

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

BRENDA GABRIELLE DA SILVA MONTICELLI

***COMPLIANCE* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:**

Influências e distinções em relação ao *compliance* privado

**São Paulo**

**2023**

**BRENDA GABRIELLE DA SILVA MONTICELLI**

***COMPLIANCE* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:**

Influências e distinções em relação ao *compliance* privado

Trabalho de Graduação Interdisciplinar  
apresentado como requisito para obtenção do  
título de Bacharel no Curso de Direito da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie.

ORIENTADORA: Prof<sup>ª</sup> Dra. Irene Patrícia Diom Nohara

**São Paulo**

**2023**

da Silva Monticelli, Brenda Gabrielle.

*Compliance* na Administração Pública Federal: Influências e Distinções em Relação ao *compliance* privado. / Brenda Gabrielle da Silva Monticelli - São Paulo, 2023.

50f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Direito) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.

Orientadora: Prof. Dra. Irene Patrícia Diom Nohara

Referências: f. 44-50

1. *Compliance*. 2. Administração Pública. 3. Governança. 4. Interesse Público. I. Título. II. Nohara, Irene Patrícia, *orientadora*. III. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

**BRENDA GABRIELLE DA SILVA MONTICELLI**

***COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:***

Influências e distinções em relação ao *compliance* privado

Trabalho de Graduação Interdisciplinar apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel no Curso de Direito da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Irene Patrícia Diom Nohara  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Profa. Dra. Ana Flávia Messa  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Doutoranda Silvana Sampaio Arguelho  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

*À minha família, porque sem o amor e cuidado de cada um deles nada disso teria sido possível.*

## AGRADECIMENTOS

Ao longo desses cinco anos de graduação, aprendi que existem coisas que nunca conseguiremos mensurar.

Nunca conseguirei mensurar a saudade que senti de casa, da convivência com meus pais, de acordar com café na cama preparado pelo meu pai e chegar em casa com o cheirinho de jantar da minha mãe. Como senti falta.

Não é possível mensurar o elo que foi construído ao longo desses anos com meu companheiro de aventuras e vivências em São Paulo. Aquele que esteve sempre ali, fosse para me acompanhar em um restaurante novo ou me levar ao hospital. Como esse companheirismo foi precioso.

Não conseguirei mensurar a dor que senti ao perder minha dupla, mas também não é possível medir a alegria dos ensinamentos e presentes que ela me deixou.

Também não poderia colocar em palavras a emoção que senti ao conhecer uma mulher que sempre admirei pelos livros, minha orientadora.

Mesmo acreditando não ser possível mensurar tantas emoções vividas nesses cinco anos, não posso deixar de expressar minha gratidão, primeiramente a Deus, e a todos vocês. Pessoas que não soltaram minha mão, que cuidaram e foram base para que eu conseguisse chegar até aqui.

Simone e Breno Monticelli, meu amor e gratidão por vocês sempre será imensurável. Obrigada por serem minha base e por terem tornado esse sonho da graduação possível, sem vocês com certeza eu nunca teria chegado até aqui. É um privilégio vir de uma família que tanto sonha e realiza. Essa conquista é de vocês.

Jeferson Henrique de Souza, obrigada por ter sido meu entusiasta, por acreditar em mim nos momentos em que eu mesma não acreditava e, claro, obrigada por ter aguentado e permanecido ao meu lado ao longo de toda essa trajetória. À você, todo o meu amor.

Gabriela Albuquerque Nunes (*in memoriam*), obrigada pelo seu coração puro que me ensinou mais do que é possível expressar. Lara, Luana e Vitória, obrigada pela amizade, risadas e companheirismo de todas as manhãs, vocês foram sol em muitos dias frios.

Professora Dra. Irene Patrícia Nohara, obrigada por me receber e orientar para além das linhas do TCC, mas para a vida. Serei eternamente grata.

Com amor, Brenda Monticelli.

## RESUMO

O presente trabalho dedicou-se à investigação das distinções e dos desafios que podem ser encontrados quando realizada uma comparação entre o *compliance* público e o *compliance* privado. Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida mediante o método hipotético-dedutivo, baseando-se em marcos teóricos nacionais e internacionais, bem como na legislação vigente. A monografia prestou-se a problematizar a forma como o *compliance* pode ser inserido no âmbito público em observância às nuances existentes entre as duas esferas, a fim de evitar um transplante que não se encaixe à realidade da Administração Pública Federal. Por fim, buscou-se apresentar medidas de alinhamento para que seja possível consolidar o *compliance* público mesmo diante das distinções e desafios apresentados, a fim de que ele possa contribuir para a consolidação do interesse público.

Palavras-chave: *Compliance*. Administração Pública. Governança. Interesse Público.

## **ABSTRACT**

The following paper was dedicated to the investigation of the distinctions and the challenges that can be found when a comparison is made between public compliance and private compliance. In order to do so, the research is supported by domestic and foreign bibliographical references, as well as the current legislation. The monograph aimed to problematize how compliance can be inserted in the public sphere in observance of the nuances existing between the two spheres, in order to avoid a transplant that does not fit the reality of the federal government. Finally, it sought to present alignment measures so that it is possible to consolidate the public compliance even in the face of the distinctions and challenges presented, so that it may contribute to the consolidation of the public interest.

**Keywords:** Compliance. Government. Governance. Public Interest.



## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

ART.	Artigo
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CF/88	Constituição Federal de 1988
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PROFIP	Programa de Fomento da Integridade Pública
SEA	The Security Exchange Act of 1934
SEC	Securities and Exchange Commission
SGEP	Sistema de Gestão e Ética do Poder Executivo Federal
SisOuv	Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal
SOX	Sarbanes-Oxley

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1. INFLUÊNCIAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA DELIMITAÇÃO E POSITIVAÇÃO DO <i>COMPLIANCE</i> .....	11
1.1. Concepção e Elementos Norteadores da Governança Corporativa .....	12
1.2. <i>Compliance</i> : um conjunto de ações .....	17
1.3. Vertentes Finalísticas de Aplicações do <i>Compliance</i> .....	19
2. <i>COMPLIANCE</i> PÚBLICO E <i>COMPLIANCE</i> PRIVADO .....	20
2.1. Abrangência e Pilares do <i>Compliance</i> Privado.....	20
2.1.1. <i>Comprometimento e apoio da Alta Direção</i> .....	21
2.1.2. <i>Instância responsável pelo Programa de Integridade</i> .....	22
2.1.3. <i>Análise de perfil e riscos</i> .....	22
2.1.4. <i>Estruturação das regras e instrumentos</i> .....	23
2.1.5. <i>Estratégias de monitoramento contínuo</i> .....	23
2.1.6. <i>Colunas do Compliance</i> .....	24
2.2. Monitoramento: do canal de denúncias à aplicação de possíveis sanções .....	26
2.3. <i>Compliance</i> no âmbito da Administração Pública Federal .....	27
2.3.1. <i>Brasil, como o instituto tem sido aplicado?</i> .....	28
2.3.2. <i>Dois mundos distintos: considerações necessárias acerca das distinções entre o compliance público e o compliance privado</i> .....	30
3. REVISÃO DAS BOAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS À LUZ DO INTERESSE PÚBLICO ....	37
3.1. Desafios ao Transplante da Realidade Privada à Administração Pública Federal Brasileira	37
3.2. Vantagens da Aplicação do <i>Compliance</i> .....	39
CONCLUSÃO.....	42
4. REFERÊNCIAS .....	44

## INTRODUÇÃO

O *compliance* tem se mostrado um dos principais pilares para a concretização do bom funcionamento das instituições, isto porque tem como fundamento a observância à mitigação dos riscos, bem como à garantia de um comportamento adequado para as empresas diante dos mais variados mercados em que atuam.

Os bons resultados da aplicação das facetas do *compliance* contribuem para a consolidação de práticas benéficas à organização interna e gestão de risco de empresas privadas tanto no âmbito nacional, quanto no âmbito internacional. Entretanto, diante da importância do *compliance* no mundo globalizado atual, é preciso discutir-se de que forma este importante instituto poderia contribuir para a transformação também do setor público, essencialmente ao que diz respeito à realidade e à organização deste setor que infelizmente carrega exemplos nefastos de condutas que quase sempre resultam em desvios de recursos públicos, afetando diretamente segmentos econômicos e sociais.

Nesta toada, é de suma importância a realização de uma análise que aborde as distinções e desafios entre as duas esferas - privada e pública -, a fim de evitar um transplante que não se encaixe à realidade da Administração Pública Federal Brasileira. Aqui, ressalta-se que a escolha pela Administração Pública Federal ocorreu por entendermos que ela é a precursora da cultura organizacional e que as outras esferas públicas tendem a espelhar seu comportamento e resultados.

Na busca por essa análise acerca das distinções e desafios do *compliance* no âmbito público, em relação aos objetivos esperados, podemos fazer uma divisão entre dois campos. Um diz respeito ao objetivo geral que se pauta na reflexão acerca da importância do *compliance* aplicado ao âmbito público, bem como acerca das distinções em relação ao *compliance* privado, visando que sua adoção seja realizada de forma sadia na esfera pública. O segundo diz respeito aos objetivos específicos que se pautam em (i) leitura bibliográfica, a fim de compreender a forma como o tema evoluiu e tem sido tratado atualmente no âmbito nacional e internacional; (ii) verificação da competência da Administração Pública para punir seus agentes; (iii) entender como poderia funcionar um canal de denúncias efetivo no âmbito público; e, (iv) ressaltar a importância do *compliance* dentro das organizações como mecanismo de contribuição à consolidação do interesse público.

Para tanto, no campo da metodologia aplicada, a fim de alcançar os objetivos esperados, este trabalho será guiado pelo método hipotético-dedutivo que será utilizado a partir de leituras bibliográficas e análises.

Diante desta explicação acerca do tema, da problemática da pesquisa, da relevância do assunto, dos objetivos e da metodologia, é chegada a hora de compreender como será elaborada a divisão de capítulos, a fim de que o tema seja trabalhado de forma didática e coerente.

Assim, no primeiro capítulo, serão abordadas questões relativas à chamada Governança Corporativa que, como veremos, tem grande influência na delimitação e na positivação do *compliance* tanto internacional quanto nacional. Ademais, ao entender a importância da Governança, seus pilares e seu poder de influência em relação a estruturação do *compliance*, poderemos então avançar especificamente ao que diz respeito ao instituto central do presente estudo. Assim, ainda dentro do primeiro capítulo, serão abordadas questões relacionadas à origem, ao conceito e à finalidade do *compliance*.

Posteriormente, no segundo capítulo, será traçado um panorama acerca do *compliance* aplicado na esfera privada e na esfera pública. O intuito de entender como o instituto se comporta em cada uma dessas esferas é justamente a compreensão das características e nuances que precisam ser observadas quando pensamos em um transplante. Assim, o objetivo principal, é demonstrar que se o *compliance* foi responsável por instituir e perpetuar bons resultados na esfera privada, também pode e deve funcionar como catalisador da transformação da realidade do setor público, sempre em observância às carências, nuances, desafios e distinções existentes entre os dois universos.

Por fim, no último capítulo, de forma a cumprir o objetivo deste trabalho, será demonstrado como o *compliance* pode ser aplicado como ferramenta essencial para a mitigação de riscos na gestão pública com foco especial ao interesse público, sem esquivar-se, entretanto, das possibilidades de aprimoramento para sua implementação, a fim de que ele se encaixe de maneira funcional à realidade pública brasileira e gere, conseqüentemente, resultados basilares e duradouros que causem verdadeiro impacto no controle interno possibilitando à Administração Pública Federal Brasileira o usufruto dos resultados que o setor privado já tem alcançado, a fim de contribuir com a consolidação de práticas que beneficiem o interesse público.

