

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA
EMPRESA E DOS NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

MAYKO ROBERTO DAMASCENO SOUZA

**NOVA LEI DE LICITAÇÕES E PROGRAMAS DE INTEGRIDADE:
Análise de Riscos e Diretrizes para Elaboração do *Compliance* Licitatório
Empresarial**

PORTO ALEGRE

2022

MAYKO ROBERTO DAMASCENO SOUZA

**NOVA LEI DE LICITAÇÕES E PROGRAMAS DE INTEGRIDADE:
Análise de Riscos e Diretrizes para Elaboração do *Compliance* Licitatório
Empresarial**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Francis Rafael Beck

PORTO ALEGRE

2022

S729n Souza, Mayko Roberto Damasceno.
Nova lei de licitações e programas de integridade: análise de riscos e diretrizes para elaboração do *compliance* licitatório empresarial / por Mayko Roberto Damasceno Souza. – Porto Alegre, 2022.

79 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios, Porto Alegre, RS, 2022.
Orientação: Prof. Dr. Francis Rafael Beck, Escola de Direito.

1.Direito empresarial. 2.Administração pública. 3.Licitação pública. 4.Programas de compliance. 5.Corrupção administrativa. 6.Responsabilidade por atos ilícitos das sociedades comerciais. I.Beck, Francis Rafael. II.Título.

CDU 347.7
351.712.2.028

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: “**NOVA LEI DE LICITAÇÕES E PROGRAMAS DE INTEGRIDADE: Análise de Riscos e Diretrizes para Elaboração do Compliance Licitatório Empresarial**”, elaborado pelo mestrando **Mayko Roberto Damasceno Souza**, foi julgado adequado e aprovado por todos os membros da Banca Examinadora para a obtenção do título de MESTRE EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS - Profissional.

Porto Alegre, 10 de abril de 2023.



Prof. Dr. **Fabiano Koff Coulon**
Coordenador do Mestrado Profissional em
Direito da Empresa e dos Negócios

Apresentada à Banca integrada pelos seguintes professores:

Presidente: Dr. Francis Rafael Beck



Membro: Dr. Fabiano Koff Coulon

(Participação por webconferência)

Membro: Dr. Manoel Gustavo Neubarth Trindade

(Participação por webconferência)

Membro Externo: Dr. Claudemir Bertuolo

(Participação por webconferência)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela graça do conhecimento.

A minha esposa Isa Akemi Iwata Pires por sustentar nossa família em pé durante todo esse árduo processo.

As minhas filhas Heloísa e Helena Iwata Damasceno que suportaram pacientemente minhas ausências.

A minha Mãe por me ensinar desde cedo que o caminho do conhecimento é o mais vitorioso.

Ao professor orientador Dr. Francis Rafael Beck pela excelente orientação e compreensão nos momentos difíceis.

À UniRV – Universidade de Rio Verde pela realização de um sonho, especialmente aos professores Me. Alberto Barella Netto e Dr. Sebastião Lázaro Pereira.

RESUMO

Ao longo dos anos o processo de licitação pública foi evoluindo de modo que, recentemente, foi promulgada a nova Lei de Licitações nº 14.133/2021. A Lei demonstra a apreciação dos programas de integridade, também conhecidos como programas de *compliance* ou conformidade, de forma que as empresas que possuem o programa possuem prioridade nas licitações públicas. Isso ocorre, tendo em vista que esses programas aumentam a propensão dos colaboradores a agirem de forma ética e em conformidade tanto com as regras internas à empresa quanto às externas, como as diferentes legislações e normativas. A partir dessa aproximação, este estudo objetivou identificar e analisar os riscos a que as empresas participantes de contratações públicas estão expostas e, a partir de então, verificar as diretrizes capazes de mitigá-los por meio da relação entre os pilares do *compliance* e os princípios ordenadores das licitações e contratos públicos, relação esta que pode auxiliar as empresas a desenvolverem um programa de *compliance* de viés licitatório. Para tanto, apresentou-se a definição dos programas de *compliance*, assim como os seus pilares e macropilares. Então, foram elencadas as principais inovações trazidas pela nova Lei de Licitações, principalmente quanto à exigência de adoção de programas de integridade às empresas participantes de contratações públicas. A partir disso, foram elencados os princípios norteadores da nova Lei, que foram entrelaçados com os pilares do *compliance*, apresentando uma nova perspectiva tanto para a literatura quanto prática, o que pode auxiliar os gestores de empresas privadas a construir ou reformular seus programas de *compliance* para participar das licitações públicas. A pesquisa utiliza o método de abordagem dialético com investigação em documentação indireta e referencial bibliográfico. Por último, concluiu-se que as diretrizes práticas obtidas ao fim da pesquisa podem contribuir com a orientação das empresas participantes em processos de contratações públicas, especialmente na elaboração e desenvolvimento dos programas de *compliance* voltados ao atendimento da nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 e tratamento de riscos licitatórios.

Palavras-chave: *compliance*; licitação; contratação; Administração Pública; corrupção.

ABSTRACT

Over the years, the public bidding process has evolved, so that, recently, the new Bidding Law nº 14.133/2021 was enacted. The Law demonstrates the appreciation of integrity programs, also known as compliance programs, so that companies that have the program have priority in public bidding. This occurs, given that these programs increase the propensity of employees to act ethically and in compliance with both the company's internal and external rules, such as different laws and regulations. From this approximation, this study aimed to identify and analyze the risks to which companies participating in public procurement are exposed and, from then on, verify the guidelines capable of mitigating them through the relationship between the pillars of compliance and the principles bidders and public contracts, a relationship that can help companies develop a bidding bias compliance program. Therefore, the definition of compliance programs was presented, as well as their pillars and macro pillars. Then, the main innovations brought by the new Bidding Law were listed, mainly regarding the requirement to adopt integrity programs for companies participating in public procurement. From this, the guiding principles of the new Law were listed, which were intertwined with the pillars of compliance, presenting a new perspective for both literature and practice, which can help managers of private companies to build or reformulate their compliance programs to participate in public tenders. The research uses the dialectical approach method with investigation in indirect documentation and bibliographic reference. Finally, it was concluded that the practical guidelines obtained at the end of the research can contribute to the guidance of participating companies in public procurement processes, especially in the elaboration and development of compliance programs aimed at meeting the new Bidding Law nº 14.133/2021 and treatment of bidding risks.

Keywords: compliance; bidding; contracting; Public Administration; corruption.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os 10 pilares do programa de <i>compliance</i>	28
Figura 2 – Perspectivas práticas para elaboração do <i>compliance</i> empresarial licitatório	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens estratégicas do <i>compliance</i>	20
Quadro 2 – Riscos e condutas atualmente encontradas nas contratações públicas.	54
Quadro 3 – Pilares do <i>compliance</i> e princípios das licitações.....	64

LISTA DE SIGLAS

COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
LEC	<i>Legal Ethics Compliance</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PNCP	Portal Nacional de Contratações Públicas
RDC	Regime Diferenciado de Contratações
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PROGRAMAS DE COMPLIANCE.....	13
2.1 O <i>compliance</i> como autorregulação regulada.....	13
2.2 Definição e amparo normativo	16
2.3 Pilares e macropilares de um programa de conformidade.....	22
3 INTEGRIDADE E A NOVA LEI DE LICITAÇÃO Nº 14.133/2021	30
3.1 A nova lei de licitações e contratos administrativos	35
3.2 As principais inovações	37
3.3 Controle de conformidade aplicado aos agentes públicos e às licitantes... 	41
4 O COMPLIANCE LICITATÓRIO EMPRESARIAL.....	49
4.1 Riscos nas contratações públicas.....	50
4.2 <i>Compliance</i> licitatório e os princípios da nova lei de licitações	55
4.2.1 Princípios da Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência	56
4.2.2 Princípios do interesse público e da probidade administrativa	58
4.2.3 Princípios da segurança jurídica, da razoabilidade e da proporcionalidade	59
4.2.4 Princípios da igualdade, competitividade, celeridade, economicidade, transparência e eficácia.....	60
4.2.5 Princípios do planejamento, da segregação de funções, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo e da motivação	62
4.2.6 Princípio do desenvolvimento nacional sustentável	63
4.3 Perspectivas práticas de um <i>compliance</i> empresarial licitatório	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

A busca por padrões éticos e o cumprimento efetivo de leis e normas são uma tendência mundial. A globalização e o aumento dos negócios internacionais despertaram a necessidade de se estabelecer medidas padrões de controle de conformidade, gestão de riscos e combate à corrupção tanto no âmbito empresarial como na Administração Pública.

Neste aspecto, o *compliance* surge como instrumento capaz de promover a conduta ética, o compromisso com a conformidade legal, reduzir riscos e proteger a reputação organizacional. No Brasil, os programas de *compliance* foram adotados inicialmente no âmbito empresarial e inserido posteriormente no Poder Público após inúmeros casos de corrupção que assolaram o país. Em resposta à sociedade e às pressões de organizações internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Organização das Nações Unidas (ONU), foram editadas a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) e a nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), que vieram contemplar o instituto do *compliance* na seara da Administração Pública brasileira.

A recente conexão jurídica entre os institutos, estabelecida pela nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133, publicada no dia 1º de abril de 2021, merece atenção diante de, de relevantes particularidades que motivam o estudo sobre o tema.

A Administração Pública é uma das maiores contratantes do Brasil, movimentando um grande volume de negócios com diversas empresas que, a partir da aplicação da nova lei, precisarão se adequar. Em outra vertente, a relação público-privada, no tocante às contratações públicas, sempre foi marcada por inúmeros casos de desvios e corrupção, sendo que o estudo dos riscos licitatórios pode apresentar contribuições efetivas para uma atuação empresarial mais segura, ética e íntegra, colaborando também para a mitigação dos abusos por vezes impostos por agentes públicos.

Contudo, o novo dispositivo legal não determinou os critérios para a elaboração e aceitabilidade do programa de *compliance*. Assim surge o problema para a pesquisa: quais riscos provenientes da participação empresarial nas contratações públicas deverão ser considerados para a elaboração, implantação e

desenvolvimento de um efetivo programa de *compliance*, capaz de contribuir para a conformidade das empresas em atendimento à nova Lei de Licitações?

A resposta a esta pergunta encontra-se na hipótese de que a elaboração, implantação e desenvolvimento de programas de *compliance* empresarial licitatório devem avaliar riscos específicos encontrados nas contratações públicas, observando especialmente os princípios da nova legislação e a aplicação de controles internos adequados para mitigá-los, diminuindo-se assim, os inúmeros casos de desvios, corrupção, multas, penalidades e outros prejuízos decorrentes de inconformidades praticadas por empresários ou mesmo colaboradores de empresas que contratam com a Administração Pública.

Como mencionado anteriormente a busca por relações mais éticas e morais é um anseio da sociedade, patrocinada por entidades globais, afinal a confiança pode garantir maior lucratividade nos negócios. No caso da Administração Pública, melhor aplicação dos recursos e, ao mesmo tempo maior retorno aos administrados, cabendo nessa relação não somente a ela a integridade nas ações, mas também às empresas o que justifica a presente pesquisa.

Para verificar essa hipótese, a pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar os riscos a que as empresas participantes de contratações públicas estão expostas e, a partir de então, verificar as diretrizes capazes de mitigá-los por meio da relação entre os pilares do *compliance* e os princípios ordenadores das licitações e contratos públicos, relação esta que pode auxiliar as empresas a desenvolverem um programa de viés licitatório.

Para cumprimento do objetivo geral, os objetivos específicos elencados referem-se a definir os programas de *compliance*, abordando sua conexão com a autorregulação regulada, base normativa e particularidades dos seus pilares; identificar as inovações trazidas pela nova Lei de Licitações nº 14.133/2021, especialmente quanto à exigência de adoção de programas de integridade às empresas participantes de contratações públicas; apresentar quais são os princípios jurídicos norteadores das licitações e contratos públicos, conforme a nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 e, por fim, apresentar aspectos práticos para elaboração de um programa de *compliance* licitatório empresarial efetivo, a partir da identificação dos riscos internos e externos decorrentes da relação público-privada e implementação de pilares adequados para mitigá-los.

A partir de então a dissertação será desenvolvida em três capítulos.

O segundo capítulo analisa o *compliance* como autorregulação regulada, abordando a atuação conjunta do Estado e da sociedade para redução dos riscos presentes no ambiente de negócios, contextualiza os programas de *compliance* e os diplomas legais estruturantes desse instituto, bem como apresenta seus pilares e macropilares.

No terceiro capítulo são elencadas as principais inovações trazidas pela nova Lei de Licitações nº 14.133/2021, principalmente quanto à exigência de adoção de programas de integridade às empresas participantes de contratações públicas.

O quarto capítulo aborda os riscos inerentes às contratações públicas, apresentando aspectos dos riscos de caráter ético, moral e os de ordem contratual. Também são elencados os princípios norteadores da nova Lei de Licitações nº 14.133/2021. Por fim, foi estabelecida uma relação entre os pilares do *compliance* e os princípios licitatórios, com o intuito de formular perspectivas práticas às empresas que visem construir ou reconstruir seus programas de integridade norteadas pela nova Lei de Licitações nº 14.133/2021, sob a égide da ética e moral.

A pesquisa usa o método de abordagem dialético e a técnica de pesquisa na documentação indireta. A investigação usa técnicas de pesquisa por referencial bibliográfico, composto por livros, artigos, dissertações, manuais, revistas especializadas e dados publicados via internet.

Nessa esteira, os dados pesquisados contribuem na orientação das empresas participantes de processos de contratação junto à Administração Pública, especialmente na elaboração e desenvolvimento dos programas de *compliance* voltados ao atendimento da nova Lei de Licitações nº 14.133/2021, ao estabelecer diretrizes práticas pautadas nos princípios que regem o novo normativo e entrelaçamento com pilares que sustentam os programas de *compliance* potencialmente capazes de diminuir ou mesmo mitigar os riscos de desvios de condutas, proporcionando negócios pautados na ética, moral e conseqüentemente mais vantajosos aos interesses públicos e privados.

2 PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

Cada vez mais, os programas de *compliance* ganham destaque na esfera empresarial, principalmente nas grandes corporações, cujos mecanismos de controle de conduta são essenciais para manter a ordem e as boas práticas em todas as unidades de negócios e nos diversos departamentos.

Isso ocorre não apenas nas empresas privadas, mas também nas organizações públicas, tendo em vista que a Administração Pública lida com grandes investimentos. Logo, as práticas de *compliance* são essenciais para manter a ética também na esfera pública, na medida em que têm na sua essência a busca pelo enfrentamento à corrupção. Recentemente, Lobo e Ferreira (2022) apontaram, por meio de uma revisão da literatura, que um movimento legal se iniciou no Brasil para instaurar o *compliance*. Logo,

a fim de mitigar os riscos da corrupção, o controle através de um arcabouço jurídico foi necessário para institucionalizar, nas empresas públicas e privadas, o desenvolvimento de programas de *compliance*, também chamados de integridade (LOBO; FERREIRA, 2022, p. 191).

Diante da relevância pública e privada dos programas de *compliance*, se faz necessário entender o funcionamento do *compliance*, assim como a sua definição, o seu amparo normativo e os pilares que sustentam um bom programa de *compliance*, conceitos que serão apresentados ao longo deste capítulo.

2.1 O *compliance* como autorregulação regulada

Atualmente, existem diferentes formas e mecanismos para se prevenir, minimizar e controlar os riscos no ambiente de negócios, como a autorregulação regulada e o *compliance* (SANTOS; MAYA, 2022). Ambos os mecanismos buscam a conformidade à legislação, focando na atuação conjunta do Estado e da sociedade, resultando na redução da ilicitude corporativa e dos riscos presentes no ambiente de negócios (SANTOS; MAYA, 2022).

Embora Estado e sociedade sejam instituições distintas, cada vez mais elas têm sido entrelaçadas em diferentes perspectivas e correntes de pensamento (SANTOS; MAYA, 2022). Esse entrelaçamento permitiu que o espectro regulatório passasse a ser constituído por mecanismos mistos que propiciam a intervenção

estatal, que nada mais é do que a união entre o Estado e a sociedade para impulsionar a regulação e a autorregulação (COCA VILA, 2013).

Logo, cresce a importância da autorregulação regulada. Por definição, a autorregulação regulada (*enforced self-regulation*),

compreende uma forma de regulação do Estado em face do contexto empresarial, na qual é somada uma incorporação do ente privado no processo de regulação, a qual, por sua vez, deve subordinar-se aos fins concretos e interesses públicos pré-estabelecidos pelo Estado. Isso significa dizer que o ente estatal delega parte de sua função regulatória à sociedade, mas não cede a titularidade desta regulação para a sociedade (SANTOS; MAYA, 2022, p. 84-85).

Para Breier e Carril (2013), a autorregulação regulada é umas das principais formas, e a mais comum, para que ocorra a manifestação e a presença da participação privada no processo regulatório. Neste modelo de atuação, o Estado ocupa o papel de fomentador da autorregulação que será executada por agentes privados como as empresas, atuando o Estado também na regulação do próprio contexto da autorregulação e atribuindo caráter público aos efeitos da autorregulação, além de criar mecanismos de controle (SANTOS; MAYA, 2022).

Em contrapartida às ações do Estado, a sociedade deve atuar em conformidade com os procedimentos e mecanismos estabelecidos pelo Estado, a exemplo de códigos de ética e normas técnicas (SANTOS; MAYA, 2022). Esses instrumentos e mecanismos podem ocorrer de diversas formas, estando presentes, principalmente, no âmbito das empresas.

Dentre os instrumentos de autorregulação regulada está o *compliance*, que representa mecanismos de autorresponsabilidade das empresas (agentes privados) nos processos de autorregulação (SANTOS; MAYA, 2022). Assim, “o *compliance* atua como uma ferramenta de autorregulação, a qual, por sua vez, é regulada pelo Estado” (SANTOS; MAYA, 2022, p. 85).

Por isso pode-se caracterizar o *compliance* como uma autorregulação regulada, pois por mais que as empresas se autorregulem por meio do *compliance*, este sempre precisará ser regulado externamente pelo Estado. O *compliance* pode ser diferente de uma empresa para a outra, tendo em vista a indústria de atuação com suas regulamentações próprias, os traços culturais da região geográfica, e as legislações municipais, por exemplo. Logo, o Estado precisa atuar como

regulamentador do *compliance*, para garantir que as práticas individualizadas de cada empresa estejam de acordo com o que prega.

