

## O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E A IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE NA GESTÃO PÚBLICA

THE PRINCIPLE OF EFFICIENCY AND THE IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE IN PUBLIC MANAGEMENT

EL PRINCIPIO DE EFICIENCIA Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPLIANCE EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Michael Douglas Sousa Leite<sup>1</sup>  
Alex Sandro Dantas de Medeiros<sup>2</sup>  
Carla Rocha Pordeus<sup>3</sup>  
Jade Bianca de Oliveira Rolim Bastos<sup>4</sup>  
Kaio Luís de Azevêdo Santos<sup>5</sup>  
Francisco Laurêncio Rodrigues da Silva<sup>6</sup>  
Patrícia Gonçalves Pinheiro<sup>7</sup>  
Patrícia Fernandes Forny<sup>8</sup>  
Ana Patrícia Oliveira dos Santos<sup>9</sup>  
Luís Augusto de Brito França<sup>10</sup>  
José Junho Rodrigues<sup>11</sup>  
Ralina Fernandes Santos de França Medeiros<sup>12</sup>  
Aristênio Marques de Oliveira<sup>13</sup>  
Paulo Gomes Bezerra<sup>14</sup>

**RESUMO:** Esse artigo buscou analisar a relação entre o Princípio da Eficiência e a implementação de programas de compliance na gestão pública, destacando como essas práticas podem contribuir para a redução de fraudes, o fortalecimento da integridade na administração de recursos públicos e a promoção de uma gestão ética e eficaz voltada à coletividade. A metodologia adotada baseou-se em uma revisão bibliográfica de trabalhos acadêmicos publicados entre 2014 e 2024, com busca realizada no Google Acadêmico utilizando palavras-chave como "princípio da eficiência", "compliance na gestão pública" e "combate à corrupção". Foram selecionados artigos relevantes para compor o arcabouço teórico, garantindo a atualidade e relevância das informações. Os resultados evidenciam que o Princípio da Eficiência, introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/1998, é um elemento essencial para a gestão pública moderna, pois exige a otimização de recursos e a entrega de serviços públicos de qualidade. A análise demonstrou ainda que a implementação de programas de compliance contribui para a eficiência administrativa, reduzindo custos decorrentes de penalidades e litígios, otimizando processos internos e reforçando a confiança entre as instituições públicas e

1

<sup>1</sup>Doutorando em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais (PPGEGRN/UFCEG).

<sup>2</sup>Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Docente na Faculdade Caicoense Santa Teresinha (FCST).

<sup>3</sup>Doutoranda em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais (PPGEGRN/UFCEG/).

<sup>4</sup>Mestranda em Administração Pública (PROFIAP/UFCEG). jaderolim.adv@gmail.com

<sup>5</sup>Doutorando em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFRN). Docente na Faculdade Caicoense Santa Teresinha (FCST).

<sup>6</sup>Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Católica de Quixadá.

<sup>7</sup>Doutorado em Química Biológica pela Universidade Regional do Cariri (URCA). Atua na Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE).

<sup>8</sup>Graduação em Direito pela Universidade Federal do Ceará. Delegada da Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social.

<sup>9</sup>Mestranda em Mudanças Climáticas (UECE). Docente na Faculdade Integrada do Ceará (Unific).

<sup>10</sup>Mestrando em Ciência Política pela Universidade Federal da Paraíba.

<sup>11</sup>Mestrando em Gestão e Sistema Agroindústrias (PPGGSA/UFCEG).

<sup>12</sup>Graduada em Direito.

<sup>13</sup>Graduação em Enfermagem pelo Centro Universitário Santa Maria (UNIFSM). Docente no Colégio e Curso Masters Gold.

<sup>14</sup>Mestre em Gestão e Sistemas Agroindustriais (PPGGSA/UFCEG).

a sociedade. Conclui-se que a integração do Princípio da Eficiência e do compliance é essencial para transformar a administração pública em um modelo de referência, comprometido com a ética, responsabilidade e bem-estar coletivo.

**Palavras-chave:** Compliance. Eficiência. Gestão Pública.

**ABSTRACT:** This article sought to analyze the relationship between the Principle of Efficiency and the implementation of compliance programs in public management, highlighting how these practices can contribute to reducing fraud, strengthening integrity in the administration of public resources, and promoting ethical and effective management focused on the collective interest. The methodology adopted was based on a bibliographic review of academic works published between 2014 and 2024, with searches conducted on Google Scholar using keywords such as “principle of efficiency,” “compliance in public management,” and “anti-corruption.” Relevant articles were selected to build the theoretical framework, ensuring the timeliness and relevance of the information. The results show that the Principle of Efficiency, introduced by Constitutional Amendment No. 19/1998, is an essential element for modern public management, as it requires the optimization of resources and the delivery of quality public services. The analysis also demonstrated that the implementation of compliance programs contributes to administrative efficiency by reducing costs arising from penalties and litigation, optimizing internal processes, and reinforcing trust between public institutions and society. It is concluded that the integration of the Principle of Efficiency and compliance is essential to transform public administration into a reference model committed to ethics, responsibility, and collective well-being.

