

A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS *THE IMPORTANCE OF COMPLIANCE IN THE BRAZILIAN MUNICIPALITIES*

Bruno Sampaio Barros¹

RESUMO

O presente artigo foi concebido com o objetivo de explorar e analisar mais profundamente, sob a ótica do direito administrativo, constitucional e infraconstitucional, o mecanismo do *Compliance* na Administração Pública Brasileira, em especial, no tocante à importância de sua aplicação na gestão dos Municípios. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica e documental, sendo que as fontes basilares de consulta foram as legislações vigentes no ordenamento jurídico pátrio, obras e artigos jurídicos com foco em Governança, *Compliance* e Cidadania, trabalhos acadêmicos e outros documentos eletrônicos disponíveis na rede mundial de computadores sobre assuntos correlatos. Os indicadores booleanos utilizados para pesquisas do título foram *and* e *or*, a partir dos seguintes descritores: “Conformidade”, “Integridade”, “Municípios”, “Brasileiros” e “Administração Pública”, todos extraídos do *DeCS*. Ao final do trabalho, buscou-se êxito em toda a explanação técnico-jurídica para o devido enraizamento do conhecimento e a conscientização da problemática que envolve a ausência de regulamentação da Lei Federal nº 12.846/2013 em parte dos Estados e Municípios brasileiros, a fragilidade do sistema de controladoria na Administração Pública Direta e a dificuldade na aplicação do *Compliance* como instrumento de controle inteligente no setor público.

PALAVRAS-CHAVE: Conformidade. Integridade. Municípios. Brasileiros. Administração Pública.

ABSTRACT

The following article was conceived to explore and analyze more deeply, from the perspective of the administrative, constitutional and bellow-constitutional law, the Compliance mechanism in the Brazilian public administration, especially with regard to its importance in the application of the municipalities' management. Therefore, a bibliographical and documental research, having the laws in force in the national legal system, works and legal articles with a focus on Governance, Compliance and Citizenry, academic works and other electronic documents available on the World Wide Web on the related subjects, as basic sources of consultation. The boolean indicators used for title searches were “and” as well as “or”, based on the following descriptors: “Conformity”, “Integrity”, “Brazilian”, “Municipalities” and “Public

¹ Graduado em Direito pela Universidade Paulista - UNIP, campus Limeira/SP, no ano de 2018. Atualmente é Advogado (OAB/SP nº 436.223), Microempreendedor Individual e Investidor no mercado financeiro. Tem experiência em pesquisas jurídicas e atividades filantrópicas envolvendo temas como Cidadania e Controle Social dos Poderes Executivo e Legislativo, na cidade de Limeira/SP. Email: bruno.sampaio.barros@adv.oabsp.org.br. Pós-graduado em *Compliance* e Direito Anticorrupção pelo Complexo Educacional Renato Saraiva (CERS) nos anos de 2019 a 2020.

Administration, all of them extracted from DeCS. At the end of the work, the outcome was sought in all technical-legal explanations for the proper rooting of knowledge and awareness of the problem which involves the lack of regulation of the Federal Law 12.846/2013 in part of the Brazilian States and Municipalities, the fragility of the controllership system in the Direct Public Administration and the difficulty in applying Compliance as an intelligent control in the public sector.

KEYWORDS: Conformity. Integrity. Municipalities. Brazilian. Public Administration.

1. INTRODUÇÃO

“Aquele que não é capaz de governar a si mesmo não será capaz de governar os outros”.
Mahatma Gandhi.

Este trabalho, de modalidade bibliográfica, apresenta um panorama geral do instituto de *Compliance* na Administração Pública Brasileira, e traz a lume o conceito, origem histórica, tratamento legislativo nas diferentes esferas federativas de Estado, finalidades, políticas e procedimentos necessários para implementação em órgãos públicos e os benefícios do *Compliance* na seara governamental.

O artigo científico não procura ser exaustivo em suas descrições e se desenvolve, quanto à abordagem, de forma qualitativa, uma vez que busca examinar, sob à ótica do direito administrativo, constitucional e infraconstitucional, o mecanismo do *Compliance* no ordenamento jurídico pátrio, principalmente e no que diz respeito à sua importância para mitigar ou suprimir eventuais desvios de conduta na relação entre particulares e agentes públicos com a Administração Pública Direta Municipal.

O método científico dedutivo foi escolhido para analisar o objeto de estudo, e a revisão de literatura se fez a partir de doutrinas especializadas, artigos jurídicos, trabalhos acadêmicos e outros documentos eletrônicos disponíveis na rede mundial de computadores sobre assuntos relacionados.

Nesse contexto metodológico, o primeiro capítulo aborda os aspectos jurídicos relevantes do *Compliance* na condução da máquina administrativa brasileira, além de apontar a ausência de matéria legal expressa no que tange aos desdobramentos operacionais da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) em alguns Estados e na grande maioria dos Municípios.

O segundo capítulo demonstra a importância da aplicação do *Compliance* como instrumento de controle inteligente em todos os níveis de governo, atentando para a fragilidade do sistema de controle interno estatal, para a carência de organização na prevenção e no combate à corrupção e para a necessidade de promoção de uma cultura de integridade no serviço público.

No capítulo seguinte, o estudo é direcionado à forma de implementação dos programas de integridade nas Administrações Públicas Municipais, demonstrando

os reais benefícios que o *Compliance* traz a todos os cidadãos e às próprias administrações locais.

Posteriormente, assenta-se que a implementação do *Compliance* na seara pública é uma questão de necessidade e obrigação do Estado.

2. CONCEITO, ORIGEM HISTÓRICA E TRATAMENTO JURÍDICO DO COMPLIANCE: ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

2.1. CONCEITO DE COMPLIANCE

Compliance é um termo em inglês oriundo do verbo *comply*, importado do vocabulário anglo-saxão para o da língua portuguesa e pode ser traduzido e entendido como estar de acordo, agir e cumprir com todas as normas, regramentos e legislações vigentes, tendo o condão de fomentar uma cultura de integridade dentro de uma organização pública ou privada.