Independentemente de como o *compliance* seja realizado e do porte ou estrutura organizacional da empresa, à medida que se autorregula por meio do programa de *compliance*, este é, por sua vez, regulado pelas entidades estatais. Neste sentido, “emerge a autorregulação regulada nos *compliance programs* com as imposições trazidas pela lei à cooperação privada na prevenção dos delitos econômicos” (CEZAR, 2021, p. 365). Isso ressalta o papel do *compliance* como mecanismo de cooperação entre o Estado e a sociedade, representada pelas empresas.

Ao introduzir as políticas de *compliance*, o Estado buscou o

fortalecimento das medidas de combate à delinquência econômica. Criou institutos e instituições jurídicas, que para além de robustecer os dados relativos às transações financeiras, aprimorou as respectivas investigações (CEZAR, 2021, p. 365).

Para que o *compliance* seja eficaz enquanto autorregulação regulada, principalmente para o controle externo do Estado, a empresa precisa criar seus procedimentos normativos internos, que devem ser atendidos por todos os indivíduos (SANTOS; MAYA, 2022).

Há, assim, um processo de diálogo entre a empresa e o Estado de forma que o *compliance* torna a empresa menos propensa a cometer atos ilícitos (uma forma de prevenção), minimizando o controle severo do Estado, mas não o ausentando de sua responsabilidade regulatória e punitiva. Logo, as sanções serão determinadas sempre que não haja conformidade com o ordenamento jurídico. Mais uma vez, ressalta-se que

à luz da autorregulação regulada, a estratégia do *compliance* pretende centrar a intervenção mais na qualidade e na eficácia do sistema de autorregulação interno, e menos na verificação propriamente dita do cumprimento da norma pelo seu destinatário – o que corresponde ao modelo de controle público tradicional (SANTOS; MAYA, 2022, p. 85).

Assim, o controle é tanto privado quanto público. Sendo que,

com as imposições trazidas pela lei à cooperação privada na prevenção dos delitos econômicos implica em individualizar uma

empresa de acordo com as suas especificidades e a legislação da sua área de atuação a partir da autonomia conferida pelo Estado a sofrer uma autorregulação regulada (CESAR, 2021, p. 362).

Além do mais, cabe ressaltar que o *compliance* enquanto autorregulação regulada é dotado de estímulos internos e externos, como bem aponta Becker (2018, p. 43):

a autorregulação não se trata de um procedimento de regulação da atividade empresarial unicamente privado, mas sim de uma proposta que deixa a tarefa normativa nas mãos do ente privado - estímulos internos -, ficando o Estado dotado do sistema de controle e supervisão por meio de suas entidades públicas - estímulos externos. O elemento mais relevante dentro do conceito de autorregulação são os estímulos internos, que têm o dever de comandar as condutas; os elementos exógenos apenas podem influenciar a conduta, jamais comandá-la.

O programa de *compliance*, então, requer o desenvolvimento de uma cultura própria, embasada no ordenamento jurídico e direcionada para este. Logo,

é essencial que sejam promovidos esforços para o efetivo cumprimento destes programas, a fim de que o objetivo de construção de uma cultura baseada na ética, na integridade e na transparência seja realmente alcançado, o que, por sua vez, produz efeitos positivos para a própria instituição, bem como para a sociedade em sentido amplo. Muito mais que um conjunto normativo, portanto, o *compliance* deve ser entendido como a criação de uma nova cultura apta a reger as relações institucionais (SANTOS; MAYA, 2022, p. 86).

O estabelecimento do *compliance* envolve na cultura organizacional requer a correta compreensão de sua definição, assim como do amparo normativo que rege as práticas e deveres da conformidade nas empresas.

2.2 Definição e amparo normativo

Na busca pelo estabelecimento da conformidade às leis, aos procedimentos e às normas, cada vez mais os gestores têm dedicado atenção ao desenvolvimento dos programas de *compliance* em suas empresas (XAVIER *et al.*, 2017). Entretanto, o *compliance* é um tema recente, que carece de aprofundamento no Direito brasileiro (CESAR, 2021). *Compliance* “significa agir de acordo ou estar conforme a algo” (XAVIER *et al.*, 2017, p. 2), sendo que a busca pela integridade e a

honestidade são primordiais para a instauração do *compliance* em uma empresa (ABBOUD; MENEZES, 2019).

A palavra *compliance* se origina do verbo inglês 'to comply', que significa 'estar em conformidade', ou seja, proceder de acordo com as normas estabelecidas, tanto na legislação, como nas diretrizes da própria organização (COSTA, 2021, p. 118).

Logo, enfatiza-se que os termos *compliance*, conformidade e integridade remetem o mesmo significado (ASSI, 2018). Mais precisamente, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2016, p. 10) define o *compliance* como:

um conjunto de medidas internas, adotadas por um determinado agente econômico, que permite a esse agente prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de sua atividade – ou detectá-los mais rapidamente, caso se concretizem.

Historicamente, foi nos Estados Unidos que o programa de *compliance* emergiu de fato (XAVIER *et al.*, 2017), embora tenha se difundido no Brasil recentemente (COSTA, 2021). Especificamente, suas origens retomam ao surgimento de agências regulamentadoras, no âmbito de instituições financeiras, e tomou força a partir da criação do Banco Central Americano, em 1913, cujo intuito era o desenvolvimento de um sistema financeiro estável e seguro (MANZI, 2008).

Aos poucos, a relevância do *compliance* foi se disseminando, de forma que as empresas de outras áreas, além das instituições financeiras, passaram a adotar as práticas de conformidade em suas operações, prezando assim pela segurança e transparência de se ter um programa de *compliance*.

O pioneirismo dos Estados Unidos gerou uma forte influência para que outras nações adotassem o programa de *compliance*, inclusive no Brasil. Segundo Porto (2020), o mercado brasileiro começa a se preocupar com relações negociais mais éticas quando multinacionais com filiais sediadas no país são impactadas pela *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), lei norte-americana anticorrupção, que também influenciou a OCDE. Nesse sentido,

importante destacar a influência da FCPA, datada de 1977, que inspirou a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) a elaborar uma convenção que visava regular empresas com atuação em mais de uma jurisdição, as

chamadas multinacionais, cujo tratado chama-se 'Guia para Empresas Multinacionais'. Esta influência da FCPA nos tratados da OCDE acabou por refletir também no ordenamento jurídico brasileiro, sendo recepcionado em nossa legislação por força desta convenção (PORTO, 2020, p. 45).

Assim como nos Estados Unidos, que exerce forte pressão contra a corrupção, a instauração do *compliance* no Brasil foi amplamente amparada e difundida pela Lei Anticorrupção - Lei nº 12.846/2013 (COSTA, 2021; XAVIER *et al.*, 2017). De fato, foi após a descoberta de casos polêmicos de fraude e corrupção no Brasil que a lei foi estabelecida (COSTA, 2021).

A Lei Anticorrupção permitiu que o Brasil aderisse a uma tendência global para reprimir a corrupção, gerar transparência nas ações e impulsionar a conduta ética das empresas (SPINETTO, 2015).

A lei ofertou um aparato para que as empresas brasileiras possam estabelecer procedimentos de controle interno e canais de denúncia para impedir atos ilícitos e garantir o sigilo de informações, recaindo a responsabilidade tanto sobre os indivíduos que compõem a empresa quanto aos *stakeholders* que possuem acesso a essas informações por meio de parcerias (XAVIER *et al.*, 2017). Especificamente,

A lei de combate à corrupção prevê, no seu art. 7º, inciso VIII, que 'serão levados em consideração na aplicação de sanções: a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica' (ABBOUD; MENEZES, 2019, p. 8).

Assim, na visão de Abboud e Menezes (2019), a legislação anticorrupção induz as empresas a instaurarem os programas de conformidade, tendo em vista que, por mais que alguma infração ou delito tenha sido cometido em empresas que possuam um programa de *compliance*, o simples fato de possuírem o mecanismo de *compliance* pode atenuar a punição para essas empresas, pois demonstram que estão cooperando com a administração pública na averiguação e solução dos eventuais casos.

O *compliance* precisa ser desenvolvido como parte essencial da cultura organizacional, de forma que os colaboradores reconheçam a importância de estarem atuando em conformidade com os padrões de conduta éticos e com as

legislações (CADE, 2016), sejam estes padrões e normas internos ou externos à organização (XAVIER *et al.*, 2017).

Além do mais, cada indivíduo numa organização pode ter objetivos próprios e percepções distintas sobre a tolerância aos riscos, por isso é importante que os programas de *compliance* gerem uma visão unificada que abranja indivíduos com diferentes perspectivas, para que atuem em prol de uma finalidade em comum (CADE, 2016).

Naturalmente, os riscos que as grandes corporações enfrentam são muito maiores e diversos, principalmente no caso de empresas que atuam em diferentes países, como as multinacionais. Isso tem a ver com a globalização, que, conforme Abboud e Menezes (2019), traz em si o surgimento de riscos sociais e econômicos internacionais. Logo, as empresas internacionais precisam lidar com as legislações do país de origem, assim como, com as regulamentações dos países onde há operações. Esse maior nível de complexidade das grandes empresas requer o desenvolvimento de um programa de *compliance* que guie as diferentes unidades de negócio conforme o código de conduta.

Por mais que o *compliance* seja imprescindível para as grandes empresas por estarem em constante contato com diversos riscos, as pequenas e médias empresas também podem (e devem) instaurar as políticas e práticas da conformidade em sua atuação (CADE, 2016).

É sabido que o desenvolvimento de um programa de *compliance* é custoso para as empresas, tanto em termos de capital quanto no tempo investido. Entretanto, o investimento possui grandes vantagens. São os benefícios resultantes do *compliance* que levam as empresas a aplicarem recursos na criação dos programas (ABBOUD; MENEZES, 2019).

Por outro lado, vários são os benefícios para a implementação do *compliance*, independentemente do porte da empresa, podendo-se destacar: prevenção de riscos, identificação antecipada de problemas, reconhecimento de ilicitudes em outras empresas (*due diligence*) (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2016), conscientização dos funcionários e estabelecimento de bons relacionamentos interorganizacionais (CADE, 2016; COSTA, 2021), além das vantagens estratégicas que podem ser constantes no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Vantagens estratégicas do *compliance*

Eficiência operacional	As empresas que estabelecem padrões de comportamento, revisões de suas atividades por meio de controle internos, e desenvolvem ações voltadas para o atendimento da legislação em vigor e das normas técnicas adequadas ao funcionamento do negócio, estão naturalmente promovendo a eficiência operacional.
Aumento na produtividade	Em uma empresa, onde os processos são bem organizados e os colaboradores se sentem valorizados, há muito mais motivação e engajamento para o trabalho. As ações do programa tendem a diminuir o nível de estresse e aumentar a qualidade de vida dos colaboradores, uma vez que não há preocupações externas, como: atraso de salários, riscos de acidentes de trabalho ou conduta inadequada de colegas ou superiores.
Vantagem competitiva	O mercado está cada vez mais exigente e os <i>players</i> que procuram os melhores negócios devem se diferenciar da concorrência, o <i>compliance</i> é capaz de entregar esse diferencial, ofertando as organizações, relações pautadas na transparência e ética, colaborando para o fortalecimento da confiança.
Segurança jurídica	As empresas que respeitam a lei e garante que os seus negócios estejam alinhados com as diretrizes e imposições legais, minimizando significativamente os riscos de multas, processos administrativos e demandas judiciais.
Redução de custos	A redução de custos será uma consequência orgânica do negócio para as empresas adeptas ao <i>compliance</i> e já colhem resultados de algumas vantagens anteriormente citadas, como a segurança jurídica, a eficiência operacional e o aumento na produtividade.
Reputação no mercado	Empresas que pautam suas ações no respeito aos clientes, fornecedores e concorrentes, se destacam daquelas que não aplicam boas práticas. Reputação e uma imagem positiva são um reflexo do <i>compliance</i> e demonstram o interesse que a empresa tem de manter o negócio em harmonia com a legislação, respeitando todos os envolvidos em uma cadeia de negociação.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Lafs Contabilidade (2022).

Ao atentar-se para o estabelecimento de um programa de *compliance*, a empresa busca, acima de tudo, salvaguardar os seus bens materiais e imateriais

dos riscos e eventuais situações comprometedoras que podem vir a ocorrer pela falta de conformidade (ABBOUD; MENEZES, 2019).

Além do mais, não apenas a empresa, mas também os seus *stakeholders* podem se beneficiar do programa de *compliance*, como afirma o CADE (2016, p. 11):

Além das próprias empresas, a adoção de programas de *compliance* beneficia terceiros, entre eles investidores, consumidores e parceiros comerciais, na medida em que garante que os mercados permaneçam competitivos, previne a ocorrência de infrações e danos delas decorrentes e evita perda de valor da empresa. Ainda, para as autoridades, a prevenção é sempre preferível à repressão e representa menor custo à sociedade.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), o gerenciamento de riscos e os controles internos são essenciais para que se alcance a conformidade nas empresas. Logo, a busca pela minimização dos riscos é um dos motivadores para que as empresas adotem o programa de *compliance*. Estando relacionados à legislação ou aos programas certificadores ambientais, os riscos podem ser diversos, assim como as origens desses:

Negócios estão sujeitos a riscos, cuja origem pode ser operacional, financeira, regulatória, estratégica, tecnológica, sistêmica, social e ambiental. Os riscos a que a organização está sujeita devem ser gerenciados para subsidiar a tomada de decisão pelos administradores (IBGC, 2015, p. 91).

Ademais, se faz necessário esclarecer a relação entre a conformidade e a governança corporativa. O programa de *compliance* está diretamente relacionado com a governança corporativa das empresas, pois ambos servem como mecanismos propulsores da imagem e da reputação da empresa para o ambiente externo. Por mais que estejam conectados, cabe ressaltar a diferença entre ambos. Por governança corporativa,

é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015, p. 20).

Assim, entende-se que a governança corporativa está centrada no funcionamento da estrutura organizacional para atender a todas as partes interessadas na organização, conciliando as suas expectativas com as dos órgãos de regulamentação (como os governamentais). Assim sendo, a conformidade é uma das práticas que embasam a governança corporativa (ASSI, 2018).

Conforme pesquisa realizada por Crisóstomo e Girão (2019), identificou-se que empresas brasileiras (foram analisadas 167 empresas que possuíam capital aberto entre 2010 e 2017) desenvolvem bons programas de *compliance* para atender aos requisitos de boas práticas de governança corporativa no mercado de capital aberto. Nesses casos, a necessidade do desenvolvimento de códigos e práticas de conduta ética induz as empresas a criarem os programas de *compliance*.

A ética é, assim, essencial para o estabelecimento da governança corporativa e do *compliance*, estando enraizada nos códigos de conduta. A conduta ética das empresas no atendimento à legislação e demais instâncias regulamentadoras é mister para engajar os diversos *stakeholders*, sejam eles públicos ou privados. A ética repercute então na formação da identidade da empresa. Nesse sentido:

A reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se desenhar o sistema de governança da organização, incluindo a elaboração de um código de conduta sobre o qual se desenvolve o sistema de conformidade (*compliance*) (IBGC, 2015, p. 17)

Dessa forma, o *compliance* é, por si só, um dos pilares da governança corporativa, estando lado a lado com a confiança e a transparência (ASSI, 2018). Embora seja um pilar em si só, a construção de um programa de *compliance* requer o embasamento em pilares próprios, que possibilitem o desenvolvimento de um programa sólido, eficiente e eficaz ao seu propósito. Por ser complexo, o programa de *compliance* precisa ser desenvolvido a partir desses pilares, que auxiliam no entendimento das ações e práticas a serem desenvolvidas (COSTA, 2021). Assim, se faz necessário melhor entender os pilares norteadores de um programa de conformidade.

2.3 Pilares e macropilares de um programa de conformidade

Por mais que um programa de *compliance* busque embasar a necessidade de conformidade das práticas e das premissas de cada organização às instâncias

regulatórias, o programa precisa estar amparado em pilares que proporcionem eficiência e eficácia ao propósito do *compliance*. Já que aspectos idiossincráticos como tamanho, estrutura organizacional, tipo de solução tecnológica comercializada e a própria cultura organizacional, variam entre empresas, a falta de pilares que sustentem o programa de *compliance* pode gerar deficiências na construção desses.

Buscando minimizar essas discrepâncias, foram estipulados, na literatura prévia, pilares que precisam sustentar o programa de *compliance*, independentemente do tipo de organização e de suas especificidades. Logo, esses pilares possuem caráter basilar para a ética e a transparência das empresas, permitindo a construção de programas de conformidade efetivos.

Conforme Assi (2018), um bom programa de *compliance* precisa se amparar em três pilares, que auxiliam as empresas no desenvolvimento de prioridades e responsabilidades: prevenir, detectar e responder. Já na visão de Jobim (2018), os pilares norteadores do programa de *compliance* são a prevenção, a detecção e a punição. Para Giovanini (2014) e Melo (2021), além da prevenção e da detecção, o terceiro pilar é a correção. Enquanto o primeiro e o segundo pilares são correspondentes na análise dos quatro autores, o terceiro, aparentemente, é distinto.

Compreende-se que resposta, punição e correção são termos com características e significados diferentes. Entretanto, por mais que apresentem natureza conceitual distinta, sabe-se que os três termos confluem para um fundamento importante do *compliance*. Analisando os trabalhos de Assi (2018), Giovanini (2014), Jobim (2018) e Melo (2021), pode-se inferir que os posicionamentos defendidos por cada autor quanto ao terceiro pilar são, na realidade, complementares. Mais do que isso, pode-se optar pelo uso do termo defendido por Assi (2018): responder. A punição (JOBIM, 2018), assim como a correção (GIOVANINI, 2014; MELO, 2021), seriam elementos que constituem o pilar da resposta.

Apresenta-se, a seguir, o significado dos três pilares do programa de *compliance* (prevenção, detecção e resposta) com base nos autores supracitados. Cabe ressaltar que cada pilar representa uma linha especial de ação que precisa ser atendida para que haja o *compliance* (ASSI, 2018).

O primeiro pilar, denominado de prevenção, é o ponto inicial do programa de conformidade, sendo responsável pelo maior aporte de investimentos da organização. Com caráter estratégico, a prevenção busca antecipar ações e

resultados indesejáveis, atuando com o estabelecimento de procedimentos e de políticas. Tais procedimentos e políticas servem como diretrizes para que haja conformidade das práticas organizacionais às diferentes instâncias regulatórias, como leis e regras. Servem como base para que os colaboradores saibam o que fazer e como devem proceder mediante determinadas situações.

Este pilar possui alta relevância, sendo um dos mais importantes no programa de conformidade. Em suma, deve considerar os princípios da organização, os riscos que podem existir e as relações com *stakeholders*. O estabelecimento de mecanismos de integridade e códigos de conduta é essencial para que haja a prevenção de riscos. Mas não basta apenas estabelecer, é preciso divulgar e comunicar os colaboradores da necessidade de adequação a esses mecanismos e da responsabilidade que todos possuem. Se todos souberem e seguirem, maior é a prevenção. Isso também envolve o treinamento acerca das práticas de *compliance*. Assim, a integração entre processos e pessoas é essencial para haja a melhoria contínua do programa.