**Keywords:** Compliance. Efficiency. Public Management.

**RESUMEN:** Este artículo buscó analizar la relación entre el Principio de Eficiencia y la implementación de programas de compliance en la gestión pública, destacando cómo estas prácticas pueden contribuir a la reducción del fraude, al fortalecimiento de la integridad en la administración de los recursos públicos y a la promoción de una gestión ética y eficaz orientada al interés colectivo. La metodología adoptada se basó en una revisión bibliográfica de trabajos académicos publicados entre 2014 y 2024, con búsquedas realizadas en Google Académico utilizando palabras clave como “principio de eficiencia”, “compliance en la gestión pública” y “lucha contra la corrupción”. Se seleccionaron artículos relevantes para conformar el marco teórico, garantizando la actualidad y pertinencia de la información. Los resultados evidencian que el Principio de Eficiencia, introducido por la Enmienda Constitucional n.º 19/1998, es un elemento esencial para la gestión pública moderna, ya que exige la optimización de los recursos y la prestación de servicios públicos de calidad. El análisis también demostró que la implementación de programas de compliance contribuye a la eficiencia administrativa, reduciendo costos derivados de sanciones y litigios, optimizando procesos internos y reforzando la confianza entre las instituciones públicas y la sociedad. Se concluye que la integración del Principio de Eficiencia y el compliance es esencial para transformar la administración pública en un modelo de referencia, comprometido con la ética, la responsabilidad y el bienestar colectivo.

**Palabras clave:** Compliance. Eficiencia. Gestión Pública.

## I. INTRODUÇÃO

A Administração Pública é vista como um instrumento governamental voltado à execução de ações que atendam aos interesses coletivos. Sua essência está na definição e implementação de medidas planejadas para alcançar objetivos previamente estabelecidos. Trata-se de um conjunto de ações organizadas e hierarquizadas com o propósito de promover o bem comum. Além disso, cabe à Administração Pública gerenciar os recursos disponíveis, direcionando-os de maneira estratégica para atender às demandas específicas da população (Souza Netto et al., 2022).

Segundo Moreira Neto (2014), uma gestão eficiente na Administração Pública depende da articulação de cinco elementos essenciais: atividades, pessoas, recursos, objetivos e interesses. Paludo (2013) esclarece que as atividades envolvem o planejamento, decisão, execução e monitoramento de atos coordenados para alcançar os resultados desejados; as pessoas são os agentes que expressam a vontade necessária para realizar essas ações; os recursos correspondem aos bens e serviços utilizados; os objetivos representam as mudanças pretendidas na realidade; e, por fim, os interesses são os fins que justificam as ações administrativas e que devem ser atendidos com os resultados alcançados.

Contudo, a eficiência da Administração Pública tem sido comprometida pela elevada ocorrência de fraudes, irregularidades e corrupção, que resultam no desvio de recursos e prejudicam a organização e o desempenho adequado das atividades públicas. Diante disso, torna-se essencial adotar medidas preventivas para reduzir os riscos de práticas inadequadas, minimizar a evasão de recursos devido a fraudes e corrupção, e assegurar uma gestão pública pautada na ética, integridade e boa-fé (Ferreira; Aureliano & Costa, 2018).

Nesse cenário, surge Compliance, que tem origem no verbo inglês “to comply”, que significa agir em conformidade com uma instrução, norma ou comando estabelecido. Estar em compliance implica seguir regras, ou seja, agir de acordo com as leis e regulamentos, tanto internos quanto externos (Lira, 2013).

No âmbito jurídico brasileiro, esse conceito, inicialmente associado ao setor privado, foi incorporado ao ordenamento jurídico por meio da Lei Anticorrupção Lei nº 12.846/2013 (Brasil, 2013). Essa legislação trata da responsabilização administrativa e civil de empresas envolvidas em atos lesivos contra a administração pública.