O Ministro do Supremo Tribunal Federal, Luís Roberto Barroso (Conjur, 2018), ensina que

Em sua essência, *compliance* significa a observância das normas legais e regulamentares aplicáveis, bem como dos valores éticos gerais, dos códigos de conduta específicos de determinado ramo de atividade e das expectativas legítimas da sociedade.

Segundo o Subprocurador-geral da República e membro da Câmara de Combate à Corrupção do Ministério Público Federal, Antônio Carlos Fonseca da Silva (Fórum Nacional de *Compliance* do Legislativo, promovido pela Secretaria de Transparência da Câmara dos Deputados, 2019)

Compliance é um conjunto de normas organizacionais, que incluem ferramentas e condutas voltadas a fazer o que é certo. Fazer o que é certo nem sempre é uma coisa óbvia. Por isso, é preciso considerar também os atributos da pessoa humana, como a honestidade e o papel que cada um exerce, para que seja possível entender a riqueza da integridade.

Na visão de CUEVA (2018), Ministro do Superior Tribunal de Justiça

Pode-se entender o *compliance* não apenas como a observância de comandos legais e regulatórios, mas também como o cumprimento de outras exigências, tais como normas éticas e padrões de conduta fixados no seio das organizações.²

Os pilares do *compliance* (ou programa de *compliance*) consistem nos seguintes elementos: (i) comprometimento da alta direção da organização pública ou privada com o programa; (ii) avaliação de riscos internos e externos; (iii) monitoramento

² CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. *Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. 3ª reimpressão. Belo Horizonte: Fórum Conhecimento Jurídico, 2018, p.54.

contínuo das atividades desenvolvidas e diligenciamento adequado; (iv) processos e procedimentos estruturados, profissionais e bem definidos; (v) instauração de um código de conduta; (vi) definição de normas e regras objetivas e claras; (vii) criação e difusão da cultura de transparência, cooperação, integridade e *compliance*; (viii) consolidação de canais de comunicação que garantam a fidedignidade da informação e, se necessário, o sigilo do usuário; (ix) contabilização e gestão documental; (x) promoção de treinamentos e capacitações internas; e (xi) aprimoramento das políticas de relacionamentos pessoais e institucionais com altos padrões éticos e morais.

Em apertada síntese, não há dúvidas de que o *Compliance* é uma função de cunho administrativo voltado para ideias de governança, qualidade de gestão, matriz e administração de riscos, que pode ser aplicado nas esferas ambiental, criminal, dos direitos do consumidor, financeira, fiscal, trabalhista, no âmbito da administração pública, entre outras.

2.2. SURGIMENTO DO COMPLIANCE NO BRASIL

Valendo-se do resgate histórico da matéria abordada, para o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE, 2016), a filosofia do *compliance* apareceu no início do século XX com a criação da Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos da América (*Securities and Exchange Commission*) e, na parte final do mesmo século, com o início dos trabalhos do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (Suíça, 1975).

Em ambos os cenários o objetivo foi criar um ambiente financeiro mais seguro, estável e flexível por intermédio do aperfeiçoamento da regulação e supervisão das práticas financeiras.

Para BARROSO (2018), “a história legislativa da busca por integridade e combate à corrupção remonta ao *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*”³, conhecido como Lei Anticorrupção Transnacional, editada no país norte-americano em 1977 e considerado um marco histórico mundial. Essa lei endureceu as penas para organizações estadunidenses envolvidas com atos de corrupção no exterior.

O Conselho Federal de Administração (CFA) descreveu o início da trajetória do *compliance* no Brasil em sua Revista Brasileira de Administração (2019, pp. 34-35)

No Brasil, o segmento ganhou destaque inicial, em 1992, no início da abertura do mercado nacional à empresas estrangeiras. Na época, o país se adequou aos padrões éticos de combate à corrupção. A ação foi necessária devido à crescente competitividade entre empresas transnacionais.

Avançando na linha do tempo, em 1998 foi publicada no Brasil a Lei nº 9.613/98, conhecida como Lei de Combate aos Crimes de “Lavagem” de Dinheiro (com relevantes alterações promovidas pela Lei nº 12.683/2012), que criou o extinto

3 BARROSO, Luís Roberto; CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. *Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. 3ª reimpressão. Belo Horizonte: Fórum Conhecimento Jurídico, 2018, p.19.

Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) e atual Unidade de Inteligência Financeira (UIF), estabelecendo, também, sanções aos ilícitos previstos em seu diploma legal.⁴

No mesmo ano, o Banco Central do Brasil (Bacen) publicou a Resolução nº 2.554, que incorporou as regras trazidas da Europa pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia e dos Estados Unidos da América pela *Securities and Exchange Commission*.

As normas obrigaram os bancos e o Estado Brasileiro a criarem, inicial e contemporaneamente, estruturas e mecanismos efetivos de controle interno e de riscos.

Em que pese a Constituição da República Federativa do Brasil, em outubro de 1988, ter reforçado os comandos jurídicos mencionados e trazido em seu texto diferentes tipos de controle da administração pública (controle interno, externo, judicial, institucional e de cidadania), o que faltou, de acordo com Sérgio Ferraz (1992, p. 68), foi

Provavelmente, uma cultura de controle que, introjetando em administradores e administrados, com todas as suas consequências, a ideia de relação de administração pública, tornasse operante toda a farta coleção de controles constitucionalmente consagrados.⁵

No campo prático, o cumprimento das obrigações impostas no ordenamento jurídico pátrio, seja no âmbito da iniciativa privada ou da administração pública, mostrou-se uma tarefa desafiadora.

Em 2007, o Conselho Ministerial da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) decidiu fortalecer a colaboração com o Brasil, Estado que é atualmente considerado membro potencial da OCDE, por meio do estabelecimento de uma relação mais próxima, visando ajudar o país a robustecer sua capacidade de governar, melhorar os sistemas de formulação de políticas e o desempenho das instituições públicas em todos os níveis de governo.

As recomendações do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública preveem o alinhamento consistente e adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar os interesses públicos sobre os privados na atuação da administração pública.

