

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

**APLICABILIDADE DO COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA EM FACE AO MOMENTO POLÍTICO ATUAL  
BRASILEIRO**

***APPLICABILITY OF COMPLIANCE IN THE PUBLIC  
ADMINISTRATION IN FACE THE BRAZILIAN CURRENT  
POLITICAL MOMENT***

**SILVIA REGINA SOUZA**

Mestre em Direito Empresarial e Cidadania pelo Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA.

**SANDRA MACIEL-LIMA**

Professora do Mestrado em Direito Empresarial e Cidadania do UNICURITIBA. Doutora em Sociologia pela UFPR. Mestre em Administração pela Universidade.

**ANDRÉ LIPP PINTO BASTO LUPI**

Doutor em Direito. Professor no Programa de Mestrado em Direito Empresarial e Cidadania pelo Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA.

**RESUMO**

A partir de um estudo bibliográfico, o presente artigo se propõe a investigar em que medida pode se aplicar o *compliance* na administração pública face o cenário político atual brasileiro. Traceja-se por um cenário de escândalos do governo, de corrupção, de crise financeira, o que acentua a necessidade de se discutir padrões éticos, de transparência na administração pública. Diante deste panorama, propõe-se discorrer sobre o papel do Estado e da Administração Pública fundamentada na lei, nos

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

princípios constitucionais e, como suporte, trazer a concepção de alguns autores sobre o tema. Importante apresentar comparativos acerca da aplicação do *compliance* como experimento de sucesso na iniciativa privada, sua função, sua eficácia e alguns exemplos como modelo de utilização do *compliance*, vislumbrando-se apresentar ao final deste artigo a sua importância na administração pública do Brasil, acreditando na mudança das futuras gerações, através de regras de bons hábitos aplicadas desde cedo na própria escola, fazendo com que a ética e a retidão se multiplique de geração a geração, transformando a política no Brasil.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Compliance*; Administração Pública; Estado; Princípios; Corrupção.

**ABSTRACT**

Based on a bibliographical and deductive study, this article proposes to investigate the extent to which compliance can be applied in the public administration in the current Brazilian's political moment. It's delineating a scenario of government scandals, of corruption, of financial crisis, which accentuates the need to discuss ethical standards of transparency in public administration. Given this panorama, it's proposed to discuss the role of the State and Public Administration based on the law, on the constitutional principles and, as support, bring the conception of some authors about the subject. It's important to present comparisons about compliance's application as a successful experiment in the private sector, its function, its efficiency and some examples as a model for the using of compliance, glimpsing the presentation, at the end of this article, of the compliance's importance in public administration in Brazil, believing in the change of the future generations, through rules of good habits applied early at school, making ethics and rectitude multiply from generation to generation, transforming the political in Brazil.

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

**KEYWORDS:** Compliance; Corruption; Principles; Public Administration; State.

## INTRODUÇÃO

Observa-se certa confusão quanto ao papel da administração pública e do poder estatal frente à sociedade brasileira, como garantidor do progresso. Em decorrência disso, múltiplos são os efeitos danosos, como os casos de escândalos com fraudes e corrupção na administração pública, no poder estatal e na política do Brasil.

Envolto a toda essa complexidade e, estando o cidadão brasileiro protegido pela Constituição Federal, necessário se faz a busca de meios para inserir práticas de políticas públicas adequadas através do cumprimento reto do papel do Estado e da administração pública, sendo que se trata do destino de toda uma sociedade.

Partindo dessa premissa, e por meio de pesquisa bibliográfica, almeja-se neste artigo, verificar em que medida pode se aplicar o *compliance* na administração pública face o cenário político atual brasileiro.

## 2 O PAPEL DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Importante e necessário se pensar na existência de padrões éticos, legais e transparentes quando o fato é a prestação de serviços, em especial, ante o panorama político e social que se apresenta, principalmente quando se trata dos interesses e necessidades de toda uma sociedade, que convive arduamente com resultados indesejáveis, visto o modelo de administração pública e poder estatal que se apresenta.