De forma geral, infere-se que os principais elementos do pilar da prevenção, são: políticas e procedimentos; comunicação do programa; centralização das informações; treinamento; e integração com os processos e pessoas (ASSI, 2018).

O segundo pilar, denominado de detecção, busca identificar ações que não estejam de acordo com o código de conduta estabelecido pela organização. O objetivo é detectar e, prontamente, corrigir essas ações para evitar o surgimento de riscos ou comprometer a eficácia do programa de conformidade. Afinal de contas, as pessoas podem errar, seja este erro intencional ou não. Em todo o caso, os erros podem repercutir em transgressões de leis ou em desvios de condutas, comprometendo a ética e os bons costumes estabelecidos na empresa. Embora a prevenção seja importante, não há garantia de que todos os integrantes da organização cumprirão as diretrizes, por isso a detecção é de suma importância.

O foco, então, está na detecção de atos que possam ser considerados ilícitos, a fim de controlá-los. Ações de controle profissionais, como o estabelecimento de canais de denúncia, estão no cerne desse pilar. A detecção está diretamente relacionada à eficácia do programa de *compliance*, onde os processos são constantemente avaliados. Normalmente, o departamento jurídico deve ser acionado quando da ocorrência de comportamentos fora do padrão estabelecido, para que haja a correta diligência e possíveis sanções.

A detecção também possui caráter social, demonstrando que o controle é essencial e ressaltando a cultura do compartilhamento de informações e da denúncia entre os colaboradores. Da mesma forma, a organização demonstra que os desvios de conduta não serão negligenciados, minimizando a propensão dos colaboradores para burlar as regras. Logo, além dos canais de denúncia, as auditorias de rotina são primordiais para a detecção. Por isso um sistema de controle de processos deve ser estabelecido nos programas de *compliance*, permitindo que revisões periódicas sejam executadas.

Em suma, os principais elementos do pilar da detecção são: jurídico e processos; auditorias rotineiras; análise de *compliance*; sistema abrangente de controle de *compliance* (ASSI, 2018).

O terceiro pilar, denominado de resposta, busca responder às não conformidades identificadas. Nesse pilar, busca-se rastrear os desvios de conduta ética e os envolvidos neles, para que as devidas correções (GIOVANINI, 2014; MELO, 2021) e punições (JOBIM, 2018) sejam realizadas. Identificadas ações ilícitas ou inadequadas, estas precisam ser analisadas e as consequências corretivas serem claramente indicadas. Além do mais, deve-se evitar conflitos de interesse no processo de respostas a cada situação identificada. Cada caso precisa ser analisado especificamente e uma resposta adequada deverá ser dada. Quando cabíveis, as medidas disciplinares devem ser aplicadas para todos os envolvidos, inclusive a alta administração, sem haver privilégios.

Portanto, os principais elementos do pilar da resposta são: conduta e consequências; rastreabilidade e reporte; efetividade do monitoramento; consequências claras e respostas sem conflitos (ASSI, 2018).

Embora a corrente da literatura supracitada estipule a existência de três pilares para o programa de *compliance*, deve-se considerar que existe outra vertente cujo entendimento é distinto. Sobre isso, Costa (2021) e Xavier *et al.* (2017) abordam a existência de nove pilares para elaboração do programa de *compliance*, originalmente apresentados pela *Federal Sentencing Guidelines*, quais sejam:

- (1) Avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos;
- (2) Definição de políticas e procedimentos;
- (3) Suporte da alta administração;
- (4) Comunicação e treinamento;
- (5) Due diligence de terceiros;
- (6) Monitoramento e auditoria do funcionamento do programa;
- (7) Disponibilização de um mecanismo para reporte ou auxílio, de forma autônoma e confidencial;
- (8) Investigação de

respostas para condutas inconsistentes com os objetivos do programa e (9) Melhoria contínua para o programa de *compliance*. (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2016)

Além desses nove, a *Legal Ethics Compliance* (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2016) adiciona um décimo pilar. Com base nesses autores, os dez pilares são apresentados a seguir.

O primeiro pilar trata do suporte da alta administração, onde o programa de *compliance* deve contar com o aval e o apoio da diretoria e presidência. Além do mais, deve-se indicar um profissional para ser o responsável da área de *compliance*. Assim:

No que diz respeito aos elementos essenciais para a instituição do *compliance*, afigurasse relevante a nomeação de um responsável pelo programa, chamado de *compliance officer* ou agente de integridade, qualificado como aquele que deve garantir o cumprimento do *compliance* no âmbito interno e externo da organização. Tal personagem funciona como um fiscal, já que tem o dever de garantir que a organização cumpra as exigências previstas na legislação. Nessa perspectiva, faz-se necessário que esse profissional tenha autonomia para exercer sua função de maneira plena e eficaz, a fim de alcançar os objetivos pretendidos pelo Plano de Integridade, não vindo a sofrer eventual retaliação (LOBO; FERREIRA, 2022, p. 220).

O programa de *compliance* somente terá sentido a partir do compromisso da alta administração da organização com a integridade, vez que nenhum instrumento seria capaz de impedir condutas antiéticas ou ilegais quando se deseja intencionalmente agir de má-fé (PORTO, 2022).

O segundo pilar trata da avaliação de riscos, pois estes causam efeitos negativos no curso de ações, impedindo até o atingimento de metas e objetivos. A análise dos riscos é essencial para a construção do código de conduta e das políticas.

É importante ressaltar que o tamanho da organização pode requerer ações distintas sobre a avaliação, o controle e o gerenciamento dos riscos, como defendem Lobo e Ferreira (2022).

O terceiro pilar é relativo à construção do código de conduta e das políticas de *compliance*, que ocorre com base nas premissas e valores da empresa. Servem como um guia para a condução do programa de *compliance*. Ocorrem após a análise dos riscos, leis e regulamentações de interesse da empresa.

O quarto pilar é relativo aos controles internos, que funcionam por meio de mecanismos presentes nas políticas para minimizar os riscos operacionais. Buscam, atestar a veracidade dos registros contábeis e financeiros, além de criar regras e rotinas para a revisão e aprovação de atividades operacionais.

O quinto pilar sustenta o treinamento e a comunicação acerca das regras e dos propósitos do programa de *compliance* para todos os funcionários, do nível operacional ao estratégico.

O sexto pilar aborda os canais de denúncia, responsáveis pela comunicação e compartilhamento de informações acerca de desvios e descumprimentos dos regramentos e legislações no âmbito da conformidade. Serve tanto para colaboradores quanto para parceiros externos informarem violações acerca do não cumprimento das políticas e do código de conduta. É o principal canal para a identificação de fraudes.

O sétimo pilar trata das investigações internas, pois uma vez que as denúncias são feitas, a empresa precisa investigar se os casos antiéticos ou ilícitos são verídicos e prontamente apontar as responsabilidades e correções.

O oitavo pilar defende a diligência adequada (*due diligence*), que é uma forma de avaliação que ocorre antes de cada contratação. Sempre que uma empresa for entrar em uma parceria de negócio, deverá verificar se o futuro parceiro cumpre os requisitos, as políticas e o código de conduta, evitando entrar numa seara de ética duvidosa ou mesmo num escândalo socioeconômico. A mesma postura deverá ser adotada ao longo do cumprimento da contratação.

O nono pilar prega a auditoria e o monitoramento, responsáveis pela mensuração da efetividade do programa de *compliance*. Busca controlar as ações, verificando se estão avançando conforme o planejamento e os preceitos éticos. Assim, é uma etapa essencial, inclusive, para averiguar se os demais pilares estão sendo seguidos.

Sobre a auditoria, cabe destacar que uma de suas funções é prezar pela condução de

avaliação objetiva e independente da eficiência e eficácia dos controles internos, tanto no que concerne ao risco como à governança. Portanto, atua na eficiência e eficácia, na salvaguarda dos ativos, comunicação interna, conformidade de leis, regulamentos e contratos (LOBO; FERREIRA, 2022, p. 203).

O décimo pilar trata da diversidade e da inclusão. É um pilar transversal aos outros nove, devendo estar presente em todo o programa de *compliance*. Ao considerar a inclusão e a diversidade, o programa de *compliance* minimiza vieses que muitas vezes excluem as minorias presentes nas empresas, evitando assim que o programa tenha teor preconceituoso. Questões relativas à raça, origem, crença religiosa, gênero, orientação sexual, idade, entre outros, devem ser consideradas no código de conduta e em todas as etapas do programa. Logo, o fator humano e os aspectos comportamentais são essenciais para as empresas, devendo ser considerados no programa de conformidade (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2016). A relação dos pilares com o programa pode ser representada conforme Figura 1.

Figura 1 – Os 10 pilares do programa de *compliance*



Apresentadas as duas correntes que tratam dos pilares do programa de *compliance*, salienta-se que ambas são, de certa forma, similares. Indo além, pode-se inferir que a classificação em três pilares (ASSI, 2018) é uma macrotipologia, composta por elementos específicos. Muitos desses elementos são, em comparação, alguns dos pilares da outra vertente, ou seja, dos dez pilares (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2016).

Logo, defende-se que a classificação de três pilares (ASSI, 2018) engloba os dez pilares da outra vertente representada pela LEC (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2016). Por exemplo, o pilar da prevenção (ASSI, 2018) é composto por políticas e procedimentos (3º pilar da LEC); treinamento (5º pilar da LEC); comunicação do programa (5º pilar da LEC); centralização das informações (2º pilar da LEC); e integração com os processos e pessoas (1º e 8º pilares da LEC). O pilar da detecção (ASSI, 2018) engloba: jurídico e processos (6º e 7º pilares da LEC); auditorias rotineiras (9º pilar da LEC); análise de *compliance* (4º pilar da LEC); sistema abrangente de controle de *compliance* (4º pilar da LEC). O pilar da resposta abrange: conduta e consequências (6º pilar da LEC); rastreabilidade e reporte (2º pilar da LEC); efetividade do monitoramento (9º pilar da LEC); consequências claras e respostas sem conflitos (7º pilar da LEC).

A partir dessa relação, defende-se, nesse estudo, que os pilares na vertente de Assi (2018) podem ser denominados de macropilares (prevenção, detecção e resposta), sendo que esses macropilares englobam os dez pilares da LEC (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2016). Indo além, percebe-se que um mesmo pilar da LEC pode aparecer em mais de um dos três macropilares representados por Assi (2018). Além do mais, defende-se que tanto o primeiro pilar (suporte da alta direção) quanto o décimo pilar (diversidade e inclusão) da LEC são transversais aos três macropilares.

3 INTEGRIDADE E A NOVA LEI DE LICITAÇÃO Nº 14.133/2021

Por mais que os programas de *compliance* tenham surgido no âmbito das empresas privadas, cada vez mais têm sido valorizados por instituições públicas. Ao fechar uma parceria ou um contrato com uma empresa privada, a instituição pública tende a valorizar e a priorizar as empresas privadas que possuam programas de *compliance*. Essa é uma tendência no sistema brasileiro de contratações públicas.

Para garantir o atendimento do bem-estar social, o setor público precisa realizar contratos de aquisições com o setor privado, pois o setor público não é autossuficiente para atender todas as demandas da população, como o fornecimento de bens de consumo e de capital e a prestação de serviços especializados (CALASANS JÚNIOR, 2021). No Brasil, a administração pública tem adotado várias formas para amparar o processo de contratação pública com empresas privadas, o que ocorre por meio dos processos de licitação.

A licitação é a forma pela qual o setor público estipula as condições e as especificidades do bem ou serviço a ser contratado, assim como, as regras a serem seguidas nesse processo de contratação, com os direitos e deveres tanto da parte contratante (pública) quanto da contratada (privada). A finalidade da licitação é aumentar a eficiência da administração pública, ou seja, garantir a melhor qualidade possível com o menor custo (ALVES, 2020). A licitação é um processo adotado tanto no poder Legislativo, quanto no Executivo e no Judiciário, presente no nível federal, estadual ou municipal.

No Brasil, a licitação pública é amparada por lei específica, que trata de todas as diretrizes e condições para que o processo licitatório seja lícito e viável. Antes da publicação da nova Lei de Licitações a matéria era regida pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, conhecida como Lei de Licitações (BRASIL, 1993), com o propósito de auxiliar os gestores públicos na condução das contratações públicas.

A lei ressalta que toda licitação possui dois aspectos principais. O primeiro, interno, diz respeito à delimitação do bem ou serviço a ser licitado e do andamento dos ritos da própria instituição pública, como a montagem do edital de chamamento para licitar. O segundo, externo, diz respeito a todas as etapas após o lançamento do edital, como a comunicação com as partes interessadas, a transparência no processo de seleção, e o cumprimento das regras do edital e do contrato de licitação na execução desta.

A licitação não serve apenas para auxiliar, mas também para evitar condutas indevidas ou ilícitas nos processos de contratações públicas. Dessa forma, o aparato legal da licitação é basilar para que os princípios da administração pública sejam seguidos em todo e qualquer processo de contratação pública. Sobre isso, Alves (2020, p. 41) explica que a Lei de Licitações busca

[...] combater as práticas de corrupção, nepotismo e favorecimentos baseados em interesses pessoais. Em geral, este processo prima pelos princípios da legalidade, impessoalidade e igualdade, moralidade e probidade administrativa, publicidade, sigilo das propostas, vinculação ao ato convocatório, julgamento objetivo, competitividade e eficiência (economicidade, vantajosidade e formalismo moderado).

A licitação, então, foi adotada como um mecanismo repressor da corrupção nos processos de contratação pública. Fortini e Motta (2016, p. 93) ressaltam que conforme a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, a corrupção é uma prática caracterizada pelo abuso de gestores públicos e privados por meio do pagamento de propinas para recebimentos de benefícios individuais, pelo desenvolvimento de práticas de nepotismo e de ações de fraude estatal. Conforme disposição da Transparência Internacional – TI, que é uma entidade internacional dedicada a combater práticas de corrupção, esta diz respeito ao abuso de poder em prol de ganhos pessoais (FORTINI; MOTTA, 2016).

Segundo a Transparência Internacional, há outros efeitos negativos provenientes de práticas relacionadas à corrupção: 1) prejudica-se a inovação tecnológica porque as empresas corruptas não têm interesse (razão) em fazê-la ou não precisam fazê-la para se manter no mercado, enquanto as demais não se sentem estimuladas a alocar recursos para essa finalidade; 2) Destroem-se os empregos porque afeta-se o ambiente competitivo provocando o fim de empresas idôneas (FORTINI; MOTTA, 2016, p. 95).

Dessa forma, entende-se que os custos da corrupção tanto para a administração pública quanto para a sociedade são inestimáveis, com ampla repercussão nas esferas sociais, econômicas e até ambientais. Para combater a corrupção, a Lei de Licitações preza pela integridade da administração pública no ato de licitar, principalmente por meio dos princípios que regem esse estilo de gestão. Cada vez mais, o setor público avança na instauração de novas práticas, ferramentas e modelos de gerenciamento, cujos mecanismos e artefatos utilizados

geram subsídios para que os gestores e os tomadores de decisão pública possam avançar em direção a contratos públicos íntegros, eficientes e eficazes aos propósitos sociais.

As licitações prezam pelo princípio da isonomia, de forma que todas as partes interessadas possam participar do processo em condições de igualdade (JUSTEN FILHO, 2018). Isso auxilia, inclusive, no combate ao favoritismo de um licitante em detrimento dos demais. Da mesma forma, a publicidade e a transparência são essenciais para evitar com que ilicitudes e fraudes ocorram no âmbito das contratações públicas. Por isso, a utilização de mecanismos vinculatórios, como os editais, é importante para o processo de licitação.

É por meio do edital que a administração pública vincula os deveres e direitos das partes no processo de licitação, assim como, estabelece as regras e diretrizes para evitar com que ações inadequadas ou duvidosas venham a ser realizadas no âmbito da contratação pública. O edital serve como garantia de que o licitante irá cumprir com a obrigação do fornecimento do bem ou serviço da forma pactuada, e obriga o ente público a realizar a contraprestação financeira pelo recebimento do bem ou serviço fornecido.

Vários mecanismos e princípios estão vinculados ao processo licitatório. Magalhães (2014, p. 15) bem expõe que

A Lei Geral de Licitações é usualmente referida como instrumento normativo destinado a garantir a isonomia entre os interessados em participar das contratações públicas, por meio da adoção de princípios como a impessoalidade, a igualdade, a vinculação ao instrumento convocatório e o julgamento objetivo. Ao lado do objetivo de garantir igual oportunidade a todos os interessados, estão ainda a seleção da proposta mais vantajosa e o desenvolvimento nacional sustentável.

Essa vinculação de mecanismos e princípios à licitação possibilita com que a integridade seja alcançada. Sobre os programas de integridade licitatórios, estes podem ser de ordem pública ou privada. Segundo Magalhães (2014, p. 16), os agentes públicos precisam acatar as diretrizes de um arcabouço normativo que pode ser conceituado de “Política de Integridade Pública em Licitações”. O autor especifica que existem

obrigações impostas aos agentes públicos no âmbito dos processos licitatórios decorrentes de leis e demais atos normativos oriundos do

poder público em caráter vinculante (recomendações dos órgãos de controle, orientações normativas etc.), sem cuidar das condutas impostas aos licitantes (MAGALHÃES, 2014, p. 16).

Apresenta-se, brevemente a seguir, o tema da integridade licitatória no âmbito público para melhor compreender, posteriormente, como a integridade interna à administração pública auxilia as empresas na estruturação de seus próprios programas de conformidade. Os agentes públicos precisam estar em conformidade com as normas impostas pela própria Lei de Licitações para licitar, além de agir em conformidade com outras Leis e regulamentações.

Sob o aparato da Lei nº 8.666, um conjunto de diretrizes que trata diretamente da integridade dos agentes públicos para que estejam em conformidade com a referida Lei é indicado por Magalhães (2014, p. 17):

objetivos e princípios (art. 3º, caput); vedações e deveres gerais dos agentes públicos (arts. 3º, §§ 1º e 3º, 4º, 14, 16, 21, 25, § 2º, e 26); participação conflitante com o interesse público (art. 9º); integridade nos procedimentos de habilitação, instrução e julgamento (arts. 27, 38, 41 e 44); integridade na formalização e execução contratual (arts. 54, § 1º, 55, 63 e 71, § 2º); controle social (arts. 101 e 113, § 1º); controles externo e interno (arts. 102 e 113, caput e § 2º).

