



Organización de Estados  
Iberoamericanos

Organização de Estados  
Ibero-americanos

## **ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBERO-AMERICANOS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA**

### **DOCUMENTO TÉCNICO Nº 1**

Revisão bibliográfica apresentada à Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI) com o produto da Consultoria especializada em Gestão de Riscos com foco em compliance.

Consultor Especialista

**Mariana [REDACTED] Naime**

Escritório Regional da OEI no Brasil

Brasília, 23 de dezembro de 2022

## SUMÁRIO

1. RESUMO .....	03
2. ABSTRACT.....	03
3. INTRODUÇÃO.....	04
4. MATERIAIS E MÉTODOS.....	06
5. RESULTADOS.....	09
6. DISCUSSÃO.....	11
7. CONCLUSÃO.....	15
8. REFERÊNCIAS .....	17

## RESUMO

Esta pesquisa teve como principal objetivo a realização de um levantamento bibliográfico dos estudos sobre a *Compliance* relacionada ao Setor Público, publicados entre os anos de 2013 até 2022, abordando o tema e os requisitos elencados pelas doutrinas nacional e estrangeira para que o programa de compliance público seja eficaz e apto a prevenir a prática de condutas corruptivas. Este estudo evidenciou que a *compliance*, além de outras ferramentas da governança corporativa, podem ser utilizadas como alternativas para auxiliar na melhoria da gestão pública. Apesar de normalmente utilizada nas instituições privadas, é possível que através de adaptações e implementação de forma correta, além do uso de meios para realizar fiscalizações, a *compliance* seja considerada como possível meio para a excelência na administração pública e, como consequência, melhorar a vida dos cidadãos e sociedade como um todo. Os resultados pretendidos com este estudo dizem respeito ao alinhamento dos pilares para desenvolver o Programa de Fortalecimento das Ações e Gestão e Governança da ADAPS, para posterior desenvolvimento e implantação de um Programa de Compliance (ou de Integridade) efetivo e Plano de Gestão de Riscos consolidado.

**Palavras-chave:** *Compliance*, Administração Pública, Governo, Gestão, Corrupção, Lei Anticorrupção, Integridade, Governança, Programa de Compliance, Política de Compliance.

### Abstract:

This research had as main objective the realization of a bibliographic survey of studies on Compliance related to the Public Sector, published between the years 2013 to 2022, addressing the theme and the requirements listed by national and foreign doctrines so that the public compliance program is effective and able to prevent the practice of corruptive conducts. This study showed that compliance, in addition to other corporate governance tools, can be used as alternatives to help improve public management. Although commonly used in private institutions, it is possible that through adaptations and implementation in a correct way, in addition to the use of means to carry out inspections, compliance is considered as a possible means for excellence in public administration and, as a consequence, improve the lives of citizens and society as a whole. The results intended with this study relate to the alignment of the pillars to develop the ADAPS Action Strengthening and Management and Governance Program, for the subsequent development and implementation of an effective Compliance (or Integrity) Program and consolidated Risk Management Plan.

## 1. Introdução:

A Organização dos Estados Ibero-americanos e a Agência para o Desenvolvimento da Atenção Primária à Saúde estabeleceram uma parceria que tem como objetivo estabelecer cooperação técnico-científico, cultural e o intercâmbio de conhecimentos, informações e experiências para desenvolver o Programa de Fortalecimento das Ações e Gestão e de Governança da ADAPS, como fator de desenvolvimento sustentável, visando o desenvolvimento institucional da Agência e de seus recursos humanos, mediante a implementação de ações e atividades que resultem em ganhos de eficiência e qualidade aos serviços da atenção primária à saúde.

Com a edição da Lei 12.846/2013, *Lei Anticorrupção*, no exterior, conhecida como *Lei da Empresa Limpa*, começou a vigorar no Brasil um arcabouço normativo com o objetivo de responsabilizar tanto gestores, quanto pessoas jurídicas, no âmbito civil e administrativo, sendo estas nacionais ou estrangeiras, pela prática de atos lesivos à Administração Pública.

A Lei Anticorrupção – LAC, prevê o acordo de leniência, como mecanismo de apuração de ilícitos; e considera a adoção de programas de integridade (Compliance) como um instrumento de prevenção à prática da corrupção, sendo que as pessoas jurídicas que tenham avançado em Compliance possam ter as sanções reduzidas, uma vez que buscaram coibir a prática da corrupção, ainda que não tenham obtido sucesso.