Nesse contexto, a implementação de programas de compliance na Administração Pública é uma estratégia relevante. Esses programas estabelecem critérios de preferência para contratação, contribuindo no combate à corrupção e na busca pela excelência na prestação de

serviços públicos. Apesar de não haver uma legislação específica que torne o compliance obrigatório, princípios constitucionais, legislações correlatas e doutrinas jurídicas oferecem respaldo para interpretá-lo como uma necessidade implícita no aprimoramento da gestão pública.

O objetivo geral desse estudo é analisar a relação entre o Princípio da Eficiência e a implementação de programas de compliance na gestão pública, identificando como essa prática pode contribuir para a redução de fraudes e corrupção, o fortalecimento da integridade na administração de recursos públicos e a promoção de uma gestão mais ética e eficaz, voltada à prestação de serviços de qualidade à coletividade.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica, com o objetivo de reunir e analisar trabalhos acadêmicos relevantes que abordem o Princípio da Eficiência e a implementação de programas de compliance na gestão pública. A busca foi realizada no Google Acadêmico, utilizando palavras-chave relacionadas ao tema, como "princípio da eficiência", "compliance na gestão pública" e "combate à corrupção". Foram aplicados critérios de inclusão que restringiram a seleção de materiais ao período de 2014 a 2024, garantindo a atualidade e relevância das informações. Os artigos selecionados foram analisados quanto ao conteúdo e à contribuição para o entendimento do tema proposto.

Os resultados deste estudo foram organizados em duas partes principais. A primeira parte aborda o conceito e a importância do Princípio da Eficiência na gestão pública, destacando sua aplicação prática. A segunda parte trata da implementação de programas de compliance no setor público, analisando seu impacto na redução de fraudes e corrupção, bem como na promoção de uma cultura organizacional pautada na ética e na integridade.

## 3. PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

O Princípio da Eficiência, introduzido na Constituição Federal de 1988 pela Emenda Constitucional nº 19/1998, representa um marco na administração pública brasileira ao exigir que a gestão pública atue com foco na economicidade, celeridade e qualidade dos serviços prestados à sociedade. Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2019), a eficiência implica na obtenção de resultados com o menor custo possível, otimizando os recursos disponíveis e promovendo a máxima efetividade na realização dos objetivos públicos. Dessa forma, esse

princípio estabelece uma obrigação para os gestores públicos de buscar uma atuação mais racional e produtiva (Di Pietro, 2019).

De acordo com Celso Antônio Bandeira de Mello (2021), o Princípio da Eficiência não se limita à ideia de produtividade, mas também abrange a necessidade de atender às demandas dos cidadãos com presteza, reduzindo a burocracia excessiva e eliminando práticas que comprometam o desempenho da máquina administrativa. Para o autor, a eficiência está intrinsecamente ligada à responsabilidade do gestor público em prestar contas de suas ações e em promover uma administração orientada para o bem comum (Mello, 2021).

Alexandre de Moraes (2020) destaca que a eficiência administrativa deve ser vista como um dever do Estado de garantir a satisfação das necessidades da coletividade, respeitando os direitos fundamentais. Ele enfatiza que a eficiência, além de ser um objetivo da administração pública, deve servir como parâmetro para avaliar a conduta dos gestores, sobretudo no que diz respeito à transparência e à responsabilidade fiscal. Dessa forma, o princípio funciona como um mecanismo de controle e orientação da gestão pública (Moraes, 2020).

Carvalho Filho (2020) argumenta que a eficiência na administração pública requer a utilização de ferramentas modernas de gestão e a capacitação contínua dos servidores públicos. Para o autor, é essencial que as políticas públicas sejam planejadas de forma estratégica, priorizando resultados concretos e mensuráveis. Ele também ressalta que a eficiência não pode ser alcançada sem o combate à corrupção e a adoção de mecanismos que assegurem a integridade e a conformidade dos atos administrativos (Carvalho Filho, 2020).

Por fim, Carvalho Filho (2022) ainda destaca que o Princípio da Eficiência está diretamente relacionado à busca pela excelência na prestação de serviços públicos. Ele afirma que a implementação de práticas como a governança corporativa e os programas de compliance têm contribuído significativamente para a promoção de uma administração pública mais ética, transparente e eficiente. Nesse sentido, o princípio transcende a mera legalidade, exigindo uma atuação proativa e inovadora por parte dos agentes públicos (Carvalho Filho, 2020).

Para que o Estado cumpra sua função social com eficiência e beneficie a coletividade, é indispensável que suas ações estejam alicerçadas nos pilares da legalidade, transparência, moralidade e ética. O princípio da eficiência, que possui um caráter valorativo, deve ser respeitado por todos os órgãos da administração pública. Esse princípio foi incorporado à Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, com o propósito de gerar mais benefícios à sociedade, otimizando os recursos disponíveis e aprimorando a prestação

de serviços públicos, em consonância com o artigo 37 da CF/88 (Ferreira; Aureliano & Costa, 2018).