## 1. INFLUÊNCIAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA DELIMITAÇÃO E POSITIVAÇÃO DO *COMPLIANCE*

Antes de nos debruçarmos inteiramente ao estudo específico do *compliance* é necessário traçar uma linha acerca da Governança Corporativa, instituto fundamental para o reconhecimento do valor do objeto central desse estudo.

Interessante observar a existência de diversos adjetivos que se prestam a complementar a ideia de governança, bem como refletem a complexidade conceitual do termo. Podemos citar, a título exemplificativo, a "governança global" e a "governança sustentável". Abordaremos, entretanto, especificamente o que diz respeito à Governança Corporativa que, apesar de mais específica, está atrelada a muitas áreas de conhecimento e de atuação, por esta razão é comum encontrarmos dizeres distintos acerca de sua conceitualização. Todavia, iremos nos calcar na definição apresentada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ("IBGC") que compreende o termo da seguinte maneira:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas<sup>1</sup>.

Ademais, no entendimento do Instituto é ressaltado que as boas práticas relacionadas à Governança Corporativa se prestam a converter princípios básicos em recomendações objetivas de forma a alinhar interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Neste ponto, podemos notar que, distintamente do imaginário comum, os mecanismos despertados através da Governança Corporativa não têm foco especificamente no relacionamento existente entre a relação público-privado. Deferentemente e conforme esboçado no próprio conceito adotado pelo IBGC, o cerne do objetivo da Governança Corporativa é organizar esforços voltados à empresa no âmbito privado de forma a consolidar a competitividade das empresas e sua reputação.

Além disso, o IBGC também apresenta os princípios básicos da Governança Corporativa que atuam como base para sua consolidação. Ademais, ressalta-se que esses

---

<sup>1</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código de melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015, p. 20.

princípios resultam em um ambiente de confiança internamente e nas relações com terceiros externos às organizações. Assim, os princípios apresentados são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Veremos adiante de forma mais clara as influências que a Governança abordada sofreu ao longo da história, bem como instrumentos que são necessários à sua concretização, um deles, já adiante, é o *compliance*.

### 1.1. Concepção e Elementos Norteadores da Governança Corporativa

A fim de compreendermos melhor a necessária implementação de boas práticas de governança, resta fundamental analisar, ainda que de maneira sucinta, sua trajetória.

Como ponto de largada, podemos utilizar a evolução da estrutura e do pensamento acerca da propriedade e a sua influência na mudança da cultura empresarial ao longo da história. Nesta senda, o modelo de propriedade dispersa definido como “a estrutura de propriedade na qual não há um bloco de controle de acionistas, mas a pulverização de ações por muitos acionistas”<sup>2</sup>, foi inicialmente observado em 1920 nos Estados Unidos em razão dos aspectos favoráveis relacionados a fatores econômicos, culturais e políticos do país. O poder de influência dessa potência ficou claramente evidenciado pelos efeitos da crise de 1929 resultantes da queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque que afetou de forma rápida e expressiva grande partes dos países do globo.

Antes do modelo de propriedade dispersa, a cultura empresarial se pautava no poder de decisão dado aos proprietários que ocupavam majoritariamente os cargos mais importantes de gestão das empresas. Ocorre que, com o passar do tempo, o dinamismo da economia mundial resultou na expansão da complexidade das organizações empresariais. Foi diante desta complexidade que nasceram as chamadas “relações de agência”.

As relações citadas acima dizem respeito à interação existente entre administradores e acionistas e se caracteriza pela relação desses com os chamados “agentes”. Aos agentes é concedido o poder de decisões relacionadas à gestão. Nasce, assim, não apenas a separação entre a propriedade e a gestão, mas também a divisão entre os interesses dos acionistas e desses terceiros que, por muitas vezes, de forma tendenciosa, agem colocando seu próprio benefício à frente dos interesses da empresa e dos *stakeholders*: *Stakeholder* em uma organização é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado

---

<sup>2</sup>GLOSSÁRIO DE GC. *Better Governance*, [s.d.]. Disponível em: <https://bettergovernance.com.br/glossario/p.html#:~:text=Propriedade%20dispersa,decis%C3%B5es%20sobre%20quest%C3%B5es%20corporativas%20sozinho> Acesso em: 23 abr. 2023.

pela realização dos objetivos dessa empresa (FREEMAN, 1984, tradução nossa).

E é neste cenário de conflito de interesses que se forma a notável legislação e regulamentação do mercado de ações dos EUA, a fim de propor medidas de monitoramento, transparência e controle.

Assim, vejamos as principais regulamentações que influenciaram o crescimento da Governança Corporativa nos Estados Unidos da América.

Partindo do pressuposto de que a partir da crise de 1929 ocorreu uma provocação mercadológica que resultou na regulamentação do mercado, destaca-se a criação da “*The Security Act of 1933*”<sup>3</sup>, conhecida como Lei de Valores Mobiliários que, com o intuito de garantir segurança aos investidores, estabeleceu parâmetros de transparência às empresas, bem como estabeleceu punições às declarações falsas.

Ademais, merece destaque a “*The Security Exchange Act of 1934*” (“SEA”)<sup>4</sup>, também chamada de Lei da Bolsa de Valores de 1934, responsável por definir o mercado secundário da bolsa de valores, impondo maior transparência, mais exatidão financeira e menor abertura para fraudes ou manipulações. Outro aspecto da SEA que lhe confere grande notoriedade diz respeito a autorização dada através dela para a criação da *Securities and Exchange Commission* (“SEC”) ou Comissão de Valores Mobiliários Americana que se porta como autoridade responsável pela regulação e supervisão dos mercados mobiliários e financeiros.

As regulamentações citadas acima serviram de base para a criação de leis importantes que impactaram e, por vezes, restabeleceram a importância da transparência às empresas, bem como impuseram a obrigatoriedade de controles internos, fatores essenciais para o retorno à normalidade empresarial após rupturas causadas por crises econômicas.

Dentre estas normativas, destaca-se a *Sarbanes-Oxley* (“SOX”), promulgada em 2002<sup>5</sup>, foi a precursora da revisão e reestruturação das regras de Governança Corporativa. Com o objetivo de proteger os investidores, a referida lei elenca a precisão e a confiabilidade como fatores essenciais ao combate e à prevenção de fraudes. Para tanto, a fim de que seus efeitos sejam observados na prática, a lei elenca quatro elementos fundamentais para

---

<sup>3</sup> GOVERNO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Securities Act of 1933. *Governo dos Estados Unidos da América*, 23 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1884/pdf/COMPS-1884.pdf> Acesso em: 09 mai. 2023.

<sup>4</sup> GOVERNO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Securities Exchange of 1934. *Governo dos Estados Unidos da América*, 29 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1885/pdf/COMPS-1885.pdf> Acesso em: 09 mai. 2023.

<sup>5</sup> GOVERNO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Sarbanes-Oxley Act of 2002. *Governo dos Estados Unidos da América*, 29 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1883/pdf/COMPS-1883.pdf> Acesso em: 09 mai. 2023.

concretização da Governança, são eles: o *compliance*, a prestação de contas, a transparência e o senso de justiça. Destaca-se, ademais, seu alcance mundial que foi capaz de gerar efeitos no Brasil, uma vez que aborda questões relevantes sobre as empresas estrangeiras que possuem ações negociadas no mercado norte americano.

No Brasil, observa-se que a dinâmica econômica, cultural e política do país pouco se assemelha com a realidade norte americana, sendo assim, o movimento de boas práticas desenvolveu-se em um cenário distinto e mais tardio. A dinâmica relacionada à Governança Corporativa no Brasil teve início em 1990 com as privatizações e a abertura do mercado nacional. Como consequência, em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que foi reestruturado em 1999, tornando-se o conhecido e já citado Instituto de Governança Corporativa<sup>6</sup>.

O incentivo à adoção de boas práticas de transparência e de responsabilidade na Administração começou a refletir na elaboração e adequação de leis e recomendações, bem como refletiu na atuação dos órgãos regulatórios. Isso também deveu-se à influência das medidas adotadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (“OCDE”). Uma destas medidas foi a criação de fóruns que tratavam sobre a Governança Corporativa, seus princípios e diretrizes.

Neste ponto, ressalta-se que a OCDE por meio dos *Principles of Corporate Governance* definiu o *compliance* como “um dos princípios da Governança Corporativa, relacionados com um comportamento que se adequa às diretrizes e regimentos sociais em políticas das organizações” (OCDE, 2004, p. 11, tradução nossa).

Aqui, importante ressaltar que a Governança Corporativa objetiva o equilíbrio de poder entre os proprietários e os administradores, bem como busca que o reflexo desse equilíbrio ecoe nas companhias. Nesta senda, assim como visto na SOX, o *compliance* é fomentado como um pilar essencial para o perfeito desenvolvimento da Governança Corporativa, assim sendo, ao compreender a importância da governança, deve-se destinar atenção para a prévia análise acerca da essencialidade do *compliance*.

Assim como ocorreu com a Governança Corporativa, a origem do *compliance* está diretamente relacionada ao setor privado internacional, predominantemente nos Estados Unidos e no Reino Unido. Desta forma, o termo se relaciona com a língua inglesa e é um substantivo que significa “concordância com o que é ordenado”.

---

<sup>6</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança Corporativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> Acesso em: 09 mai. 2023.



No Brasil, o termo ganhou notoriedade a partir da Lei Federal nº 12.846/2013<sup>7</sup>, conhecida como Lei Anticorrupção Empresarial, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, além de prever benefícios para as empresas que adotem mecanismos de incentivo à denúncia e aplicação de códigos de ética e conduta. Ademais, dentre outras medidas, aborda a determinação para o tratamento dado aos programas de integridade que são colocados como requisitos importantes para efetivação e conformidade da referida lei. Sendo assim, ainda que não mencione o termo *compliance* de forma expressa, esta legislação foi pioneira ao tratar do tema no ordenamento jurídico pátrio.

A referida lei foi regulamentada por dois Decretos bastante emblemáticos. O primeiro foi o Decreto nº 8.420/2015<sup>8</sup>, a partir dele houve uma significativa mobilização no meio empresarial em relação ao reconhecimento da necessidade e da essencialidade da implementação de um programa interno de *compliance*, uma vez que dentre os cinco elementos atenuantes de sanções constantes na Lei Anticorrupção, um deles era a capacidade dada ao *compliance* para reduzir a porcentagem de possíveis multas aplicadas sobre o faturamento bruto.

Ademais, este Decreto também foi o responsável por apresentar a única definição legal de *compliance* no Brasil que, apesar de vir sob a denominação de “programa de integridade”, muito colaborou para o entendimento e consolidação da temática no Brasil. Esta definição está contida no artigo 41 do Decreto em comento e assim define o termo:

Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Neste ponto, apesar de nos valermos da definição legal apresentada acima, é importante ressaltar a existência de distinção entre os dois termos, a fim de afastar desde

---

<sup>7</sup> BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de Agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm) Acesso em: 04 mai. 2023.

<sup>8</sup> BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. (Revogado pelo Decreto nº 11.129, de 2022). 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. Brasília, DF: Presidência da República, 18 de março de 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm) Acesso em: 07 abr. 2023.

logo possíveis confusões. Nesta senda, cumpre destacar a distinção entre *compliance* e programade integridade. Assim sendo, para a Controladoria-Geral da União, o programa de integridade pode ser definido como:

Um programa de *compliance* específico para a prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013, que tem como foco além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público<sup>9</sup>.

Assim, compreende-se que o segundo é uma faceta de um *compliance* voltado para medidas anticorrupção, possuindo aplicação direcionada para adoção de medidas e processos voltados para a prevenção, detecção, sanção e remediação de atos de corrupção e de fraudes. Distintamente, o *compliance* é mais abrangente e não está restrito apenas a medidas anticorrupção, indo além, ele se coloca na posição de proteger a reputação da empresa por meio da gestão prévia de riscos de forma a atingir os princípios e valores das instituições e influenciar os mais diversos processos de decisão.