Assim sendo, ressalta-se que a própria Lei de licitações é de certa forma um sistema de conformidade para que a licitação atenda aos princípios e deveres da agência pública, devendo os agentes representantes desta estarem em conformidade com a Lei. Além da Lei de Licitações, outras leis e atos também discorrem sobre a integridade pública nos processos licitatórios, seja em caráter vinculante ou normativo (MAGALHÃES, 2014, p. 17):

determinações específicas e jurisprudência de caráter geral oriundas do Tribunal de Contas da União (TCU); normas relativas à sustentabilidade ambiental, especialmente a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 1, de 19 de janeiro de 2010, no que se refere às licitações federais; Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação); Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013 (Lei do Conflito de Interesses); Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção Empresarial Brasileira).

Cada uma das normas e artigos indicados nas leis e atos acima são esmiuçados com pertinência no trabalho de Magalhães (2014). No entanto, ainda que a integridade interna do ente público seja importante, tais elementos não serão

abordados neste trabalho por escapar ao foco desta dissertação. Outrossim, pertinente destacar que o conhecimento desse arcabouço auxilia na compreensão dos programas de conformidade no âmbito das empresas licitantes, que é o foco central desta pesquisa.

Tendo em vista que a licitação não é um processo estático, mas evolutivo, melhorias estão sempre sendo realizadas pelo setor público para garantir com que o processo seja eficiente, eficaz e condizente com os novos paradigmas tecnológicos vivenciados na sociedade brasileira, além de atender aos princípios de integridade acima listados.

Embora a licitação tenha sido instaurada com o intuito de garantir com que práticas desonestas fossem evitadas nos processos públicos de contratação, e havendo todo o aparato supramencionado para garantir a integridade nas licitações, as práticas de corrupção licitatórias, ainda persistem. Sobre isso, Souza (2017, p. 144) pondera que

as licitações e as contratações públicas, ao mesmo tempo em que constituem relevantíssimos instrumentos para que o Estado alcance seus fins constitucionalmente previstos, por mais paradoxal que possa parecer, também têm sido utilizadas como arranjos para o acobertamento de práticas corruptas, ensejando não somente desvios de bilhões de reais, mas, sobretudo, postergando e prejudicando, de maneira inaceitável, a concretização, pela administração pública, de direitos fundamentais, principalmente em matéria de serviços públicos essenciais, como os de saúde, educação e segurança pública, prestações essas que compõem, inegavelmente, o mínimo existencial inerente à dignidade da pessoa humana, vetor axiológico fundamental de todo o ordenamento jurídico.

Dessa forma, desde a instauração da Lei de Licitações em 1993, esta vem sofrendo alterações e melhorias ao longo dos anos, pois novas situações vão surgindo e as diretrizes nem sempre são suficientes para lidar com essas situações-problemas, requerendo assim a criação de novas diretrizes, cláusulas etc., que possam amparar o gestor público na correta condução da contratação pública (ALVES, 2020).

Para Souza (2017, p. 144), “se faz urgente e indispensável o estabelecimento definitivo de uma cultura de eticidade, tanto nas relações com o Poder Público, quanto nos relacionamentos privados”, principalmente no âmbito das licitações. Destarte, os agentes públicos são atores essenciais no processo de licitação,

devendo “garantir a legitimidade, a legalidade e a probidade” do processo licitatório (MAGALHÃES, 2014, p. 15).

Mediante as diversas emendas e alterações que a Lei nº 8.666 sofreu ao longo dos anos e diante das diversas fragilidades que esta Lei ainda não pôde sanar, iniciou-se um movimento de reformulação das diretrizes legais para licitar, o que resultou na criação de uma nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos – nº 14.133, promulgada em 1º de abril de 2021. Tanto a Lei anterior quanto a nova estão em vigor, sendo que a partir de 2023 apenas a nova Lei servirá como aporte legal para guiar os processos de licitação pública.

A nova Lei aborda uma série de vantagens e condições que antes não eram previstas, melhorando assim a atuação dos gestores públicos nos processos de contratação, e resguardando a instituição pública por meio de mecanismos de integridade provenientes dos licitantes, como o *compliance*. Dessa forma,

a exigência de programa efetivo de integridade, realizada, por meio da licitação e da parceria administrativa, densifica, de maneira razoavelmente sistêmica, os mais altos valores, objetivos e normas do Estado Democrático de Direito, consagradas na matriz constitucional e em sede infraconstitucional (SOUZA, 2017, p. 146).

Logo, se faz necessário aprofundar o conhecimento sobre a nova Lei de Licitações, para que se possa, então, discorrer sobre a relação desta com os programas de conformidade.

3.1 A nova lei de licitações e contratos administrativos

Durante 28 anos, a Lei nº 8.666/1993 foi responsável por regular os atos e procedimentos das contratações públicas, cumprindo parcialmente seus objetivos, ao estabelecer critérios que elevaram o processo para um nível acima em retidão e integridade (PORTO, 2022).

Instituída em um momento de desconfiança, a então Lei de Licitações e Contratos Administrativos seguiu o caminho da superlegalização, uma lei rígida e extremamente burocrática que tentava através da redução da discricionariedade dos gestores sufocar a corrupção (ROSILHO, 2012/2013).

Ao passar dos anos, as mudanças no comportamento da sociedade e a evolução rápida e constante dos aparatos tecnológicos, revelaram ainda mais que o

excesso de formalismo e restrições do antigo diploma, forjado para combater a corrupção, ao mesmo passo impedia o cumprimento do interesse público.

Durante a sua vigência, na tentativa de acompanhar o avanço das contratações públicas e do mercado, foi salutar a edição de novas normativas, entre as mais importantes a Lei nº 10.520/2002 que institui a modalidade de pregão e o Decreto nº 10.024/2019 que regulamentou o pregão na forma eletrônica. Apesar das vantagens trazidas com as novas modalidades, o cerne da lei contratual ainda não era condizente com o atual cenário e seu conjunto normativo já se assemelhava a uma colcha de retalhos (DIAS; FREITAS, 2022).

Nesse contexto, e mediante a pandemia e a crise sanitária advinda da COVID-19, foi necessário adaptar as formas de contratação pública de insumos e serviços para combater as doenças respiratórias com urgência, pois não era possível esperar o rito tradicional de licitação para que o Estado agisse em prol da população, o que gerou uma série de flexibilizações nas contratações públicas, como a representada pela Lei nº 14.035, de 11 de agosto de 2020 (ALVES, 2020). Embora as lacunas e certas falhas da Lei de Licitações nº 8.666 já fossem de conhecimento público, o cenário da pandemia demonstrou fortemente que a situação de calamidade pública requeria alterações profundas na forma da administração pública licitar (CAMARÃO; FORTINI, 2020).

Esses acontecimentos fortaleceram a criação da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, pois trata-se de legislação unificada que revoga: a Lei Geral de Licitação 8.666 de 1993, a Lei de Pregão 10.520 de 2002 e a Lei do Regime Diferenciado de Contratações Públicas 12.462 de 2011 (BRASIL, 2021). Dessa forma, todas as normas constam em um único aparato jurídico, ao invés de várias leis distintas que podem confundir o gestor público.

Partindo do cenário de pandemia, a nova Lei de Licitações possibilitou a dispensa de licitações em casos de calamidade pública:

quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a continuidade dos serviços públicos ou a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para aquisição dos bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 1 (um) ano, contado da data de ocorrência da emergência ou da calamidade, vedadas a

prorrogação dos respectivos contratos e a recontração de empresa já contratada com base no disposto neste inciso (BRASIL, 2021).

Assim, as novas diretrizes da Lei reforçam o compromisso com o bem-estar e a saúde da população, sendo estes priorizados e valorizados, já que a existência da gestão pública deve garantir os direitos e exigir os deveres da sociedade, por meio da satisfação do interesse público.

Indo além, para Fortini e Motta (2016), um ponto essencial da licitação é a transparência em todas as fases do processo. Tal perspectiva é nítida na nova Lei de Licitações, que garante maior transparência e celeridade nos processos de licitação, principalmente por meio de novas modalidades de contratação pública que agora são garantidas.

Diversas alterações foram promulgadas com relação à lei anterior, podendo ser consideradas, inclusive, como inovações no aparato legal das contratações públicas. Mecanismos mais eficazes para combater a corrupção também foram enfatizados na nova Lei.

3.2 As principais inovações

Uma novidade marcante da Lei nº 14.133 é o fato de as licitações serem realizadas, preferencialmente, por meio eletrônico (BRASIL, 2021). Tal feito amplia o acesso facilitado ao processo de licitação, gerando maior transparência na condução dos atos e nas etapas estabelecidas ao longo do processo. Além do mais, gera maior eficiência, pois não requer a presença física das partes em todas as fases da licitação, além de diminuir o acúmulo de processos físicos. A intenção é disponibilizar e armazenar os dados e documentos em meio digital, facilitando o acesso e o compartilhamento, assim como, facilitar as transações por meio das assinaturas digitais, que são menos burocráticas e mais rápidas.

Portanto, um ponto marcante da licitação eletrônica é a diminuição da burocracia no processo, fazendo com que as etapas do processo sejam céleres. Logo, a nova Lei se sustenta em aparatos que, em relação à Lei anterior, permitem com que o gestor público tenha um gerenciamento eficiente da licitação, assim como os licitantes, que não precisam enfrentar vários entraves burocráticos como a protocolização de documentos físicos em prédios públicos.

Além dos benefícios advindos da modalidade eletrônica, Nóbrega e Torres (2020, p. 10) apontam, dentre muitos, outros pontos positivos que a Lei 14.133 possibilitou aos processos licitatórios:

A disposição legal sobre algumas interessantes regras de governança, a ampliação do formato eletrônico para todas as modalidades, o orçamento sigiloso, o procedimento de manifestação e interesse (PMI), a contratação integrada e a semi-integrada, a remuneração variável, os modos de disputa, a possibilidade de cláusula de retomada (*step-inright*), o diálogo competitivo, a pré-qualificação (permanente), entre outras, foram disposições interessantes, que podem permitir incremento de eficiência no procedimento de seleção do fornecedor e na execução contratual.

Outra questão são os tipos de modalidade de licitação apresentados na nova Lei. Anteriormente, eram considerados os seguintes tipos de licitação: leilão, concurso, convite, concorrência, tomada de preços (Lei nº 8.666), o RDC (Lei nº 12.462/2011) e o pregão (Lei nº 10.520/2002), cujos tipos eram determinados pelo objeto da licitação e pelo preço determinado.

Na nova Lei, as modalidades RDC, tomada de preços e convite foram excluídas, permanecendo as modalidades concorrência, concurso, leilão e pregão (BRASIL, 2021). Outro ponto importante é que o tipo de licitação não é mais vinculado ao preço do objeto, pois só a natureza do objeto é adotada para classificar uma licitação em uma modalidade específica. Além do mais, uma modalidade foi adicionada: o diálogo competitivo (BRASIL, 2021).

O diálogo competitivo se trata de um espaço para que as partes interessadas selecionadas (licitantes) possam debater sobre questões técnicas e, principalmente, tecnológicas, relacionadas ao bem ou serviço a ser licitado, previamente à licitação. O diálogo competitivo ocorre em face da alta complexidade de um bem ou serviço a ser licitado pela administração pública, havendo ainda dúvidas da melhor forma ou natureza desse produto. Assim, possíveis licitantes são convocados para auxiliar a administração pública a definir o produto, suas condições e características. É uma questão de ajuste entre a demanda da entidade pública e a oferta dos licitantes.

Sobre os modos de disputa, a nova Lei estabelece quatro: modo de disputa aberto, modo de disputa fechado, modo de disputa aberto/fechado e o modo de disputa fechado/aberto (BRASIL, 2021). No modo aberto, os lances de todos são públicos (divulgados) e ocorrem de forma sucessiva, sejam crescentes ou

decrecentes. No modo fechado, todas as propostas são sigilosas, sendo divulgadas apenas na data e hora estipuladas. No modo aberto/fechado, os lances são abertos, porém, apenas os melhores irão para a disputa fechada. No modo fechado/aberto, os lances são feitos de forma fechada e só as melhores propostas vão para a disputa aberta. Importante frisar que o modo de disputa deve estar expresso no edital e cabe à autoridade da licitação decidir qual modo é o melhor instrumento aplicável.

Outra mudança com relação à Lei anterior é a inversão das fases para todas as modalidades de licitação (BRASIL, 2021). Ao invés de focar primeiro na habilitação para, em seguida, proceder com a fase competitiva, como era praticado, agora as licitações precisam proceder com a fase competitiva, para então tomar lugar a fase de verificação de habilitação dos licitantes. As etapas sequenciais a serem seguidas na licitação, conforme a nova Lei, são: preparatória; divulgação do edital de licitação; apresentação de propostas e lances; julgamento; habilitação; recursal; e homologação.

Essa inversão das fases facilita o processo de licitação, tornando-o mais dinâmico e rápido, pois só os licitantes vencedores terão suas documentações e requisitos verificados pela instituição pública. Isso gera uma desburocratização na análise da integridade dos licitantes que irão contratar com a administração pública, aumentando a eficiência e a agilidade do processo.

Cabe enfatizar que grande atenção foi dada na nova Lei ao papel ativo das tecnologias nos processos de licitações públicas. As tecnologias são centrais para que as licitações ocorram de forma eletrônica, como prega a nova Lei. Nesse sentido, a nova Lei prevê a criação de um Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), específico para os processos de licitação (BRASIL, 2021).

Toda licitação realizada pela administração pública ocorrerá de forma online por meio desse portal, sendo então um portal de transparência, com acesso público para todas as partes interessadas, inclusive a sociedade civil. O portal conta com a centralização de todas as informações e documentos relativos aos contratos públicos, aumentando a integridade dos processos. Isso é possível mediante a utilização de tecnologias digitais.

A Lei também permite a adoção de tecnologias que possibilitem criar, utilizar e atualizar os modelos digitais de serviços e obras de engenharia, como também a criação de um catálogo eletrônico que possibilite a padronização de compras por

meio de sistemas informatizados (BRASIL, 2021). Também há uma inclinação para tornar a consulta de preços cada vez mais tecnológica, já que a Lei prevê que as pesquisas de preço podem ocorrer em consulta às bases de dados do sistema de Nota Fiscal Eletrônica (BRASIL, 2021), sendo uma forma de acelerar as consultas de preços e o andamento dos processos licitatórios.

A governança também assume papel de destaque na nova Lei, pois vários conceitos da governança corporativa foram introduzidos no âmbito das licitações, como a criação do cargo de agente de contratação, servidor público responsável pela correta condução das licitações, o que auxilia na melhora da integridade. Sobre isso, Amado (2021) ressalta que as práticas de governança no bojo das licitações só se tornarão efetivas, de fato, se bem empregadas pelos servidores públicos responsáveis pela condução das licitações, especificamente os que ocupam o cargo de agente de contratação. O agente de contratação é a

peessoa designada pela autoridade competente, entre servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública, para tomar decisões, acompanhar o trâmite da licitação, dar impulso ao procedimento licitatório e executar quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame até a homologação (BRASIL, 2021).

Amado (2021, p. 210) ressalta que esse cargo possui grande importância para garantir o processo de integridade nas licitações, pois atuará

na garantia do cumprimento das normas, no balizamento ético e na probidade das licitações, sobretudo quando a ideia de governança, *compliance* e integridade são explicitamente incorporadas às contratações públicas, atividade estatal sensível, ponto de grande vulnerabilidade à corrupção.

Prezando pela ética e a licitude dos processos de contratação pública, a nova Lei estabelece um capítulo exclusivo para os crimes que venham a ocorrer no âmbito das licitações públicas. Os crimes em licitações e contratos públicos elencados nesse capítulo são a contratação direta ilegal; frustração do caráter competitivo de licitação; patrocínio de contratação indevida; modificação ou pagamento irregular em contrato administrativo; perturbação de processo licitatório; violação de sigilo em licitação; afastamento de licitante; fraude em licitação ou

contrato; contratação inidônea; impedimento indevido e omissão grave de dado ou de informação por projetista (BRASIL, 2021).

Por fim, a nova Lei fortalece o compromisso com a integridade do processo público de licitação ao recepcionar pela primeira vez em seus dispositivos o instituto do *compliance*, tanto por uma perspectiva interna da própria administração pública, quanto por uma externa, relativa aos agentes privados que contratam com as entidades públicas por meio dos processos de licitação.

3.3 Controle de conformidade aplicado aos agentes públicos e às licitantes

Alicerçado no espírito da boa governança requisitado pela nova Lei de Licitação nº 14.133/2022, a gestão da integridade nas contratações passa a ser também de responsabilidade das empresas interessadas nos negócios públicos, devendo para tal criar e manter um programa de integridade, que na forma do ordenamento jurídico brasileiro

significa a criação, por parte das pessoas jurídicas, de mecanismos e instrumentos, preventivos, inibitórios, repressivos e prospectivos, voltados para o controle, a contenção e o enfrentamento da corrupção, seja no âmbito da estruturação institucional interna das pessoas jurídicas, quer no seu relacionamento externo, por ocasião do desenvolvimento das suas atividades instrumentais e finalísticas (SOUZA, 2017, p. 149).

Foram inseridos no texto da nova lei, mecanismos que contribuem e estimulam o desenvolvimento do *compliance* nas contratações públicas por parte das sociedades comerciais, tais textos são expressamente dispostos no parágrafo 4º

do artigo 25¹, no inciso I do artigo 60², no inciso V, § 1º do artigo 156³ e no parágrafo único do artigo 163⁴ da nova Lei de Licitações nº 14.133.

Dada a sua relevância, o *compliance* se tornou um *hot topic* nos últimos anos, principalmente no setor privado, e tem sido aplicado para diversas finalidades. Por exemplo, as empresas que buscam certificações ambientais precisam se adequar a uma série de regulações e passar por auditorias para conseguir a certificação, logo a conformidade é essencial para se ter um certificado de sustentabilidade. Essa certificação além de garantir a integridade da empresa em prol da preservação ambiental, também possibilita com que ela possa comercializar com outras empresas que prezam pela sustentabilidade.

Nessa mesma lógica, cada vez mais o *compliance* tem sido adotado por empresas brasileiras que buscam competir nos processos de licitação, já que a conformidade é requisito para que um licitante possa ser selecionado numa licitação pública. Entretanto, o *compliance* não ocorre apenas no setor privado, pois há um movimento também no setor público para a adoção de regras e procedimentos de conformidade. Nesses casos, denomina-se de programa público de conformidade. Por mais que o foco dessa dissertação não seja o *compliance* público, se faz necessário entendê-lo para melhor embasar o *compliance* nas empresas privadas que contratam com a administração pública. Dessa forma,

ganhou força a ideia de incorporação dos mesmos princípios e mecanismos do *compliance* no ambiente público, mediante a utilização de ferramentas percebidas como mais eficientes para promover o engajamento dos agentes públicos com a cultura de integridade, para facilitar a compreensão e a assimilação dos riscos aos quais eles estão submetidos e do comportamento esperado deles, especialmente porque são gestores de recursos públicos (LACERDA, 2019, p. 115).