Nas palavras de Maximiano (1995, p. 60) administrar “é o processo que tem

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

como finalidade garantir a eficiência e eficácia de um sistema”.

Chiavenato, (1997, p.10) por sua vez, define Administração como:

[...] aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas e operacionalizar o seu alcance pelos colaboradores participantes das organizações a fim de que se obtenha resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes assim como às suas próprias.

No conceito de Meirelles, podemos definir administração pública como sendo uma atividade do Estado.

O estudo da Administração Pública em geral, compreendendo a sua estrutura e as suas atividades, deve partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados (MEIRELLES citado por IURCONVITE, 2016, s/p).

Partindo do pensamento destes autores e, falando de administração pública, pode-se extrair que o bem a se preservar é a sociedade, que fica sob a responsabilidade do administrador e este deve desempenhar sua função de modo a obter resultados positivos e benéficos a sociedade.

### **3 AS LEIS E OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Na busca para conhecer o objetivo de determinadas leis e o alcance destas, necessário se faz interpretá-las e, esta interpretação deve ser feita de acordo com os princípios.

Neste sentido, Knoplock (2015, s/p.) nos ensina quão importante é o entendimento dos princípios que regem a Administração. Princípios expressos na Constituição de 1988, conforme Art. 37, como segue,

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Reale (2002, p.60) acrescenta que:

Quando o nosso pensamento opera essa redução certificadora, até atingir juízos que não possam mais ser reduzidos a outros, dizemos que atingimos princípios. Princípios são, pois, verdades ou juízos fundamentais, que servem de alicerce ou de garantia de certeza a um conjunto de juízos, ordenados em um sistema de conceitos relativos a dada porção da realidade. As vezes também se denominam princípios certas proposições que, apesar de não serem evidentes ou resultantes de evidências, são assumidas como fundantes da validade de um sistema particular de conhecimentos, como seus pressupostos necessários.

Tira-se do aprendizado com Reale (2002), que os princípios servem como apoio no tocante ao direito administrativo e ao direito público.

Sobre os princípios constitucionais na administração pública, Meirelles registra que:

Os princípios básicos da administração pública estão consubstancialmente em doze regras de observância permanente e obrigatória para o bom administrador: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público. Os cinco primeiros princípios acima descritos estão previstos no “art. 37, caput, da Constituição Federal do Brasil de 1988; os demais se encontram no art. 2º da Lei federal 9.784, de 29/01/1999 (MEIRELLES citado por GARCIA e ARAÚJO, 2016, s/p).

Pode-se observar que os princípios são como uma baliza para a administração pública, pois encontram-se calçados em nossa Lei Maior e visam trazer uma certa harmonia ao sistema administrativo. E, sendo os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, finalidade e publicidade, citados como os principais da administração pública, importante trazer um breve esboço sobre cada um desses princípios constitucionais.

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

## 4 PRINCÍPIO DA LEGALIDADE

O princípio da legalidade se destaca no ordenamento jurídico, posicionando-se sobre o que é legal, entendendo que a boa aplicação da lei é que rege tudo e toda a conduta. Como segue:

O princípio da legalidade, para a Administração, tem alcance totalmente diverso do princípio da legalidade, que protege os particulares contra o Estado, vez que este decorre do art. 5º, II, da Constituição Federal: “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. [...] no âmbito penal, é o disposto no inciso XXXIX do mesmo artigo: “não há crime sem lei anterior que o defina, nem pena sem prévia cominação legal”. No tocante à Administração Pública, o efeito é inverso, vez que essa só pode fazer aquilo que estiver previsto ou autorizado em lei, só podendo agir segundo a lei (*secundum legem*.[...]) A vontade da Administração passa a ser, portanto, a vontade única da lei (KNOPLOCK, 2015).