A LAC dispõe em seu artigo 1º a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Em seu escopo a referida lei abarca a proteção de três bens jurídicos: o patrimônio público nacional e estrangeiro, os princípios da Administração Pública e os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

O Compliance como instrumento de prevenção e combate à corrupção é um tema discutido por renomados profissionais da área jurídica, tanto no Brasil como em outros países, e há convergência entre eles de que é uma excelente ferramenta de prevenção e combate a corrupção, sobretudo com o advento da lei norte-americana Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) e no Reino Unido UK Bribery Act (UKBA) que começaram a determinar que as empresas implementassem um programa de conformidade/integridade para adequar suas práticas e normas a determinados marcos legais comuns ao setor

em que atuavam na economia, assim o termo Compliance tornou-se mais popular, mas, ainda pouco explorado em termos de comparação de sua aplicação no Brasil e em outros países.

Inspirada em Convenções Internacionais que foram incorporadas ao ordenamento jurídico pátrio com a finalidade de fortalecer o combate a corrupção e a improbidade administrativa, a discussão legislativa a respeito do referido assunto tomou corpo no país, iniciando-se assim uma nova era no Brasil.

Como exemplos, temos: (i) a Convenção Interamericana de Combate à Corrupção, da Organização dos Estados Americanos, de 1996;<sup>1</sup> (ii) a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais,<sup>2</sup> realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 1997; e, por último e a mais relevante de todas, (iii) a Convenção das Nações Unidas (ONU) contra a Corrupção, em 2003.<sup>3</sup>

De acordo com estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV)<sup>4</sup> estimasse que o Brasil sofre, com atos lesivos à Administração Pública, algo em torno de 1 a 4% de seu PIB, o que equivaleria a aproximadamente a R\$ 30 bilhões de reais. Mas isso não é um problema recente e não ocorre apenas no Brasil, trata-se de uma cultura de tolerância com desvio de conduta que precisa ser contida.

Neste ponto, insta salientar, que era culturalmente aceito o pagamento de suborno a oficiais franceses, sendo que inclusive este valor era deduzido do imposto de renda da empresa. Sendo que tal prática passou a ser encarada como um desvio sério de conduta a partir da edição do *Code Général des Impôts*.<sup>5</sup>

O mesmo ocorria na Alemanha, que também previa a autorização de dedução de imposto de renda de valores pagos a título de suborno as autoridades públicas, sendo que tal prática somente teve seu fim na década de 90.

Ainda, dentro deste tema, os Estados Unidos foi um dos percursores no combate a prática de suborno transnacional, tendo sido o teatro para

---

<sup>1</sup> Decreto nº 4.410, de 7 de outubro de 2002.

<sup>2</sup> Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000.

<sup>3</sup> Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006.

<sup>4</sup> Disponível em: <http://direito-do-estado.jusbrasil.com.br/noticias/2031454/fgv-corrupcao-custa-r-30-biao-ano-para-a-economia-do-pais>. Acesso em: 21 dez 2022

<sup>5</sup> TORREY, Daniel. FCPA cria sanções no combate à corrupção comercial. Consultor Jurídico, 2012.

Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2012-abr-11/fcpa-cria-sancoes-combate-corrupcao-comercialinternacional>. Acesso em: 21 dez 2022.

acontecimentos mundialmente conhecidos de corrupção em relação às contribuições ilegais feitas a empresas públicas, dentre eles citamos o famoso caso “*Watergate*”, que causou a saída do Presidente Nixon do comando do poder executivo norte americano. Este fato foi um dos que levou os Estados Unidos a terem uma postura mais radical para que outros países também adotassem a prática de criminalizar atos de suborno transnacional, impulsionando o Brasil a adotar medidas neste sentido.

Neste contexto tornou-se imprescindível que Brasil adotasse medidas de controle e de fiscalização sobre seus agentes públicos, levando o país para um novo patamar de prestação de serviços a seus cidadãos. Considerando as transformações causadas no cenário nacional, e as vulnerabilidades a que podem estar sujeitos os órgãos, e em especial seus gestores, pela inobservância de regras de compliance instituídas em nosso ordenamento jurídico, constata-se a relevância do presente estudo, visto que as mudanças causadas pela adoção de um sistema de compliance legalmente instituído, quando, não conduzidas da forma adequada podem se transformar em problemas individuais e coletivos. Afinal, se o errado vira hábito, a corrupção se torna natural. Desta forma surgem os questionamentos: Quais as ações de compliance adotamos em nosso órgão? Estamos adequados ao atual sistema? Existem falhas no nosso processo? Como está evoluindo o processo de compliance no País? Em que fase estamos?

Em resposta a esses questionamentos, o presente trabalho visa demonstrar o que está sendo produzido a respeito do tema, para que sirva de fonte ao aprimoramento das ações já adotadas pelo órgão, o qual poderá adotar novas políticas de compliance, criando normas internas como uma nova visão de gestão e principalmente de controle interno integrado, mecanismos de transformação que acontecerá através da educação continuada, capacitação e estímulo ao conhecimento, com base nos mais recentes estudos, pesquisas e produção literária produzidas no Brasil e em outros países.