¹ Art. 25, §4º - Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento (BRASIL, 2021).

² Art. 60 - Em caso de empate entre duas ou mais propostas, serão utilizados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem: IV - desenvolvimento pelo licitante de programa de integridade, conforme orientações dos órgãos de controle (BRASIL, 2021).

³ Art. 156, §1º - Na aplicação das sanções serão considerados: V - a implantação ou o aperfeiçoamento de programa de integridade, conforme normas e orientações dos órgãos de controle (BRASIL, 2021).

⁴ Art. 163. Parágrafo único - A sanção pelas infrações previstas nos incisos VIII e XII do **caput** do art. 155 desta Lei exigirá, como condição de reabilitação do licitante ou contratado, a implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade pelo responsável (BRASIL, 2021).

De fato, os programas públicos de conformidade são essenciais para prevenir fraudes em licitações, principalmente em cartéis de licitações que comumente buscam fraudar as licitações públicas (LACERDA, 2019). Afinal de contas, “a cultura da corrupção, costume disseminado na regência pública do Brasil, está ligada, principalmente, à falha na fiscalização das leis e à branda punição daqueles que cometem o ato corrupto” (KOVTONIN *et al.*, 2019, p. 118), por isso a instauração dos programas de *compliance* e a aplicação de sanções precisam ser priorizadas.

Na administração pública federal, por exemplo, o Decreto nº 9.203, instaurado em 22 de novembro de 2017, versa sobre o programa público de integridade nos órgãos públicos federais (BRASIL, 2017). A Procuradoria Geral da União (PGU) também instaurou a Portaria nº 784 em 28 de abril de 2016 para amparar os agentes públicos na adesão aos programas de fomento à integridade pública (BRASIL, 2016). Aos poucos, a popularidade dos programas de *compliance* e a necessidade deles, vai se propagando, também, nas entidades públicas.

Vale ressaltar que, comumente, os programas públicos de *compliance* têm se concentrado nas contratações públicas, que são alvo frequente de corrupção e de fraudes (LACERDA, 2019). A conformidade no setor público é um mecanismo propulsor da ética, da integridade, da responsabilidade e da transparência, pois a adoção dos programas de *compliance* auxilia na identificação de riscos e, a partir desse diagnóstico, as instituições públicas podem minimizá-los (KOVTONIN *et al.*, 2019).

Dessa forma, não basta apenas exigir das empresas privadas que estas tenham programas de *compliance* para contratar, a administração pública também deve, em sua conjuntura organizacional, possuir um programa de integridade, que aumentará ainda mais os níveis de confiança na atuação do setor público perante a sociedade.

É sabido que o programa de *compliance*, por si só, não impede que atos ilícitos sejam realizados no âmbito público, mas os riscos de fraudes são minimizados, o que já é um grande avanço para a realidade brasileira. Logo, o *compliance* serve como ferramenta na gestão pública para identificar, responsabilizar e corrigir falhas e erros de forma rápida e eficaz, melhorando a efetividade do setor público (KOVTONIN *et al.*, 2019). Como bem pontua Souza (2017, p. 151), a existência de programas de conformidade em parcerias da administração pública e em licitações

realça e reforça o dever das pessoas jurídicas de adotarem comportamentos empresariais e institucionais que respeitem a legislação trabalhista e as livres forças do mercado, densificando-se os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa. Neste passo, a existência de *compliance* incrementa o dever ético-jurídico do parceiro privado do Estado no cumprimento de suas obrigações trabalhistas, além de reforçar o papel ativo e vigilante do administrador público na fiscalização da íntegra e eficiente execução das parcerias administrativas.

Mas como o setor público pode implantar o programa de *compliance*? Kovtunin *et al.* (2019) propõem um protocolo com diretrizes para que agentes públicos possam implantar o programa de *compliance* no setor público. As ações ou passos propostos pelos autores para a construção do *compliance* de ordem pública são brevemente apresentadas a seguir.

Primeiro, é preciso que a alta administração do órgão público esteja comprometida com o programa de *compliance*, dando total apoio e auxiliando na construção de uma cultura de conformidade, principalmente pelo engajamento dos servidores públicos.

Segundo, se faz necessário estabelecer uma comissão ou grupo de trabalho, que será responsável pela avaliação de riscos inerentes à corrupção no órgão público, sendo esta equipe responsável pela correta delimitação de norma regulamentadora, pela transparência nos processos e atividades, dentre outras ações, exercendo as funções de acompanhamento, monitoramento e gerenciamento das medidas de integridade que serão instauradas.

Terceiro, análise dos riscos que possam comprometer as atividades do órgão público, como corrupção e fraude. Nessa etapa, esforços podem ser concentrados em departamentos específicos, tendo em vista o mapeamento prévio das principais ações a serem realizadas e a realidade da instituição.

Quarto, é preciso implantar um código interno de conduta que integre a ética e o comprometimento dos servidores na instituição pública, o que minimiza o viés subjetivo e diminui o risco de fraudes.

Quinto, o plano de integridade, enquanto documento que contém as medidas e ações a serem seguidas para implementar o programa, precisa ser apresentado aos membros do órgão público de todos os departamentos. O plano deve conter um cronograma, com os riscos mais relevantes, sua classificação, ações propostas para

combater os riscos e políticas de monitoramento para prevenir, detectar e remediar as ocorrências de descumprimento da integridade nos departamentos públicos.

O último e sexto passo, o monitoramento, deve ser constante para que haja efetividade das medidas adotadas na instituição pública, pois quando a eficácia não for comprovada, mudanças precisarão ser realizadas para que o *compliance* alcance seu objetivo no setor público.

Ao se ampararem nesses passos, as instituições públicas conseguirão implantar o programa de *compliance* internamente, gerando expertise, inclusive, para que possam lidar com a avaliação do *compliance* das empresas privadas, principalmente no âmbito das licitações públicas.

Indo além, também se faz necessário identificar, tanto no setor público quanto no privado, os gargalos que impedem com que a conformidade seja alcançada nas licitações. Para minimizar os custos da corrupção nas licitações, a instituição Transparência Internacional sugere que cinco fases precisam ser seguidas para o diagnóstico dos riscos de corrupção na licitação, as quais são apresentadas a seguir (FORTINI; MOTTA, 2016). Essas fases são essenciais para garantir a integridade dos processos de licitação.

Na primeira fase, analisam-se as definições da demanda. É caracterizada por ser uma fase interna à administração pública, de preparação da licitação. Nessa fase, se faz necessário investir na equipe e nos procedimentos, pois as condições da licitação e o objeto serão estipulados. Notavelmente, as condições podem ser proferidas pensando-se em beneficiar um agente específico.

A segunda fase, ainda interna, envolve a preparação do processo e da respectiva documentação. Aqui, alguns aspectos podem indicar a presença de corrupção, como o não esclarecimento de dúvidas enviadas, publicidade limitada, desvio da forma usual e padronizada da contratação, exclusão de licitantes sem justificativa plausível etc. Quando essas questões ou falhas propositais não são amarradas na formação do processo, deixam margem para que não possam ser questionadas nas demais etapas de andamento da licitação, possibilitando com que a fraude ocorra.

A terceira fase corresponde à seleção do futuro contratado. Nessa fase, algumas questões podem gerar dúvidas quanto à licitude do processo, como o processo de seleção ser conduzido por uma única pessoa, membros do comitê sem expertise no processo, licitantes qualificados desistindo de continuar no processo,

atrasos sem justificativa para a seleção do vencedor e propostas similares com até erros gramaticais iguais. Deve-se então ter um grupo ou comissão responsável pela decisão, para evitar o viés individual na seleção do contratado.

Na quarta fase, as preocupações são com a implementação e execução do contrato, com a fiscalização, a gestão e o controle. As questões que geram alerta para a integridade da licitação são: o bem ou serviço contratado não estará sendo usado, inexistência de instruções por escrito para o contratado, ausência de registros formais da avaliação, baixa fiscalização ou inexistência dessa em trabalhos físicos.

A quinta fase é condizente com a abertura para o recebimento de denúncias e criação de espaços de ouvidoria e práticas de auditoria. Estas se fazem necessárias, tendo em vista os problemas como a ausência de controle adequado, ausência do interesse de receber denúncias anônimas e investigá-las, falta de encorajamento de denúncias, falta de um sistema de proteção para quem denuncia, condução de auditorias rasas ou atrasadas, falta de publicação dos resultados das auditorias ou demora na publicação, dentre outros.

Essas fases são essenciais para a identificação de riscos e fraudes nos processos licitatórios, devendo ser avaliadas tanto pelos agentes públicos responsáveis pela condução das licitações quanto pelos licitantes que participam como concorrentes nos processos licitatórios.

Dessa forma, ressalta-se que os programas de *compliance* das empresas privadas, além de serem desenvolvidos e amparados pelos pilares e macropilares apresentados na seção anterior desta dissertação, também devem considerar as cinco fases propostas pela Transparência Internacional no caso de atuação em licitações. Por mais que o *compliance*, comumente, tenha um apelo de ética interna à organização e preze pela conformidade aos regulamentos e legislações advindos de fora das fronteiras organizacionais, defende-se que a identificação de fraudes e condutas antiéticas em processos licitatórios públicos também precisam fazer parte dos programas de integridade das empresas.

Acredita-se que uma empresa não pode buscar um código de conduta ética apenas com relação ao seu funcionamento interno. A conformidade deve se estender, também, às ações dos agentes públicos nas licitações. Caso uma empresa esteja em um processo de contratação pública e, porventura, identifique

indícios de ilicitude do processo nas ações do órgão público ou de outras licitantes concorrentes, possui o dever moral de denunciar essas ações.

Na verdade, defende-se que o *compliance* deve ser considerado um modelo de autorregulação recursivo, ou seja, precisa ser cíclico, de forma que todos os agentes envolvidos nos parâmetros (públicos e privados) precisam ser precursores do *compliance* interno, mas ao mesmo tempo, devem prezar pelo *compliance* externo, fortalecendo assim uma cultura regional e até nacional de moral e integridade. Esse processo recursivo e contínuo pode ser bem embasado pelas palavras de Souza (2017, p. 147), cuja percepção ressalta as relações internas e externas para a estruturação de um programa de *compliance*:

a própria definição do programa de integridade pressupõe uma atividade prévia, continuada, permanente, constante, duradoura e efetiva na aplicação da disciplina ética e de condutas no âmbito das relações jurídicas internas e externas firmadas pelas pessoas jurídicas.

Normalmente, o *compliance* surge a partir, principalmente, das regulamentações públicas (como a Lei Anticorrupção) e de agentes certificadores, cujas normativas devem ser seguidas pelas empresas. Especialmente para as empresas que buscam contratar com a administração pública, os programas de *compliance* são mandatórios, demonstrando uma hierarquia do público sobre o privado, bem justificada pela busca do bem-estar da sociedade em detrimento de ganhos individuais ou corporativos. Logo,

a própria normatividade infralegal, expedida pela União Federal, cuidou de explicitar os critérios gerais para que se configure, no caso concreto, a existência, formal e substancial, do programa de integridade como inerente a atividade da pessoa jurídica que se relacione com a administração pública (SOUZA, 2017, p. 147).

Deve ser considerado, também, que

ao se tentar extirpar a corrupção licitatória e negocial no âmbito da administração pública, caminha-se, com mais vigor, para a efetividade da cidadania, o que é possível e desejável, com o real oferecimento, pelo Estado, de mais serviços públicos, atividades e infraestruturas de interesse geral, em bases mais eficientes (SOUZA, 2017, p. 150).

A visão instaurada sobre o *compliance* deve transcender a relação hierárquica do agente público sobre o privado. Não se busca, a partir das reflexões aqui apresentadas, minimizar ou desvalorizar o papel soberano do Estado, mas sim, apontar para um avanço conjunto da cidadania a partir das múltiplas interações e relações público-privado nos processos licitatórios.

Dessa forma, todos os agentes precisam entender que a corrupção ocorre tanto dentro da esfera pública quanto da privada, e ambas as esferas precisam se ajudar para evitar desvios de conduta ética e fraudes. Portanto, o *compliance* deve ser entendido como um processo evolutivo e dinâmico, onde cada agente possui seu próprio papel, mas deve igualmente atentar para o papel do outro na sociedade, possuindo o dever moral de alertar as autoridades pertinentes e divulgar por meio de formas legítimas os desvios do outro agente que possam comprometer a integridade dos processos públicos licitatórios.

4 O *COMPLIANCE* LICITATÓRIO EMPRESARIAL

Além do processo licitatório ser classificado em fase interna e fase externa, a partir da nova Lei de Licitações, as etapas de contratação se dividem em três fases: o planejamento, a escolha do fornecedor e a execução do contrato, sendo que a corrupção toma forma nessas três fases da licitação (ZILIOTTO, 2022). Por isso é importante que o programa de *compliance* considere todas as fases da licitação para evitar ilicitudes.

Isso é evidenciado na nova Lei de Licitações, que busca aumentar a transparência nas licitações públicas e, para tal, ressalta o valor dos mecanismos de integridade e de conduta ética, ou seja, o *compliance*. Conforme a Lei nº 14.133, as empresas precisam ter instaurado o programa de *compliance* para poder concorrer nas licitações. Seja para concorrer no certame ou para contratar, o *compliance* se torna imprescindível.

Além do mais, conforme Machado e Carmona (2018, p. 80), o *compliance* também apresenta um papel social importante:

O sistema de *compliance*, como proposta de novo elemento de escolha de empresas contratadas pelo Estado é oriundo, também, da responsabilidade definida pela norma às pessoas jurídicas. Sob o paradigma de submissão das empresas ao interesse público, o estabelecimento por parte do Estado às pessoas jurídicas de ferramentas internas para o combate à corrupção é decorrente também da sua função social (art. 5º, XXIII, e 175, IV, da CF).

Dessa forma, o *compliance* possui resultados positivos tanto para as empresas que o adotam quanto para as instituições públicas que realizam as licitações, repercutindo em menor risco de fraudes e de corrupção nas contratações (ZILIOTTO, 2022). Especificamente, Ziliotto (2022) argumenta que o *compliance* ajuda as empresas a mudarem a perspectiva de seus colaboradores, de forma a minimizar o valor da fraude e, com isso, os riscos incorridos nos processos de contratações públicas são mínimos, enquanto a confiança na relação entre empresa e governo é elevada. Especificamente,

A implementação de sistemas de Integridade na Administração Pública e a exigência de *compliance* de fornecedores vêm compactuar com a ideia de detecção, prevenção, mitigação e repressão de fraudes e ilícitos nas compras públicas como uma

verdadeira resposta à transformação da cultura do 'jeitinho' brasileiro e do custo propina nas licitações (ZILIOTTO, 2022, p. 96).

Ao considerar a implantação do programa de *compliance*, as empresas poderão avançar com relação à responsabilidade pública que possuem, como defendem Machado e Carmona (2018, p. 89):

A apresentação do *compliance* como ferramenta de fiscalização de ilícitos envolvendo dinheiro público, mas também como mecanismo fiador de uma boa administração empresarial para o mercado, é algo que precisa ser encarado como mola propulsora de relações confiáveis entre pessoas jurídicas de direito privado e Poder Público no Brasil. E é nesse ponto que o Poder de Polícia Administrativa pode exercer um papel relevante no combate à corrupção com a exigência de um eficaz programa de integridade nas empresas que pretendam contratar com o Estado. É exatamente por isso, a divisão de responsabilidade entre contratante público e contratado privado, que o instrumento do *compliance* pode se tornar uma grande evolução empresarial no trato com a coisa pública.

Assim, a identificação dos riscos nas licitações (como a fraude e a corrupção) é um fator essencial para se analisar tanto sob a visão empresarial, quanto pela estatal, bem como, se faz importante a análise dos princípios da licitação frente aos pilares do *compliance*, para então, apontar perspectiva para a elaboração de um programa de *compliance* licitatório efetivo.

4.1 Riscos nas contratações públicas

O risco existe em toda atividade humana. Segundo Cusciano e Rocha (2022), trata-se “um evento incerto ou conjunto de circunstâncias que, caso ocorra, terá efeito no atingimento de um ou mais objetivos do projeto”.

Assim, antes mesmo de avaliar os riscos, a organização deve conhecer seus objetivos (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2016), para somente então realizar a análise dos riscos.

Os riscos estão presentes também nos negócios, seja ela entre agentes privados, entre agentes públicos, e principalmente na interação público-privado. Esta última denota a perspectiva dos riscos presentes principalmente nas licitações públicas, onde os licitantes são empresas privadas. Logo, na execução das licitações públicas,

devem ser adotados processos estruturados para mitigar os possíveis riscos, visando o alcance dos objetivos institucionais da organização e a garantia da execução de atividades de forma ordenada, ética, econômica, eficiente, eficaz com a devida preservação dos princípios da legalidade e economicidade na utilização dos recursos públicos (CARVALHO; ALMEIDA; ARENAS, 2022, p. 23712).

Sobre essa necessidade de ações proativas da Administração Pública para garantir que os riscos sejam minimizados nas contratações públicas, cabe destacar que iniciativas nesse sentido foram inseridas na nova Lei de Licitações. Por exemplo, a referida Lei ressalta que,

no âmbito das licitações e contratos administrativos, a prevenção pode ser extraída do mapeamento de riscos e elaboração de matriz de riscos nos contratos administrativos, sendo forte aliada do controle e monitoramento de práticas ilícitas e imorais, eis que permite averiguar se os atos públicos e privados estão de acordo com as suas finalidades legais e institucionais (ZILIOTTO, 2022, p. 95).

Sobre os riscos, a Lei nº 14.133 ainda explicita que a matriz de riscos constitui uma cláusula contratual de cunho obrigatório para os procedimentos de licitação e contratação pública que envolvam altos valores monetários, assim como, nos casos de regime de contratação integrada¹ e semi-integrada², como apresenta a referida Lei (BRASIL, 2021).

Dessa forma, algumas das principais alterações legislativas trazidas pela Lei nº 14.133 são relacionadas à melhoria da gestão de riscos e do controle preventivo, e a difusão dos critérios de oportunidade, materialidade, relevância e risco na fiscalização de licitações e contratos públicos (NASCIMENTO; RAMOS; LIMA FILHO, 2022).