A Lei nº 12.486/2013, popularmente denominada como Lei Anticorrupção, é considerada a mais determinante ao inserir regramentos e normativos para o combate à corrupção. Com esta lei a palavra *compliance* ganha brilho e alicerces no Brasil, tirando o Estado de uma situação de inércia para outra de incentivador de códigos de ética e conduta e de uma cultura de integridade, o que representa, sem dúvida alguma, um avanço nacional histórico sobre esse tema.

Diante do cenário exposto, fica evidente que as fraudes e escândalos verificados no

4 Os artigos 9º, 10 e 11 desse diploma legal tratam, respectivamente, das pessoas sujeitas ao mecanismo de controle, da identificação dos clientes e da manutenção de registros e comunicação de operações financeiras suspeitas de irregularidades. Tais dispositivos ilustram a absorção do compliance em caráter impositivo pelo direito brasileiro.

5 FERRAZ, Sérgio. *O controle da Administração Pública na Constituição de 1988*. Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro: abril de 1992. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/45106/47878>. Acesso em: 7 de abril de 2020.

campo empresarial, bancário e público permearam o surgimento de mecanismos de controle nas organizações brasileiras em geral.

2.3. O TRATAMENTO DO COMPLIANCE PELO DIREITO POSITIVO

De forma a organizar o estudo, no que se refere à Administração Pública Direta, preliminarmente em sentido amplo, é inegável a existência de uma gama de normas que tangenciam a matéria *Compliance*, entretanto, ressalta-se que o Direito ainda carece de regulação e determinação legal expressa, especialmente nos Estados e Municípios.

Isso não significa que os entes federativos, por meio de seus órgãos públicos, estejam apartados do fenômeno irremediável do *compliance*. Ao contrário, nas palavras de Rafael Carvalho Rezende Oliveira e Jéssica Acocella (2019).

A legitimidade da atuação pública demanda, cada vez mais, sua conformidade com mecanismos e procedimentos internos de integridade e governança, voltados à detecção e correção de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos, bem como a incorporação de um ambiente ético em toda a estrutura administrativa.⁶

Fundamental, a esse respeito, o registro exemplificativo de legislações que caminham nessa direção em âmbito nacional e que ainda não foram mencionadas no presente artigo.

(i) Lei nº 7.492/1986 (que define os crimes contra o sistema financeiro nacional); (ii) Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União); (iii) Lei nº 8.137/1990 (que define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo); (iv) Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa); (v) Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações); (vi) Decreto Federal nº 1.171/1994 (Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal); (vii) Exposição de motivos nº 37/2000 (Código de Conduta da Alta Administração Federal); (viii) Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal); (ix) Decreto nº 5.480/2005 (que dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal); (x) Decreto nº 5.687/2006 (que promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção); (xi) Súmula Vinculante 13 do Supremo Tribunal Federal⁷; (xii) Decreto nº 7.203/2010 (que dispõe sobre a vedação do nepotismo); (xiii) Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação); (xiv) Lei nº 12.529/2011 (Lei Antitruste); (xv) Lei nº 12.813/2013 (Lei de Conflito de Interesses); (xvi) Portaria Interministerial nº 333/2013 (que dispõe sobre regramentos relativos à conflito de interesses); (xvii) Decreto nº

6 OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende; ACOCELLA, Jéssica. *Compliance na Administração Pública*. Periódico GEN Jurídico. Artigo Jurídico publicado em: 31 de julho de 2019. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2019/07/31/compliance-na-administracao-publica/>. Acesso em: 10 de abril de 2020.

7 BRASÍLIA. *Súmula Vinculante 13 do Supremo Tribunal Federal*. "A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal". Publicada no Diário de Justiça Eletrônico em 29 de agosto de 2008. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumario.asp?sumula=1227>. Acesso em: 10 de abril de 2020.

8.420/2015 (que Regulamenta a Lei nº 12.486/2013); (xviii) Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais); (xix) Decreto de 7 de março de 2017 (que cria o Conselho Nacional para Desburocratização – Brasil Eficiente); (xx) Lei nº 13.460/2017 (que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública); (xxi) Decreto nº 9.094/2017 (que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e dá outras providências); (xxii) Decreto nº 9.203/2017 (que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional); e (xxiii) Decreto nº 10.109/2019 (que promulga o acordo de cooperação entre a República Federativa do Brasil e a OCDE, firmado em Paris, em 3 de junho de 2015).

Complementarmente aos dispositivos jurídicos trazidos acima, a Controladoria-Geral da União (CGU) disponibiliza em seu sítio eletrônico inúmeras Portarias e Instruções Normativas sobre Integridade (2019)⁸.

(i) Portaria da Controladoria-Geral da União nº 1.911/2013 (que define os procedimentos internos necessários à deliberação da CGU); (ii) Portaria da Controladoria-Geral da União nº 909/2015 (que dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas); (iii) Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2.279/2015 (que dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de microempresa e de empresa de pequeno porte); (iv) Instrução Normativa Conjunta nº 1/2016 (que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal); e (v) Instrução Normativa Conjunta nº 1/2018 (que dispõe sobre os procedimentos aplicáveis à Solicitação de Simplificação de que trata o Decreto nº 9.094/2017).

Como percebido, a conformação adequada de tais dispositivos tende a mitigar ou até mesmo a suprimir eventuais desvios de conduta na relação entre particulares e agentes públicos com a Administração Pública Federal.

Essa perspectiva é importante, pois, tanto os órgãos públicos quanto seus agentes, à sociedade e à iniciativa privada, além de terem um maior grau de segurança jurídica, passam a ter clareza acerca de suas responsabilidades éticas e legais, e, o programa de *compliance* passa a inibir quaisquer avanços gerenciais e administrativos no espaço de atuação específica de outro órgão ou instituição de Estado, evitando, assim, o transbordamento de competências.

Não obstante, essas normas não parecem ser suficientes para assegurar e obrigar todos os níveis da Administração Pública Direta à implementação de um programa voltado especificamente a estruturação de ações de conformidade e processos (e procedimentos) destinados à prevenção, detecção e correção de atos ilícitos, principalmente de fraude e corrupção.