## **Materiais e Métodos**

Trata-se de uma revisão sistemática de literatura, de caráter qualitativo, bibliográfica e de natureza exploratória. Para o refinamento da pesquisa, foram utilizados artigos recentes nos acervos bibliográficos em nível nacional e internacional da base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Google Academics, Revista LEC (Legal , Ethics & Compliance), Legislações nacionais, internacionais e obras literárias.

As buscas ocorreram entre os dias 15 a 23 de dezembro de 2022, sendo utilizados os seguintes descritores: Compliance, Compliance na Administração Pública, Administração e Compliance, Estudos em Compliance, Gestão de riscos e Compliance e Gestão de riscos na administração pública.

Para esta pesquisa, foi adotada a proposta de Sampaio e Mancini (2007, p. 83) quanto as etapas indicadas para a elaboração de uma revisão sistemática de literatura.

A pesquisa exploratória tem como o seu principal objetivo o do esclarecimento, desenvolvimento e modificação de ideias e conceitos. O intuito é o de obter maior familiaridade com o que está sendo pesquisado, além de proporcionar critérios e compreensão sobre o assunto (De Oliveira, 2011)

O processo foi composto de etapas de: identificação do tema e elaboração das questões norteadoras, determinação de critérios para inclusão e exclusão de estudos e busca nas bases de dados pertinentes, análise crítica das informações extraídas dos estudos selecionados, interpretação dos resultados; e apresentação da revisão sintetizada dos conteúdos discutidos.

Para seleção dos artigos e sua inclusão foi feito uma leitura criteriosa de seus títulos e de seus resumos, e dos pré-selecionados foi feita uma leitura integral e crítica da publicação, no período compreendido de 2013 a 2022, disponíveis em português, inglês e espanhol que tivessem relação com tema Compliance na Administração Pública.

Foram excluídos todos os artigos que não se relacionavam diretamente com o tema ou que hajam extrapolado o espaço temporal proposto, além de, estudos que não estivessem disponíveis de forma integral.

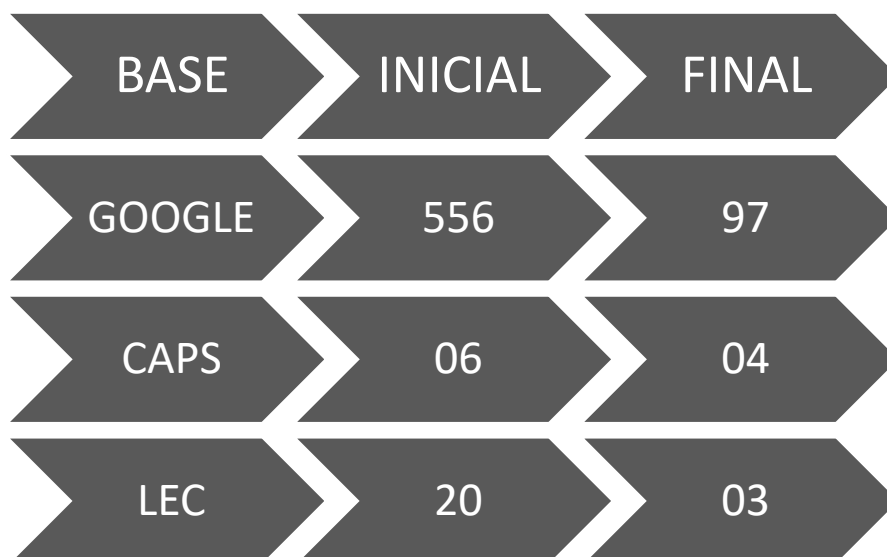
A busca de dados foi iniciada nas bases de dados já enunciadas, aplicada a combinação dos seguintes termos descritores com o operador booleano “and”: “Compliance”, “Compliance na Administração Pública”, “Compliance e Gestão Pública”, “Compliance no Contrato público”, “Gestão de risco e Compliance”, ‘Gestão de risco com foco em Compliance na administração pública’.

A definição das palavras-chave foi estabelecida pela quantidade e qualidade dos artigos encontrados nas simulações prévias, de acordo com o tema de pesquisa.

A seleção dos artigos respeitou o seguinte esquema: 1º Busca dos artigos na base de dados; 2º Aplicação dos critérios de inclusão e exclusão; 3º Análise dos achados, criticamente e comparativamente e 4º Elaboração de resumo sintético das informações.

A triagem inicial se deu pela leitura dos títulos e resumos, e posteriormente pela leitura completa. Um segundo revisor colaborou com a leitura dos artigos com interesse potencial ou artigos duvidosos, que não atenderiam aos critérios propostos na pesquisa.

