

A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE INTERDISCIPLINAR ENTRE DIREITO E ADMINISTRAÇÃO À LUZ DA LEI ANTICORRUPÇÃO (LEI Nº 12.846/2013)

IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE PROGRAMS IN PUBLIC ADMINISTRATION: AN
INTERDISCIPLINAR ANALYSIS BETWEEN LAW AND ADMINISTRATION

IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS COMPLIANCE EM LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA: UN ANÁLISIS INTERDISCIPLINARIO ENTRE DERECHO Y
ADMINISTRACIÓN

Mariana Cardozo Balbino¹
Matheus Miller da Rocha²
Hanania Taumaturgo Bonifácio Castro³
Annie Caroline Corrêa Gonçalves⁴
Aline Coimbra Rodrigues⁵
Thayana Félix Rodrigues⁶

RESUMO: Esse artigo buscou analisar a implementação de programas de compliance na Administração Pública como instrumento de prevenção a ilícitos e fortalecimento da governança estatal, a partir de uma abordagem interdisciplinar entre Direito e a Administração. A pesquisa, de natureza bibliográfica e documental, examina os principais mecanismos que compõem os programas de integridade, tais como código de conduta, auditorias internas, gestão de riscos, procedimentos de *due diligence* canais de denúncia, contextualizando-os no âmbito da gestão pública. Sob a perspectiva jurídica, o estudo fundamenta-se, especialmente, na Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e na Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992), destacando o papel desses diplomas na responsabilização e na indução de práticas íntegras no setor público. A análise evidencia que a adoção de programas de compliance contribui não apenas para a mitigação de riscos de corrupção e irregularidades administrativas, mas também para o aprimoramento da transparência, da eficiência e da *accountability* na gestão pública. Conclui-se que a efetividade dessas iniciativas depende da integração entre o arcabouço normativo e da consolidação de uma cultura organizacional orientada pela ética e pelo interesse público.

Palavras-chave: Compliance. Administração Pública. Direito.

¹ Pós-graduada em Compliance - Faculdade FAMART.

² Pós-graduado em gestão da cadeia de suprimentos - Faculdade Pitágoras Unopar Anhanguera.

³ Pós-graduando em Direito Processual Civil e Direito Administrativo - UNIMINAS - Pós-graduando em Direito Bancário e Direito Constitucional - LEGALE.

⁴ Pós-graduada em Direito Militar - Gran Centro Universitário - Pós-graduada em Processo Civil E Direito Civil de acordo com novo CPC - UNIBF Centro Universidade.

⁵ Pós-graduada em administração e Finanças - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS.

⁶ Pós-graduada em Administração Pública E Gestão de Pessoas - Faculdade de São Marcos (FACSM).

ABSTRACT: This article analyzes the implementation of compliance programs in Public Administration as an instrument for preventing unlawful acts and strengthening public governance, based on an interdisciplinary approach between Law and Administration. The research, of a bibliographic and documentary nature, examines the main mechanisms that constitute effective integrity programs, such as codes of conduct, internal audits, risk management, due diligence procedures, and whistleblowing channels, contextualizing them within the public sector. From a legal perspective, the study is primarily grounded in the Brazilian Anti-Corruption Law (Law No. 12,846/2013) and the Administrative Improbability Law (Law No. 8,429/1992), highlighting their role in accountability and in promoting integrity practices within public institutions. The analysis demonstrates that the adoption of compliance programs contributes not only to the mitigation of corruption risks and administrative irregularities, but also to the enhancement of transparency, efficiency, and accountability in public management. It is concluded that the effectiveness of such initiatives depends on the integration between the legal framework and managerial instruments, as well as on the commitment of senior management and the consolidation of an organizational culture guided by ethics and the public interest.

Keywords: Compliance. Public Administration. Law.