Retomando a exposição dos Decretos que foram responsáveis por regulamentar a Lei Anticorrupção Empresarial, destaca-se a publicação do Decreto nº 11.129/2022<sup>10</sup> que ocorreu em 11 de julho de 2022 e revogou o Decreto nº 8.420/2015. Ao aumentar a dosimetria de possíveis sanções, esta nova regulamentação tornou possível a subtração de até 5% de valores totais de eventuais multas se a pessoa jurídica possuir e aplicar um programa de integridade. Esta significativa possibilidade de diminuição de valores serve como mecanismo de incentivo à implementação de boas práticas dentro das empresas brasileiras, bem como revela o caráter preventivo constante no atual cenário de combate à corrupção.

Aprofundando o tema acerca da origem do *compliance* no âmbito brasileiro, é importante destacar o emblemático artigo 170 da Constituição Federal de 1988 (“CF/88”)<sup>10</sup> que ao elencar os princípios da ordem econômica promove o princípio da livre iniciativa. No entanto, esta promoção está diretamente atrelada ao dever que a atividade econômica tem de promover a proteção aos direitos dos trabalhadores, dos consumidores e o respeito ao meio ambiente.

---

<sup>9</sup> PROGRAMA de Integridade da CGU. *Controladoria-Geral da União*, [s.d]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu> Acesso em: 23 abr. 2023.

<sup>10</sup> BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República, 11 de julho de 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm) Acesso em: 04 mai. 2023.

Sendo assim, o texto constitucional, ao mesmo tempo em que contempla o tema da liberdade para o exercício de atividades econômicas, prevê que este exercício deve ser feito buscando conciliar os interesses dos stakeholders, e não apenas seu próprio desenvolvimento de forma desordenada.

Além disso, ao falar de *compliance* no setor público não podemos deixar de mencionar a Lei Federal nº 13.303/2016<sup>11</sup>, conhecida como Lei das Estatais, que foi a responsável por indicar regras específicas acerca do funcionamento das empresas públicas, sociedades de economia mista e de suas subsidiárias. Além de designar normas de transparência e governança, ela tratou expressamente sobre o *compliance*. Esta lei inovou de tal forma o ordenamento jurídico pátrio que determinou a exigência de programas de *compliance* para aqueles que gostariam de contratar com as empresas citadas neste parágrafo.

Ainda no âmbito brasileiro, a recente Lei Federal nº 14.133/2021<sup>12</sup>, conhecida como “Nova Lei de Licitações”, deu importante realce aos programas de *compliance* ao considerar a existência desta ferramenta como um critério a favor de empresas diante de eventuais sanções.

## 1.2. *Compliance*: um conjunto de ações

Como já visto, a partir da ideia e Governança Corporativa, surgiu o *compliance*, e no que concerne especificamente ao seu conceito, iremos nos pautar em definições que se complementam e nos auxiliarão em sua compreensão. Para tanto, escolhemos definições apresentada por doutrinadores que discorrem sobre o tema, bem como nos pautamos na definição do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (“CADE”) e pelos *Principles of Corporate Governance* da OCDE. Assim, cumpre agora conceituar a ferramenta.

Marcella Blok define *compliance* como:

O conjunto de esforços para atuar em conformidade com leis e regras diversas inerentes às atividades da empresa, assim como estar em consonância com códigos de ética e com as políticas de conduta internas da corporação de forma a mitigar, prevenir e buscar solucionar riscos de todos os tipos<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> BRASIL. 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. Brasília, DF: Presidência da República, 30 de junho de 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm) Acesso em: 04 mai. 2023.

<sup>12</sup> BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de Abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 1º de Abril de 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm) Acesso em: 04 mai. 2023.

<sup>13</sup> BLOK, Marcella. *Compliance e Governança Corporativa*. 2.ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018, p. 18.

Para Marçal Justen Filho, *compliance é uma:*

Expressão difundida para indicar procedimentos internos padronizados, que conduzem à instauração de procedimentos predeterminados para a gestão da sociedade, à transparência das decisões, à eliminação das oportunidades para desvios e à fiscalização permanente das atividades por órgãos da própria entidade<sup>14</sup>.

Na explicação de Alexandre da Cunha Serpa:

Não é sobre lei, mas sim sobre querer seguir as leis. Ou um programa pelo qual uma organização consiga prevenir e detectar condutas criminosas/ilegais e, também, promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética<sup>15</sup>.

Ainda, para o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (“CADE”), “compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.”<sup>16</sup>.

A OCDE por meio dos Principles of Corporate Governance define *compliance* como “um dos princípios da Governança Corporativa, relacionados com um comportamento que se adequa às diretrizes e regramentos sociais em políticas das organizações.”<sup>17</sup>.

Assim sendo, podemos compreender que o termo, indo além de apenas uma conduta ou medida, se pauta na somatória de ações e afastamento de omissões para que haja verdadeira integridade e mitigação de riscos, em observância às regras internas e externas das organizações que se propõem a instruí-lo. Ou seja, trata-se de um sistema de gestão que, no que diz respeito ao setor público, nos faz ter um viés de prevenção no tocante às relações existentes entre este setor e as empresas da iniciativa privada, mas também nos faz olhar para a Administração Pública como uma instituição capaz e obrigada a seguir diretrizes para que seu bom funcionamento impacte a sociedade de forma positiva.

<sup>14</sup> FILHO, Marçal J. *Curso de Direito Administrativo*. Barueri: Grupo GEN, 2023, p. 506.

<sup>15</sup> SERPA, Alexandre Cunha. *Compliance descomplicado: um guia simples e direto sobre programas de compliance*. [S.l.]: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016, p. 46.

<sup>16</sup> CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. *Guia Programa de Compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*. Brasília: Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016, p.9.

<sup>17</sup> ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Principles of Corporate Governance*. Paris: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2004, p. 11.

### 1.3. Vertentes Finalísticas de Aplicações do *Compliance*

Para além e em consonância ao já exposto, abordando questões relativas à finalidade do *compliance*, é necessário reiterar que ele apresenta duas vertentes de finalidade que são essenciais e que se complementam. Segundo Carla Veríssimo “o *compliance* tem objetivos tanto preventivos como reativos.”<sup>18</sup>.

Sendo assim, é quase impossível falar em *compliance* sem abordar suas duas finalidades que se prestam justamente a adequar o comportamento das organizações às diretrizes para que haja conformidade. Estas finalidades, como já mencionado, se resumem em: (i) preventivas; e, (ii) reativas.

Deste modo, em suma, a implementação de um programa de *compliance* visa prevenir, detectar e, com o auxílio da repressão, eliminar práticas que vão em sentido contrário a conduta que estaria em conformidade com as normas e regulamentos anteriormente instituídos dentro do setor, seja ele público ou privado, de forma a evitar incidentes na reputação das empresas que, logicamente, geram decréscimo no valor da organização e afetam negativamente o âmbito social e econômico do país.

---

<sup>18</sup> VERÍSSIMO, Carla. *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Editora Saraiva, 2017, p. 91.

## 2. **COMPLIANCE PÚBLICO E COMPLIANCE PRIVADO**

O próprio título desta obra não nos deixa fugir da análise sobre a existência de importantes distinções entre a aplicabilidade do *compliance* no âmbito público e no âmbito privado. Quando falamos em *compliance* e o relacionamos com duas esferas distintas, é indispensável apresentar a maneira como ele é aplicado em cada uma delas.

Nesse diapasão, é essencial aprofundar o entendimento acerca da base de sua aplicação no tocante aos pilares e aos atos normativos. Não basta saber que existem distinções, é necessário saber quais são e, se possível, a origem delas, para que assim possamos interpretar de forma assertiva o que de fato poderia ou até mesmo deveria ser transplantado de uma esfera para a outra, a fim de se obter um programa que verdadeiramente funcione e beneficie a sociedade.

Como veremos, o *compliance*, apesar de carregar o mesmo significado em ambas as esferas, comporta-se de maneira diferente em cada uma delas, levando-se em consideração a forma mais adequada para sua aplicabilidade.

### 2.1. **Abrangência e Pilares do *Compliance* Privado**

Ao observarmos o *compliance* aplicado no setor privado, notamos que, mesmo não havendo um modelo pronto para sua aplicação, existem parâmetros basilares que devem ser observados para que seja considerado que de fato uma empresa segue um ritmo de cuidado acerca dos possíveis riscos externos e inerentes à ela.

Os parâmetros citados estão diretamente relacionados às etapas necessárias para efetivação do *compliance* que devem observar desde a atividade desenvolvida pela empresa até o número de seus colaboradores. Nesta senda, a Controladoria-Geral da União (“CGU”), prestou-se a elencar diretrizes que devem ser consideradas por empresas privadas ao implementarem programas de integridade<sup>19</sup>.

Aqui, cumpre ressaltar que, como já visto, a definição de programa de integridade não se confunde com a definição de *compliance*, isso porque os programas de integridade são considerados uma faceta do *compliance*. Entretanto, como também já abordado, a legislação brasileira apresenta os dois termos como sinônimos em alguns aspectos. Sendo assim, ainda que o presente trabalho se reserve ao estudo do *compliance*, a fim de melhorar a didática e

---

<sup>19</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Programas de Integridade: diretrizes para empresas privadas*. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2015. E-book. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2023.

expandir o material de estudo, neste ponto, iremos nos valer dos programas de integridade para exemplificar as diretrizes que são elencadas pela CGU.

Superada a questão acerca das nuances entre os dois termos, destaca-se que, a fim de cumprir seu objetivo, a CGU apresentou cinco pilares fundamentais para a implementação de um programa de integridade, são eles: (i) comprometimento e apoio da alta direção; (ii) instância responsável pelo programa; (iii) análise de perfil e riscos; (iv) estruturação das regras e instrumentos; e (v) estratégias de monitoramento contínuo<sup>20</sup>.

A fim de melhor compreender cada um desses pilares, iremos abordar a seguir suas características e funcionalidades para a concretização de um programa de integridade.

### 2.1.1. *Comprometimento e apoio da Alta Direção*

Ao pensarmos na implementação dos programas de integridade, o imaginário comum nos leva a enfrentar a questão como um mecanismo criado exclusivamente por demandas externas à instituição, bem como para resultados externos à ela, entretanto esta não é a realidade.

Em consonância ao entendimento acima exposto, a CGU apresenta o comprometimento e apoio da Alta Direção como o primeiro elemento fundamental para a concretização de uma cultura organizacional em que realmente haja respeito pelas condutas consideradas éticas<sup>21</sup>. Sendo assim, esse primeiro pilar é considerado essencial para o fomento e criação de uma cultura ética que respeite as leis e aplique o programa de integridade de forma efetiva.

Ainda no que diz respeito ao comprometimento e apoio da Alta Direção, podemos ressaltar o chamado *tone from the top*, termo que reflete sobre a origem do exemplo profissional, que, segundo esta corrente, deve vir de cima. Assim, é preciso que a Alta Direção das empresas demonstre seu compromisso com a integridade. Para que isso ocorra, as pessoas que ocupam cargos altos precisam colocar o assunto dentro seu dia a dia e discursos, para realmente demonstrar que não apenas sabem os valores da empresa, mas que os vivem verdadeiramente em seu cotidiano.

Ainda neste tópico, é importante ressaltar que a destinação de recursos adequados para a implementação do Programa de Integridade é também outro ponto que pode evidenciar o comprometimento da alta direção. Aqui, cumpre mencionar o destaque dado à destinação

---

<sup>20</sup> Ibidem, p. 6-7.

<sup>21</sup> Ibidem, p. 8.

adequada de recursos no recente Decreto nº 11.129/2022. Em seu artigo 57, inciso I<sup>22</sup>, o referido Decreto pontua a destinação de recursos adequados como fator a comprovar o já mencionado *tone from the top*.