Tanto isso é verdade que, segundo o boletim de notícias da revista Consultor Jurídico

8 BRASÍLIA. Controladoria Geral da União. *Legislação de Integridade*. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/legislacao>. Acesso em: 10 de abril de 2020.

(Conjur), publicado em 29 de agosto de 2019, “seis anos depois da publicação da Lei Anticorrupção, 8 estados ainda não têm regulamentação sobre o assunto” (Acre, Amapá, Bahia, Ceará, Piauí, Rondônia⁹, Roraima e Sergipe).

No Distrito Federal, por sua vez, a legislação anticorrupção engendrou-se com o Decreto nº 37.296/2016 SINJ-DF¹⁰ e ganhou força com a vigência da Lei nº 6.112/2018 (alterada e aprimorada pela Lei nº 6.308/2019). Outras legislações correlacionadas e de suma importância, ainda em nível distrital, são: Lei nº 6.335/2019; Portarias nº 247/2016 e nº 53/2020 da Controladoria-Geral do Distrito Federal; Portarias nº 18/2018, 314/2019 e 03/2020 das Secretarias Distritais. O objetivo de todo esse entrelace normativo foi, e continua sendo, evitar irregularidades, corrupção e fraudes na Administração Pública do Distrito Federal.

No plano municipal, a maturidade da maioria dos municípios brasileiros condiz com a ausência de recomendação específica da legislação federal nº 12.846/2013, assemelhando-se com a realidade dos estados que não possuem regulamentação própria, ou seja, apresentam um nível baixo, inicial ou básico de amadurecimento no que tange aos desdobramentos operacionais da Lei Anticorrupção.

Destarte, apesar de a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 prever em seu artigo 30, incisos I e II, a competência exclusiva e suplementar dos Municípios no que diz respeito a sua função legislativa, é importante ter clareza de que há muito trabalho a ser feito pelos Poderes Legislativo e Executivo Municipais no Brasil, para que as empresas e administrações locais tenham suas necessidades e peculiaridades atendidas, salvaguardando os valores construídos de acordo com os princípios da Administração Pública – notadamente os descritos no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

3. COMPLIANCE SOB A PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

3.1. FINALIDADE DO COMPLIANCE NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Em busca do aprimoramento da gestão do interesse público, sobre os pilares da honestidade, da lisura dos atos e procedimentos governamentais e dos princípios basilares da Administração Pública, faz-se necessário que os representantes do povo brasileiro, além de regulamentarem a Lei Federal nº 12.846/2013 nos Estados e Municípios, garantam a aplicação do *compliance* como instrumento de controle inteligente em todos os níveis de governo.

9 Importante destacar que o Decreto Estadual (RO) nº 23.907/2019 regulamentou, no âmbito do Poder Executivo Estadual, a Lei Federal nº 12.846/2013 e não foi considerado no conteúdo da matéria publicada pelo boletim de notícias do Conjur.

10 SINJ-DF significa: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do Distrito Federal.

De acordo com o Secretário Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União (CGU), Antônio Carlos Bezerra Leonel, em entrevista concedida à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2018), o programa de *compliance* “tem que ser um instrumento de controle para gestão e para entrega de resultados. Deve ser profissional e gerencial como é feito na iniciativa privada”.

Didaticamente, entende-se por gestão pública a atividade que se dedica ao gerenciamento de instituições, serviços e também do patrimônio público.

O Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014, pp. 5-6), trata a governança pública como

Um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Gestão e governança são, portanto, funções complementares. Enquanto aquela faz o manejo dos recursos (em sentido amplo) e busca o alcance dos interesses públicos estabelecidos, esta provê direcionamento, avalia e monitora a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e demais partes interessadas.

A governança pública pressupõe a existência de um Estado de Direito, de uma sociedade civil organizada e participativa dos assuntos públicos cotidianos, de uma burocracia incutida de ética profissional e de políticas públicas bem planejadas e executadas com ampla cristalinidade.

Os programas de *compliance* estão diretamente conectados e alinhados com os princípios, mecanismos e diretrizes da governança pública (dispostos nos artigos 3º, 5º e 4º do Decreto Federal nº 9.203/2017), haja vista que as principais características para se alcançar uma boa gestão pública estão ligadas diretamente com a transparência, integridade e, principalmente, com o dever de *accountability* dos administradores públicos, isto é, o dever de prestar contas de suas gestões aos administrados por elas.

Em linhas gerais, o *compliance* tem como finalidade atuar na prevenção, detecção e na resposta aos atos organizacionais que não estejam em conformidade com a legislação, políticas e normas.

Nas palavras da ex-Advogada Geral da União, Grace Maria Fernandes Mendonça (Conjur, 2019), “o *compliance* funciona exatamente como forte mecanismo de impulso, apto a refinar o comportamento do agente público e a colaborar para a construção de um país melhor, mais justo e solidário”.

Desse modo, salienta-se que o *compliance* necessita ser utilizado pelos órgãos públicos federais, estaduais, distritais e municipais como ferramenta de controle, amparo e prevenção de riscos, além de, claro, impedir desvios de toda a ordem.

3.2. FORTALECIMENTO DO CONTROLE INTERNO COMO MEIO DE IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE NO SETOR PÚBLICO

artigos
científicos

O emprego do termo *compliance* para designar um conjunto de ações a serem adotadas no campo da Administração Pública é algo novo no Brasil. A previsão expressa de *compliance* para o setor público foi inserida no ordenamento jurídico brasileiro em maio de 2016¹¹, pela Instrução Normativa Conjunta nº 1/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

Embora esteja previsto nos artigos 70 e 74 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, o sistema de controle interno não conta com previsão legislativa de alcance nacional que determine e esclareça quais atividades essenciais precisam, de fato, ser contempladas pelos entes federativos no tocante aos seus Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

Essa ausência de definição é uma das maiores fragilidades do sistema brasileiro de controle interno. A falta de regulamentação e operacionalização desse controle, incluindo a carência de organização na prevenção e no combate à corrupção, é um desrespeito à Constituição Federal e gera condições inadequadas para a prevalência dos princípios constitucionais insculpidos no *caput* do artigo 37 da magna-carta.