RESUMEN: El presente artículo analiza la implementación de programas de compliance en la Administración Pública como instrumento para la prevención de actos ilícitos y el fortalecimiento de la gobernanza pública, a partir de un enfoque interdisciplinario entre el Derecho y la Administración. La investigación, de carácter bibliográfico y documental, examina los principales mecanismos que componen los programas de integridad, tales como códigos de conducta, auditorías internas, gestión de riesgos, procedimientos de due diligence y canales de denuncia, contextualizando los en el ámbito del sector público. Desde una perspectiva jurídica, el estudio se fundamenta, especialmente, en la Ley Anticorrupción (Ley nº 12.846/2013) y en la Ley de Improbidad Administrativa (Ley nº 8.429/1992), destacando el papel de estas normas en la responsabilidad y en la promoción de prácticas íntegras en las instituciones públicas. La análisis demuestra que la adopción de programas de compliance contribuye no solo a la mitigación de riesgos de corrupción y de irregularidades administrativas, sino también al fortalecimiento de la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. Se concluye que la efectividad de estas iniciativas depende de la integración entre el marco normativo y los instrumentos de gestión, así como del compromiso de la alta administración y de la consolidación de una cultura organizacional orientada por la ética y el interés público.

Palabras clave: Compliance. Administración Pública. Derecho.

INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com a integridade na gestão pública e a necessidade de conformidade com normas legais e princípios administrativos têm impulsionado a adoção de programas de compliance no âmbito da Administração Pública. O fortalecimento das regulamentações, aliado à exigência de maior transparência e controle social, tem levado os entes públicos a implementarem mecanismos internos voltados à prevenção, à mitigação de riscos e à promoção de práticas éticas na gestão pública.

Nesse contexto, o compliance público apresenta-se como instrumento relevante tanto sob a perspectiva jurídica quanto administrativa, uma vez que, além de atender às exigências normativas, contribui para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos sistemas de controle interno. Sob o enfoque jurídico, destaca-se a influência de diplomas como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992), que reforçam a necessidade de adoção de mecanismos capazes de prevenir irregularidades e promover a responsabilização no âmbito estatal.

O objetivo geral deste estudo é analisar como a implementação de programas de compliance na Administração Pública contribui para a prevenção e mitigação de riscos relacionados à corrupção e a outras irregularidades administrativas, bem como para o fortalecimento da governança pública.

A problematização da pesquisa fundamenta-se na seguinte questão: de que forma os programas de compliance podem ser eficazes na redução de ilícitos administrativos e no aprimoramento da gestão pública? A resposta a essa indagação revela-se essencial para compreender os impactos da conformidade normativa no setor público, bem como para identificar práticas que promovam maior eficiência, transparência e *accountability* na Administração.

A metodologia adotada consiste em pesquisa de natureza bibliográfica e documental, com base na análise de legislação, doutrina, artigos científicos e estudos relacionados à implementação de programas de integridade no setor público. A abordagem teórica articula conceitos do Direito e da Administração, especialmente no que se refere à governança pública, à gestão de riscos e aos mecanismos de controle institucional.

A relevância deste estudo justifica-se pela crescente necessidade de fortalecimento de mecanismos de integridade no âmbito da Administração Pública, especialmente diante do aumento das exigências por transparência, eficiência e responsabilização dos agentes públicos. Nesse sentido, a implementação de programas de compliance revela-se essencial para a consolidação de uma cultura institucional pautada na ética, na legalidade e na proteção do interesse público, contribuindo, assim, para o aprimoramento da gestão estatal e para o combate à corrupção.

CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE

O compliance pode ser compreendido como o conjunto de mecanismos, práticas e procedimentos adotados pelas organizações, públicas ou privadas, com o objetivo de assegurar

a conformidade com normas legais, regulatórias e princípios éticos que regem sua atuação. Derivado do termo inglês *to comply*, que significa agir em conformidade, o conceito está diretamente relacionado à implementação de políticas institucionais voltadas à integridade, à transparência e ao respeito ao ordenamento jurídico.

No contexto contemporâneo, o compliance ultrapassa a mera observância normativa, consolidando-se como instrumento estratégico, tanto sob a perspectiva jurídica quanto administrativa. Sua função não se limita ao cumprimento formal da lei, mas abrange a prevenção de ilícitos, a mitigação de riscos e o fortalecimento dos mecanismos de governança e controle interno, especialmente no âmbito da Administração Pública.