### 2.1.2. *Instância responsável pelo Programa de Integridade*

Este tópico tem grande ligação com o tópico anterior, isso porque são os membros da Alta Direção que devem adotar os primeiros esforços para que seja definida uma instância interna que se responsabilize não apenas por desenvolver, mas também por aplicar e monitorar a adoção do programa de integridade. Nesta senda, assim como exposto no tópico anterior, para garantir a plena atuação e manutenção dessa instância também é preciso se atentar a alocação de recursos financeiros.

Ademais, a CGU ressalta que uma instância responsável, para além de apenas existir, deve possuir autonomia, independência, imparcialidade, recursos de ordem financeira, material e humano, e, acesso ao mais alto campo decisório da empresa<sup>23</sup>.

### 2.1.3. *Análise de perfil e riscos*

A análise de perfil e riscos evidencia a necessidade de conhecimento de campo para que o programa de integridade seja implementado de forma sadia. Este conhecimento de campo diz respeito ao conhecimento acerca dos processos e da estrutura organizacional da empresa, de forma a identificar o perfil da instituição, sua atuação, atividades, estrutura organizacional, quantitativo de funcionários e colaboradores, bem como o nível de interação da empresa com outras empresas e com o setor público, seja no nível nacional ou internacional.

A CGU destaca que, além da análise do perfil da empresa, é fundamental que haja uma avaliação de riscos que demonstre as principais características dos mercados em que a empresa atua<sup>24</sup>. Essa avaliação se faz necessária até mesmo para mapear, no âmbito das licitações e contratos, a probabilidade de fraudes e corrupção.

---

<sup>22</sup> Art. 57. Para fins do disposto no [inciso VIII do caput do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013](#), o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

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

<sup>23</sup> Op. cit., p. 10.

<sup>24</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Programas de Integridade: diretrizes para empresas privadas*. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2015, p. 10. E-book. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf> Acesso em: 06 mai. 2023.



Assim, com base neste mapeamento, as regras podem ser desenvolvidas de forma sólida e em conjunto com políticas e procedimentos capazes de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de condutas que possam manchar a imagem da empresa.

Ainda neste tópico é importante ressaltar que este mapeamento deve ser realizado de forma periódica, uma vez que as leis, regulamentos e envolvimento mercadológico da própria empresa, podem sofrer alterações que exigem adaptações.

Por fim, a CGU apresenta algumas situações de risco<sup>25</sup>, especialmente com relação à Lei nº 12.846/2013. A maioria das situações elencadas trata da participação em licitações e contratos com agentes públicos.

#### *2.1.4. Estruturação das regras e instrumentos*

Após os três últimos pilares explicitados, chega a hora do quarto - estruturação das regras e instrumentos - que se presta a fase de elaboração ou, quando já existente, atualização do código de ética ou de conduta.

Comumente, as empresas costumam reunir os padrões de ética e de conduta em um só documento, mas isso não é uma regra. Sendo assim, segundo as diretrizes apresentadas pela CGU, as empresas podem dividir valores e princípios em um código de ética e as condutas que devem ser seguidas em um código de conduta<sup>26</sup>. O essencial, que se comporta como regra, diz respeito a clareza e publicidade desses códigos que devem ser acessíveis, por óbvio, aos colaboradores, mas também ao público externo e aos clientes. Ademais, é ressaltada a importância de que haja comunicação, treinamento efetivo e a existência de canais de denúncias.

Neste tópico é preciso, ainda, que a empresa se preste a elencar quais são as possíveis medidas disciplinares para casos que violem regras de integridade. E, para além, é preciso esclarecer quais serão os possíveis procedimentos para apuração dos fatos e dos responsáveis pela violação, bem como qual será a área responsável pela realização desta apuração. Por fim, devem ser também elencadas as medidas de remediação.

#### *2.1.5. Estratégias de monitoramento contínuo*

O último pilar - estratégias de monitoramento contínuo -, é imprescindível para a perpetuação de um programa sadio e em pleno funcionamento. Esta é a etapa em que ocorre o

---

<sup>25</sup> Ibidem, p. 11.

<sup>26</sup> Ibidem, p. 14.

monitoramento para verificação de possíveis irregularidades ou falhas no próprio programa de integridade.

Para que esta fase seja colocada em prática, a empresa deve elaborar um plano voltado ao monitoramento, a fim de que possa ser verificada se de fato a implementação do programa de integridade tem ocorrido de forma efetiva, bem como para identificar e sanar eventuais falhas ou para responder rapidamente a eventuais mudanças que possam ocorrer ao longo do tempo, tanto no âmbito legislativo, quanto no âmbito de atuação da empresa.

Esse monitoramento, pode ocorrer, por exemplo, a partir de entrevistas ou formulários em que os funcionários possam ser testados acerca de seu conhecimento sobre os valores e políticas da empresa, bem como para saber se eles de fato seguem os processos indicados e se os treinamentos têm sido aplicados na prática do cotidiano empresarial. Ademais, os métodos mais convencionais são os obtidos através de relatórios internos e a partir de informações oriundas de canais de denúncia e reclamações diretas dos clientes da empresa.

Se, eventualmente, diante do monitoramento, forem identificadas desconformidades em relação às regras ou dificuldades acerca de sua aplicação, a empresa deve posicionar-se no sentido de tomar rápidas providências visando a reparação dessa falha no programa de integridade.

É justamente por conta dessa rápida resposta que o monitoramento deve fazer parte da rotina das instituições, bem assim é necessário que haja cooperação entre outras áreas da empresa, como recursos humanos, departamento jurídico e auditoria interna, para que assim o monitoramento ocorra de forma completa.

#### 2.1.6. *Colunas do Compliance*

A título de complemento, além dos pilares elencados pela CGU, iremos destacar o entendimento de Marc Engelhart (2012, p. 711-712, apud, VERÍSSIMO, 2017, p. 276-277), que aborda a implementação de um programa de integridade a partir de três colunas. Segundo ele, a primeira coluna diz respeito à formulação do programa, a próxima à implementação e a última à consolidação e aperfeiçoamento do programa. De acordo com esta divisão, o *compliance* seria assim organizado:

1ª Coluna: Formulação (identificar, definir, estruturar):

- Análise de riscos e valoração dos riscos
- Definição de medidas de prevenção, detecção e comunicação, definição dos valores da empresa
- Criação de uma estrutura de compliance

2ª Coluna: Implementação (informar, incentivar, organizar):

- Comunicação e detalhamento das especificações de compliance
  - Promoção da observância do compliance
  - Medidas organizacionais para criação de processos de compliance
- 3ª Coluna: Consolidação e Aperfeiçoamento (reagir, sancionar, aperfeiçoar):
- Estabelecimento de um processo para apuração de violações ao programa de compliance
  - Estabelecimento dos critérios para a sanção das violações ao programa de compliance
  - Avaliação continuada e aperfeiçoamento do programa.<sup>27</sup>

Observa-se que, mais uma vez, a análise de riscos é colocada como peça chave para o início da implementação de *compliance*, isto se deve ao fato de que ao analisar os riscos aos quais está exposta, seja como autora ou como vítima, em relação a elementos externos ou internos, normas nacionais ou internacionais, regulamentações específicas de seu setor, entre outros elementos, a empresa tem de onde partir rumo a estrada da implementação do programa desejado. Essa análise, como já visto, deve acontecer de maneira periódica, a fim de que seja estabelecido um programa atualizado e maleável em relação a novas demandas.

Posteriormente, devem ser elaboradas as medidas de mitigação, sendo destacado neste ponto, mais uma vez, o *tone from the top*. Assim, devem ser implementadas (i) políticas de incentivo e proteção às pessoas que se prestem a denunciar ilícitos; e (ii) canais de comunicação internos e externos, visando a possibilidade de relatos acerca de ilícitos e atos em desconformidade com questões pré estabelecidas. Por fim, este também é o momento propício para a criação dos códigos de ética e conduta das empresas. Estes códigos precisam minimamente conter os valores, as vedações e as responsabilidades dos integrantes da instituição.

O próximo passo da coluna apresentada, seria justamente a criação de uma estrutura de *compliance* que deve ser organizada em conformidade com a estrutura de cada instituição, a fim de que haja uma adequação que possibilite sua verdadeira implementação de acordo com a realidade de cada empresa. Em alguns casos será necessária a criação de um departamento próprio de *compliance*, enquanto em outros casos será necessário apenas um profissional para cuidar do assunto.

Após esta estruturação, é importante que haja a efetiva implementação desse programa de *compliance*, para tanto, valendo-se da segunda coluna citada, é necessário que haja comunicação para todos os colaboradores acerca da existência de um código de ética que deve ser observado, bem assim, deve haver explicação detalhada acerca das condutas esperadas e

---

<sup>27</sup> VERÍSSIMO, Carla. *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Editora Saraiva, 2017, p. 277.

vedações impostas. A ideia aqui é que todos saibam o que podem ou não fazer, bem como o que devem ou não fazer no desempenho de suas funções.

Por fim, a última coluna do modelo estudado indica a consolidação e o aperfeiçoamento do programa, sendo necessário para tanto a previsão de formas de apuração, investigação e sancionamento aos responsáveis por violações de parâmetros já estabelecidos em consonância à legislação vigente e de conhecimento de todos. Neste ponto, ressalta-se que de forma alguma deve haver desrespeito à dignidade da pessoa que violar as regras de um programa de *compliance*. Desta forma, os instrumentos de sanções devem observar a natureza, a extensão, as consequências e as circunstâncias que envolveram o ilícito.

Com base no analisado, o programa de *compliance* deve ser visto como um processo que observará ao longo do tempo se as medidas estão sendo de fato implementadas, e se estão em conformidade com a realidade da instituição. Com base neste pensamento, entendemos ser possível a introdução de boas práticas corporativas e a eliminação da banalização de ilícitos que tanto prejudicam a prática empresarial.

## **2.2. Monitoramento: do canal de denúncias à aplicação de possíveis sanções**

Retomando o intuito inicial deste capítulo que se pauta na distinção entre o *compliance* privado e o *compliance* público, é importante dar ênfase a uma característica bastante peculiar do setor privado quando comparado ao setor público. Esta peculiaridade diz respeito à liberdade para elaborar e implementar seus programas, sejam eles de integridade e/ou *compliance*.

No âmbito privado, decidir sobre *compliance* envolve diretamente as decisões da alta administração da empresa que tem o poder decisório pautado em uma margem de liberdade que acaba por preservar o alcance do lucro e da reputação da empresa. Distintamente, no Poder Público, o *compliance* não é uma decisão, mas sim um dever que precisa ser implementado estritamente de acordo com normas, sem margem para que haja o direcionamento de suas políticas, assim, os esforços devem ser direcionados prioritariamente ao interesse público.

A liberdade acima tratada pertencente ao meio privado, garante que os dirigentes ao aplicarem o *compliance* dentro de suas instituições detenham, em observância a legislação vigente, poder para colocar em prática da maneira que entenderem mais satisfatória a aplicação do canal de denúncias e a aplicação de possíveis sanções.

Nesta senda, é fato que diante de um ambiente seguro as pessoas costumam se sentir mais confortáveis e protegidas para relatar atos em desconformidade com os parâmetros da

instituição. Para que tal movimento ocorra, é fundamental a implementação de um canal de denúncias. Na esfera privada, este canal de denúncias pode ser criado tanto através de uma estrutura interna, quanto por meio da contratação de terceiros. Na segunda opção, estes terceiros normalmente são empresas especializadas no recebimento de informações. Essas empresas podem atender as mais variadas especificações formuladas pela contratante, como idioma específico e diversidade de meios para acessar o canal. Entretanto, como veremos em capítulos posteriores, a implementação de um canal de denúncias no âmbito público não é tão simples e dotada de liberdade como esta aqui esboçada.