#### 4. IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE NO SETOR PÚBLICO

Ao comparar empresas públicas e privadas, observa-se uma semelhança no que diz respeito à produção de bens e serviços destinados à comercialização, além da relação direta entre receitas, despesas e custos em ambos os casos. No entanto, as empresas públicas enfrentam maior complexidade devido à necessidade de atender a objetivos variados, que podem ser tanto comerciais quanto não comerciais. Essa situação é agravada pela alternância de governantes e partidos no poder, que interfere diretamente nos objetivos dessas empresas. Cada troca de governo resulta em mudanças e intervenções na gestão e operação das estatais, comprometendo sua eficiência econômica e social (Melo & Hermany, 2022).

A articulação entre boa administração, governança corporativa e programas de integridade está centrada na fidelidade ao cumprimento das normas do Estado. A boa governança pública reflete-se na forma como os cidadãos são tratados, transcendendo a visão de meros consumidores de bens públicos para um reconhecimento mais amplo de seu papel como cidadãos. Nesse contexto, destaca-se a importância do accountability, que deve ser praticado ao longo de todo o mandato público, e não apenas durante períodos eleitorais (Ismail. Filho, 2018).

6

Os programas de compliance têm como objetivo principal atuar na prevenção e detecção de irregularidades, além de promover práticas alinhadas à conformidade nos processos organizacionais. A adoção de uma cultura de integridade por meio da implementação de programas de compliance é um fenômeno relativamente recente no Brasil, mas tem ganhado destaque, especialmente no âmbito empresarial. Essa prática também vem sendo incorporada à administração pública, sobretudo após a entrada em vigor do Decreto Federal nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei nº 12.846/2013. Nesse contexto, as técnicas de governança corporativa estão diretamente conectadas aos programas de compliance, considerando que a decisão de implementar tais programas é uma estratégia de gestão (Brasil, 2015).

Os principais elementos do compliance incluem: a) apoio da administração e liderança; b) análise de riscos; e c) controle interno, auditoria e a atuação do compliance officer. O apoio da alta gestão da empresa é fundamental, pois é necessário que o programa de compliance não seja tratado apenas como uma exigência formal para determinadas atividades, como a participação em licitações, mas como um compromisso real com a integridade. Esse

compromisso deve garantir autonomia plena ao departamento de compliance, incluindo independência financeira (Pereira; Perez Filho & Barboza, 2021).

O compliance tem se mostrado uma ferramenta promissora para ampliar o controle em empresas públicas e privadas, desempenhando um papel crucial no combate à corrupção e contribuindo para uma gestão pública mais eficiente (Pereira; Perez Filho & Barboza, 2021).

Freitas e Blanchet (2020) reforçam que a adoção de práticas éticas e o respeito a princípios como a boa-fé e a moralidade são indicativos do compromisso de empresários e gestores públicos com a responsabilidade social e as melhores práticas. Nesse contexto, a Administração Pública tem buscado desenvolver um arcabouço normativo baseado em princípios constitucionais, promovendo condutas administrativas éticas. Assim, o compliance deixa de ser visto como um custo e passa a ser compreendido como um investimento estratégico, essencial para o mapeamento e a prevenção de riscos, beneficiando tanto as organizações quanto a coletividade.

A aplicação de programas de compliance no setor público oferece benefícios que transcendem a mera conformidade com normas legais, promovendo maior eficiência administrativa e reforçando a credibilidade institucional. Mendes e Carvalho (2017) ressaltam que o compliance atua como uma ferramenta estratégica para prevenir irregularidades e garantir a gestão ética dos recursos públicos. Isso é particularmente importante em um cenário de desconfiança em relação à administração pública, uma vez que programas de integridade bem implementados ajudam a reduzir custos decorrentes de penalidades e litígios, além de otimizar processos internos, resultando em uma gestão mais eficiente e transparente.

Freitas e Blanchet (2020) destacam ainda que o compliance fortalece a relação entre as instituições públicas e a sociedade ao adotar práticas éticas e transparentes que promovem confiança e responsabilidade social. Essas práticas impactam positivamente o ambiente de trabalho, fomentando uma cultura de integridade e engajamento entre os servidores públicos, o que resulta em maior produtividade e retenção de talentos. Além disso, programas de compliance bem estruturados também atraem parcerias e investimentos privados, pois as empresas tendem a se associar a instituições públicas comprometidas com boas práticas de governança e conformidade.