Para que os programas de *compliance* sejam aplicados na Administração Pública Direta como instrumento de gestão inteligente é fundamental que exista o fortalecimento e, em alguns casos, até a criação das Controladorias Internas¹² da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Nas estruturas desses órgãos de controle é imprescindível que prevaleça um ambiente favorável às funções de “controladoria” e, por óbvio, condições mínimas de trabalho.

O sistema de Controle Interno precisa funcionar de forma independente, fiscalizando os atos dos gestores com critérios objetivos que possam ser avaliados de maneira célere e sistematizada, sendo que, quaisquer irregularidades ou ilicitudes apuradas devem ser reportadas ao Tribunal de Contas competente.

Enquanto não houver a compreensão, em todos os níveis de governo e em todas as esferas de poder, de que as Controladorias Públicas necessitam dotar de estruturas aptas a suportarem a aplicação dos comandos constitucionais e infraconstitucionais, dificilmente os Poderes Públicos conseguirão implementar e possuir programas de *compliance* vigorosos e eficazes.

Segundo o advogado e professor Luiz Eduardo de Almeida (2019), Doutor em Direito do Estado pela Universidade de São Paulo, é possível afirmar que a aplicação do *compliance* é obrigação do Estado.

11 BRASÍLIA. Diário Oficial da União. *Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016*, publicada em 11 de maio de 2016, edição 89, seção 1, página 14. Disponível em: http://www.in.gov.br/material/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 23 de abril de 2020.

12 Sob a ótica do direito, compreende-se que são as Controladorias Internas que têm por afinidade delimitarem e administrarem os programas de conformidade.

No setor público, assegurar a conformidade aos atos normativos não é opção. Garantir transparência e equidade nos atos, ser honesto e pautar as ações e escolhas nos valores socialmente aceitos, bem como adotar as melhores medidas para a implementação de políticas públicas e efetivar a prestação de serviços públicos, também não são opções.¹³

É essencial que o Estado, além do âmbito Federal, crie institutos positivados para serem cumpridos pelos seus próprios administradores e servidores como forma de contribuir com a gestão administrativa e organização pública eficiente, ampliando a postura ética e a efetividade dos serviços prestados à sociedade.

De forma complementar às ideias trazidas, FRAZÃO (2018) destaca que

Muito embora as vantagens de programas de *compliance* já falem por si próprias, seus benefícios são ainda pouco conhecidos e vão de encontro a práticas fortemente arraigadas no ambiente político, público e negocial, motivo pelo qual é necessário que a lei também forneça incentivos para sua implementação.¹⁴ (g.n.).

Uma conclusão é certa, se o Estado almeja incentivar os agentes privados a cumprirem a legalidade, ele deve ser o maior interessado em dar o exemplo prático e oferecer os incentivos corretos em todas as suas searas de atuação. A partir do momento em que ele falha nessa missão, cria-se um perigoso desincentivo para as empresas privadas e uma desilusão ética e moral no seio da sociedade.

É nesse contexto que se entende como inevitável a extensão da discussão dos programas de integridade para o âmbito estatal. Esses programas são importantíssimos para o estabelecimento de condutas probas e para o aprimoramento procedimental, gerencial e cultural dos órgãos públicos, entretanto, primeiro é preciso colocar em prática as determinações constitucionais e fazer o dever de casa, ou seja, instituir o Controle Interno com estrutura organizacional, financeira, orçamentária e capital intelectual, para então partir para etapas mais avançadas, onde se inclui os programas de integridade.

3.3. PROGRAMAS DE INTEGRIDADE COMO CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir da estruturação de sistemas fortes de Controle Interno na Administração Pública Direta será possível pensar em programas de integridade como ferramentas indispensáveis no combate à corrupção e na melhoria da gestão.

Promover uma cultura de integridade no serviço público é uma resposta estratégica e sustentável para o aumento da confiança da sociedade no Estado e em suas instituições.

13 ALMEIDA, Luiz Eduardo de; NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos. *Governança, Compliance e Cidadania*. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019, p.146.

14 CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. *Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. 3ª reimpressão. Belo Horizonte: Fórum Conhecimento Jurídico, 2018, p.139.

Na visão da Assessoria Especial de Controle Interno do antigo Ministério da Fazenda, atual Ministério da Economia, “integridade pública” significa

O conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípuo: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente (ALBRES, *apud*, CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO).¹⁵

A Lei Anticorrupção nº 12.846/2013 regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015 contemplou regras puras de *compliance* em seu texto, e, também, introduziu mecanismos de integridade, onde o risco a ser mitigado é da ocorrência da ilicitude propriamente dita, e não somente da responsabilização por ela.

De acordo com o Manual para Implementação de Programas de Integridade da Controladoria-Geral da União (Brasília, 2017), “programa de integridade é o conjunto de medidas e ações institucionais voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e atos de corrupção”.

A diferenciação entre programa de *compliance* e de integridade é benéfica. Em regra, o programa de *compliance* objetiva o cumprimento das legislações vigentes e serve também para que os gestores públicos tenham mais controle sobre questões éticas e legais dentro das organizações, enquanto que os mecanismos de integridade tem por escopo evitarem a ocorrência do ato lesivo em si.

Sinteticamente, ambos os programas possuem objetivos similares. Eles são responsáveis por nortear os gestores e colaboradores das organizações, para que as normas, regras e a cultura de integridade sejam cumpridas.

Não é errado dizer que o programa de integridade faz parte das políticas de *compliance*. De todo modo, é importante destacar que os instrumentos de um programa de integridade abrangem diretrizes adotadas através de atividades e políticas de auditoria interna, transparência, correição, ouvidoria e prevenção à corrupção, e buscam a promoção da já mencionada cultura institucional de integridade.

Trata-se, portanto, de fazer o certo por convicção, independentemente do comando legal ou normativo aplicável. A proteção é consequência e não objetivo.

Nesse sentido, é essencial que o Estado desenvolva suas próprias estratégias internas de *compliance*, levando em consideração as prerrogativas dos órgãos Executivos, Legislativos e Judiciais, que são vitais na garantia da integridade do país, especialmente nos municípios, que são onde os cidadãos experimentam-na em primeira mão.