Para além, a liberdade concedida ao âmbito privado possibilita que diferentes processos e sanções sejam aplicados, isso se deve ao fato de que uma empresa pode abranger uma ampla gama de políticas e procedimentos internos que vão desde o gerenciamento de riscos até a aplicação de penalidades por violações aos códigos previamente estabelecidos.

Assim, se um colaborador fere as regras presentes em códigos de ética da empresa em que faz parte pode sofrer sanções que envolvem desde medidas disciplinares mais brandas como uma advertência, até punições mais severas como a própria demissão por justa causa.

Cumpramos ressaltar que diante de condutas que violam o *compliance* de uma empresa, a demissão pode ocorrer por justa causa, mas não está limitada a ela. Isso se deve ao fato de que a empresa possui liberdade para seguir com a dispensa sem justa causa de funcionários que contrariarem os princípios a ela inerentes. Sendo assim, ainda que não esteja em seu expediente de trabalho, o funcionário pode ser demitido por agir de forma que coloque em risco a imagem da empresa. De forma prática, ao não compactuar com a postura de seu colaborador, a empresa pode apresentar uma resposta à sociedade e demiti-lo sem justa causa, priorizando, assim, a gestão de risco e a preservação de sua imagem.

Ademais, no tocante ao procedimento para aplicação de sanções, apesar de haver orientações para que haja um comitê e procedimentos por trás das sanções eventualmente aplicadas, eles não são obrigatório. Aqui, cumpre ressaltar que, conforme veremos adiante, esta lógica também não pode ser aplicada à esfera pública.

### **2.3. *Compliance* no âmbito da Administração Pública Federal**

Para que seja possível compreender a forma como o *compliance* é aplicado no âmbito público brasileiro, buscaremos levar em consideração a evolução normativa que possibilitou a adoção de seus programas dentro da Administração Pública Federal.

Como já visto, temas relacionados ao *compliance* começam a ser relevantes no setor privado brasileiro na década de 1990, entretanto no setor público o tema é tardiamente

abordado. Nesta senda, iremos pontuar alguns marcos estruturais e normativos que trouxeram grande influência para o cenário atual da aplicação do *compliance* na Administração Pública Federal.

### 2.3.1. Brasil, como o instituto tem sido aplicado?

Demonstrando passos iniciais, em 2007 foi criado o chamado Sistema de Gestão e Ética do Poder Executivo Federal (“SGEP”)<sup>28</sup>. A Administração Pública escolheu este sistema como meio para organizar a implementação da ética no serviço público federal. Ademais, um ano depois, por meio da Resolução n. 10/2008, foram estabelecidas as normas de funcionamento e de rito processual das Comissões de Ética<sup>29</sup>.

Outro marco importante no caminho trilhado em prol da integridade no setor público brasileiro foi a criação do Programa de Fomento da Integridade Pública (“PROFIP”). O PROFIP foi criado pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e pela Controladoria Geral da União (“CGU”) em 2016, e tinha como público alvo a Administração Pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. Ademais, o programa tinha como característica essencial a intenção de ser uma verdadeira fonte de incentivos e capacitação para a implementação de programas de *compliance* dentro das instituições públicas<sup>30 31</sup>.

Ademais, outra referência normativa ocorreu em 2016, com a Instrução Normativa Conjunta n.º 01/2016<sup>32</sup> sancionada pela CGU em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Apesar de não possuir caráter vinculante, a mencionada Instrução foi certa ao fazer uma sugestão aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Esta

---

<sup>28</sup> BRASIL. Decreto nº 6.029, de 1º de Fevereiro de 2007. Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1º de Fevereiro de 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm) Acesso em: 17 abr. 2023.

<sup>29</sup> BRASIL. Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008. Brasília, DF: Presidente da Comissão de Ética Pública, 29 de setembro de 2008. Disponível em: <http://antigo.etica.planalto.gov.br/sobre-a-cep/legislacao/etica512> Acesso em: 17 abr. 2023.

<sup>30</sup> BRASIL. Portaria n. 784, de 28 de abril de 2016 [revogada]. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública da Controladoria-Geral da União (CGU), para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 28 de abril de 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33996> Acesso em: 18 abr. 2023.

<sup>31</sup> BRASIL. Portaria n. 1.827, de 23 de agosto de 2017. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Traz o Termo de Adesão ao Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 23 de agosto de 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33466> Acesso em: 18 abr. 2023.

<sup>32</sup> BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e Controladoria-Geral da União, 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947> Acesso em: 18 abr. 2023.

sugestão foi justamente para que fossem adotadas medidas que visassem a consolidação da gestão de risco, da governança, do controle interno e do *compliance*<sup>33</sup>.

Não podemos deixar de mencionar, neste cenário, a Lei das Estatais<sup>34</sup> que além de citar expressamente medidas voltadas ao *compliance*<sup>35</sup>, dispôs sobre a obrigatoriedade da observância às regras de Governança Corporativa e práticas de gestão de riscos e controle interno das empresas<sup>36</sup>.

Posteriormente, foi publicado o Decreto nº 9.203/2017<sup>37</sup>, depois alterado pelo Decreto nº 9.901/2019<sup>38</sup> que tratou, de forma vinculante, da política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, fazendo menção expressa ao dever de implementação de programas de integridade por seus órgãos e entidades.

Ademais o Decreto nº 9.203/2017 prestou-se a definir governança pública como:

O 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<sup>39</sup>.

Ainda no âmbito normativo, destaca-se a Lei nº 13.848/2019<sup>40</sup>, conhecida como Lei

<sup>33</sup> Art. 6º - Além dos controles internos da gestão, os órgãos e entidades do Poder Executivo federal podem estabelecer instâncias de segunda linha (ou camada) de defesa, para supervisão e monitoramento desses controles internos. Assim, comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos, integridade e compliance, por exemplo, podem se constituir em instâncias de supervisão de controles internos.

<sup>34</sup> BRASIL. 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. Brasília, DF: Presidência da República, 30 de junho de 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/113303.htm) Acesso em: 04 mai. 2023.

<sup>35</sup> Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

[...]

§ 4º O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de compliance se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada.

<sup>36</sup> Art. 6º - O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.

<sup>37</sup> BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 22 de novembro de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Atos2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

<sup>38</sup> BRASIL. Decreto 9.901, de 8 de julho de 2019. Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 8 de julho de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9901.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9901.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

<sup>39</sup> Art. 2º, inciso I, do Decreto nº 9.203/2017.

<sup>40</sup> BRASIL. Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei nº

das Agências Reguladoras. A referida Lei, ao dispor acerca da gestão, da organização, do processo decisório e do controle social das agências em comento, impôs a adoção de práticas de gestão de risco, de controle interno, bem como impôs a criação e ampla divulgação de programas de integridade. Tudo isso visando a promoção de ações institucionais voltadas à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção<sup>41</sup>.

Assim sendo, é possível observar como o meio normativo brasileiro tem se comportado acerca da implementação de programas de integridade no âmbito público. Observa-se que, ao menos inicialmente, tal implementação tratava-se de simples orientação, sugestão ou mero conselho. Entretanto, com o passar dos anos e diante de um cenário cada vez mais nefasto, foi preciso orientar a Administração Pública acerca de seu dever em manter-se “em *compliance*”.

Aqui, cumpre ressaltar a importância de que tais medidas de conformidade sejam tomadas pelo setor público. Esta importância reside no exemplo. A Administração Pública pode e deve portar-se como entidade segura e confiável para os cidadãos, bem assim, deve apresentar-se como verdadeiro exemplo às empresas nacionais e internacionais que visem realizar negócios com o mercado brasileiro.

Em outro aspecto, notamos que este reforço normativo objetivando a aplicação do *compliance* na esfera em comento trata de forma clara da consagração da previsibilidade na execução dos atos administrativos, reforçando o caráter preventivo e não mais apenas reativo da atuação da Administração Pública<sup>42</sup>.

Ou seja, é possível compreender que atualmente o *compliance* aplicado à Administração Pública Federal tem o condão e a responsabilidade de portar-se como exemplo de boas práticas e agir de maneira preventiva a atos que possam macular a imagem do país e prejudicá-lo no nível nacional e internacional.

### 2.3.2. *Dois mundos distintos: considerações necessárias acerca das distinções entre o compliance público e o compliance privado*

Como já adiantado de forma sucinta em capítulos anteriores, há duas características

---

9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Brasília, DF: Presidência da República, 25 de junho de 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/113848.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113848.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

<sup>41</sup> Art. 3º, § 3º, da Lei nº 13.848/2019.

<sup>42</sup> GIAMUNDO NETO, Giuseppe; DOURADO, Guilherme Afonso; MIGUEL, Luiz Felipe Hadlich. *Compliance na Administração Pública*. In: CARVALHO, André Castro *et. al.* *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 645-662.



que evidenciam claramente a distinção existente entre os dois universos em comento. Elas residem na liberdade dada ao meio privado que não pode ser observada na Administração Pública, isto porque a Administração deve seguir os princípios e deveres que lhe são inerentes<sup>43</sup>.

Assim sendo, escolhemos as duas características que serão abaixo mencionadas, justamente por acreditarmos que elas representam esta distinção relacionada à liberdade que se pauta essencialmente no poder de escolha e no poder sancionatório.

Sem mais delongas, trata-se das distinções existentes nas duas esferas no que diz respeito ao canal de denúncias e à aplicação de sanções.

No tocante ao canal de denúncia no âmbito da Administração Pública Federal, é preciso refletir acerca da forma como ele pode ser utilizado para além do recebimento de denúncias, mas como um efetivo elo entre os cidadãos e o pleno exercício do controle social que pode impactar de maneira positiva e significativa a gestão pública. Assim como explanado por Rose Meire Cyrillo, especialista em Ouvidoria Pública, Conselheira do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários e de Hospitais de Ensino – FNOUH e Gerente de Ouvidoria da Valec, Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.:

De igual forma, referida instância dialógica - a ouvidoria - é parte importante do sistema de governança democrática, dando visibilidade aos princípios constitucionais que regem a administração pública, nas dimensões da transparência, do acesso à informação, da responsabilização e dos resultados que devem permear os processos de gestão da coisa pública<sup>44</sup>.

Nesta senda, a forma mais adequada para recebimento de informações na Administração Pública é por meio das chamadas Ouvidorias que se comportam como uma instância que possibilita a participação dos cidadãos e aprimora o controle social sobre as instituições públicas. Desta forma, elas promovem e garantem os direitos de cidadania, por meio da transparência, do diálogo e da prestação de contas.

Foi seguindo esta linha de raciocínio que se deu a publicação da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017<sup>45</sup> que se prestou a regulamentar o parágrafo 3º, inciso I, do artigo 37 da

---

<sup>43</sup> Art. 37, da Constituição Federal. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

<sup>44</sup> CYRILLO, Rose Meire. A Ouvidoria Pública como mecanismo de enfrentamento à corrupção e sua interface com o Programa de Integridade. *Cadernos Técnicos da CGU - Coletânea de Artigos da Pós-graduação em Ouvidoria Pública*, Brasília, V.1, p. 32-42, março, 2022, p. 35.

<sup>45</sup> BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 26 de junho de

Constituição Federal de 1988<sup>46</sup>. Esta Lei dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Nela é oportunizada a participação social de maneira que o cidadão possa se manifestar acerca dos serviços prestados por agentes públicos, bem como acerca da conduta dos agentes e da qualidade do serviço prestado.

De acordo com a referida Lei, órgãos e entidades públicas federais devem disponibilizar canais de comunicação para o recebimento de manifestações dos cidadãos sobre os serviços prestados e para o registro de reclamações, sugestões, elogios, denúncias e pedidos de informação. Assim, as Ouvidorias Públicas são responsáveis por receber, analisar e encaminhar as demandas dos cidadãos aos setores competentes da Administração para que sejam tomadas as providências necessárias.