Foram encontradas 556 publicações via Google Academics. Após leitura dos títulos e resumos dos respectivos trabalhos encontrados foram excluídas 452 publicações, tendo em vista a fuga do tema proposto, ou que não se relacionavam diretamente ou ainda, que não atendiam as exigências da pesquisa. Foi realizada a leitura na íntegra de 104 trabalhos pré-selecionados de todas as plataformas disponíveis, exceto de obras literárias, que também somaram a pesquisa. Ao término somente 23 trabalhos integram a amostragem desta pesquisa literária. Conforme descrito na figura a seguir:



**Figura 1 .** Fluxograma da seleção dos artigos nas bases de dados.



## Resultados

De forma descritiva, a fim de permitir que o leitor tenha uma visão crítica dos resultados obtidos, foi realizada a revisão literária e a discussão. Restaram 23 artigos elegíveis para exame, julgados como relevantes ao estudo.

Para a análise dos conteúdos adotou-se a abordagem qualitativa, que tem o “ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, utilizando o enfoque indutivo na análise de conteúdos e dados, dando maior importância aos significados” (Cervo; Bervian, 2007, p. 60-62).

De acordo com o estudo realizado, podemos afirmar que o estudo a respeito do tema se encontra em franco crescimento, principalmente ao analisarmos o crescimento da produção científica nos anos de 2018 a 2022. Tal achado pode estar relacionado pelo despertar dos órgãos públicos da necessidade de aprenderem a respeito do tema e o aplicarem em suas atividades cotidianas de gestão pública.

Franciso Mendes e Vinícius Carvalho descrevem:

"Um programa de Compliance visa estabelecer mecanismos e procedimentos que tornem o cumprimento da legislação parte da cultura corporativa. Ele não pretende, no entanto, eliminar completamente a chance de ocorrência de um ilícito, mas sim minimizar as possibilidades de que ele ocorra, e criar ferramentas para que a empresa rapidamente identifique sua ocorrência e lide da forma mais adequada possível com o problema."

Embora seja um tema bem contemporâneo, a história do Compliance advém desde 1907, na Conferência de Haia e, depois, em 1975 com o Comitê da Basiléia que visava proteger o sistema financeiro internacional. E no Brasil, se dá com a regulação das instituições financeiras ao mercado internacional. Embasou-se, em 1998, na resolução n. 2554 do Banco Central do Brasil, interligado com o Comitê da Basiléia para Supervisão Bancária e com a *Securities and Exchange Commission* (SEC), a implantação e implementação de controles internos, e desde então, vem

Como exemplo dessas constantes atualizações, temos a publicação do Decreto 11.129 de julho de 2022 (decreto regulamentador), que revogou o Decreto 8.420/2015 e estabeleceu novas normas em relação à **Lei nº 12.846/2013** (Lei Anticorrupção).

Com o amadurecimento dos programas de *compliance* no Brasil nesse período, era natural que o decreto anterior não comportasse as práticas

mais modernas de *compliance* nas organizações, o que faz com que tal atualização tenha vindo em boa hora.

No geral, o decreto trouxe alterações positivas e aproximou mais o programa de integridade do sistema de gestão da conformidade trazidos pela normalização internacional, como as ISO 37301 (sistema de gestão de *compliance*) e ISO 37001 (sistema de gestão antissuborno).

Não basta somente conduzir-se às legislações, é preciso também acompanhar as normas de controle interno as quais consistem, segundo o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA ou Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), em “um plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma empresa a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas”. Ou seja, minorar e gerenciar os riscos.

Atrelado ao controle interno há a avaliação deste, que se dá por meio do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (COSO ou Comitê das Organizações Patrocinadoras do Treadway), por meio de 5 elementos: ambiente de controle (integridade, ética, administração, auditoria, estrutura organizacional, recursos humanos, autoridade, responsabilidade), avaliação de riscos, atividades de controle (objetivos e estratégias), informação e comunicação, monitoramento.

No Compliance aplica-se especialmente o COSO 2013 (voltado para as práticas de governança) e o COSO ERM 2017 (direcionado para gerenciamento de riscos).

Em conjunto, têm-se as Normas ISO (*International Organization for Standardization* ou Organização Internacional para Padronização). No Brasil elas são criadas e gerenciadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). As mais canalizadas para o Compliance são a ISO 19600 (ISO Compliance) e a ISO 37001 (ISO Antissuborno), atuando como controle de qualidade, prevenção a fraudes, monitoramento de riscos.

O Compliance encontra-se numa fase de aglutinação pelas empresas públicas principalmente pela obrigatoriedade das legislações, imposição nos acordos de leniência, perspectiva de redução de multas em caso de sanções e visibilidade em contratações com o Estado. Ainda há muita relutância dessa adesão por parte das empresas privadas, visto que o gestor, muitas vezes, entende como sendo um gasto ao invés de investimento.

Outro contraste observado é perante programas de integridade e programas de Compliance. A integridade é um dos temas a ser analisado dentro de um programa de Compliance, apontando os riscos e seus mecanismos de controle, combinando maior efetividade para o programa de

conformidade. Muitas vezes ambos os conceitos são utilizados como sinônimos, mas é preciso entender que não o são. Código de ética e de conduta é outro fator preponderante a ser analisado dentro deste mesmo programa base (o de Compliance).