Assim, no âmbito da Administração Pública,

¹ Art. 6º, XXXII - contratação integrada: regime de contratação de obras e serviços de engenharia em que o contratado é responsável por elaborar e desenvolver os projetos básico e executivo, executar obras e serviços de engenharia, fornecer bens ou prestar serviços especiais e realizar montagem, teste, pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto (BRASIL, 2021).

² Art. 6º, XXXIII - contratação semi-integrada: regime de contratação de obras e serviços de engenharia em que o contratado é responsável por elaborar e desenvolver o projeto executivo, executar obras e serviços de engenharia, fornecer bens ou prestar serviços especiais e realizar montagem, teste, pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto (BRASIL, 2021).

A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de [...] promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações (BRASIL, 2021).

Isso demonstra que os riscos precisam ser considerados pelas entidades públicas executoras das licitações. Na fase de planejamento, na qual ocorre a definição do objeto de licitação e o desenvolvimento do edital, a Lei define que devem ser considerados “a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual” (BRASIL, 2021). É uma questão de previsão, mas também de prospecção do futuro, de forma a munir a administração pública com cenários possíveis e a solução para os problemas e riscos advindos desses cenários. Da mesma forma, que deixa transparente para as empresas interessadas os riscos intrínsecos a contratação que se busca, permitindo que se planejem de forma adequada.

Ainda nessa fase de planejamento,

O edital poderá contemplar matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado, hipótese em que o cálculo do valor estimado da contratação poderá considerar taxa de risco compatível com o objeto da licitação e com os riscos atribuídos ao contratado, de acordo com metodologia predefinida pelo ente federativo (BRASIL, 2021).

Logo, as empresas ao planejarem participar de uma licitação pública deverão considerar diferentes riscos, como os riscos de integridade (corrupção, fraudes e/ou desvios éticos), conformidade (cumprimento de leis e regulamentos), social (valor público esperado pela sociedade), reputacional (confiança da sociedade em relação à organização) e operacional (falhas em procedimentos internos da empresa).

Sobre os riscos, no caso em que estejam presentes na fase de execução do contrato, quando for

constatada irregularidade no procedimento licitatório ou na execução contratual, caso não seja possível o saneamento, a decisão sobre a suspensão da execução ou sobre a declaração de nulidade do contrato somente será adotada na hipótese em que se revelar medida de interesse público, com avaliação, entre outros, dos

seguintes aspectos: [...] riscos sociais, ambientais e à segurança da população local decorrentes do atraso na fruição dos benefícios do objeto do contrato (BRASIL, 2021).

Não apenas os riscos de ordem econômica e financeira são considerados na nova Lei de Licitações, mas também os de ordem socioambiental, o que está de acordo com a busca pelo desenvolvimento nacional sustentável, como prega a Lei nº 14.133. Assim, os programas de *compliance* também precisam concentrar esforços para minimizar os riscos de ordem social e ambiental, devendo as empresas estarem em conformidade com órgãos certificadores nessas esferas.

O gerenciamento de riscos corporativos trata de riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação de valor, sendo definido pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), através de sua Estrutura Integrada de Gerenciamento de Riscos Corporativos, como um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (NASCIMENTO; RAMOS; LIMA FILHO, 2022, p. 4979).

Conforme Nascimento, Ramos e Lima Filho (2022), essas considerações do risco pelas empresas são facilmente aplicáveis à realidade das contratações públicas, devendo as empresas buscarem a agregação de valor por meio da eficácia no gerenciamento e tratamento desses riscos. Isso pode ocorrer pela integração da gestão de riscos licitatórios nos programas de *compliance* corporativos.

Logo, as empresas devem prezar tanto pela minimização dos riscos de integridade, quanto pela busca do controle dos riscos inerentes ao objeto das licitações públicas. É possível inferir que outro exemplo de risco ético relacionado às contratações públicas é a formação de cartel ou conluio, em que os participantes do certame formam um ajuste ou aliança entre si para fraudar a licitação e garantir a vitória de um dos envolvidos (KUHN; FORTES, 2022).

Diante da importância do levantamento e análise dos possíveis riscos a serem enfrentados pelas empresas no relacionamento com o poder público, apresenta-se no Quadro 2 a seguir, alguns riscos e condutas atualmente praticadas no cenário das licitações brasileiras.

Quadro 2 – Riscos e condutas atualmente encontradas nas contratações públicas

Riscos	Condutas
Conflito de interesses	Acontece quando os interesses do empregado colidem com o do próprio empregador ou grupo para o qual trabalha e há um privilégio dos interesses próprios em detrimento dos corporativos.
Oferta de brindes	Prática muito comum no Brasil, o envio de brindes ou hospitalidades a servidores públicos lotados em departamentos de contratação e/ou gestores de contratos, seja em que escalão for, visa, de forma camuflada, premiar aquele que, de maneira direta ou indireta, enveredou esforços para ajudar aquele que o presenteia, num verdadeiro jogo de interesses, que prejudica os interesses da empresa ou, no mínimo, coloca em cheque sua credibilidade perante clientes e o próprio mercado, pois que evidencia franco favoritismo em prol daqueles que, de forma encoberta, compram favorecimentos.
Conluio	Combinação entre as empresas participantes de uma contratação com a intuito de fraudar a concorrência, podem acontecer por meio de: a) propostas fictícias para cobertura da real interessada; b) desistência ou supressão de propostas para benefício de outra, fraude também conhecida como coelho; c) divisão do mercado, onde os concorrentes definem os mercados de interesse e decidem não concorrer em determinados órgãos públicos.
Superfaturamento	Caracterizado pela vantagem financeira obtida pelas empresas contratadas em razão de recebimento de valores acima do preço de mercado e também por danos causados ao patrimônio da Administração por descumprimentos contratuais, tais como: a) medições de quantidades superiores as efetivamente executadas; b) deficiência deliberada na execução dos serviços ou com a entrega de produtos inferiores aos contratados; c) alterações em cláusulas financeiras que gerem custos adicionais a Administração.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A partir do levantamento dos riscos, a empresa terá informações para iniciar a elaboração do programa de *compliance* a partir de estratégias que tratem os possíveis riscos contidos na conduta de seus gestores e colaboradores, demonstrando o compromisso com os princípios que norteiam a nova Lei de Licitações e as diretrizes de um programa de *compliance* licitatório.

4.2 *Compliance* licitatório e os princípios da nova lei de licitações

A exigência do *compliance* para as contratações públicas possui duas dimensões, uma extrínseca, sendo uma política utilizada pela Administração Pública para estimular a propagação do *compliance* entre as empresas no mercado, e a outra intrínseca, uma exigência relacionada com os objetivos primários das contratações públicas e os princípios norteadores do Direito Administrativo, como legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, probidade administrativa, e julgamento objetivo das propostas (GUIMARÃES; REQUI, 2018).

Portanto, para que o programa *compliance* empresarial possa ser efetivo à licitação pública, ele precisa considerar os princípios norteadores explicitados na Lei nº 14.133/2021.

Notavelmente, pode-se considerar “que os princípios são os fundamentos gerais, ou os cânones estruturantes, de uma determinada disciplina jurídica. Sem eles, não é possível compreender a lógica operacional por trás de grandes e pequenos regulamentos” (RÊGO, 2020, p. 17). Por essa razão, se faz necessário saber quais são os princípios que regem as licitações públicas e as principais características desses princípios.

Conforme a perspectiva de Rêgo (2020), a nova Lei de Licitações apresenta um aparato legal embasado em 22 princípios norteadores, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, probidade administrativa, igualdade, planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções, motivação, vinculação ao edital, julgamento objetivo, segurança jurídica, razoabilidade, competitividade, proporcionalidade, celeridade, economicidade e desenvolvimento nacional sustentável.

Notavelmente, alguns desses 22 princípios já estão previstos na atuação da Administração Pública, não sendo exclusivos das licitações, enquanto outros são característicos das licitações e contratações públicas. Vale ressaltar que Rêgo estipulou tais princípios em 2020, antes mesmo da promulgação da Lei em 2021, como sendo uma previsão a partir das discussões em trâmite à época no projeto de lei, para o posterior sancionamento da Lei. A seguir, são apresentados os 22 princípios, agrupados conforme dispõe o texto de Rêgo (2020).

4.2.1 Princípios da Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência

Este grupo de cinco princípios é derivado da Constituição Federal brasileira, sendo denominados de princípios constitucionais. Logo, são basilares para o bom funcionamento do ordenamento jurídico em qualquer esfera, sendo imprescindíveis para o bom funcionamento da Administração Pública em qualquer área de atuação. Especificamente, Rêgo (2020, p. 19) aprofunda o entendimento, ao afirmar que

tais princípios constitucionais, que condensam os valores básicos da Administração Pública brasileira, não precisariam ter sido expressamente contemplados também no ordenamento infraconstitucional pátrio para gozarem de imperatividade perante as licitações públicas. É que, considerando a força normativa da Constituição Federal, tais valores impõem-se automaticamente a todos os âmbitos regidos pelo Direito Administrativo, obviamente aí incluído o contexto das licitações e, conseqüentemente, das contratações públicas.

Tendo em vista a relevância desses princípios para a nova Lei de Licitações, procede-se, então, com a apresentação de cada um dos cinco princípios.

Sobre a aplicação do princípio da legalidade às licitações e contratações públicas, “deve ser compreendido em sua acepção clássica, no sentido de que à Administração Pública só é lícito fazer aquilo que a lei determina ou, no mínimo, autoriza” (RÊGO, 2020, p. 19). Também defende que existem dois espectros de aplicação desse princípio às licitações públicas:

o primeiro, referente ao próprio bem ou serviço licitado, que precisa ser lícito e, portanto, não ofensivo à legislação aplicável ao ente federativo licitante; o segundo, relacionado aos próprios procedimentos, ritos, modalidades etc., a serem adotados nas licitações empreendidas pelos entes públicos subordinados à lei de regência (RÊGO, 2020, p. 19).

Por outro lado, a formalidade do procedimento não deve privilegiar formalismos desarrazoados, que levem a inabilitação de licitantes ou a desclassificação de propostas por simples defeitos não comprometedores da qualificação dos interessados. A forma, na ação administrativa, é importante, sem dúvida, mas não deve prevalecer sobre o conteúdo e ampla concorrência (CALASANS JÚNIOR, 2021).

Assim, entende-se que o princípio da legalidade é essencial para que tanto o bem ou serviço (produto) licitado, quanto o processo de licitação, sejam legais, evitando-se formalismos excessivos.

Já o princípio da impessoalidade trata da imparcialidade nas ações públicas, evitando preconceitos, discriminações e privilégios, ou seja, prezando pela igualdade, de forma que os atos públicos não sejam embasados por julgamentos pessoais. Portanto,

o basilar princípio da impessoalidade, quando incide nos procedimentos licitatórios, tem em vista a necessidade premente de empreender tratamento impessoal e desinteressado em relação a todos os licitantes envolvidos no certame. É que, sendo o objetivo primordial das licitações a contratação mais vantajosa para a Administração Pública, não faria sentido uma atuação discriminatória ou tendente a favoritismos (RÊGO, 2020, p. 19).

Na licitação não se admite o favorecimento de tal ou qual pessoa, o objetivo do processo deve ter em vista o atendimento do interesse público (CALASANS JÚNIOR, 2021).

O princípio da moralidade ressalta os valores morais e éticos, enquanto preceitos essenciais da atuação pública. Assim:

O princípio da moralidade exige daqueles que laboram com licitações públicas uma atuação escorada na boa-fé e na honestidade, sem levar em consideração interesses que conflitem com uma noção básica de moralidade administrativa. Desvios de finalidade, trocas de favores, pagamentos de propinas, entre outros atos de corrupção, conflitam com o princípio em análise (RÊGO, 2020, p. 19).

Ainda quando inexistente norma legal específica ou esteja em desacordo com princípios éticos e morais não se justifica nem se admite conduta ofensiva à integridade, aos quais todos estão incondicionalmente submetidos (CALASANS JÚNIOR, 2021).

O princípio da publicidade, por sua vez, trata da disponibilidade das ações públicas para conhecimento da sociedade, sendo uma forma de permitir com que os cidadãos possam exercer a verificação e, conseqüentemente, o controle social dos atos da Administração Pública, uma forma de cidadania. Dessa forma:

O princípio da publicidade garante que todos os interessados na licitação pública, direta (licitantes, terceiros) ou indiretamente

(cidadãos, órgãos de controle), tenham conhecimento sobre os atos nela praticados. Assim sendo, atos secretos, que não aqueles pertinentes à fase interna da licitação, são repudiados pelo aludido princípio (RÊGO, 2020, p. 20).

A publicidade deve ser complementada pela transparência. A nova Lei de Licitações estabeleceu como regra de publicidade a divulgação em sítio eletrônico oficial e no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). Nesse Portal, instituído pelo governo federal, deverão ser divulgados, editais de credenciamento e de pré-qualificação, avisos de contratação direta, editais de licitação, bem como todas as decisões e comunicados relativos aos processos de licitação e de contratação direta, sob pena de violação do princípio da publicidade (CALASANS JÚNIOR, 2021).

O princípio da eficiência preza pela vantagem econômica, de tempo e de qualidade das ações e atos públicos, ou seja, a tomada de decisão e as atividades executadas precisam ser as mais satisfatórias possíveis para o Estado.

o princípio da eficiência exige do administrador público que atue sempre na busca de um resultado satisfatório, sem maiores apegos a formalidades vazias. Bem entendido: não se trata de abdicar da forma, que é muito importante na organização burocrática brasileira, mas, sim, trata-se de não convertê-la num fim em si mesma (RÊGO, 2020, p. 20).

Nas palavras de Niebuhr (2013), existem três aspectos que caracterizam a eficiência nas licitações e contratos públicos: a qualidade, o preço e a celeridade. Sobre os três, Rêgo (2020) versa que, na licitação pública, jamais uma proposta vencedora pode ter um preço incompatível com o mercado, assim como, qualidade inferior na prestação do serviço e excesso de tempo na execução do bem ou serviço acordado.

4.2.2 Princípios do interesse público e da probidade administrativa

Também com amparo constitucional, ambos os princípios aqui tratados podem ser aplicáveis para as licitações públicas, pois precisam ser considerados por qualquer agente que esteja em cargo público.

Sobre o princípio do interesse público, trata do interesse da sociedade, prezando pela necessidade e consideração da coletividade sobre o individual, ou seja, o bem comum. Isso porque:

É natural e imperativo que, nas licitações, prevaleça o interesse público em detrimento do interesse privado. Valendo-se de tal princípio, pode a Administração Pública, por exemplo, revogar uma licitação cujo resultado não tenha sido satisfatório, ou então empreender contratação emergencial dispensando a realização do certame. Tudo dependerá das circunstâncias e da demonstração da prevalência do interesse público em jogo (RÊGO, 2020, p. 21).

Outro princípio é o da probidade administrativa, que possui relação direta com a moralidade da administração pública. Logo,

dialoga intensamente com as ideias gerais prescritas pela moralidade administrativa, obrigando o gestor público a atuar com honestidade e boa-fé. Na verdade, a probidade é o mínimo que se espera do gestor público na condução da coisa pública (RÊGO, 2020, p. 21).

Aplicado no caso das licitações públicas, o princípio da probidade administrativa prevê que os direcionamentos do processo licitatório e as dispensas imotivadas desses não podem ocorrer sem que estejam amparados em uma base legal justificável, como forma de prevenir desvios de conduta no processo (RÊGO, 2020).

4.2.3 Princípios da segurança jurídica, da razoabilidade e da proporcionalidade

Embora esses três princípios não sejam explicitados diretamente na Constituição Federal, são amplamente aceitos como basilares para a Administração Pública.

O princípio da segurança jurídica trata da coerência e da previsibilidade nos atos legais, de forma que o ambiente de negócios não seja penalizado indevidamente, tratando assim do aspecto objetivo, do direito garantido e da coisa julgada como estáveis. Aplicando-se o princípio às licitações públicas,

pode-se exemplificar ilustrando que um certame impugnado judicialmente e declarado regular por sentença transitada em julgado não pode ser posteriormente questionado por conta de simples mudança de jurisprudência (RÊGO, 2020, p. 21).

O princípio da razoabilidade dispõe sobre os atos públicos estabelecidos conforme a razão e o bom senso, ou seja, a legitimidade e a sensatez na racionalidade jurídica. Na licitação pública, o pedido de apresentação de documento em duplicidade, por exemplo, vai contra o princípio da razoabilidade, como defende Rêgo (2020). De igual modo, “colide com o princípio em análise a exigência de comprovação da exequibilidade da proposta exclusivamente por meio de contratos similares” (RÊGO, 2020, p. 22).

O princípio da proporcionalidade versa sobre o equilíbrio dos direitos individuais com as necessidades da sociedade, onde o meio utilizado para um ato público deve estar em consonância com a finalidade. Assim, “para averiguar se um ato é ou não proporcional, doutrina e jurisprudência desenvolveram três critérios básicos: a análise sobre a adequação, a necessidade e a proporcionalidade em sentido estrito do ato jurídico analisado” (RÊGO, 2020, p. 23).

Aplicando este princípio à licitação pública, “será proporcional o ato que se apresentar adequado, necessário e proporcional em sentido estrito, conforme, aliás, já assentado pela jurisprudência” (RÊGO, 2020, p. 23).

4.2.4 Princípios da igualdade, competitividade, celeridade, economicidade, transparência e eficácia

O princípio da igualdade afirma que todos são iguais perante a lei, não importando distinções, independentemente da natureza. Nas licitações públicas,

a igualdade significa tratar todos os licitantes da mesma forma, concedendo-lhes oportunidades exatamente iguais. Por exemplo: se a um licitante for concedida a dilação de prazo para apresentação de uma proposta de trabalho, ou para recorrer de uma decisão administrativa, o mesmo tratamento precisa necessariamente ser dispensado a todos os outros licitantes, sob pena de afronta à igualdade (RÊGO, 2020, p. 24).

Ressalta-se que a igualdade é diferente da impessoalidade, pois “o tratamento impessoal visa impedir favoritismos e benefícios aos apaniguados, enquanto a igualdade visa garantir um tratamento isonômico aos envolvidos no certame público” (RÊGO, 2020, p. 24).

Sobre o princípio da competitividade, este é parte inerente das licitações públicas, pois sem a competição de diferentes propostas, o Estado não alcançaria

diversidade, inclusive da qualidade das propostas. Assim, quanto mais propostas houver,

maior a competitividade instalada e, por consequência, maior a chance de seleção de uma proposta satisfatória. Significa, em síntese, que os procedimentos licitatórios devem ser estruturados e conduzidos visando à atração do maior número possível de interessados, de modo a garantir a competitividade (RÊGO, 2020, p. 24).