Sob o enfoque jurídico, o compliance ganha relevância a partir do fortalecimento de diplomas normativos voltados à responsabilização e à integridade institucional, com destaque para a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992), que incentivam a adoção de programas de integridade como forma de prevenção de irregularidades e de promoção de boas práticas administrativas.

Nesse cenário, a implementação de programas de compliance envolve a criação de estruturas organizacionais capazes de identificar, monitorar e mitigar riscos, por meio de instrumentos como códigos de conduta, auditorias internas, canais de denúncia e mecanismos de controle. Tais medidas contribuem para a prevenção de práticas ilícitas, como fraudes e atos de corrupção, além de promover maior eficiência e *accountability* na gestão pública.

A relevância do compliance foi amplamente evidenciada a partir de escândalos corporativos de grande repercussão, que demonstraram a fragilidade de instituições desprovidas de mecanismos eficazes de controle. Esses eventos impulsionaram o desenvolvimento de legislações mais rigorosas e reforçaram a necessidade de adoção de programas de integridade, não apenas no setor privado, mas também no âmbito estatal.

Ademais, o compliance desempenha papel fundamental na consolidação de uma cultura organizacional pautada na ética, na legalidade e na responsabilidade institucional. A integração entre normas jurídicas e práticas administrativas contribui para o fortalecimento da confiança social, para a melhoria do desempenho institucional e para a promoção do interesse público.

Dessa forma, o compliance configura-se como elemento essencial à promoção da integridade, da transparência e da eficiência administrativa, sendo indispensável à construção de uma gestão pública orientada por princípios constitucionais e por elevados padrões de governança.

COMPLIANCE E PREVENÇÃO DE RISCOS

A gestão de riscos constitui um dos pilares centrais dos programas de compliance, especialmente no que se refere à prevenção e à mitigação de práticas ilícitas, como fraudes e atos de corrupção. No âmbito da Administração Pública, essa função assume especial relevância, tendo em vista a necessidade de observância dos princípios da legalidade, moralidade, eficiência e transparência que regem a atuação administrativa.

Nesse contexto, o compliance atua de forma preventiva e estruturada, estabelecendo mecanismos capazes de identificar, monitorar e reduzir vulnerabilidades no ambiente institucional. Sob a perspectiva jurídica, sua principal função consiste na implementação de sistemas de controle interno que permitam à Administração antecipar riscos e evitar a ocorrência de irregularidades passíveis de responsabilização, nos termos da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e da Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992). Nesse sentido, o comando da Administração Pública deve ser indispensável à garantia da legalidade e da legitimidade de sua atuação (CARVALHO FILHO, 2021), evidenciando a importância de mecanismos estruturados de fiscalização e monitoramento no âmbito estatal.

Essa atuação preventiva diferencia o compliance de abordagens meramente reativas, que se limitam à apuração de irregularidades após sua ocorrência. Ao contrário, os programas de integridade buscam estruturar mecanismos contínuos de controle, capazes de minimizar riscos antes que estes se concretizem, contribuindo para a regularidade e a eficiência da atuação administrativa.

5

Entre as práticas mais relevantes no âmbito da prevenção de riscos, destaca-se o mapeamento contínuo das áreas mais suscetíveis a irregularidades, por meio de auditorias internas, análise de processos, gestão de riscos e monitoramento de atividades. Tais instrumentos possibilitam a identificação de falhas nos controles internos e viabilizam a adoção de medidas corretivas, fortalecendo a governança pública e a segurança institucional.

Ademais, o compliance desempenha papel fundamental na promoção da transparência e da *accountability* no setor público. A adoção de práticas claras, rastreáveis e acessíveis ao controle social contribui para a redução da assimetria de informações, inibe condutas ilícitas e facilita a detecção de desvios.

