio e foi reconhecido como o pioneiro a aplicar todas as diretrizes do Programa de Fomento à Integridade do Governo Federal (PROFIP), implementado pela Controladoria-Geral da União (CGU).

Foi pontuado que o agronegócio é um dos pilares da economia brasileira, representando parcela considerável do PIB e das exportações, além de empregar mais de um terço da população ativa. Contudo, o setor sofre com a cultura do “jeitinho brasileiro” e a falta de

conformidade ética e legal, além de necessitar de proteção aos direitos trabalhistas e à preservação ambiental. Nesse contexto, os autores defendem que iniciativas como o Programa de Integridade do Ministério da Agricultura são essenciais para incentivar práticas éticas no setor. O Selo Agro+ Integridade, criado como parte do programa, é uma premiação que visa reconhecer esforços anticorrupção e de responsabilidade social e ambiental, e deve servir de modelo para outros setores. Em 2018, primeiro ano da premiação, o sucesso foi evidenciado pelo interesse de mais de mil empresas, embora apenas vinte e três tenham enviado documentação para avaliação, e, dessas, onze foram premiadas. Não obstante, Novacki e Machado afirmam que desafio atual consiste em assegurar a continuidade e ampliação do programa, adaptando-o às peculiaridades do agronegócio e incentivando outras iniciativas de integridade em diferentes ministérios. Além disso, o MAPA deve focar na integração das novas estruturas ministeriais ao seu programa de integridade, assegurando que a alta administração mantenha o compromisso com a ética e a transparência.

4.3.2. *Compliance* na Administração Indireta por intermédio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

No artigo “Impactos da Implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) versus os Pilares de Compliance em uma Autarquia Federal”, Elisabete de Farias Sousa Oliveira e Isabel Lausanne Fontgalland (2023) examinaram a efetividade da utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) quanto aos fundamentos da *compliance*. Para tanto, foi empregada metodologia exploratória para desenvolver um estudo de caso na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) baseado em dados do Painel de Dados SEI e do Painel SEI-Atendimento, disponíveis no site oficial do Painel de Transparência, e tendo como marco temporal o período entre 2016 e 2023.

Os dados obtidos pela pesquisa mostraram que a implementação do SEI trouxe diversos benefícios para a organização, como maior eficiência e rapidez nos processos, além da diminuição de custos e abreviação de trâmites burocráticos desnecessários. Além disso, o sistema ampliou a transparência das informações, facilitando o acesso de servidores e da sociedade aos documentos e processos. A centralização das informações no sistema eletrônico também contribuiu para o monitoramento e a análise dos dados, permitindo a identificação de eventuais desvios ou inconsistências. As autoras concluíram que há convergência entre a adoção do SEI e as diretrizes de *compliance* estabelecidas pela legislação federal, de modo que o sistema se mostra como uma pertinente ferramenta para a efetividade da perspectiva da integridade na Administração Pública.

4.3.3. Adoção do *compliance* na Administração Pública para mitigar a corrupção

Márcia Germana Alves de Araújo Lobo e Marcelo Benetele Ferreira (2022) desenvolveram o artigo “Implantação de *Compliance* no Setor Público Brasileiro: Uma Revisão de Literatura”, com o intuito de desenvolver revisão de literatura sobre os benefícios e as dificuldades para adoção e desenvolvimento de programas de *compliance* em órgãos públicos com foco no combate à corrupção. Para tanto, foi conduzido um escrutínio da produção acadêmica dos anos 2010 a 2022, a partir de periódicos disponibilizados em bases de dados como a *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), o portal de periódicos da CAPES e o Google Acadêmico.

Com base no material examinado, os autores afirmam que, embora o Brasil tenha percorrido uma longa trajetória legislativa para o emprego de programas de integridade, ainda há esforços a serem empreendidos. Desse modo, observa-se que o setor público tem progredido na implementação desses programas, que majoritariamente possuem viés preventivo e estão alinhados com a tendência de empresas privadas nacionais e estrangeiras. Todavia, para que os programas de integridade sejam eficazes, Lobo e Ferreira defendem que gestores e servidores sejam devidamente capacitados para atuar em protocolos institucionais pré-estabelecidos. Nesse escopo, são observados óbices associados ao insuficiente investimento em capital humano, assim como a persistência da mentalidade do “jeitinho”. Para possibilitar o alcance de maturidade necessário nesse mister, os autores concluem que os controles, mecanismos de integridade, fiscalizações e auditorias devem ser adotados com equilíbrio, em detrimento de uma abordagem excessivamente punitiva ou acusatória, e priorizando o propósito educativo das medidas de integridade para seu sucesso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da aplicação do *compliance* na Administração Pública Federal brasileira, desenvolvida ao longo deste artigo, evidencia a importância dos marcos normativos estabelecidos nos últimos anos na promoção da integridade, responsabilização e transparência nos processos públicos. As leis e decretos como a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), o Decreto nº 8.420/2015, a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) e o Decreto nº 9.203/2017 têm sido fundamentais para a estruturação e fortalecimento dos programas de *compliance* no setor público.