Mais um tópico que devemos diferenciar é governança corporativa do Compliance. Ela é o alinhamento dos objetivos da alta administração aos interesses e valores institucionais da organização

Os pilares básicos de um programa de Compliance consistem nos seguintes elementos, de acordo com Francisco [REDACTED] Mendes: compromisso da alta direção; avaliação de riscos; código de condutas e regras claras; criação e difusão da cultura de Compliance; canais de comunicação; documentação e contabilidade; contratação e treinamentos; procedimentos disciplinares; remediação de danos; relacionamento com parceiros comerciais e com os concorrentes; monitoramento e atualização.

O Compliance precisa ser discutido, argumentado, revisto, implementado e fiscalizado. Não basta ele ser esculpido no papel, precisa ser empregado na prática.

## **Discussão**

### **Histórico Legislativo Compliance**

A gestão e o controle das empresas sempre foi uma constante na história do sistema capitalista. Por este fato tal assunto se tornou inesgotável e em continua renovação dentro do universo econômico social.

As boas práticas na gestão empresarial se sedimentam com a criação, ainda na década de 70, do movimento denominado *Corporate governance*. O qual Coutinho de Abreu o descreveu como sendo “[...] o complexo de regras (legais, estatutárias, jurisprudenciais, deontológicas) instrumentos e questões respeitantes à administração e ao controlo (ou fiscalização) das sociedades.”

Desta forma são quatro padrões comportamentais que são considerados como ideais (i) fairness, senso de justiça e equidade, especialmente no tratamento isonômico conferido aos acionistas; (ii) disclosure, transparência das informações relevantes; (iii) accountability, prestação responsável de contas, seguindo boas práticas de contabilidade e auditoria; (iv) compliance, conformidade no cumprimento de normas

reguladoras, presentes nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.<sup>6</sup>

Estes valores precisam caminhar conjuntamente pois se encontram unidos de uma forma indissociável. Entretanto o compliance tenho ganhado uma notoriedade tanto legislativa quanto no ambiente acadêmico e na prática nas instituições privadas e públicas.

Como afirmado anteriormente, os escândalos decorrentes de atos de corrupção nos Estados Unidos, foram os grandes motivadores de um movimento internacional que deu força ao pilar da governança: *o compliance*. Com o advento da lei *Sarbanes -Oxley Act (SOX), 2002*, o compliance começou a ter mais atenção, tendo em vista que este normativo, criado em um pós crise, deu grande ênfase ao tema.

Vários anos depois, esses documentos jurídicos internacionais passaram a compor o ordenamento jurídico nacional. Assim, a Convenção da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) de 1997 entrou nos quadros normativos nacionais sob a figura da Lei n. 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, regulada pelo Decreto n. 8.420/2015. Ainda que tenha sido promulgada e sancionada em um momento de comoção nacional para o combate à corrupção (protestos de meados do 2013), ela é, em grande parte, produto das pressões internacionais da OCDE, que brevemente emitiria seu terceiro relatório a respeito da Convenção de 1997 e incluiria o Brasil na lista dos países que ainda estavam em desconformidade com o texto de 1997.

Desta forma passou-se a se discutir a respeito de programas de compliance, tendo como pontapé inicial a Lei 9613/1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro) introduzida pela Lei 12.683/2012. Entretanto, compliance já era prática pelas empresas de matriz transnacional, as quais já o aplicavam em suas gestões como regra.

Desta forma, tendo em vista a crise política e econômica da época, faz com que o compliance aflore no cenário brasileiro.<sup>7</sup> E desde então vem sendo aplicado como uma importante ferramenta dentro da gestão pública e das próprias empresas, especialmente por grandes empreiteiras que estiveram envolvidas na Operação Lava Jato, deflagrada pela Polícia Federal em 2014. É notório no Brasil o crescimento da confiança no Compliance no Brasil,

---

<sup>6</sup> ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012. p. 140-141

<sup>7</sup> GONZATTI, Ana Paula. Compliance para pequenas e microempresas: vital ou letal? Jota, 20 ago. 2018.

Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/compliance-para-pequenas-e-microempresas-vital-ou-letal-20082018>. Acesso em: 20 dez. 2022.

determinando a necessidade de sua observação em todas as empresas e na gestão pública no país.<sup>8</sup>

## Conceito e função

*Compliance* tem a fundamentação de seu conceito no estado de agir relacionado ao que foi preestabelecido como regras e especificações, além de justificar e direcionar a cultura de integridade na organização (Rabelo, 2019; De Melo & De Lima, 2019).

*Compliance*, conforme Pereira (2019), atua na prevenção ou na minimização de riscos gerados pela violação de acordos, leis ou normas, sejam elas externas ou internas à instituição, e a partir de um bom programa de integridade, a empresa conseguirá detectar quais serão as ações a serem tomadas para atuar de forma preventiva ou corretiva.