Inexistindo a possibilidade de competição, seja porque não existem os competidores, seja porque não se pode diferenciá-los por critérios objetivos, a licitação se torna inviável. Mas a inviabilidade de competição deve ser real, decorre do princípio da competitividade, a proibição do estabelecimento de regras por parte da Administração que, de alguma forma, restrinjam ou inviabilizem a competição (CALASANS JÚNIOR, 2021).

Já o princípio da celeridade busca a agilidade do processo licitatório.

contemplado no projeto da nova lei de licitações, visa dinamizar o trâmite dos certames licitatórios. [...] com a consagração do princípio da celeridade, é possível exigir dos responsáveis pelas licitações que sejam mais dinâmicos em suas providências e decisões [...] (RÊGO, 2020, p. 24).

O princípio da economicidade preconiza que os agentes públicos devem atuar em prol de garantir e preservar o erário público, que, quando aplicado aos processos licitatórios, pode reduzir a quantidade de etapas desnecessárias na licitação ou e buscar sempre as propostas com menores preços para a contratação (RÊGO, 2020, p. 24).

Sobre o princípio da transparência, este preconiza que as comunicações e negociações no âmbito público ocorram de forma clara. Sobre a sua aplicação no âmbito das licitações, Rêgo (2020, p. 25) explica que,

embora com ele possua relação, o princípio da transparência não se confunde com o princípio da publicidade. É que o princípio da transparência visa não apenas garantir a publicidade dos atos oficiais, mas também coibir os arranjos secretos que se entabulam nos bastidores da Administração Pública, fora dos autos. Bem entendido: não significa que todo e quaisquer contatos entre licitantes e Administração Pública sejam ilícitos. Porém, o princípio da transparência recomenda que tais contatos sejam feitos abertamente, às claras, até para que os demais licitantes possam ter a oportunidade de fazer contatos semelhantes, caso assim desejem.

O princípio da eficácia busca garantir com que as metas e os objetivos na Administração Pública sejam alcançados de forma satisfatória. Enquanto a eficiência tem haver com o melhor resultado, a eficácia tem em vista o cumprimento das obrigações estipuladas (RÊGO, 2020).

4.2.5 Princípios do planejamento, da segregação de funções, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo e da motivação

Esse agrupamento de princípios está diretamente relacionado com as licitações e contratos públicos. Rêgo (2020) afirma que essa relação se dá, principalmente, pelo caráter procedimental desses princípios, que se alinha aos processos nas licitações.

O princípio do planejamento ressalta a necessidade de um estudo prévio, inclusive de viabilidade, que defina as etapas de todo o processo de licitação,

para garantir que não sejam empreendidas licitações aventureiras, sem o devido planejamento. Nessa fase de planejamento, entre outras providências, a Administração Pública identificará e justificará a necessidade do objeto a ser licitado e formalizará a autorização para abertura do certame (RÊGO, 2020, p. 25).

Outro princípio essencial para as licitações é a segregação de funções, o qual indica que

as licitações não são conduzidas de forma centralizada, por apenas uma autoridade que identifica a necessidade de licitação, elabora o edital e julga as propostas apresentadas selecionando a mais vantajosa. Pelo contrário, as licitações são procedimentos complexos, compostos por diversos agentes espalhados por diversas repartições. É a segregação de funções que garante, por exemplo, que um mesmo servidor não será o responsável pela fiscalização de um ato por ele mesmo produzido, o que revelaria nítido conflito de interesses (RÊGO, 2020, p. 25).

O princípio da vinculação ao edital estipula que tanto o objeto, quanto os processos a serem empenhados na licitação sejam apenas os constantes no edital, que é o instrumento vinculatório. Dessa forma,

garante que os licitantes não sejam pegos de surpresa ao longo das mais diversas fases do certame. Como o próprio nome sugere, a

Administração Pública está vinculada ao edital, não podendo dele se afastar em qualquer circunstância (RÊGO, 2020, p. 25).

Já o princípio do julgamento objetivo busca minimizar o viés individual e subjetivo no andamento das atividades públicas, sendo que “possui íntima relação com os princípios da igualdade e da impessoalidade e impede que a Administração Pública se desvie de critérios uniformes no julgamento das licitações públicas por ela lançadas” (RÊGO, 2020, p. 26).

O princípio da motivação trata da necessidade que justifica a abertura do processo licitatório. Nas palavras de Rêgo (2020, p. 26),

o princípio da motivação prescreve que todos os atos proferidos pela Administração Pública no contexto das licitações públicas devem ser motivados, fundamentados. Não basta que as decisões sejam tornadas públicas, é preciso que elas externem os seus motivos determinantes, até para viabilizar possíveis impugnações e questionamentos por parte dos interessados.

4.2.6 Princípio do desenvolvimento nacional sustentável

Uma especificidade da Lei nº 14.133 é a apreciação e a preferência de condições sociais e ambientais, além das econômicas, nas licitações e contratos públicos. Dessa forma, o desenvolvimento nacional sustentável passa a integrar o processo licitatório, sendo um dos princípios da referida Lei. Aplicado às licitações,

decorre da ideia de que é preciso observar critérios sociais, ambientais e econômicos nas contratações públicas. Ou seja, a consideração de tais valores pode acabar redundando na flexibilização de outros princípios igualmente constantes no ordenamento jurídico, tais como o princípio da economicidade (RÊGO, 2020, p. 26-27).

4.3 Perspectivas práticas de um *compliance* empresarial licitatório

Mediante a apresentação dos vinte e dois princípios que norteiam a nova Lei de Licitações na subseção anterior, e os dez pilares do programa de *compliance* que foram apresentados na subseção 2.3, constantes no Quadro 3, se faz necessário relacionar os pilares com os princípios.

Quadro 3 – Pilares do *compliance* e princípios das licitações

Pilares do Programa de <i>Compliance</i> (SIBILLE; SERPA; FARIA, 2016)	Princípios previstos na Lei 14.133 (RÊGO, 2020)
<i>Suporte da Alta Administração</i>	<i>Legalidade</i>
<i>Avaliação de Riscos</i>	<i>Impessoalidade</i>
<i>Construção do Código de Conduta e das Políticas de Compliance</i>	<i>Moralidade</i>
<i>Controles Internos</i>	<i>Publicidade</i>
<i>Treinamento e Comunicação</i>	<i>Eficiência</i>
<i>Canais de Denúncia</i>	<i>Interesse Público</i>
<i>Investigações Internas</i>	<i>Probidade Administrativa</i>
<i>Diligência Adequada</i>	<i>Igualdade</i>
<i>Auditoria e Monitoramento</i>	<i>Planejamento</i>
<i>Diversidade e Inclusão</i>	<i>Transparência</i>
	<i>Eficácia</i>
	<i>Segregação de Funções</i>
	<i>Motivação</i>
	<i>Vinculação ao Edital</i>
	<i>Julgamento Objetivo</i>
	<i>Segurança Jurídica</i>
	<i>Razoabilidade</i>
	<i>Competitividade</i>
	<i>Proporcionalidade</i>
	<i>Celeridade</i>
	<i>Economicidade</i>
	<i>Desenvolvimento Nacional Sustentável</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Especificamente, defende-se, nesta dissertação, que o correto entendimento de como os pilares se relacionam com os princípios pode ajudar as empresas a desenvolverem seus programas de *compliance* de forma efetiva, sendo este programa voltado para as empresas que buscam contratar com o poder público por meio das licitações.

Esse entendimento, inclusive, pode ajudar as empresas a minimizarem os riscos que podem surgir no processo licitatório, sejam estes riscos de caráter ético e moral ou de ordem contratual.

A seguir, apresenta-se uma breve relação de cada um dos dez pilares do programa de *compliance* com os respectivos princípios da Lei nº 14.133. É importante ressaltar que nem todos os vinte e dois princípios estão relacionados

com cada um dos dez pilares e que esta relação está pautada na ontologia do autor desta dissertação.

O pilar suporte da alta administração defende que a alta administração deve auxiliar na estruturação do programa de *compliance*, dando suporte à equipe responsável na empresa. Dessa forma, esse pilar se relaciona com o princípio da eficiência, pois a consideração da eficiência pode ser impulsionada pela alta administração, resultando na minimização de custos que o programa de *compliance* possibilita à licitação pública. Esse pilar também se relaciona com o princípio da transparência, tendo em vista que a alta administração pode auxiliar na criação de ferramentas de transparência e influenciar a adoção dessas pelos colaboradores. Também se relaciona com o princípio da eficácia, pois a alta administração pode ajudar a alinhar as ações do programa de *compliance* para o alcance de metas e objetivos próprios que estejam relacionados com as licitações.

A alta administração é responsável por nortear as estratégias utilizadas nos seus negócios, que posteriormente serão seguidas por seus colaboradores. Dessa feita, as boas práticas durante as contratações públicas dependem essencialmente desse pilar, através da elaboração de políticas severamente contrárias a qualquer tipo de desvio de conduta.

O pilar avaliação de riscos é essencial tanto para o gerenciamento, quanto para o controle dos riscos existentes no programa de *compliance*. Logo, se relaciona com o princípio da legalidade, pois os riscos nas licitações podem ser de ordem legal; com o princípio da moralidade, que preza pela boa fé e a idoneidade dos licitantes no certame e o princípio da probidade administrativa, que trata da honestidade do agente público na condução da licitação. A probidade administrativa, nesse caso, pode ser adotada como norteadora das ações do gestor do programa de *compliance* nas empresas. Ao considerar esses três princípios, os programas de *compliance* podem se valer de uma avaliação de riscos de ordem ética e moral mais eficaz nas empresas para atender às necessidades das licitações públicas.

Esse pilar também se relaciona com o princípio do planejamento, a exemplo dos casos de licitação por diálogo competitivo, onde na fase inicial de definição do objeto e de suas características para atender a uma demanda do órgão público, os licitantes especialistas na área do certame são convocados para as definições necessárias do planejamento. Logo, a consideração do planejamento pode auxiliar os programas de *compliance* na correta definição da solução para a demanda do

Estado, evitando e minimizando os riscos de ordem contratual, ou seja, os relativos ao objeto da licitação e suas especificidades.

O pilar construção do código de conduta e das políticas de *compliance* trata da definição explícita do conjunto de regras que ordena o programa de integridade nas empresas. Se relaciona com o princípio da legalidade, pois só o que o código de conduta ética e as políticas definem pode ser acatado na empresa, com o princípio da moralidade, pois a boa fé e os bons costumes precisam embasar as políticas de *compliance*; Também com o princípio do interesse público deve prezar pelo bem da empresa e da coletividade de colaboradores que a integram, ao invés do interesse individual. Igualmente se relaciona com o princípio da proporcionalidade, cujos atos relativos ao código devem ser adequados, necessários e proporcionais para garantir a idoneidade da empresa para licitar na esfera pública. O princípio da igualdade também deve prevalecer nesse pilar, pois independente do nível hierárquico na empresa (estratégico - alta direção, tático - média gerência, ou operacional), todos os colaboradores devem agir conforme o programa de integridade, assim como, devem sofrer as sanções previstas em caso de descumprimento.

O pilar controles internos são mecanismos presentes nas políticas para minimizar os riscos operacionais de uma empresa, para esta pesquisa os presentes na relação contratual com o poder público. Esse pilar se relaciona em algum momento com todos os princípios da licitação. Os controles internos estabelecem as regras para revisão e aprovação de atividades e por isso se torna um dos instrumentos mais eficaz no controle dos riscos encontrados durante as fases da contratação, atuando na prevenção de condutas ilegais de colaboradores que não acompanhem as diretrizes da organização.

O pilar treinamento e comunicação trata do treinamento dos colaboradores conforme as regras de *compliance*, e da comunicação do programa para todos da empresa. Logo, se relaciona com os princípios da publicidade e da transparência, buscando tornar público o programa de *compliance* e fazer com que este seja transparente (internamente e externamente à empresa) e impessoal (relativo ao princípio da impessoalidade).

O pilar canais de denúncia trata da facilidade para que os desvios de conduta sejam denunciados. Logo, se embasa nos princípios da transparência e também da publicidade, este último sendo essencial ocorrer após julgada a investigação de

desvio de conduta, para garantir o tratamento impessoal ao colaborador que está sendo investigado mas que ainda não tenha sido identificado como culpado.

O pilar investigações internas se relaciona com o princípio do julgamento objetivo, tendo em vista que só comprovações reais devem ser consideradas, pois especulações e denúncias infundadas não podem ser adotadas. Também se relaciona com a probidade administrativa, devendo os agentes que conduzem a investigação serem honestos no processo e impessoais (princípio da impessoalidade).

O pilar diligência adequada busca verificar se um futuro parceiro da empresa cumpre os requisitos, as políticas e o código de conduta. Logo, se ampara nos princípios da moralidade, pois só parceiros idôneos podem ser considerados para uma relação de negócios. Também se relaciona com o princípio do julgamento objetivo, pois relações de negócios pautadas apenas na amizade (entre sócios, por exemplo) não podem se sobressair aos códigos e políticas do *compliance*.

O pilar auditoria e monitoramento trata da efetividade do programa de *compliance*. Logo, precisa se amparar no princípio do julgamento objetivo, inclusive acerca do andamento e alcance dos demais pilares do programa. Também deve se embasar na segregação de funções, pois diferentes colaboradores devem atuar nessa etapa. Os princípios da transparência e da publicidade também são mister para esse pilar.

O último pilar, diversidade e inclusão, evita o preconceito e a discriminação nos programas de *compliance*. Logo, se relaciona com os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da segregação de funções (pois todos devem considerar a diversidade e a inclusão), da igualdade, da segurança jurídica (pois a diversidade e a inclusão são pautas com jurisprudência reconhecida, além de amplamente consideradas no ambiente de negócios). Por fim, se relaciona fortemente com o princípio do desenvolvimento nacional sustentável, pois a diversidade e a inclusão estão amparadas no pilar social do desenvolvimento sustentável.

Esse entrelaçamento pode gerar grandes benefícios, inclusive sobre o poder de polícia da Administração Pública, como bem expressam Machado e Carmona (2018, 80-81):

A obrigatoriedade estabelecida em edital de contratação para a apresentação de mecanismos de *compliance* por empresas trata-se de questão decorrente diretamente do Poder Político da Administração Pública, uma vez que interfere na aplicação de mecanismos fiscalizatórios e converge ao conceito do exercício de controle mais eficiente, já que o Estado passará a contar com o exercício de fiscalização também na estrutura interna das empresas privadas, sob o argumento do atendimento de objetivos públicos. Dar enfoque ao interesse da Administração Pública na organização interna das empresas pode definir quem poderá contratar com o poder público ou que com ele tenha interesse de firmar qualquer espécie de vínculo. Isso, por consequência, poderá interferir diretamente nas licitações e contratos administrativos.

Para que essa consideração do público no privado se perpetue, cabe aos comitês responsáveis analisar cada um dos pilares e, então verificar como podem se apropriar dos princípios das licitações públicas, visando o desenvolvimento de um programa de fato voltado ao controle dos riscos licitatórios, que sustentem a veracidade e a confiança dos *stakeholders* externos (como a Administração pública).

Assim, chama-se a atenção, neste estudo, para que os diretores e gestores de empresas que buscam construir ou reformular seus programas de *compliance* adequados aos objetivos da nova Lei de Licitações nº 14.133/2021, observem a relação estabelecida entre os princípios norteadores da licitação e os pilares do *compliance*, bem como, a identificação dos riscos e das más condutas atualmente praticadas nas contratações públicas.

Torna possível assim, estabelecer controles internos eficientes na redução e mitigação de atividades que estejam em desacordo com as normas aplicáveis e com os valores éticos da organização.

Nesse sentido, a pesquisa apresenta como resultado, seis perspectivas práticas para a elaboração do programa de *compliance* empresarial licitatório, detalhadas na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Perspectivas práticas para elaboração do *compliance* empresarial licitatório

PERSPECTIVAS PARA ELABORAÇÃO DE COMPLIANCE EMPRESARIAL LICITATÓRIO

01

COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O programa de *compliance* licitatório somente será real e efetivo se a alta administração, de fato, desejar que a condução da organização seja pelo caminho da legalidade e da ética frente aos negócios públicos, de nada adianta os esforços legislativos ou a implantação de programas de integridade sem o compromisso dos dirigentes corporativos. O engajamento da alta administração pode ser demonstrado pelas seguintes ações:

- Declarar expressamente os padrões éticos da empresa e o respeito as legislações inerentes as contratações públicas ;
- Instituir um departamento e/ou nomear um profissional responsável pela área do *Compliance* com autonomia e recursos;
- Os líderes das organizações devem cumprir as regras estipuladas e serem exemplos na prática de boas condutas;
- Atuar frente as denúncias recebidas e aplicação de punições e medidas disciplinares;
- Incentivar e exigir a melhoria continua do programa de *compliance*.

02

IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E MONITORAMENTO DOS RISCOS LICITATÓRIOS

Os objetivos do *compliance* licitatório é assegurar que as condutas empresarias estejam em harmonia com as legislações que regulam os processos de contratações junto a Administração Pública, neste viés, o responsável pelo programa deve identificar, analisar e monitorar os riscos que as organizações privadas podem enfrentar nesses negócios. A pesquisa apresentou potenciais riscos atualmente encontrados nesse seguimento, os quais podem servir de diretrizes para o planejamento do programa de integridade:

- Conflito de interesses; oferta de brindes; conluio entre participantes; superfaturamento (Quadro 2).

Importante ressaltar que as manobras para se obter vantagens fora do espectro da legalidade e ética nas contratações públicas são constantemente aprimoradas, cabendo aos responsáveis pelo programa de *compliance* monitorar constantemente o surgimento de novos riscos.

03

CÓDIGO DE CONDUTA E POLÍTICAS DO COMPLIANCE LICITATÓRIO

A elaboração do código de conduta é a fase de documentação do programa de *compliance*, desta forma, neste documento devem estar inseridas as políticas que a empresa queira que sejam cumpridas e observadas pelos seus administradores, funcionários e terceiros, durante a execução das suas atividades. O documento deverá contemplar entre outras políticas: o monitoramento de novas leis; as responsabilidades dos comitês/agentes de *compliance*; mecanismos de controles internos; e, instruções para formalização dos procedimentos de tratamento das denúncias, investigações internas e aplicação de medidas disciplinares. Ademais, para servir aos interesses licitatórios deverá estar alinhado aos riscos identificados nessa seara, assim como, com o arcabouço jurídico relativo as contratações públicas, especialmente a nova Lei de Licitações n. 14.133/2021.