Outro normativo que deve ser destacado é o Decreto nº 9.492/2018<sup>47</sup> que, além de regulamentar a Lei nº 13.460/2017, foi o responsável por instituir o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, conhecido como “SisOuv”.

O SisOuv é composto pelas ouvidorias da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo Federal e tem como órgão central a Controladoria-Geral da União que, por meio da Ouvidoria-Geral da União, é a responsável pela orientação normativa e supervisão das unidades setoriais. Essas unidades setoriais, por sua vez, são formadas pelas ouvidorias dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal.

Ao analisar estas duas legislações, é possível compreender a distinção existente entre o canal de denúncias no âmbito privado, que se baseia em mera sugestão, podendo ser terceirizado a empresas especializadas, e o papel das ouvidorias que, para além de recomendações, são obrigatórias no âmbito federal brasileiro e devem seguir as diretrizes constantes no ordenamento jurídico pátrio.

Aqui, cumpre destacar que, ainda que haja grande benefício na obrigatoriedade da implementação de ouvidorias na Administração Pública Federal, há evidente prejuízo no

---

2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

<sup>46</sup> § 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

<sup>47</sup> BRASIL. Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto nº 8.910, de 22 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Brasília, DF: Presidência da República, 5 de setembro de 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

tocante à obrigatoriedade de que esse serviço seja realizado internamente, sem a possibilidade de contratação de empresas especializadas. Fala-se em prejuízo, pois um serviço prestado por terceiros gera autonomia, redução da politicagem, máxima imparcialidade e total foco no profissionalismo. Fatores que combinados, poderiam trazer grande benefício às ouvidorias.

Outrossim, a partir da implementação das ouvidorias, observa-se a relevância que a implementação delas no âmbito federal tem, não apenas para a consolidação do *compliance* no setor público brasileiro, mas para que haja uma abertura democrática, possibilitando a interação entre a sociedade e o Estado.

Portanto, em que pese a obrigatoriedade das ouvidorias, ao pensarmos em *compliance* na Administração Pública Federal, é preciso ter em mente que essa ferramenta não poderá ser implementada como os canais de denúncia convencionais das empresas privadas. Elas têm funcionamento próprio que deve ser observado para que sua implementação seja válida e efetiva de maneira a demonstrar respeito ao direito à manifestação dos cidadãos, a ampliação do acesso à informação e à transparência.

Neste ponto, cumpre ressaltar a relação existente entre a implementação das Ouvidorias e a transparência. Essa relação se deve ao fato de que ao ser incrementado um canal que possibilita a interação da sociedade com a Administração Pública a transparência pode ser observada. Conforme esclarecido por Ana Flávia MESSA:

Quando a Administração Pública garante visibilidade e confiabilidade no agir administrativo, municia o cidadão de dispositivos de *input* de opinião e influência, gerando transparência e, por consequência, a legitimidade do agir administrativo na democracia<sup>48</sup>.

Sendo assim, as Ouvidorias colaboram para a concretização da participação da sociedade, bem como auxiliam na luta pela concretização da transparência na gestão pública.

Superada a explanação acerca do canal de denúncias e das Ouvidorias no setor público, passaremos agora a abordar questões referentes ao sancionamento de servidores públicos que eventualmente cometam atos que contrariem as diretrizes de integridade da instituição pública.

Neste ponto, desde logo é necessário destacar a distinção no que diz respeito à questão do sancionamento na esfera pública. Isso se deve ao fato de que, diferentemente do que ocorre na seara privada, diante da existência de violações às regras de *compliance*, o

---

<sup>48</sup> MESSA, Ana Flávia. *Transparência, Compliance e Práticas Anticorrupção na Administração Pública*. São Paulo: Almedina, 2019, p.19.

sancionamento dos agentes públicos não pode ocorrer de forma discricionária, tratando-se de um poder-dever que precisa necessariamente ser exercido por meio de processo administrativo. Justamente neste sentido preceitua o Tribunal de Contas da União em seu manual de sanções:

O exame dos fatos deve ser sempre averiguado por intermédio da formalização de um processo administrativo, mesmo que diante de fortes indícios de autoria e materialidade ou mesmo quando se entender pela não ocorrência da infração, pois não cabe ao gestor um juízo pessoal e subjetivo sobre a situação, de modo que venha suprimir a abertura de procedimento<sup>49</sup>.

A estabilidade dos servidores é fato bastante conhecido, entretanto ainda que pese a existência desta estabilidade, ações que ferem os princípios e as diretrizes da Administração Pública devem resultar em punições aos funcionários públicos. Todavia, como visto no parágrafo anterior, a aplicação de sanções aos servidores deve obedecer procedimentos específicos, sendo que somente por meio deles é garantida a legitimidade da sanção.

Fica claro, portanto, que a relação funcional existente entre o servidor público e o órgão que o emprega é diferente da relação verificada entre trabalhadores e empregadores do meio privado. Isso porque, no âmbito privado as relações de trabalho são, em regra, regulamentadas pela Consolidação das Leis do Trabalho (“CLT”)<sup>50</sup>, enquanto que no âmbito público essas relações, chamadas de relações estatutárias, são disciplinadas por estatutos dos servidores públicos próprios da esfera em que pertencem, seja ela a União, os Estados, os Municípios ou o Distrito Federal. No caso específico do presente trabalho, buscamos abordar a forma como a punição pode eventualmente ocorrer no âmbito Federal.

Assim, no caso dos servidores públicos da União, a regulamentação é encontrada na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990<sup>51</sup>. Neste ponto, cumpre esclarecer que utilizaremos este normativo como ponto de partida para punições em relação a violações aos programas de integridade da Administração Pública por não haver normativo que trate do caso especificamente, sendo assim, nos cabe tratar das sanções de forma genérica.

<sup>49</sup> TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Manual de Sanções*. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021. E-book. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/1D/D4/FA/F1/B5AD4710D614BB47E18818A8/Manual%20de%20sancoes.pdf> Acesso em: 06 mai. 2023.

<sup>50</sup> BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 13 de julho de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

<sup>51</sup> BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Senado Federal, 18 de abril de 1991. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

Outro fato amplamente conhecido é que a Administração Pública está obrigada a observar o princípio da legalidade, o que significa que deve agir nos termos exatos da lei. Assim, diante da existência da Lei nº 8.112/1990, as punições aplicadas aos funcionários públicos do âmbito federal devem obedecer às regras nela dispostas.

A referida Lei - nº 8.112/1990 - determina que a aplicação de punições a funcionários públicos deve considerar a natureza e a gravidade da infração, não podendo, portanto, ser aplicada de forma desproporcional ou de acordo somente com o entendimento imediato da autoridade responsável pelo órgão em que o servidor atua. Ademais, deve ser observado o dano causado pelo ato em desconformidade com o programa de integridade, as circunstâncias agravantes e atenuantes em que ele se concretizou e os antecedentes do servidor<sup>52</sup>. Outro ponto especial desta Lei, preceitua que a punição aplicada deve, ainda, mencionar o fundamento legal que deu origem à sanção, ou seja, o motivo pelo qual o servidor está sendo punido<sup>53</sup>.

Servindo de referência para a criação dos estatutos as demais esferas, a Lei 8.112/90 ao tratar das possíveis penalidades que podem ser aplicadas no âmbito federal, apresenta as seguintes possibilidades: (i) advertência; (ii) suspensão; (iii) demissão; (iv) cassação de aposentadoria ou disponibilidade; (v) destituição de cargo em comissão; e, (vi) destituição de função comissionada<sup>54</sup>.

Lembrando sempre que essas penalidades só poderão ser aplicadas mediante observância ao processo administrativo e aos princípios constitucionais do contraditório e da ampla defesa, garantidos por meio do devido processo legal<sup>55</sup>.

Apresentado o formato adotado para aplicação de sanções como consequência da inobservância ou observância inadequada de suas responsabilidades enquanto servidor público, podemos compreender que, diferentemente das penalidades aplicadas aos empregados celetistas, no regime estatutário há um procedimento mais complexo e não

---

<sup>52</sup> Art. 128. Na aplicação das penalidades serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o serviço público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais.

<sup>53</sup> Art. 128, Parágrafo único. O ato de imposição da penalidade mencionará sempre o fundamento legal e a causa da sanção disciplinar.

<sup>54</sup> Art. 127. São penalidades disciplinares:

I - advertência;

II - suspensão;

III - demissão;

IV - cassação de aposentadoria ou disponibilidade;

V - destituição de cargo em comissão;

VI - destituição de função comissionada.

<sup>55</sup> Art. 143. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa.

específico para sanções relacionadas à violações dos programas de integridade, fato que verdadeiramente dificulta a compreensão acerca da importância de respeitar a implementação da Governança Corporativa como instrumento essencial que, se violado, ensejará punições específicas.

Assim, essas duas características levantadas - canal de denúncias e sanções - são distinções que requerem muita atenção ao se transplantar o *compliance* para a Administração Pública, para que assim seja evitado um transplante inadequado que só pioraria uma realidade que, apesar de caminhar para a concretização de atos relevantes ao *compliance*, ainda precisa de aprimoramentos e atenção às peculiaridades desse setor tão sensível e necessário à população brasileira.

Ainda neste capítulo, podemos ressaltar o fato de não haver um caráter de urgência bem delimitado para a implementação do *compliance* no âmbito público. No âmbito privado, entretanto, há evidente corrida em prol da consolidação dos programas de integridade, isso se deve ao fato de que as empresas privadas podem se valer desses programas para mitigar sanções, bem como para evitar danos reputacionais que geram impactos significativos em seu valor de mercado. Neste ponto, no âmbito público não há benefícios claramente delimitados o que resulta em desinteresse e mediocrismo em relação a implementação dos programas de *compliance*.

Ademais, o último aspecto de distinção entre os dois universos tratados, diz respeito à ausência de um conflito de agência no setor público, isso se deve ao fato de que na relação existente entre a sociedade e os agentes públicos, não há o conflito de propriedade e gestão que existe no âmbito privado e que, como vimos, comportou-se como fator determinante para a criação da Governança Corporativa, bem como para a consolidação e entendimento acerca da importância de sua aplicabilidade.

Assim sendo, essas duas últimas distinções apresentadas - ausência de benefícios bem definidos e ausência de conflito de agência - são características que devem ser observadas para que ao implementar um programa de *compliance* na Administração Pública exista como parâmetro de objetivo a mitigação dessas carências, de forma a demonstrar que a relevância da aplicação de programas de integridade vai além dos benefícios que se relacionam com o lucro na esfera privada. Ressalta-se, portanto, que na esfera pública o maior objetivo em relação a implementação do *compliance* deve estar pautado no interesse público e na relação de confiança e participação que deve existir entre o Poder Público e a sociedade.

### **3. REVISÃO DAS BOAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS À LUZ DO INTERESSE PÚBLICO**

Ao refletirmos sobre o Estado enquanto garantidor de direitos, notamos significativa transformação em relação a essa mentalidade. Hoje, mais do que portar-se como garantidor de direitos, o Estado posiciona-se, cada vez mais, como promotor de políticas públicas<sup>56</sup>.

Diante desta adequada e necessária transformação de posicionamento, é importante refletir sobre como e o que esse novo Estado promotor precisa fazer para efetivamente promover e implementar de forma funcional essas políticas públicas.

Nesta seara, ao longo desta monografia, mesmo de que forma subsidiária, nota-se que o setor privado pode ser visto como modelo no que diz respeito a instrumentos que já têm produzido impactos basilares e duradouros neste setor, para que, assim, seja possível transplantar as boas práticas já vivenciadas ao setor público, a fim de que as práticas empresariais sejam blindadas tanto em uma esfera, quanto na outra.

Para tanto, no que se refere ao *compliance*, é necessário finalmente esclarecer quais são os obstáculos e as vantagens de sua aplicação ao setor público.