¹⁵ ALBRES, Hevellyn. ASSESSORIA ESPECIAL DE CONTROLE INTERNO DO EX-MINISTÉRIO DA FAZENDA. *Fundamentos da Integridade Pública*. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/pmimf/frentes-de-atuacao/gestao-de-riscos/arquivos/1-mf-hevellyn-abres.pdf>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

4. A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

4.1. IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

O Brasil conta com mais de 5 mil municípios, responsáveis por bilhões de reais gastos em compras públicas e contratações todos os anos.

Para que haja o melhor aproveitamento possível de recursos, o gerenciamento adequado do patrimônio público, o cumprimento das metas e políticas públicas estabelecidas e a plena prestação de contas à sociedade, é imperioso, conforme abordado no texto, que os municípios brasileiros disponham de órgãos e mecanismos de controle interno efetivos e que atuem, principalmente, de forma preventiva, acautelando eventuais prejuízos à imagem e confiabilidade do Estado, aos cidadãos, aos gestores e aos programas de governo.

Dessa forma, além de monitorarem e avaliarem a regularidade dos processos, procedimentos, compras e programas municipais, esses órgãos de controle também têm como atribuição disseminarem as melhores práticas de controladoria e de uma cultura de integridade e transparência em todo o município, viabilizando a participação¹⁶ e o controle social, bem como, fomentando, sempre que possível, a criação de estruturas próprias em cada uma das secretarias municipais e órgãos públicos, observado, claro, as limitações de cada Organização.

Com a promulgação da Lei Anticorrupção, o ordenamento jurídico pátrio e as instituições de Estado vêm estimulando a estruturação de sistemas de controle interno local a fim de atingirem o maior objetivo da lei, qual seja, o combate à corrupção.

Todavia, percebe-se que a efetiva implementação dessa lei, no âmbito municipal, depende da sua regulamentação, para que seja atribuída competência administrativa concorrente aos órgãos de controle interno para apurar, processar e julgar os atos ilícitos praticados.

De acordo com os ensinamentos da advogada Renata Fonseca de Andrade (2019)

Os riscos decorrentes da atividade empresarial com o Governo e seus agentes são asseverados por natureza relacional (de um lado, o risco de integridade do órgão estatal e, de outro, o risco de *compliance* da empresa), uma vez que o funcionário público, a par de estar atrelado à regra da probidade administrativa e controles estatais, enquanto agente do poder público, pode ser influenciado na tomada de decisões em nome do Governo e alavancar transações em detrimento aos interesses do órgão ou empresa que representa. Assim, o ato de ofício ou iniciativa do ente público está vulnerável aos interesses pessoais, subjetivos do agente, e pode instrumentalizar atos ilícito e lesivos ao erário.¹⁷

¹⁶ Por exemplo, através da implementação de um sistema de ouvidoria municipal, que é fundamental para fomentar o diálogo entre a sociedade e a Administração Pública.

¹⁷ ANDRADE, Renata Fonseca de; NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos. *Governança, Compliance e Cidadania*. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019, p.357.

Assim, a implementação de um sistema de controle interno e de mecanismos de transparência passiva e ativa, a publicação de um código de conduta e o estabelecimento de instâncias de auditoria, corregedoria e ouvidoria são fundamentais à Administração Pública Direta Municipal, para prevenção aos atos de corrupção no uso de recursos públicos, sem criar, entretanto, estruturas que onerem excessivamente a máquina pública.

Instituir um programa de *compliance* (e de integridade) não significa lidar com um assunto novo, mas valer-se de temas já conhecidos pelas organizações de maneira mais sistematizada. Tais programas devem não apenas constar em manuais de Controladorias Internas, mas existir sob o ponto de vista prático, para que as Pessoas Jurídicas possam, antes de negociarem e se relacionarem com o setor público, conhecer os parâmetros e as regras a serem seguidas.

Ressalta-se que um programa de *compliance* (em sentido amplo) deve ser segregado em quatro fases, perfazendo-se via implantação, desenvolvimento, monitoramento e aperfeiçoamento.

Relacionando cada uma dessas etapas com seus correspondentes objetivos, pode-se afirmar que a implantação equivale ao desejo e comprometimento da alta direção organizacional, à prevenção dos riscos e à adoção de boas práticas. O desenvolvimento refere-se à disseminação do programa, gerando uma cultura de integridade e *compliance* dentro da organização pública. Na terceira fase, o monitoramento busca detectar inconformidades administrativas, jurídicas e operacionais. E, por último, o programa deve ser continuamente aperfeiçoado.

4.2. BENEFÍCIOS DO COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

A má gestão dos recursos por parte dos servidores públicos não prejudica apenas o desenvolvimento econômico, mas impacta também o desenvolvimento social e a qualidade de vida dos seres humanos.

A sociedade brasileira urge por organizações mais íntegras, que atendam aos anseios de maior ética nas comunidades e que tragam benefícios a todos os cidadãos e às administrações locais.

Com base nas informações e dados coletados pelo Ministério Público de Contas do Estado do Paraná, em estudo realizado no período compreendido entre o segundo semestre de 2019 e o primeiro semestre de 2020, foi possível auferir o nível de maturidade que os Municípios daquela localidade possuíam em relação a aplicação da Lei Anticorrupção nº 12.486/2013 e do Decreto nº 8.420/2015, e, também, visualizar na prática como o tema “boas práticas de governança” tem influenciado na gestão de entidades e órgãos públicos, independente do Poder Constituído que integram.

De modo exemplificativo, a fiscalização feita sobre as licitações dos Municípios Paranaenses permitiram identificar uma nova tendência nos editais das compras públicas: a incidência das cláusulas anticorrupção. Esse movimento conjunto dos Municípios em inovar nos processos licitatórios, fazendo constar nos editais de licitação cláusulas sobre práticas anticorrupção e antifraude, é considerado um aspecto positivo – dentre os vários que serão apresentados abaixo.

Em 2019, ocorreu a publicação da primeira Lei Estadual do Paraná (PR) sobre Programas de Integridade e *Compliance*, e, naturalmente, por se tratar de norma incipiente, algumas vulnerabilidades ficaram evidentes nos Municípios, que sequer tinham regulamentações específicas para utilizarem em seus órgãos públicos.