Em síntese, *compliance* pode ser considerado como o conjunto regulatório de normas específicas, determinadas e avaliadas pelas entidades controladoras, que atuam de diferentes formas, conforme o setor que a empresa está inserida (Rabelo, 2019).

O Compliance é um tema verdadeiramente atual e que vem capitaneando debates<sup>9</sup> desta forma nos obriga a perguntar por que se fala de compliance e quais são os motivos que causam a discussão?

Compliance é uma palavra inglesa com origem no verbo to comply, o que, segundo a ótica jurídica, quer dizer “to be in compliance with the law” (em tradução livre, estar em conformidade com a lei)<sup>10</sup>. Mas estar em cumprimento da lei (lato sensu) não parece nada mais do que um truísmo (Bisenweisheit)<sup>11</sup> ou um mero jogo de palavras incapazes de ter algum sentido (Stilblüte)<sup>12</sup>.

Entretanto, tal entendimento somente se torna viável tendo em vista as mudanças ocorridas nas últimas décadas.<sup>13</sup> Criou-se assim um sistema

---

<sup>8</sup> Id. Ibid.

<sup>9</sup> LEWISCH, Peter. Warum – und inwieweit – Compliance? In: LEWISCH, Peter von (Hrsg.). Zauberswort Compliance? Grundlagen und aktuelle Praxisfragen. Wien: Manz, 2012. p. III.

<sup>10</sup> ROTSCHE, Thomas. Criminal Compliance in Theorie und Praxis des Wirtschaftsstrafrechts. In: ROTSCHE, Thomas (Hrsg.). Criminal compliance vor den Aufgaben der Zukunft. Baden-Baden: Nomos, 2012. p. 3.

<sup>11</sup> BOCK, Dennis. Criminal compliance. 2. unveränderte Aufl. Baden-Baden: Nomos, 2013. p. 19.

<sup>12</sup> ROTSCHE, Thomas. Criminal compliance – Begriff, Entwicklung und theoretische Grundlegung, cit., p. 38.

<sup>13</sup> Id. Ibid.

normativo anticorrupção a ser cumprido pelas corporações, composto de prescrições internacionais<sup>14</sup><sup>15</sup><sup>16</sup>, nacionais e de setores específicos.

Não se olvidando da necessidade do respeito e do fiel cumprimento das normas internas inerentes a cada organização. Tais regras consistem em instrumentos como código de ética (code of ethics), código de conduta (code of conduct), filosofia empresarial, regulamentos e diretrizes internas. O próprio ente empresarial os cria (incentivado pelo Estado) e, depois, se vê obrigado a cumpri-los, mesmo caso as obrigações por ele fixadas transcendam os preceitos legais.<sup>17</sup>

Para Nieto Martin, formou-se “caudaloso rio normativo”, no qual desembocam numerosos e variados “afluentes”<sup>18</sup>. Segundo BOCK Tendo em vista essa mudança no quadro paradigmático – mundo atual complexo e globalizado, abundância de procedimentos de responsabilização e um manancial de normas nacionais e/ou internacionais, externas e/ou internas –, resta cristalino que estar em conformidade com as diversas formas de regulação (obrigatórias e/ou voluntárias) não é tarefa das mais fáceis, podendo ter repercussões gravosas na “vida” das sociedades empresariais.<sup>19</sup>

Tratar de compliance atualmente se tornou uma necessidade, e não somente uma ação altruísta, não sendo, como adverte Thomas Rotsch, de “vinho em velhos oldres”<sup>20</sup>. Orientar comportamentos, seja de empresas, do gestor público e todos os envolvidos nos relacionamentos Estado X Privado é a principal função do Compliance. Sistemas de fiscalização necessitam ser criados para antecipar ou, pelo menos, minimizar os riscos econômicos, jurídicos e reputacionais.<sup>21</sup>

Programas de Compliance não são oferecidos nas vitrines, em “tamanho único”, sendo indispensável que cada organização conheça adequadamente

<sup>14</sup> UNITED STATES. Department of Justice. Foreign Corrupt Practices Act. December 19, 1977. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/08/29/corruptrpt-95-213.pdf>. Acesso em: 20 dez.. 2022.

<sup>15</sup> UNITED STATES. Sarbanes-Oxley Act of 2002. July 30, 2002. Disponível em: <https://legcounsel.house.gov/Comps/Sarbanes-oxley%20Act%20Of%202002.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2022.

<sup>16</sup> UNITED KINGDOM. Bribery Act 2010. April 8, 2010. Disponível em: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em: 22 dez. 2022

<sup>17</sup> FUCHS, Helmut. Compliance: soft law – hard law. In: LEWISCH, Peter von (Hrsg.). Zauberswort Compliance? Grundlagen und aktuelle Praxisfragen. Wien: Manz, 2012. p. 29.