Outro aspecto relevante refere-se à consolidação de uma cultura organizacional orientada à integridade. A prevenção de riscos não se limita à existência de normas e procedimentos formais, exigindo também o comprometimento dos agentes públicos com padrões éticos de conduta. Nesse sentido, o compliance atua como instrumento de

internalização de valores institucionais, promovendo comportamentos alinhados ao interesse público.

Dessa forma, o compliance consolida-se como ferramenta estratégica na gestão de riscos no âmbito da Administração Pública, promovendo não apenas a conformidade com o ordenamento jurídico, mas também o fortalecimento da governança, da transparência e da eficiência administrativa.

IMPLEMENTAÇÃO E DESAFIOS DO COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A implementação de programas de compliance na Administração Pública configura-se como um processo estruturado que envolve a adoção de políticas institucionais, procedimentos operacionais e mecanismos de controle voltados à promoção da conformidade normativa, da integridade e da eficiência administrativa. Todavia, apesar de sua relevância jurídica e gerencial, a efetivação desses programas enfrenta desafios que podem comprometer sua plena eficácia.

Inicialmente, destaca-se a necessidade de comprometimento da alta administração, responsável por estabelecer diretrizes, alocar recursos e promover a cultura de integridade no âmbito institucional. No setor público, esse compromisso revela-se ainda mais relevante, considerando a exigência de observância dos princípios constitucionais que regem a Administração, bem como a responsabilidade dos agentes públicos na condução da atividade administrativa. A ausência desse engajamento tende a reduzir o compliance a uma formalidade, sem efetiva capacidade de transformação institucional.

Dentre os principais desafios, evidencia-se a resistência à mudança por parte dos agentes públicos, especialmente diante da implementação de novos controles, normas e padrões de conduta. Tais medidas podem ser percebidas como aumento da burocracia ou limitação da autonomia funcional, o que dificulta a adesão aos programas de integridade. Nesse contexto, a gestão da mudança e a capacitação contínua assumem papel fundamental para a internalização das práticas de compliance.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de adaptação dos programas de compliance às especificidades da Administração Pública. A heterogeneidade dos órgãos e entidades, aliada a fatores como estrutura organizacional, disponibilidade de recursos e grau de exposição a riscos, exige a construção de modelos flexíveis e adequados à realidade institucional. Tal necessidade de customização representa um desafio adicional, sobretudo em contextos de limitações orçamentárias e operacionais.

Ademais, a efetividade do compliance depende da integração entre diferentes setores da Administração, como assessoria jurídica, controle interno, auditoria e gestão de pessoas. A ausência de articulação entre essas áreas pode comprometer a implementação das políticas de integridade, reduzindo sua capacidade de prevenir irregularidades e assegurar a conformidade com o ordenamento jurídico.

Outro desafio significativo reside na mensuração da eficácia dos programas de compliance. A dificuldade em estabelecer indicadores objetivos e mensuráveis para a avaliação de resultados compromete o monitoramento das ações e a identificação de falhas, o que pode limitar o aprimoramento contínuo das práticas adotadas.

A análise de casos concretos reforça a importância da adoção de mecanismos eficazes de controle e integridade. Episódios de grande repercussão, como o escândalo envolvendo a Enron, no cenário internacional, e os casos de corrupção relacionados à Petrobras no cenário brasileiro, evidenciam as consequências da fragilidade dos sistemas de governança e da ausência de programas estruturados de compliance. Tais situações demonstram que falhas no controle interno e na supervisão institucional podem gerar impactos significativos, tanto no âmbito financeiro quanto na credibilidade das instituições.

Não obstante os desafios apresentados, verifica-se que a implementação adequada de programas de compliance contribui de forma significativa para o fortalecimento da governança pública, a mitigação de riscos e a promoção da transparência e da *accountability*. Assim, embora sua adoção envolva obstáculos de ordem estrutural e cultural, o compliance representa instrumento essencial para a construção de uma Administração Pública mais íntegra, eficiente e alinhada aos princípios do Estado de Direito.