Os principais aspectos negativos diagnosticados foram a falta de capacitação dos agentes públicos; a ausência de padronização dos atos procedimentais e de controladoria entre os Municípios que, em boa parte das vezes, na figura dos servidores públicos, desconheciam a Lei Anticorrupção e/ou o Decreto acima mencionado; e, além disso, mais de 80% das cidades pesquisadas não aplicavam ou possuíam algum código de ética e conduta próprio, muito menos disponibilizavam-no nos Portais da Transparência.

Outro ponto de atenção é o caso de alguns Municípios que inserem as cláusulas anticorrupção nos editais mas somente em determinada modalidade de licitação, deixando as outras modalidades desprovidas de proteção, enquanto que o correto seria aplicá-las em todos os processos licitatórios, sem distinção.

Pois bem, diante dessas constatações, o estudo demonstrou a possibilidade de se extrair um rol de oportunidades que podem ser exploradas no setor público, como a utilização de meios legais para orientar e recomendar aos Municípios as melhorias necessárias para efetiva aplicação dos parâmetros de integridade, através de ofícios circulares, recomendações administrativas, e, principalmente, de processo legislativo ordinário.

De outra face, retomando os aspectos positivos, constatou-se no estudo que vários são os benefícios de utilizar um Programa de *Compliance* e de Integridade na gestão municipal, são eles: a eliminação ou redução significativa da possibilidade de cometimento de atos ilícitos por parte dos agentes públicos; o ganho de credibilidade com potenciais investidores, fornecedores e clientes; o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados à sociedade; a melhora nos níveis de governança; a otimização dos recursos financeiros e humanos; a fortificação da legislação que rege a temática, garantindo, assim, a prevalência da segurança jurídica; a estruturação de processos e procedimentos que mitiguem a corrupção e eventuais desvios de conduta; a melhora no ambiente de trabalho; o fortalecimento da imagem do Estado; a previsibilidade e antecipação de problemas; a padronização das atividades desenvolvidas; a aproximação dos cidadãos e da iniciativa privada com os Poderes Públicos; e, a prevalência do princípio da transparência dos atos públicos.

Certamente o *compliance* é um caminho sem volta. O resultado na aplicação de referido mecanismo na administração municipal, observadas as premissas registradas no presente artigo científico, tende a fazer com que os atos dos gestores e servidores públicos sejam mais responsáveis, eficientes e transparentes, assegurando, ainda, de forma institucionalizada, que as finalidades públicas e os interesses dos cidadãos sejam preservados, bem como garantindo economia e melhores resultados para o erário público e para a população.

Ante o exposto, o incentivo de estudos e debates sobre o tema *Compliance* é essencial no cenário fiscal, social e político que o país vive atualmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dedicado estudo ao tema, viu-se o instituto do *Compliance* aplicado na seara da Administração Pública Direta, em especial, nos municípios brasileiros, como instrumento de controle inteligente, profissional, voltado para ideias de governança, qualidade de gestão e que tem como objetivo garantir a entrega dos resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente.

Demonstrou-se que a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 traz em seu bojo normativas básicas sobre os controles externo e interno da Administração Pública, as quais devem ser observadas por todos os entes federativos. No entanto, a experiência prática tem demonstrado que as medidas previstas não só na Constituição Federal, mas também em legislações de nível federal, são insuficientes para coibir atos de corrupção e mau uso de verbas públicas nos Estados e Municípios.

Por conta disso, cresce uma corrente que pretende adotar nas práticas administrativas dos Poderes Públicos o *Compliance*. Aludido instituto é essencial para identificar e eliminar práticas lesivas dentro de um órgão prestador de serviços públicos, de modo a uniformizar etapas, processos e procedimentos administrativos internos, tornando-os críveis diante de uma fiscalização. Este é um modo de minimizar casos de corrupção, até mesmo em contratações públicas.

Considerando os aspectos relevantes do *Compliance* dispostos no texto, conclui-se que as medidas de controle interno são uma das ferramentas para que as condutas dos agentes e servidores públicos estejam alinhadas com os princípios basilares da Administração Pública e com todo o ordenamento jurídico vigente.

Notadamente, o *compliance* representa um ganho de transformação no sentido de introjeção de uma cultura de integridade nas empresas e no setor público. Para que haja a internalização da cultura de integridade, o olhar organizacional deve ser muito mais proativo do que eminentemente reativo, sendo um agregado importante aos programas de integridade e *compliance* a presença de regulamentação específica em todos os níveis governamentais.

Por fim, ousa-se afirmar que a implementação do *Compliance* na área pública é uma questão de necessidade e obrigação do Estado, haja vista ser inaceitável que os servidores públicos e a iniciativa privada continuem a abusar de práticas nocivas à Administração Pública brasileira, prejudicando toda à sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIVROS

CUEVA, Ricardo Villas Bôas. **Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. 3ª reimpressão. Belo Horizonte: Fórum Conhecimento Jurídico, 2018.

NOHARA, Irene Patrícia. **Governança, Compliance e Cidadania**. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

ARTIGOS JURÍDICOS

ABRAMO, Mayara. **Compliance: a importância para o mundo corporativo**. S2 Consultoria. Artigo Jurídico publicado em: 30 de julho de 2017. Disponível em: <https://s2consultoria.com.br/compliance-para-o-corporativo/>. Acesso em: 6 de abril de 2020.

BRAGHINI, Aline Cristina. **A Importância do compliance e programa de integridade na atualidade**. Revista Eletrônica Consultor Jurídico. Artigo Jurídico publicado em: 23 de março de 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-mar-23/aline-braghini-importancia-compliance-programa-integridade>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

FUJINO, Nelson Kenzo Gonçalves. **Advogado é profissional adequado para a função de compliance officer**. Revista Eletrônica Consultor Jurídico. Artigo Jurídico publicado em: 20 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-jan-20/nelson-kenzo-advogado-compliance-officer>. Acesso em: 10 de abril de 2020.