<sup>18</sup> NIETO MARTÍN, Adán. Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal. In: KUHLEN, Lothar; MONTIEL, Juan Pablo; ORTIZ URBINA GIMENO, Iñigo (Eds.). Compliance y teoría del derecho penal. Madrid: Marcial Pons, 2013. p. 23-26.

<sup>19</sup> BOCK, Dennis. op. cit., p. 19-20.

<sup>20</sup> ROTSCHE, Thomas. Criminal compliance – Begriff, Entwicklung und theoretische Grundlegung, cit., p. 38.

<sup>21</sup> ROTSCHE, Thomas. Criminal compliance – Begriff, Entwicklung und theoretische Grundlegung, cit., p. 39.

os riscos aos quais está exposta e adote mecanismos de mitigação proporcionais à relevância destes.

A forma adequada para descobrir, evidenciar e tratar essas especificidades de cada organização, as quais podem se materializar em riscos de Compliance, é o processo de Mapeamento de Riscos de Compliance.

### **Conclusão:**

Do estudo apresentado podemos extrair algumas conclusões:

1. Compliance surge com a edição de uma série de normas que impõe as corporações, privadas e públicas, com vistas especiais a Lei de Combate a Corrupção. Com a edição da Lei 12.846/2013 e sua regulamentação através do Decreto 8.420/15, que criou a possibilidade de responsabilização civil e administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública.

2. Programas de integridade orientam o comportamento das empresas, com um viés preventivo, para que estas não incorram em deslizes legais, servindo ainda, como mecanismos de defesa, caso estas venham a incorrer em alguma falta. No entanto, para que esse Programa seja efetivo é necessário, pensar no método para o desenvolvimento das etapas e suas evidências.

3. O Compliance encontra-se em processo de expansão no país, sendo uma das áreas que mais tem sido estudada, apresentando um crescimento exponencial de trabalhos acerca do tema, ficando evidenciado uma preocupação nacional com os procedimentos de governança, controle e gestão de riscos.

O Brasil é caracterizado como um país que anseia por uma administração pública eficiente, porém tem grandes problemas em dominar os aspectos de corrupção, com foco na corrupção sistêmica, ou seja, do aparelhamento do poder público para benefício de alguns dos seus agentes.

A exploração dos estudos, permitiu o entendimento de que o tema *compliance* não foi desenvolvido como foco principal das publicações científicas. Na maioria das vezes, evidencia-se a abordagem de um ou mais conceitos de governança, devido a afinidade direta entre tais conceitos. Observa-se uma lacuna de pesquisa a ser investigada. As publicações, compreendido entre os anos de 2015 até 2020, tiveram um aumento e assim, pode-se entender como matéria de interesse crescente e atual.

O Brasil possui diversos fatores que contribuem para seu avanço econômico, financeiro e social, todavia a má gestão, improbidade administrativa e

corrupção são os maiores desafios a serem superados, para que o país consiga propiciar aos seus cidadãos, resultados reais com fatores que caracterizam o Brasil como uma nação de excelentes perspectivas.



## REFERÊNCIAS

Cervo, A. L.; Bervian, P. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

GONZATTI, Ana Paula. Compliance (também) no agronegócio? Jota, 06 out. 2019. <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/compliance-tambem-no-agronegocio-06102019> . Acesso em: 22 dez. 2022.

**MARCUS [REDACTED] BRAGA** – Doutor em Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento (PPED/IE/UFRJ) e autor de livros na área de controle governamental.

**GUSTAVO [REDACTED] GRANADO**. [HTTPS://WWW.JOTA.INFO/OPINIAO-E-ANALISE/ARTIGOS/COMPLIANCE-NO-SETOR-PUBLICO-NECESSARIO-MAS-SUFICIENTE-17042017](https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/compliance-no-setor-publico-necessario-mas-suficiente-17042017) **ACESSO: 22 DEZ.2022.**

**SÉRGIO [REDACTED] MORO** – Diretor da Alvarez & Marsal Disputas e Investigação. Foi juiz federal da Operação Lava Jato e Ministro da Justiça. **DIEGO PIO** – Diretor da Alvarez & Marsal Disputas e Investigação. **ISABELLA LOBATO** – Gerente da Alvarez & Marsal Disputas e Investigação. <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/a-nova-de-lei-de-licitacoes-e-o-estimulo-aos-programas-de-compliance-26052021> . Acesso 22 dez 2022.

ABDO, R. C. Lei anticorrupção: O acordo de leniência e seus principais aspectos. 2016, 148 f. Monografia (Mestrado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinícius Marques de. *Compliance: concorrência e combate à corrupção*. São Paulo: Trevisan Editora, 2017, p. 31. p.125

UNITED KINGDOM. Ministry of Justice. The bribery act 2010. Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing (section 9 of the Bribery Act 2010). Disponível em: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-courts-and-tribunals-service> Acesso em: 22 dez. 2022.