7

MECANISMOS DE COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os programas de compliance estruturam-se a partir de um conjunto de mecanismos institucionais destinados a assegurar a conformidade com o ordenamento jurídico, prevenir irregularidades e fortalecer os sistemas de controle interno. No âmbito da Administração Pública, tais instrumentos assumem papel essencial na promoção da legalidade, da transparência e da integridade administrativa.

A efetividade do compliance está diretamente relacionada à implementação de práticas capazes de identificar, monitorar e mitigar riscos, bem como de fomentar uma cultura organizacional orientada ao cumprimento das normas e à observância dos princípios que regem a atuação estatal. Nesse sentido, os mecanismos de compliance devem ser concebidos de forma

integrada, articulando dimensões jurídicas e administrativas, a fim de garantir maior eficiência e controle na gestão pública. A boa governança pública exige mecanismos de gerência, clareza e encargo (JUSTEN FILHO, 2020), evidenciando a centralidade desses elementos na estruturação de programas de integridade.

Sob a perspectiva normativa, a adoção desses mecanismos encontra respaldo em diplomas como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992), que incentivam a implementação de programas de integridade como forma de prevenção de ilícitos e de fortalecimento da responsabilização administrativa.

Dentre os principais instrumentos de compliance, destacam-se o código de ética e conduta, os canais de denúncia, as auditorias internas, os procedimentos de *due diligence*, os programas de capacitação e treinamento, bem como os sistemas de monitoramento contínuo. Cada um desses mecanismos exerce função específica dentro da estrutura de integridade, atuando de forma complementar na prevenção de riscos e no aprimoramento da governança pública.

O código de ética e conduta estabelece diretrizes normativas para o comportamento dos agentes públicos, orientando suas ações conforme padrões éticos e legais. Os canais de denúncia, por sua vez, possibilitam a comunicação de irregularidades, contribuindo para a detecção precoce de desvios. As auditorias internas e os sistemas de monitoramento contínuo atuam na verificação da conformidade e na avaliação dos controles institucionais, enquanto os procedimentos de *due diligence* permitem a análise prévia de riscos em contratações e parcerias administrativas.

Ademais, os programas de capacitação desempenham papel fundamental na disseminação da cultura de integridade, promovendo a conscientização dos agentes públicos quanto à importância do cumprimento das normas e da atuação ética.

Nesse contexto, a Figura 1 apresenta uma síntese dos principais mecanismos de compliance e suas respectivas funções no ambiente institucional, evidenciando sua atuação integrada na promoção da transparência, da eficiência e da responsabilidade na Administração Pública.

Figura 1 - Síntese dos principais instrumentos de compliance.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em (FERREIRA, M. S. 2022; CARVALHO FILHO e ARIAS, J. 2023)

LEGISLAÇÃO E NORMAS DE COMPLIANCE

A consolidação dos programas de compliance está diretamente relacionada ao desenvolvimento de marcos legais e normativos destinados à prevenção de ilícitos e à promoção da integridade institucional. Nesse contexto, a legislação exerce papel fundamental ao estabelecer diretrizes, deveres e mecanismos de responsabilização aplicáveis tanto às organizações privadas quanto à Administração Pública.

No cenário internacional, destaca-se o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), legislação norte-americana que prevê sanções para empresas envolvidas em práticas de corrupção no exterior. O FCPA representa um importante marco no combate à corrupção transnacional, influenciando diretamente a adoção de programas de compliance por organizações que mantêm relações comerciais internacionais, além de servir como referência para o aprimoramento de legislações em outros países.

No ordenamento jurídico brasileiro, a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) constitui um dos principais instrumentos normativos voltados à responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira. A referida

norma introduziu inovações relevantes, como a responsabilização objetiva das empresas e a previsão de sanções administrativas e civis, bem como o reconhecimento dos programas de integridade como fator atenuante na aplicação de penalidades.

Ainda no contexto nacional, a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992) desempenha papel central na responsabilização de agentes públicos por atos que atentem contra os princípios da Administração Pública, reforçando a necessidade de mecanismos preventivos capazes de evitar condutas ímprobas e assegurar a observância da legalidade e da moralidade administrativa.