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. **Compliance no Brasil e suas origens**. Artigo Jurídico publicado no sítio eletrônico do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE) em: 18 de novembro de 2016. Disponível em: <http://www.ibdee.org.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/>. Acesso em: 7 de abril de 2020.

MENDONÇA, Grace Maria Fernandes. **Protocolos de compliance na administração pública e a necessária descorruptão**. Revista Eletrônica Consultor Jurídico. Artigo Jurídico publicado em: 20 de fevereiro de 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-fev-20/grace-mendonca-protocolos-compliance-administracao-publica>. Acesso em: 17 de abril de 2020.

NASCIMENTO, Débora Minuncio. **Evolução Histórica e Legislações Acerca do Compliance**. Plataforma Jus Brasil. Artigo Jurídico publicado em: 2019. Disponível em: <https://advocaciadeboramn.jusbrasil.com.br/artigos/700763578/evolucao-historica-e-legislacoes-acerca-do-compliance>. Acesso em: 13 de abril de 2020.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende; ACOCELLA, Jéssica. **Compliance na Administração Pública**. Periódico GEN Jurídico. Artigo Jurídico publicado em: 31 de julho de 2019. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2019/07/31/compliance-na-administracao-publica/>. Acesso em: 10 de abril de 2020.

REVISTAS ELETRÔNICAS, NOTÍCIAS E OUTROS MATERIAIS

ASSESSORIA ESPECIAL DE CONTROLE INTERNO DO EX-MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Fundamentos da Integridade Pública**. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/pmimf/frentes-de-atuacao/gestao-de-riscos/arquivos/1-mf-hevellyn-abres.pdf>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Guia da Política de Governança Pública**. Material publicado em: 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/regulacao/documentos/guia-de-politica-de-governanca-publica/guia-menor-casadas.pdf>. Acesso em: 17 de abril de 2020.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Como e quando surgiu o Compliance**. Revista Brasileira de Administração, ano 30, nº 133, páginas 34-35. Matéria publicada em: novembro de 2019. Disponível em: <https://online.flippingbook.com/view/754019/34/>. Acesso em: 7 de abril de 2020.

CONSULTOR JURÍDICO. **Livro reúne o que há de mais importante sobre compliance, diz ministro Barroso.** Revista Eletrônica Consultor Jurídico. Matéria publicada em: 15 de outubro de 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-out-15/livro-reune-importante-compliance>. Acesso em: 6 de abril de 2020.

CONSULTOR JURÍDICO. **8 estados e 17 capitais ainda não regulamentaram Lei Anticorrupção.** Revista Eletrônica Consultor Jurídico. Matéria publicada em: 29 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-ago-29/estados-17-capitais-nao-regulamentaram-lei-anticorrupcao>. Acesso em: 8 de abril de 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Programa de Integridade – Controladoria Geral do Município de São Paulo.** Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/Guia.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual para Implementação de Programas de Integridade – Orientações para o setor público.** Material publicado em: julho de 2017. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Riscos à Integridade na CGU – Procedimentos e Análises.** Material publicado em: 27 de março de 2019. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41668/5/Apresentacao_riscos_a_integridade_na_CGU.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2020.

ENDEAVOR BRASIL. **Prevenindo com o Compliance para não remediar o caixa.** Matéria publicada em: 21 de julho de 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/compliance/>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Enap Entrevista: Especialista fala sobre o conceito de compliance na Administração Pública.** Matéria publicada em: 24 de abril de 2018. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/noticias/enap-entrevista-especialista-fala-sobre-o-conceito-de-compliance-na-administracao-publica>. Acesso em: 17 de abril de 2020.

FERRAZ, Sérgio. **O controle da Administração Pública na Constituição de 1988.** Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro: abril de 1992. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/45106/47878>. Acesso em: 7 de abril de 2020.

FÓRUM DE COMBATE A CORRUPÇÃO E LAVAGEM DE DINHEIRO. **Cartilha da Lei Anticorrupção – Lei nº 12.846/13.** Material publicado em: 2016. Disponível em: http://www.tjsp.jus.br/Download/Portal/FOCCOSP/Cartilha/Cartilha_ANTI_Corrupcao.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS DO PARANÁ. **Projeto de Pesquisa – Lei Anticorrupção e Programas de Integridade.** Material publicado em: 29 de maio de 2019. Disponível em: <http://www.mpc.pr.gov.br/wp-content/uploads/2020/03/PROJETO-ANTICORRUP%C3%87%C3%83O-E-PROGRAMAS-DE-INTEGRIDADE.pdf>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

RECOMENDAÇÃO DO CONSELHO DA OCDE SOBRE INTEGRIDADE PÚBLICA. **Integridade Pública.** Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 7 de abril de 2020.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA. **MPF defende boas práticas de ética e integridade aplicadas à administração pública no combate à corrupção.** Matéria publicada em: 17 de outubro de 2019. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/mpf-defende-boas-praticas-de-etica-e-integridade-aplicadas-a-administracao-publica-no-combate-a-corrupcao>. Acesso em: 6 de abril de 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. 2ª versão.** Material publicado em: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>. Acesso em: 17 de abril de 2020.

UNIDOS CONTRA A CORRUPÇÃO. **70 Medidas Contra a Corrupção.** Disponível em: <https://unidoscontraacorrupcao.org.br/>. Acesso em: 24 de abril de 2020.

LEGISLAÇÕES

BRASÍLIA. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 7 de abril de 2020.

BRASÍLIA. **Decreto Federal nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 10 de abril de 2020.

BRASÍLIA. **Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 10 de abril de 2020.

BRASÍLIA. **Decreto nº 10.109, de 7 de novembro de 2019**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10109.htm. Acesso em: 7 de abril de 2020.

BRASÍLIA. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm. Acesso em: 7 de abril de 2020.

BRASÍLIA. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 10 de abril de 2020.

BRASÍLIA. **Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998, do Banco Central do Brasil**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf. Acesso em: 7 de abril de 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Legislação de Integridade**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/legislacao>. Acesso em: 7 de abril de 2020.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CASA CIVIL. **Biblioteca: Governança**. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/biblioteca>. Acesso em: 7 de abril de 2020.