Por fim, Paludo (2013) reforça que o compliance contribui para uma gestão a longo prazo, assegurando que projetos estratégicos possam ser desenvolvidos com estabilidade e eficiência, independentemente de mudanças de governo. Ao integrar práticas de governança corporativa e de gestão de riscos, esses programas criam uma base sólida para a administração pública

moderna, permitindo que as instituições atendam às demandas da sociedade de forma ética, responsável e eficaz.

Vale destacar que não há um modelo único para um programa de compliance. O mais importante é que ele seja adaptado ao porte, à complexidade, aos recursos e aos riscos específicos de cada organização. Para isso, o programa deve estar integrado de forma orgânica à estrutura da empresa, conectando-se naturalmente e de maneira contínua com os diferentes setores. O envolvimento e o comprometimento da alta direção com a integridade nas relações público-privadas são fundamentais para estabelecer uma cultura organizacional onde tanto os colaboradores quanto os parceiros valorizem uma conduta ética. Um programa de compliance que não tenha o apoio efetivo da alta gestão carece de utilidade prática e dificilmente alcançará resultados satisfatórios (Mendes & Carvalho, 2017, p. 129).

Assim, o compliance se consolida como uma ferramenta indispensável para transformar a administração pública em um modelo de eficiência e integridade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo destacou a importância do Princípio da Eficiência e da implementação de programas de compliance como pilares para uma gestão pública mais ética, transparente e efetiva. O Princípio da Eficiência, consagrado pela Emenda Constitucional nº 19/1998, exige uma atuação estratégica e racional da administração pública, promovendo a economicidade e a qualidade nos serviços prestados. Através do embasamento teórico em autores como Di Pietro (2019), Bandeira de Mello (2021) e Carvalho Filho (2020), evidenciou-se que a eficiência não se limita à redução de custos, mas implica a adoção de práticas administrativas que garantam a maximização dos resultados para atender às necessidades da sociedade.

Por outro lado, a implementação de programas de compliance, fundamentada na Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e no Decreto nº 8.420/2015, reforça a integridade na gestão pública ao prevenir e detectar irregularidades. Esses programas transcendem o mero cumprimento normativo, configurando-se como instrumentos de governança corporativa que promovem a ética organizacional, fortalecem a credibilidade institucional e estimulam uma cultura de transparência. A análise da literatura permitiu identificar que o compliance é uma ferramenta estratégica não apenas para mitigar riscos de corrupção, mas também para elevar os padrões de accountability e eficiência na administração pública.

Dessa forma, conclui-se que a integração do Princípio da Eficiência e dos programas de compliance é essencial para transformar a gestão pública em um modelo de referência, pautado na ética, responsabilidade e compromisso com o bem comum. Além de contribuir para a prevenção de fraudes e o fortalecimento das instituições públicas, essas práticas possibilitam a construção de um ambiente de confiança entre Estado e sociedade, promovendo uma administração pública mais eficiente e alinhada aos princípios constitucionais. Por fim, reforça-se a necessidade de estudos futuros que aprofundem a análise de boas práticas e experiências exitosas de compliance no setor público, ampliando os horizontes para a construção de uma gestão pública mais sustentável e responsável.

## REFERÊNCIAS

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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 mar. 2015.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FERREIRA, B. A.; AURELIANO, M. J. O.; COSTA, A. S. V. A importância do compliance e o princípio da eficiência na administração pública brasileira. 2018. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação), Faculdade Damas da Instrução Cristã, Recife, 2018.

FREITAS, D. P. P. de.; BLANCHET, L. A. A adoção explícita do compliance pela Administração Pública Direta. **Revista do Direito Público**, v. 15, n. 3, p. 30-47, 2020.

ISMAIL FILHO, S. Boa administração: um direito fundamental a ser efetivado. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 277, n. 3, p. 105-137, 2018.

LIRA, M. P. de. **O que é compliance e como o profissional da área deve atuar?** Jusbrasil, 2013. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar/112396364>. Acesso em: 14 jan. 2026

MELO, C. L. de; HERMANY, R. Compliance como paradigma de execução de políticas públicas locais. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas (Unifafibe)**, v. 10, n. 3, 2022.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de direito administrativo**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

MENDES, F. S.; CARVALHO, V. M. de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

MORAES, A. de. **Direito constitucional**. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MOREIRA NETO, D. F. **Curso de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

NETTO, A. E. de S. et al. O compliance na administração pública brasileira. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 4, n. 3, p. 29-39, 2023.

PALUDO, A. V. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.