AICPA. *American Institute of Certified Public Accountants*. Disponível em: <https://www.aicpa.org/home> Acesso em 22 dez 2022.

COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*. Disponível em: <https://www.coso.org/SitePages/Home.aspx> Acesso em 22 dez 2022

ABNT. *Associação Brasileira de Normas Técnicas*. Disponível em: <https://www.abnt.org.br/> - Acesso em 22 dez 2022.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME. An anti-corruption ethics and Compliance programme for business: A Practical Guide. New York: United Nations, 2013. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-04480-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-04480-4_12) - Acesso em: 22 dez. 2022.

Guia Técnico da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção—Nova York 2009, Escritório das Nações Unidas para Drogas e Crime (UNODC) [https://www.unodc.org/documents/corruption/Technical\\_Guide\\_UNCAC.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Technical_Guide_UNCAC.pdf) - Acesso em: 22 dez. 2022.

FCPA- A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. By the Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission – Disponível em <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download> - Acesso em: 22 dez. 2022.

RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. Compliance e lei anticorrupção nas empresas. *Revista da Informação Legislativa*, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril\\_v52\\_n205\\_p87](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87) - Acesso em: 22 dez. 2022.

Gambini Grego, R., & Sandra Mara Stocker Lago. (2021). Compliance Relacionada ao Setor Público: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *RGC - Revista De Governança Corporativa*, 8(1), e083. <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v8i.83> - Acesso em: 22 dez. 2022.

Rabelo, L. C. A. M. (2019). *Compliance nas empresas estatais: aplicação da Lei 13.303/2016-Compliance in state companies: application of Law 13.303/2016*. *Revista de Direito da Administração Pública*.

Pereira, G. F. (2019). *Estrutura de compliance em hospitais privados no Brasil*. Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

De Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Universidade Federal de Goiás. Catalão—G

Lei 12.846/2013 – Lei Anticorrupcao - [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: 22 dez. 2022.

**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. Disponível em

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=11129&ano=2022&ato=0c6EzZE5kMZpWT027> - Acesso em: 22 dez. 2022.

LEI Nº 13.303 DE 30 DE JUNHO DE 2016 -LEI DAS ESTATAIS -

[HTTPS://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL\\_03/\\_ATO2015-2018/2016/LEI/L13303.HTM](HTTPS://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL_03/_ATO2015-2018/2016/LEI/L13303.HTM) - Acesso em: 22 dez. 2022.

SIBILLE, Daniel -Diretor de Compliance da Oracle para a América Latina, e idealizador da LEC. Compliance na América Latina – Ebook: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1533056778Compliance\\_na\\_Amrica\\_Latina.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1533056778Compliance_na_Amrica_Latina.pdf) - Acesso em: 22 dez. 2022.

Daniel Sibille, Alexandre Serpa e Felipe Faria - OS PILARES DO PROGRAMA DE COMPLIANCE – Ebook Lec [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1601322132eBook\\_Pilares\\_2020.pdf?utm\\_campaign=resposta\\_automatica\\_da\\_landing\\_page\\_ebook\\_-\\_pilares\\_do\\_programa\\_de\\_compliance&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1601322132eBook_Pilares_2020.pdf?utm_campaign=resposta_automatica_da_landing_page_ebook_-_pilares_do_programa_de_compliance&utm_medium=email&utm_source=RD+Station) - Acesso em: 22 dez. 2022.

CUNHA, Matheus. GESTÃO DE RISCOS DE TERCEIROS E DUE DILIGENCE DE COMPLIANCE – Ebook LEC: <https://lec.com.br/ebook/eBook-Gestao-de-Riscos-de-Terceiros-e-Due-Diligence-de-Compliance.pdf> - Acesso em: 22 dez. 2022.

Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI). Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). **Função de compliance**. 2009. Disponível em: Ebook: [http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf) Acesso em: 22 dez. 2022.

Azevedo, M. M. de. O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais. **Revista de Pós-graduação Multidisciplinar**, v. 1, n. 1, p. 203- 225, june 2017. Disponível em: <http://fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/507> .Acesso em: 22 dez. 2022.

Evolução Histórica e Legislações Acerca do Compliance – Jusbrasil –  
Disponível em:

<https://advocaciadeboramn.jusbrasil.com.br/artigos/700763578/evolucao-historica-e-legislacoes-acerca-do-compliance> - Acesso em: 22 dez.

2022

Barbosa, A. C. Q. Inovações tecnológicas e organizacionais em serviços intensivos em conhecimento: uma análise comparativa entre Brasil e Portugal. In: Barbosa, A. C. Q. et al. (Orgs.). **Inovação, conhecimento e tecnologia**: uma perspectiva luso- brasileira. 1. ed. (Extra-Colecção). Lisboa, Portugal: Edições Colibri, 2015. p. 17-34.