04

ROTINAS DE REVISÃO E APROVAÇÃO DAS ATIVIDADES EMPRESARIAIS NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Os controles internos são instrumentos essenciais ao monitoramento das atividades desempenhadas pela organização, podem através da revisão da atuação dos colaboradores identificar se os objetivos da entidade estão sendo alcançados e se as leis e regulamentações estão sendo cumpridas. Considerando os riscos identificados nos negócios públicos sugere-se que os controles internos atenção para algumas atividades:

- Elaboração de propostas para fornecimento de bens ou prestação de serviços a Administração Pública, especialmente quanto ao valor ofertado (praticado no mercado) e ao atendimento as exigências de qualidade estipulados pelo ente público;
- Cumprimento de prazos contratuais, sejam os relativos ao envio de documentos, assinaturas, quanto aos prazos de entrega dos produtos ou prestação dos serviços;
- Cumprimento integral do objeto contratual, respeitando as condições aceitas na proposta vencedora (quantidade, qualidade, marca);
- Acompanhamento da atuação dos funcionários da empresa nos processos de contratação, se atentando a situações corriqueiras que possam apresentar algum desvio de conduta, tais como: solicitação de verba para despesas extras; melhores resultados sempre no mesmo ente público; relacionamentos pessoais e/ou grau parentesco com servidores públicos ou concorrentes;

05

COMUNICAÇÃO E DENÚNCIA

Assim como em outros programas de compliance, no licitatório será de suma importância a criação de canais de comunicação divulguem as informações e documentos inerentes a política de integridade e código de conduta estabelecidos pela organização, assim como, mecanismos para que funcionários, parceiros ou mesma a comunidade possam alertar ou reclamar de condutas inadequadas.

Nessa esteira, sugere-se a implantação de canais comunicação e canais de denúncia por meio de ferramentas tecnológicas capazes de ampliar o acesso e a transparência, bem como, garantir, nos casos de denúncias, a confidencialidade e anonimato dos denunciantes.

06

APURAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

Após a identificação de um comportamento ilícito ou antiético, a empresa deve ter a preocupação de apurar os fatos, individualizar as responsabilidades, aplicar sanções e corrigir possíveis fragilidades no controle de suas atividades, realizadas de forma eficaz as investigações internas podem contribuir:

- Na proteção dos interesses da organização;
- No cumprimento de leis e regulamentações;
- Na identificação de melhorias nas operações e nos controles internos;
- Na demonstração de compromisso com integridade da empresa ;

Desta forma, é imprescindível que as empresas ao elaborarem seu código de conduta e políticas de compliance, formalizem os processos internos de apuração das más condutas e responsabilização do envolvido.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os programas de *compliance* não podem ser padronizados, pois cada empresa apresenta características peculiares. Contudo, na Figura 2, acima apresentada, busca-se a título de orientação, apresentar diretrizes a serem observadas pelas empresas na elaboração de programas de *compliance* licitatório. A pesquisa espera então contribuir de forma prática para a implementação de programas realmente efetivos na identificação e tratamento dos riscos constantes nas contratações públicas, assim como, no desenvolvimento de controles internos capazes de assegurar a integridade das atividades empresariais nessa relação público-privada.

Por outro lado, não pode se esquecer, que ainda, nos dias atuais são descobertos inúmeros casos de corrupção na seara dos negócios públicos, a implantação de um efetivo programa de *compliance* empresarial licitatório, respeitando e conhecendo os verdadeiros riscos e condutas ilegais praticadas no seu bojo, podem trazer impactos positivos na restauração da credibilidade desses negócios e na correta aplicação dos recursos do poder público, prevalecendo assim a finalidade precípua da Administração Pública, que é o atendimento do interesse público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou aprofundar a relação entre os programas de *compliance* empresariais e as licitações públicas. Embora o *compliance* esteja se difundindo cada vez mais na seara corporativa, as especificidades em relação aos processos licitatórios carecem de aprofundamento para a correta construção de um programa de *compliance* licitatório efetivo.

Portanto, deu-se um dos primeiros passos, nesta dissertação, para auxiliar as empresas a melhor entender as dinâmicas do processo de licitação pública, e como estas dinâmicas podem se relacionar com os programas de *compliance*.

Para chegar a este entrelaçamento, foi realizada uma análise bibliográfica da literatura tanto da área de *compliance* quanto da área de licitações públicas.

Sobre a literatura de *compliance*, foi apresentado o conceito, assim como a sua caracterização como uma autorregulação regulada, tendo em vista o papel de agentes certificadores e reguladores, inclusive os públicos, para que os programas de integridade sejam, de fato, íntegros em suas proposições. Discutiu-se, então, a base normativa e legal que embasa a construção dos programas de conformidade no Brasil.

A partir dessa base bibliográfica, foram elencados os principais pilares do programa de *compliance* e, ao cruzar as informações da literatura, este estudo avançou na delimitação de um panorama que vai além dos pilares. Especificamente, o estudo contribui para a doutrina, ao defender que os pilares do *compliance* podem formar macropilares. Assim, os gestores podem analisar o *compliance* tanto por uma perspectiva macro, quanto por uma perspectiva mais específica a partir de cada pilar. Essa distinção pode ajudar na alocação de recursos e na priorização de investimentos para o programa como um todo (a partir dos macropilares), ou para áreas específicas dentro do *compliance* (a partir de cada pilar).

Passou-se então a abordar a doutrina de licitações públicas e como se relaciona com o *compliance* empresarial. Foram apresentadas diretrizes e principais inovações da nova Lei de Licitações nº 14.133. A partir disso, foi possível demonstrar os requisitos de integridade e, especificamente, a necessidade de se ter um programa de *compliance* empresarial para poder licitar com a Administração Pública a partir da nova lei. Elencou-se, também, a existência do *compliance*

público, aplicado aos órgãos da Administração Pública, como complementares aos programas desenvolvidos pelas empresas para a efetividade das licitações públicas.

Especial destaque foi dado ao *compliance* licitatório empresarial. Foram elencados os diferentes riscos que envolvem o *compliance* licitatório, tanto do âmbito interno às empresas, quanto o externo, de responsabilidade da Administração Pública. Assim sendo, esse estudo também avança ao propor uma classificação de riscos para as licitações públicas, defendendo que existem dois tipos de riscos: os riscos de caráter ético e moral, a exemplo das fraudes nos certames e da corrupção, e os riscos de ordem contratual, relativos à natureza da licitação e do contrato público, especificamente sobre o objeto a ser contratado e a sua especificidade. Tal distinção pode auxiliar os gestores a criarem políticas e ações nos programas de *compliance* para lidar com ambos os tipos de riscos ao adentrarem em licitações públicas.

Por fim, foram apresentadas algumas perspectivas práticas para o bom desempenho de um *compliance* licitatório empresarial. Para tanto, foram apresentados os princípios norteadores da nova Lei de Licitações. Então, foi realizada uma análise de como esses princípios se relacionam com os pilares do programa de *compliance*. Defendeu-se, então, que cada pilar possui relação ou influência direta em um grupo específico de princípios. Tal perspectiva é uma novidade para a literatura, podendo servir como um guia prático para que os gestores possam melhorar os programas de *compliance* considerando o entrelaçamento dos pilares do programa com os princípios das licitações públicas.

Como sugestão de estudos futuros, indica-se a análise por meio de pesquisa-ação, de forma que esforços para a construção de programas de *compliance* em empresas que buscam participar de licitações públicas possam ser desenvolvidos a partir da consideração dos pilares e da relação deles com os respectivos princípios das licitações que possuem interação. A análise empírica poderá evidenciar novas perspectivas aqui não elencadas, avançando o conhecimento prático para o campo da interação público-privada.

REFERÊNCIAS

ABBOUD, Georges; MENEZES, Paulo Roberto Brasil Teles. Programas de compliance e a proteção do mercado: o combate à corrupção e à deslealdade concorrencial. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 1007, p. 37-64, 2019.

ALVES, Ana Paula Gross. A evolução histórica das licitações e o atual processo de compras públicas em situação de emergência no Brasil. **REGEN: revista de gestão, economia e negócios**, Brasília, DF, v. 1, n. 2, p. 40-60, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/regen/article/view/5162/2046>. Acesso em: 08 maio 2021.

AMADO, Marcela do Amaral B. de Jesus. Agente de Contratação como expoente de Governança na nova Lei de Licitações. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, n. 81, p. 209-218, 2021.

ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo: Trevisan, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 37301**: sistemas de gestão em *compliance* – requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

BECKER, Camila Mauss. **Compliance, autorregulação regulada e o sistema de responsabilidade penal da pessoa jurídica no direito penal brasileiro**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Criminais) -- Faculdade de Direito, Programa de Pós-Graduação em Ciências Criminais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/8043/2/DIS_CAMILA_MAUSS_BECKER_COMPLETO.pdf. Acesso em: 26 nov. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portaria no 784, de 28 de abril de 2016. Institui o Programa de Fomento da Integridade Pública da Controladoria-Geral da União, para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 81, p. 3, 29 abr. 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21512003/do1-2016-04-29-portaria-n-784-de-28-de-abril-de-2016-21511887. Acesso em: 28 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 28 nov. 2022.

BRASIL. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em: 29 fev. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021**. Lei de licitações e contratos administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 07 jul. 2021.

BREIER, Ricardo; CARRIL, Rodrigo. Autorregulação impacta direito penal empresarial. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 28 set. 2013. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2013-set-28/autorregulacao-produz-impactos-direito-penal-empresarial#:~:text=A%20autorregula%C3%A7%C3%A3o%20regulada%20%C3%A9%20caracterizada,com%20a%20elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20normas>. Acesso em: 04 nov. 2022.

CALASANS JÚNIOR, José. **Manual da licitação**: com base na Lei nº 14.133, 1º de abril de 2021. 3. ed. Barueri: Atlas, 2021.

CAMARÃO, Tatiana; FORTINI, Cristiana. As lições aprendidas com a pandemia de COVID-19. *In*: CAMARÃO, Tatiana *et al.* **Perguntas e respostas**: Fórum on-line - impacto da COVID-19 nas contratações públicas. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 37-46.

CARVALHO, Samuel Silas dos Santos; ALMEIDA, Mariza Gonçalves; ARENAS, Marlene Valério dos Santos. Governança nas contratações públicas sob a perspectiva da nova lei de licitações e contratos administrativos. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n.4, p. 23703-23724, 2022. DOI:10.34117/bjdv8n4-064. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/index.php/BRJD/article/download/46040/pdf>. Acesso em: 22 set. 2022.

CEZAR, Sílvia Monique Santos. **As políticas de compliance e a autoregulação regulada como ferramentas de prevenção à lavagem de dinheiro**. Revista Científica do CPJM, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 345-372, 2021. DOI: 10.55689/rcpjm.2021.02.017. Disponível em: <https://rcpjm.cpj.m.uerj.br/revista/article/view/46/72>. Acesso em: 05 abr. 2021.

COCA VILA, Ivó. Programas de cumplimiento como forma de autorregulación regulada? *In*: SILVA-SANCHEZ, Jesús-Mara (dir.). **Criminalidad de empresa y compliance**: prevención y reacciones corporativas. Barcelona: Atelier, 2013. p. 43-76.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada. Durham, NC: COSO, 2004. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acesso em 30 jul. 2021.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). **Guia para programas de compliance**. Brasília, DF: CADE, 2016.

COSTA, Gabriela Casciano Correa. A importância dos pilares de código de conduta e políticas de compliance e de treinamento e comunicação para implementar um programa de integridade efetivo nas empresas. **Justiça & Sociedade**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 115-133, 2021. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ipa/index.php/direito/article/view/1084/984>. Acesso em: 16 jun. 2022.

CRISÓSTOMO, Vicente Lima; GIRÃO, Aline Maria Coelho. Análise do compliance das empresas brasileiras às boas práticas de governança corporativa. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 11, n. 2, p. 40-64, 2019. DOI: 10.21680/2176-9036.2019v11n2ID16369. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/16369/11849>. Acesso em: 23 ago. 2021.

CUSCIANO, Dalton Tria; ROCHA, Marcelo Souza. Contratações públicas: o *compliance* baseado nos riscos das atividades de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão de contratos. *In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, 9., 2022, São Paulo. **Anais [...]**. Brasília, DF: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/508.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022.

DIAS, Evilyn Cristine Fuck Ferreira; FREITAS, Daniel Castanha de. (In)Aplicabilidade da nova lei de licitações em São José dos Pinhais: melhorias e barreiras da Lei nº 14.133/2021. **Caderno PAIC**, Curitiba, v. 23, n. 1, p. 243-256, 2022. Disponível em: <https://cadernopaic.fae.emnuvens.com.br/cadernopaic/article/view/495>. Acesso em: 04 nov. 2022.

FORTINI, Cristiana; MOTTA, Fabrício. Corrupção nas licitações e contratações públicas: sinais de alerta segundo a Transparência Internacional. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Curitiba, v. 16, n. 64, p. 93-113, 2016.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1. ed. São Paulo: [s. n.], 2014.

GUIMARÃES, Fernando Vernalha; REQUI, Érica Miranda dos Santos. Exigência de programa de integridade nas licitações. *In: PAULA, M. A. B.; CASTRO, R. P. A. (org.). Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

JOBIM, Rosana de Souza Kim. **Compliance e trabalho: entre o poder diretivo do empregador e os direitos inespecíficos do empregado**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) -- Faculdade de Direito, Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/216496/001067204.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 jul. 2021.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 5. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018. *E-book*.

KOVTUNIN, Lara Cristina de Olival *et al.* Programas de compliance no setor público: instrumento de combate à corrupção e incentivo à transparência. **Revista São Luis Orione**, Araguaína – TO, v. 6, n. 2, p. 108-120, 2019. Disponível em: <https://seer.catolicaorione.edu.br/index.php/revistaorione/article/download/139/110>. Acesso em: 04 nov. 2022.

KUHN, Marcelo Schenkman; FORTES, Thaís Cruz Silva. A (IM)possibilidade de penalização concomitante dos delitos de formação de cartel e fraude à licitação à luz do princípio da vedação ao bis in idem com base na redação da nova lei de licitações. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 26428–26439, 2022. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/46483>. Acesso em: 04 nov. 2022.

LACERDA, Natalia de Melo. **A emergência dos programas públicos de integridade como instrumento de prevenção de cartéis em licitação**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, DF, v. 56, n. 221, p. 111-130, 2019.

LAFS CONTABILIDADE. **Quem somos**. Rio de Janeiro: Lafs Contabilidade, 2019. Disponível em: <https://lafscontabilidade.com.br/>. Acesso em: 24 abr. 2022.

LOBO, Márcia Germana A. de Araújo; FERREIRA, Marcelo Benetele. Implantação de compliance no setor público brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 11, p. 191–207, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i11.7435. Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7435>. Acesso em: 04 nov. 2022.

MACHADO, Antonio Rodrigo; CARMONA, Paulo. Compliance: instrumento de controle nas licitações públicas. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Curitiba, v. 18, n. 72, p. 71-91, 2018.

MAGALHÃES, João Marcelo Rego. Política de integridade pública em licitações. **Revista Controle: doutrinas e artigos**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 14-47, 2014.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MELO, Elizeu Miguel Campos. **Aspectos práticos do poder diretivo do empregador nos pilares do Compliance Trabalhista**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -- Curso de Direito, UNISOCIESC, Blumenau, 2021.

Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/21129>. Acesso em: 05 maio 2022.

NASCIMENTO, Sandro José de Oliveira; RAMOS, Yuri Raion de Jesus; LIMA FILHO, Raimundo Nonato. Avanços e retrocessos da nova lei de licitações sob a perspectiva do controle administrativo e a atuação do tribunal de contas da união **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 4969–4987, 2022.

Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/42914>. Acesso em: 04 nov. 2022.

NÓBREGA, Marcos; TORRES, Ronny Charles L. de. A nova lei de licitações, credenciamento e e-marketplace: o turning point da inovação nas compras públicas. **O Licitante**, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.olicitante.com.br/e-marketplace-turning-point-inovacao-compras-publicas/>. Acesso em: 15 out. 2021.

PORTO, Éderson Garin. **Compliance & governança corporativa: uma abordagem prática e objetiva**. [S. l.]: Lawboratory Press, 2020.

RÊGO, Eduardo de Carvalho. Princípios jurídicos previstos no projeto da nova lei de licitações. *In*: NIEBUHR, Joel de Menezes (org.). **Nova lei de licitações e contratos administrativos**. Florianópolis: Zênite, 2020. p. 19-32. Disponível em: <https://www.zenite.blog.br/nova-lei-de-licitacoes-novo-livro/> Acesso em: 09 abr. 2021.

ROSILHO, André Janjácomo. As licitações segundo a Lei n. 8.666: um jogo de dados viciados. **Revista de Contratos Públicos**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, set. 2012/fev. 2013. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/10880>. Acesso em: 04 nov. 2022.

SANTOS, Ana Luiza Liz; MAYA, André Machado. Autorregulação regulada, compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica. **Revista da Faculdade de Direito da FMP**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 80-91, 2022. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.53929/rfdf.v17i1.293>. Disponível em: <https://revistas.fmp.edu.br/index.php/FMP-Revista/article/view/293/191>. Acesso em: 04 nov. 2022.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre; FARIA, Felipe. **Os pilares do programa de compliance**: uma breve discussão. [S. l.]: LEC—Legal Ethics Compliance, 2016. Disponível em: <https://conteudo.lec.com.br/ebook-pilares-do-programa-de-compliance>. Acesso em: 30 jul. 2021.

SOUZA, Horácio Mendes Augusto de. A juridicidade da exigência de programa de integridade para participar de licitações e firmar contratos e outras parcerias com o Estado. **Revista da Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo**, Vitória, v. 15, n. 15, p. 143-169, 2017.

SPINETTO, Juan Pablo. Após escândalos, compliance é a nova palavra de ordem no Brasil. *In*: UOL Economia. [São Paulo], 20 jan. 2015. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2015/01/20/apos-escandalos-compliance-e-a-nova-palavra-de-ordem-no-brasil.htm>. Acesso em: 03 nov. 2022.

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION. **Quais são os benefícios de um sistema de gerenciamento de conformidade**. Madrid: World Compliance Association, [2020?]. Disponível em: [https://www.worldcomplianceassociation.com/beneficios-del-compliance.php#googtrans\(es|pt\)#googtrans\(es|pt\)](https://www.worldcomplianceassociation.com/beneficios-del-compliance.php#googtrans(es|pt)#googtrans(es|pt)). Acesso em: 30 jul. 2021.

XAVIER, Deiverson Felipe Souza *et al.* Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 6., 2017; ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 5., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: UNINOVE, 2017. Disponível em: <https://singep.org.br/6singep/resultado/429.pdf>. Acesso em: 18 set. 2022.

ZILLOTTO, Mirela Miró. **Tecnologia blockchain nas contratações públicas no Brasil**. Belo Horizonte: Fórum, 2022.