#### **3.1. Desafios ao Transplante da Realidade Privada à Administração Pública Federal Brasileira**

Como vimos ao longo deste trabalho, a não conformidade pode gerar riscos até mesmo para a Administração Pública, uma vez que a não observância à conformidade resulta em danos à imagem e à seriedade da organização e de seus servidores. Bem assim, pode ocorrer a perda de confiança por parte dos cidadãos. Nesta senda, é facilmente perceptível que a aplicação do *compliance* no âmbito público apresenta benefícios à instituição, bem como à própria população, como veremos no próximo capítulo.

Entretanto, é necessário entender quais são os pontos que dificultam essa implementação e porque alguns institutos aplicados à esfera privada acabam não funcionando na pública. Sendo assim, trataremos no presente capítulo de questões acerca de dois desafios que devem ser enfrentados para a plena e eficaz inclusão de programas de integridade na Administração Pública Federal.

Além das distinções já expostas, relacionadas às ouvidorias, aplicação de sanções,

---

<sup>56</sup> GESTÃO E EFICIÊNCIA. Governança na Administração Pública: Compliance e Gestão - Luis Eduardo de Almeida. *Youtube*, 04 de outubro de 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=010kngtuEwA>. Acesso em: 09 mai. 2023.

inexistência de benefícios claros à Administração e ausência de conflito de agência, iremos abordar outros dois aspectos que dificultam e que têm grande influência sob o atraso na plena implementação deste instituto no setor público como um todo.

Dentre os desafios escolhidos está o envolvimento da alta administração nas atividades de integridade do setor público. Como já visto, é preciso que a alta administração esteja comprometida e engajada com a integridade para que assim haja um fortalecimento da cultura da governança, bem como o fortalecimento de práticas sólidas de avaliação e monitoramento. Ocorre que, no âmbito público, a rotatividade da alta direção acaba por desestabilizar o engajamento e a consolidação das práticas que eventualmente já vinham sendo implementadas.

Neste ponto, o ideal seria que o comprometimento da Alta Direção no setor público não fosse visto como algo isolado e concentrado em apenas uma pessoa. Obviamente, os líderes das organizações devem manifestar seu compromisso com a ética e agir de acordo com os programas de integridade, deve aqui, ser observado o já abordado *tone from the top*. Entretanto, para que os esforços de um mandado sadio não se percam com o passar do tempo, o ideal é que independente do perfil do responsável pelo programa, as ações sejam realizadas em conjunto com os servidores e com a população, para que assim todos se sintam responsáveis pela integridade organizacional. Assim, as chances do programa de integridade ser perpetuado e consolidado como uma verdadeira cultura nas instituições públicas que não está totalmente atrelada a apenas uma figura representativa são maiores e mais significativas.

O segundo desafio escolhido mora no campo da transparência que, como já visto, é uma regra que deve ser observada na Administração, não apenas por sua natureza, mas por seu objetivo que deve estar pautado na busca pela melhoria dos serviços públicos.

A falha na aplicação desse princípio pode ser evidenciada a partir da precária troca de informações internas dentro da própria Administração<sup>57</sup>, o que gera imprecisão nos dados passados aos cidadãos. Ademais, muitos gestores públicos ainda veem a transparência como uma obrigação burocrática e não como um instrumento de prestação de contas, fortalecimento da democracia e busca pela melhoria da prestação de serviços públicos.

Como instrumento de mitigação deste desafio é preciso que a transparência seja observada através de atos, mecanismos e procedimentos que gerem visibilidade ao agir administrativo. Sendo assim, é preciso que haja mais legitimidade democrática para que a transparência não seja pautada pela vontade dos administradores, mas pela participação

---

<sup>57</sup> PONÇONI, Maykel. *Compliance na Administração Pública direta*. São Paulo: Revista dos Tribunais, Thomson Reuters, 2021, p. 289.



social.

Assim, levando em conta os dois desafios apresentados, é necessário que a aplicação do *compliance* no âmbito público seja realizada observando a somatória entre as distinções que também já foram abordadas e os desafios agora apresentados, para que assim ocorra não apenas a adoção de um programa problemático e em desconformidade com as especificidades existentes no meio público, mas sim um programa que leve em consideração essas nuances, visando que os programas de integridade sejam potencializadores de uma mudança na cultura organizacional da Administração Pública.

### 3.2. Vantagens da Aplicação do *Compliance*

Podemos nos perguntar, mesmo diante destas distinções e dificuldades significativas, qual o sentido de despender esforços para transplantar esse instituto à Administração Pública Federal? A resposta, ainda que pareça óbvia, divide-se em dois aspectos. O primeiro deles encontra-se justamente nos resultados apresentados nos programas de integridade já consolidados no setor privado. Já o segundo, relaciona-se à *res publica*, ao bem comum.

O bem comum tem recebido destaque filosófico desde a Grécia Antiga. Com o nascimento da democracia surgiram questionamentos acerca do papel de influência do Estado em questões relacionadas ao bem-estar de seus cidadãos, inclusive, importantes filósofos da época, como Aristóteles, destinaram parte de seus estudos a esta questão.

Em “Política”, Aristóteles é precursor do entendimento de que o bem comum não se porta como um elemento individualista da natureza humana. Nesse sentido, o filósofo ressalta que somente por meio da ação humana na política o homem é levado à sua plena realização. Assim: “não é possível pensar o bem do indivíduo sem pensar o bem da pólis, uma vez que é apenas no âmbito desta que ele, tanto na sua dimensão humana quanto divina, pode alcançar o bem.”<sup>58</sup>.

Alinhado a este pensamento, na Idade Média, encontra-se São Tomás de Aquino. Para o estudioso, o ser humano é naturalmente um ser social e político, sendo que justamente por essa natureza estaria destinado a viver em sociedade. Por meio dessa vivência em sociedade seria possível trilhar o caminho em direção à felicidade e à uma boa vida, que seria o fim moral. Entretanto, para que esse fim fosse realmente alcançado seria necessário a união da comunidade em torno de um bem comum. Sendo assim, pode-se afirmar que o convívio social e político viabilizados pela comunidade política são direcionados para o bem

---

<sup>58</sup> ARISTÓTELES. *Política*. Tradução: Antônio Campelo Amaral e Carlos Gomes. [S.l.]: Vega, 1998.

comum<sup>59</sup>.

Destes importantes entendimentos depreende-se que o bem comum, apesar de atingir a esfera individual, apresenta forte comprometimento com a vida em sociedade.

Ademais, a partir do Estado Social é formada uma figura prestacionista que intervém na ordem social e econômica, que visa buscar a igualdade entre os cidadãos, problemática que surgiu após o Estado de Direito Liberal que gerou profundas desigualdades sociais. Nesse contexto, a igualdade entre os cidadãos não é mais uma certeza, sendo assim, o Estado se coloca como protagonista na proteção de direitos sociais que é manifestada por ações que visam a prestação de serviços públicos e a satisfação de necessidades coletivas<sup>60</sup>.

Atualmente, dentro do Estado Democrático, os termos “bem comum” e “interesse público” são usados pela doutrina brasileira sem muita diferenciação. Aqui, o conceito que mais se destaca acerca do interesse público é o apresentado por Celso Antônio Bandeira de Mello que assim o define:

O interesse público deve ser conceituado como o interesse resultante do conjunto dos interesses que os indivíduos pessoalmente têm quando considerados em sua qualidade de membros da sociedade pelo simples fato de o serem<sup>61</sup>.

Sendo assim, o autor destaca que para compreender o interesse público não se pode colocá-lo como antagonista do interesse pessoal de cada indivíduo que integra a sociedade. Para ele, “o interesse público ou seja o interesse do todo é ‘função’ qualificada dos interesses das partes, um aspecto, uma forma específica de sua manifestação.”<sup>62</sup>.

Fazendo um paralelo com o entendimento apresentado por esses importantes estudiosos, o servidor público exerce seu poder de forma instrumental, devendo zelar pela vontade da sociedade em nome do interesse público. Sendo assim, ele deve abandonar a concepção de que está ali, no exercício da função pública, para proteger seus próprios interesses ou os interesses de terceiros de forma individualizada, para que assim, possa haver a concretização do interesse público no âmbito da prestação eficaz dos serviços públicos.

Trazendo a discussão para a aplicação do *compliance*, entende-se que ao implementá-

---

<sup>59</sup> ROHLING, Márcio. Bem comum, civitas e direito: A necessidade da ordem jurídica no pensamento político de Tomás de Aquino. *Pensar-Revista Eletrônica da FAJE*, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 149-169, 2014, p. 154. Disponível em: <https://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/pensar/article/view/2782> Acesso em: 06 mai. 2023.

<sup>60</sup> CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva. *O conceito de interesse público no Estado constitucional de direito: o novo regime jurídico administrativo e seus princípios constitucionais estruturantes*. 2014. Tese de Doutorado em Direito - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014, p. 75.

<sup>61</sup> MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 34. ed. São Paulo:Malheiros Editores, 2019, p. 62.

<sup>62</sup> *Ibidem*, p. 61.

lo, a Administração Pública, além de proteger a *res publica*, a reputação do Estado e manter a confiança da sociedade na gestão pública, se presta a consolidar o interesse público, uma vez que estará implementando práticas que são benéficas não apenas para aqueles que a exercem ou apenas para o âmbito interno da instituição, mas para a sociedade como um todo.

Assim, seguindo este racional, é possível compreender que a maior vantagem para a aplicação do *compliance* na Administração Pública encontra-se justamente no papel fundamental que este pode exercer na luta pela concretização do interesse público.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho foi essencialmente guiado pela análise acerca das distinções e dos desafios existentes entre o *compliance* público e o *compliance* privado, visando evitar um transplante que não se encaixasse à realidade da Administração Pública Federal.

Para encontrar uma resposta satisfatória que levasse em conta as nuances existentes entre os dois universos, foi preciso realizar uma análise sobre o contexto em que se deu a origem do *compliance*.

Neste ponto, como resposta nos deparamos com a chamada Governança Corporativa que, desde o início, foi destacada como peça fundamental, destacando-se sua influência sob a delimitação e positivação do *compliance*, sendo certo que este é fomentado como um pilar essencial para o perfeito desenvolvimento daquela.

Assim, foi necessário traçar um panorama acerca da origem, do conceito e da finalidade do *compliance*. No Brasil, foi identificado que sua notoriedade no âmbito privado se deu através da Lei Federal nº 12.846/2013 e não parou por aí. A Lei anticorrupção foi regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015, posteriormente revogado pelo recente Decreto 11.129/2022 que, ao reduzir o percentual de multas aplicadas à pessoas jurídicas que têm programas de integridade, foi o responsável por um fomentar um mecanismo de incentivo à implementação de boas práticas às empresas privadas.

Nas legislações também foram ressaltadas a Lei das Estatais e a Nova Lei de Licitações que contribuíram para a consolidação do *compliance* dentro de empresas que têm o intuito de contratar com o Poder Público.

No âmbito público, identificamos que o assunto foi tratado tardiamente e que a primeira legislação vinculante a tratar dos programas de integridade foi o Decreto nº 9.203/2017, depois alterado pelo Decreto nº 9.901/2019 que fez menção expressa ao dever de implementação de programas de integridade por seus órgãos e entidades.

A partir dessa análise normativa apresentamos as distinções e os desafios que precisam ser superados pela Administração Pública Federal para consolidar a implementação do *compliance* de forma eficaz. Nesta senda, nos valem das seguintes distinções: (i) liberdade para aquisição e implementação de um canal de denúncia; (ii) possíveis formas para a aplicação de sanções; (iii) benefícios que fomentem a implementação do *compliance*; e (iv) conflito de agência. Bem assim, foram escolhidos desafios que se relacionam com duas áreas essenciais para a consolidação do *compliance*, quais sejam: (i) envolvimento da alta direção; e (ii) transparência.