Ademais, a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) amplia o escopo do compliance ao estabelecer regras para o tratamento de dados pessoais, impondo às organizações e aos entes públicos o dever de adotar medidas de segurança, transparência e governança da informação. Tal diploma normativo evidencia a expansão do compliance para além do combate à corrupção, alcançando também a proteção de direitos fundamentais relacionados à privacidade.

No âmbito das normas internacionais, destaca-se a ISO 37001, que estabelece diretrizes para a implementação de sistemas de gestão voltados à prevenção, detecção e resposta a práticas de suborno. Embora não possua caráter vinculante, essa norma é amplamente utilizada como referência na estruturação de programas de integridade, inclusive no setor público.

10

A integração desses instrumentos normativos contribui para a construção de um ambiente regulatório mais robusto, capaz de incentivar práticas éticas, fortalecer os mecanismos de controle e promover maior transparência na atuação administrativa. No âmbito da Administração Pública, a observância dessas normas revela-se essencial para a prevenção de irregularidades, a responsabilização dos agentes envolvidos e a proteção do interesse público.

Dessa forma, a legislação e as normas de compliance desempenham papel central na estruturação e efetividade dos programas de integridade, constituindo-se como instrumentos indispensáveis à promoção da ética, da transparência e da responsabilidade institucional, especialmente no contexto da gestão pública.

A APLICAÇÃO DO COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A LUZ DO DIREITO ADMINISTRATIVO E DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

A aplicação do compliance na Administração Pública brasileira, à luz do Direito Administrativo e da Constituição Federal de 1988, representa um importante mecanismo de aprimoramento da gestão pública, voltado à prevenção de irregularidades, à promoção da integridade e ao fortalecimento da confiança social nas instituições. O compliance, entendido

como o conjunto de práticas destinadas a assegurar o cumprimento de normas legais e éticas, encontra respaldo direto nos princípios constitucionais que regem a atuação administrativa, funcionando como instrumento de concretização desses valores no cotidiano da gestão pública.

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, caput, estabelece os princípios explícitos da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Dentre eles, destaca-se o princípio da legalidade, segundo o qual a atuação administrativa deve estar estritamente vinculada à lei. Nesse sentido, a Administração Pública não pode atuar senão de acordo com a lei e dentro dos limites por ela definidos (BANDEIRA DE MELLO, 2018). Esse entendimento reforça que os programas de compliance atuam como instrumentos destinados a assegurar que a atuação administrativa permaneça em conformidade como o ordenamento jurídico.

Esses princípios orientam toda a atuação estatal e servem como base para a implementação de programas de compliance no setor público. A legalidade impõe que o administrador atue conforme a lei; a impessoalidade veda favorecimentos; a publicidade garante transparência; e a eficiência exige resultados satisfatórios na prestação dos serviços públicos. Nesse sentido, conforme leciona Alexandre de Moraes, “o princípio da eficiência atribui à Administração Pública a procura de resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das carências gerais” (MORAES, 2023). Nesse contexto, o compliance atua como ferramenta de controle e alinhamento das condutas administrativas a esses mandamentos constitucionais.

Dentre esses princípios, destaca-se o princípio da moralidade administrativa, que exige não apenas a conformidade formal com a lei, mas também a observância de padrões éticos de probidade, boa-fé e honestidade. A moralidade ultrapassa a mera legalidade, impondo ao agente público uma atuação pautada em valores éticos e na finalidade pública. Nesse sentido, a moralidade administrativa estabelece premissa de validade de todo ato da Administração Pública (MEIRELLES, 2021). Nesse contexto, o compliance assume papel fundamental ao instituir códigos de conduta, mecanismos de controle interno e canais de denúncia, contribuindo para a prevenção de atos de corrupção e desvios de finalidade, além de promover uma cultura organizacional baseada na ética.

Assim, a adoção de práticas de compliance na Administração Pública revela-se compatível e necessária à efetivação dos princípios constitucionais, especialmente o da moralidade administrativa. Ao estruturar políticas de integridade e controle, o compliance fortalece a governança pública, reduz riscos de ilícitos e amplia a transparência e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos. Dessa forma, consolida-se como um instrumento essencial para a realização dos objetivos fundamentais da República e para a

promoção de uma Administração Pública mais ética, eficiente e comprometida com o interesse coletivo.

MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, tendo como objetivo analisar a implementação de programas de compliance na Administração Pública, a partir de uma perspectiva interdisciplinar entre o Direito e a Administração.

Quanto aos procedimentos metodológicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica e documental, fundamentada na análise de obras doutrinárias, artigos científicos, legislações e normas pertinentes ao tema, possibilitando a construção de um referencial teórico consistente e alinhado às discussões contemporâneas acerca da integridade, da governança pública e da responsabilização administrativa.

No âmbito jurídico, foram examinados, especialmente, diplomas normativos como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992) e a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), com o objetivo de compreender o arcabouço jurídico que fundamenta a adoção de programas de integridade no setor público.

12

Ademais, o estudo recorre à análise de casos práticos, com a finalidade de evidenciar, de forma concreta, os impactos da implementação — ou da ausência — de mecanismos de compliance na prevenção de irregularidades e no fortalecimento dos sistemas de controle interno. Tal estratégia metodológica permite a articulação entre teoria e prática, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do fenômeno investigado.

No que se refere aos objetivos específicos, a pesquisa busca identificar os principais mecanismos de compliance aplicáveis à Administração Pública, analisar os desafios inerentes à sua implementação e avaliar suas contribuições para a promoção da transparência, da integridade e da *accountability* na gestão pública.

Dessa forma, a metodologia adotada possibilita uma análise crítica e integrada do tema, articulando os aspectos jurídicos e administrativos do compliance, bem como sua aplicação prática no contexto da Administração Pública.

RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir da análise do referencial teórico e dos estudos de caso evidenciam que a implementação de programas de compliance desempenha papel essencial na

prevenção de irregularidades e no fortalecimento dos mecanismos de controle interno, especialmente no âmbito da Administração Pública. De modo geral, verifica-se que instituições que adotam práticas estruturadas de integridade apresentam níveis mais elevados de transparência, eficiência e conformidade com o ordenamento jurídico.

A análise de casos concretos reforça essa constatação. O escândalo envolvendo a Enron demonstrou que a ausência de mecanismos eficazes de controle interno e de práticas consolidadas de compliance pode resultar em graves consequências institucionais. O episódio evidenciou falhas estruturais na governança corporativa, nos sistemas de auditoria e na transparência das informações, culminando na perda de credibilidade e na falência da organização.

De forma semelhante, no contexto brasileiro, os casos de corrupção relacionados à Petrobras revelaram a fragilidade dos mecanismos de controle e a ocorrência de práticas ilícitas sistemáticas, reforçando a necessidade de adoção de programas de compliance mais robustos, especialmente em entidades que integram a Administração Pública indireta. Tais episódios evidenciam que a ausência de políticas eficazes de integridade compromete não apenas o desempenho institucional, mas também a confiança da sociedade nas instituições públicas.

A partir desses achados, observa-se que a implementação de programas de compliance contribui diretamente para a mitigação de riscos relacionados à corrupção, fraudes e irregularidades administrativas, em consonância com os objetivos previstos na Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e na Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992). Ademais, a adoção de mecanismos como auditoria interna, canais de denúncia e procedimentos de *due diligence* fortalece a capacidade institucional de identificação e correção preventiva de falhas, promovendo maior eficiência e *accountability* na gestão pública.

No que se refere à discussão dos resultados, os achados deste estudo corroboram a literatura especializada, que reconhece o compliance como instrumento fundamental para a promoção da integridade institucional e o fortalecimento da governança pública. Nesse sentido, Ferreira (2022) e Carvalho (2018) apontam que a adoção de práticas de compliance contribui para a redução de riscos jurídicos e reputacionais, além de favorecer a melhoria do desempenho organizacional.