Os marcos normativos analisados neste estudo estabeleceram as bases legais e operacionais para a implementação de programas de *compliance* na administração pública. A

Lei Anticorrupção e seu decreto regulamentador incentivaram a adoção de programas de integridade por empresas que interagem com a administração pública, promovendo um ambiente de negócios mais ético e transparente. A Lei das Estatais trouxe uma nova era de governança corporativa para as empresas públicas e sociedades de economia mista, exigindo práticas rigorosas de integridade e conformidade. O Decreto nº 9.203/2017, ao estabelecer diretrizes de governança para a administração pública direta, autárquica e fundacional, contribuiu para a melhoria da gestão pública, aumentando a eficiência e a transparência das operações governamentais.

A implementação de programas de *compliance* tem contribuído significativamente para a promoção da integridade na administração pública federal, conforme atestam o artigos científicos considerados neste trabalho. Esses programas, ao estabelecerem códigos de conduta, políticas internas e mecanismos de controle, têm ajudado a prevenir práticas corruptas e a promover um comportamento ético entre os servidores públicos. A gestão de riscos e os controles internos, partes essenciais dos programas de *compliance*, têm melhorado a eficiência operacional e a eficácia das políticas públicas.

A transparência nos processos públicos também foi beneficiada pela adoção de práticas de *compliance*. Relatórios de auditoria, avaliações de conformidade e a divulgação de informações sobre a gestão pública têm permitido um maior escrutínio das ações governamentais por parte da sociedade e dos órgãos de controle. Esse aumento da transparência tem reforçado a confiança pública nas instituições governamentais e contribuído para a construção de um ambiente administrativo mais aberto e responsável.

Apesar dos avanços significativos, a implementação de programas de *compliance* na Administração Pública Federal enfrenta desafios contínuos, de acordo com a literatura aqui explorada. A resistência cultural à mudança, a limitação de recursos para capacitação e a complexidade regulatória são obstáculos que precisam ser superados para garantir a efetividade dessas iniciativas. A promoção de uma cultura organizacional que valorize a integridade e a ética deve ser um esforço contínuo, envolvendo todos os níveis hierárquicos e incentivando a participação ativa dos servidores públicos.

Para o futuro, é essencial que a Administração Pública Federal continue a investir em capacitação e na disseminação de boas práticas de *compliance*. A integração das novas tecnologias na gestão de programas de *compliance* pode oferecer novas oportunidades para aumentar a eficiência e a eficácia dos controles internos e da gestão de riscos. Além disso, a cooperação e a troca de experiências com outras nações e organizações internacionais podem enriquecer o conhecimento e as práticas de *compliance* no Brasil.

Por todo o exposto, este estudo reafirma a importância de um compromisso contínuo com a implementação e o aprimoramento de práticas de *compliance* na Administração Pública. Ao enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades futuras, a Administração Pública Federal poderá fortalecer ainda mais sua capacidade de servir à sociedade de maneira ética, transparente e eficiente, contribuindo para a construção de um Estado mais justo e responsável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, João. Desafios na Implementação de *Compliance* na Administração Pública. São Paulo: Editora Jurídica, 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm> Acesso em 30 jun. 2024.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm> Acesso em 30 jun. 2024.

_____. 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. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/%5C_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm> Acesso em 30 jun. 2024.

_____. 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. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm> Acesso em 30 jun. 2024.

CARDOSO, Francisco. *Compliance* Corporativo: Estrutura, Implementação e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Relatório de Avaliação da Lei Anticorrupção. Brasília: CGU, 2018.

FERREIRA, Ana. Governança Corporativa em Empresas Estatais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

LOBO, Márcia Germana Alves de Araújo; FERREIRA, Marcelo Benetele. IMPLANTAÇÃO DE COMPLIANCE NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: UMA REVISÃO DE LITERATURA . Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n. 11, p. 191–207, 2022.

MARTINS, Ana. Efeitos do *Compliance* na Gestão Pública. Rio de Janeiro: Editora FGV,

2021.

MARTINS, João. *Efeitos da Governança na Administração Pública*. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

NOVACKI, Eumar Roberto; MACHADO, Ana Carolina Mazzer. *Compliance na Administração Pública Brasileira: O Caso do Pacto pela Integridade no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*. Revista ESMAT, v. 12, n. 19, p. 129–144, 2020.

OLIVEIRA, Elisabete. F. S.; FONTGALLAND, Isabel. L. Impactos da implementação do sistema eletrônico de informações (SEI) versus os pilares de compliance em uma autarquia federal. Caderno Pedagógico, [S. l.], v. 20, n. 8, p. 3565–3589, 2023.

PEREIRA, Maria. *A Percepção Pública e o Compliance na Administração*. Brasília: Editora UnB, 2022.

_____. *Impactos da Lei Anticorrupção no Brasil*. Brasília: Editora UnB, 2017.

PETROBRAS. *Relatório de Sustentabilidade 2019*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2019.

SILVA, Roberto. *Cultura Organizacional e Compliance na Administração Pública*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2018.

_____. *Transparência e Compliance na Administração Pública*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2019.

SOUZA, Carla. *Eficiência Operacional e Governança na Administração Pública*. Porto Alegre: Editora PUCRS, 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*. Brasília: TCU, 2020.