Ao identificar significativas distinções e desafios que devem ser observados para que ocorra um transplante eficaz do *compliance* para a Administração Pública Federal, o presente trabalho cumpriu seu objetivo de refletir acerca da importância do *compliance*, bem como acerca dos elementos que devem ser observados para que ocorra a adequação deste instituto ao âmbito público.

Outro ponto que merece destaque reside no campo da descoberta acerca do *compliance* enquanto elemento capaz de aproximar os cidadãos da gestão pública, possibilitando, assim, proteção e verdadeira observância ao interesse público.

Assim, em que pese a existência de esforços voltados à consolidação de programas de integridade no Poder Público, é preciso cuidado. Com o presente trabalho podemos observar que não é possível apenas espelhar o modelo positivo de implementação do *compliance* do âmbito privado ao público. É preciso respeitar e, no que for possível, superar as distinções existentes, bem como avaliar formas de aplicação que mitiguem os desafios apresentados.

Nesta senda, no campo das distinções, não é necessário que elas sejam integralmente superadas, até porque tal superação alteraria a forma de ser da Administração Pública, mas é preciso que na implementação de Ouvidorias sejam propostas mudanças que aproximem a população e que permitam a ampliação de sua participação. Ademais, no que diz respeito à aplicação de sanções, o ideal seria a instauração de procedimento administrativo que observasse parâmetros específicos para violações relacionadas ao *compliance*. Ainda, em relação à ausência de benefícios bem delimitados para que a Administração seja incentivada a implementar e seguir de fato um programa de integridade, por óbvio deveria ser fomentado o já existente benefício reputacional, a consolidação do interesse público e, apenas subsidiariamente, a necessidade de mecanismos capazes de elencar benefícios mais claros e objetivos. Por fim, apesar de não haver conflito de agência entre a Administração e a sociedade, é necessário que haja medidas que visem aproximar a atuação do Estado enquanto propulsor do interesse público.

Diferentemente, no campo dos desafios é necessário que haja a superação da cultura organizacional atualmente observada, para que assim haja de fato apoio da alta gestão para a implementação e consolidação do *compliance*, bem como para que a transparência possa ser observada na conduta do Poder Público, visando uma atuação ainda mais aberta à participação social.

#### 4. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luiz. Compliance Público e Compliance Privado: Semelhanças e Diferenças In: PEREIRA, Flávio; NOHARA, Irene Patrícia (Coord.). *Governança, Compliance e Cidadania*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2018.
- ALMEIDA, Luiz Eduardo de. Governança corporativa. In: CARVALHO, André Castro *et. al.* *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- ARISTÓTELES. *Política*. Tradução: Antônio Campelo Amaral e Carlos Gomes. [S.l.]: Vega, 1998.
- ASSISI, Marcos. *Compliance: Como Implementar*. São Paulo: Editora Trevisan, 2018.
- BERGAMINI, José Carlos Loitey; CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva. *Compliance na Administração Pública: teoria e prática*. 1. ed. Florianópolis: Habitus, 2023.
- BLANCHET, Luiz Alberto; AZOIA, Viviane Taís. A Transparência na Administração Pública, o Combate à Corrupção e os Impactos no Desenvolvimento. *Revista do Direito – Universidade de Santa Cruz do Sul*, Santa Cruz do Sul, V. 1, n. 51, p. 157-175, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/8897> Acesso em: 06 mai. 2023.
- BLOK, Marcella. *Compliance e Governança Corporativa*. 2.ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018.
- BLOK, Marcella. *Compliance e governança corporativa: atualizado de acordo a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.412/2015*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.
- BONAVIDES, Paulo. *Teoria Constitucional da Democracia Participativa: por um Direito Constitucional de Luta e Resistência, por uma Nova Hermenêutica, por uma Repolitização da Legitimidade*. 2. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Constituição Federal de 1988. Brasília: DF, 05 de outubro de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.
- BRASIL. Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007. Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1º de fevereiro de 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm) Acesso em: 17 abr. 2023.
- BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. [\(Revogado pelo Decreto nº 11.129, de 2022\)](#). 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. Brasília, DF: Presidência da República 18 de março de 2015. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm) Acesso em: 07 abr. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 22 de novembro de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto nº 8.910, de 22 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Brasília, DF: Presidência da República, 5 de setembro de 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

BRASIL. Decreto 9.901, de 8 de julho de 2019. Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 8 de julho de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9901.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9901.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República 11 de julho de 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm) Acesso em: 04 mai. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e Controladoria-Geral da União, 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947> Acesso em: 18 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Senado Federal, 18 de abril de 1991. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm) Acesso em: 04 mai. 2023.

BRASIL. 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. Brasília, DF: Presidência da República, 30 de junho de 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/113303.htm) Acesso em: 04 mai. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 26 de junho de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2017/lei/113460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/113460.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 13 de julho de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/113467.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Brasília, DF: Presidência da República, 25 de junho de 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2019/lei/113848.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/lei/113848.htm) Acesso em: 06 mai. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 1º de abril de 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/114133.htm) Acesso em: 04 mai. 2023.

BRASIL. Portaria n. 784, de 28 de abril de 2016 [revogada]. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública da Controladoria-Geral da União (CGU), para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 28 de abril de 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33996> Acesso em: 18 abr. 2023.

BRASIL. Portaria n. 1.827, de 23 de agosto de 2017. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Traz o Termo de Adesão ao Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 23 de agosto de 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33466> Acesso em: 18 abr. 2023

CARVALHO, André Castro *et. al.* *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.



CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. *Guia Programa de Compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*. Brasília: Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Programas de Integridade: diretrizes para empresas privadas*. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2015. E-book. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf> Acesso em: 06 mai. 2023.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva. *O conceito de interesse público no Estado constitucional de direito: o novo regime jurídico administrativo e seus princípios constitucionais estruturantes*. 2014. Tese de Doutorado em Direito - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

CYRILLO, Rose Meire. A Ouvidoria Pública como mecanismo de enfrentamento à corrupção e sua interface com o Programa de Integridade. *Cadernos Técnicos da CGU - Coletânea de Artigos da Pós-graduação em Ouvidoria Pública*, Brasília, V.1, p. 32-42, março, 2022. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Cadernos\\_CGU/article/view/506](https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/506) Acesso em: 06 mai. 2023.

FORIGO, Camila Rodrigues. Controle de Corrupção na Administração Pública: uma perspectiva através do Compliance. *Revista Brasileira de Ciências Criminais – IBCCRIM*, São Paulo, V. 153, p. 17-40, março, 2019.

FRANCO, Isabel (Org.). *Guia Prático de Compliance*. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

FREEMAN, Robert Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984.

GERCWOLF, Susana. *Compliance na Administração Pública Federal: instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade*. 2019. Dissertação de Mestrado em Direito Político e Econômico - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

GESTÃO E EFICIÊNCIA. Governança na Administração Pública: Compliance e Gestão - Luis Eduardo de Almeida. *Youtube*, 04 de outubro de 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=010knqtuEwA> Acesso em: 09 mai. 2023.

GIAMUNDO NETO, Guisepe; DOURADO, Guilherme Afonso; MIGUEL, Luiz Felipe Hadlich. Compliance da Administração Pública. In: CARVALHO, André Castro *et. al. Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

GLOSSÁRIO DE GC. *Better Governance*, [s.d.]. Disponível em: <https://bettergovernance.com.br/glossario/p.html#:~:text=Propriedade%20dispersa,decis%C3%B5es%20sobre%20quest%C3%B5es%20corporativas%20sozinho> Acesso em: 23 abr. 2023.

GOVERNO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Sarbanes-Oxley Act of 2002. *Governo dos Estados Unidos da América*, 29 de dezembro de 2022. Disponível em:

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1883/pdf/COMPS-1883.pdf> Acesso em: 09 mai. 2023.

GOVERNO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Securities Act of 1933. *Governo dos Estados Unidos da América*, 23 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1884/pdf/COMPS-1884.pdf> Acesso em: 09 mai. 2023.

GOVERNO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Securities Exchange of 1934. *Governo dos Estados Unidos da América*, 29 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1885/pdf/COMPS-1885.pdf> Acesso em: 09 mai. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL. *Código de Compliance Corporativo. Guia de Melhores Práticas de Compliance no Âmbito Empresarial*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *A prática da sustentabilidade: desafios vividos por agentes da governança corporativa*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código de melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Compliance à luz da Governança Corporativa*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança Corporativa*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> Acesso em: 09 mai. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2019.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de Direito Administrativo*. 14. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 34. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2019.

MESSA, Ana Flávia. *Transparência, Compliance e Práticas Anticorrupção na Administração Pública*. São Paulo: Almedina, 2019.

NOHARA; Irene Patrícia; MARRARA, Thiago. *Processo administrativo: Lei nº 9.784/99 comentada*. São Paulo: Atlas, 2009.

NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (Coord.). *Governança, compliance e cidadania*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

PONÇONI, Maykel. *Compliance na Administração Pública direta*. São Paulo: Revista dos Tribunais, Thomson Reuters, 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Principles of Corporate Governance*. Paris: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 31. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Ensaio A defesa do cidadão e da res publica. *Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública*, Brasília, v.1, n. 1, p.127-133, abr./jun. 1998.

PROGRAMA de Integridade da CGU. *Controladoria-Geral da União*, [s.d]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu> Acesso em: 23 abr. 2023.

ROHLING, Márcio. Bem comum, civitas e direito: A necessidade da ordem jurídica no pensamento político de Tomás de Aquino. *Pensar-Revista Eletrônica da FAJE*, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 149-169, 2014. Disponível em: <https://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/pensar/article/view/2782> Acesso em: 06 mai. 2023.

SPINELLI, Mário. A importância das ouvidorias para os sistemas de integridade governamental. In: ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironti de (Org.). *Compliance no Setor Público*. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice de Percepção da Corrupção 2022. *Transparência Internacional*, 2022. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/> Acesso em: 06 mai. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Auditoria Operacional em Sustentabilidade na Administração Pública Federal*. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2016. E-book. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/auditoria-operacional-em-sustentabilidade-na-administracao-publica-federal.htm> Acesso em: 06 mai. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Manual de Gestão de Riscos*. Brasília: Tribunal de Contas da União/Seplan, 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Manual de Sanções*. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021. E-book. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/1D/D4/FA/F1/B5AD4710D614BB47E18818A8/Manual%20de%20sancoes.pdf> Acesso em: 06 mai. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*. 2. ed. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2014. E-book. Disponível em:  
<https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>  
F Acesso em: 06 mai. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Sustentabilidade na Administração Pública Federal*. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2017.

VERÍSSIMO, Carla. *Compliance: Incentivo a adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2017.

ZYMLER, Benjamin. *Lei Anticorrupção: (Lei nº12.846/2013) Uma visão do controle externo*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2016.

## TERMO DE AUTENTICIDADE DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eu, Brenda Gabrielle da Silva Monticelli discente regularmente matriculado(a) na disciplina TCC II, da 10ª etapa do curso de Direito, matrícula nº 4189101-5, período 10º, turma A, tendo realizado o TCC com o título: COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: Influências e distinções em relação ao *compliance* privado

sob a orientação do(a) Professor(a) Irene Patrícia Diom Nohara

declaro para os devidos fins que tenho pleno conhecimento das regras metodológicas para confecção do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), informando que o realizei sem plágio de obras literárias ou a utilização de qualquer meio irregular.

Declaro ainda que, estou ciente que caso sejam detectadas irregularidades referentes às citações das fontes e/ou desrespeito às normas técnicas próprias relativas aos direitos autorais de obras utilizadas na confecção do trabalho, serão aplicáveis as sanções legais de natureza civil, penal e administrativa, além da reprovação automática, impedindo a conclusão do curso.

São Paulo, 11 de maio de 2023.

DocuSigned by:  
BRENDA GABRIELLE DA SILVA MONTICELLI  
E38DC4A812DE467

**Assinatura do discente**