Entretanto, os resultados também evidenciam desafios relevantes na implementação desses programas, tais como a resistência à mudança organizacional, a limitação de recursos e a dificuldade na definição de indicadores objetivos para mensuração de resultados. Tais fatores

reforçam a necessidade de uma abordagem integrada entre Direito e Administração, capaz de alinhar exigências normativas a práticas gerenciais eficazes.

Como limitação do estudo, destaca-se a utilização predominante de dados secundários, oriundos de pesquisa bibliográfica e análise de casos, o que pode restringir a generalização dos resultados. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras adotem abordagens empíricas, com coleta de dados primários, a fim de aprofundar a análise acerca da efetividade dos programas de compliance no âmbito da Administração Pública. Dessa forma, os resultados apresentados contribuem para o avanço das discussões sobre compliance, evidenciando sua relevância como instrumento de prevenção de riscos, fortalecimento da integridade e promoção da boa governança, especialmente na interface entre o Direito e a Administração Pública.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a implementação de programas de compliance na Administração Pública a partir de uma abordagem interdisciplinar entre o Direito e a Administração, evidenciando sua relevância como instrumento de promoção da integridade, prevenção de ilícitos e fortalecimento da governança pública.

A partir da análise desenvolvida, verificou-se que o compliance se consolida como mecanismo essencial para a mitigação de riscos relacionados à corrupção e às irregularidades administrativas, contribuindo para a conformidade com o ordenamento jurídico e para a efetivação dos princípios que regem a atuação estatal. Nesse sentido, instrumentos como auditorias internas, canais de denúncia, procedimentos de *due diligence* e programas de capacitação demonstraram-se fundamentais para o aprimoramento dos sistemas de controle interno e para o aumento da transparência e da eficiência na gestão pública.

Ademais, a análise dos casos práticos evidenciou que a ausência ou fragilidade de programas de integridade pode gerar impactos significativos, comprometendo não apenas o desempenho institucional, mas também a confiança da sociedade nas instituições públicas. Tal constatação reforça a necessidade de adoção de estruturas robustas de compliance, capazes de prevenir irregularidades e assegurar a responsabilização adequada dos agentes envolvidos, em consonância com a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992).

No que se refere à problemática proposta, conclui-se que os programas de compliance, quando devidamente estruturados e integrados às práticas de gestão, mostram-se eficazes na redução de riscos e no fortalecimento da governança pública. Contudo, sua efetividade está

diretamente condicionada ao comprometimento da alta administração, à adequada alocação de recursos e à consolidação de uma cultura institucional pautada na ética, na legalidade e na promoção do interesse público.

Como contribuição, o estudo evidenciou a importância da integração entre os aspectos jurídicos e administrativos do compliance, demonstrando que a efetividade desses programas depende não apenas da existência de normas, mas também da adoção de mecanismos gerenciais capazes de operacionalizar as diretrizes legais no âmbito da Administração Pública.

Por fim, ressalta-se que, apesar das limitações inerentes à utilização de dados secundários, a pesquisa contribuiu para o avanço do debate acadêmico e para o aprimoramento das práticas institucionais, sugerindo que futuras investigações adotem abordagens empíricas, a fim de aprofundar a análise sobre a efetividade dos programas de compliance em diferentes contextos administrativos.

Dessa forma, conclui-se que o compliance representa instrumento indispensável à construção de uma Administração Pública mais íntegra, eficiente e alinhada aos princípios do Estado de Direito, configurando-se como elemento central na promoção da boa governança e na prevenção de práticas ilícitas no âmbito estatal.

REFERÊNCIAS

ARIAS, J. **Compliance e governança corporativa: fundamentos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2023.

CARVALHO, A. L. **Compliance: conceitos e aplicações no contexto organizacional**. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

FERREIRA, M. S. **Programas de compliance e integridade organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2022.

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**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 37001: Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use**. Geneva: ISO, 2016.

UNITED STATES. **Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)**. Washington, DC, 1977.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Curso de direito administrativo*. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de direito administrativo*. 14. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 47. ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

MORAES, Alexandre de. *Direito constitucional*. 39. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

SILVA, José Afonso da. *Curso de direito constitucional positivo*. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2022.