Di Pietro alude que:

Este princípio, juntamente com o de controle da Administração pelo Poder Judiciário, nasceu com o Estado de Direito e constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais. Isto porque a lei, ao mesmo tempo em que os define, estabelece também os limites da atuação administrativa que tenha por objeto a restrição ao exercício de tais direitos em benefício da coletividade (DI PIETRO, 2011, p. 64).

Assim não há liberdade, a lei dita e o administrador público deve fazer, limitando-se dessa forma o seu poder e trazendo segurança jurídica à sociedade, por fim, organizando a administração pública.

Sobre o princípio da legalidade na administração pública Mello finaliza:

Assim, o princípio da legalidade é o da completa submissão da Administração às leis. Este deve tão-somente obedecê-las, cumpri-las, pô-las em prática. Daí que a atividade de todos os seus agentes, desde o que lhe ocupa a cúspide, isto é, o Presidente da República, até o mais modesto dos servidores, só pode ser a de dóceis, reverentes obsequiosos cumpridores das disposições gerais fixadas pelo Poder Legislativo, pois esta é a posição que lhes compete no direito (MELLO, 1994, p. 48).

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

Em consonância com o entendimento de Mello, o doutrinador Bastos leciona que:

O princípio da legalidade mais se aproxima de uma garantia constitucional do que de um direito individual, já que ele não tutela, especificamente, um bem da vida, mas assegura, ao particular, a prerrogativa de repelir as injunções que lhe sejam impostas por uma outra via que não seja a da lei (BASTOS citado por IURCONVITE, 2006, s/p).

Mas uma vez, pode-se verificar no que diz respeito ao princípio da legalidade no Direito Administrativo, que todo ato do Estado obriga-se a anteceder-se de uma lei que o conduza, além de sujeitar seus administradores no uso de suas atribuições.

## 5 PRINCÍPIO DA MORALIDADE

O princípio da moralidade na administração pública também traz sua importância, tendo como base uma boa administração.

O princípio da moralidade diz respeito à atuação dos agentes públicos, que deverá sempre se pautar pela ética. A Administração e seus agentes devem atuar não apenas com vistas na lei, mas sobre tudo buscando preservar a moral, os bons costumes e a justiça.

Sobre o princípio da moralidade Welter leciona:

A moralidade administrativa não se confunde com a moralidade comum; ela é composta por regras de boa administração, ou seja: pelo conjunto das regras finais e disciplinares suscitadas não só pela distinção entre o Bem e o Mal, mas também pela ideia geral de administração e pela ideia de função administrativa (WELTER citado por KNOPLÖCK, 2015, s/p.).

Importante citar que há um código de ética do servidor público, como segue:

Dispõe o código de ética do servidor público civil federal, Decreto nº 1-171/1994, que: I – A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

dos **princípios morais** são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos; II – O servidor público não poderá jamais desprezar o **elemento ético** de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, *caput*, e § 4º da Constituição Federal; III – A **moralidade** da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo. (*Grifo do autor*). A Constituição Federal se preocupou com a moralidade administrativa ao assegurar uma forma de controle da mesma pelo cidadão, na forma de ação popular, de acordo com o art. 5º, LXXIII, [...] O código de ética do servidor público civil federal dispõe, no inciso I, em síntese, que a moralidade deve nortear o servidor público “*seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele*”. [...] O servidor só pode ser penalizado por uma conduta imoral em sua vida privada caso essa atitude tenha algum reflexo na atividade administrativa. (KNOPLOCK, 2015).

Sobre a conduta do servidor público, Meirelles discorre que:

O agente administrativo, como ser humano dotado de capacidade de atuar, deve, necessariamente, distinguir o Bem do Mal, o Honesto do Desonesto. E ao atuar, não poderá desprezar o elemento ético da sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo do injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto (MEIRELLES citado por SANTOS, 2015, s/p.)

Os autores acima citados estão certos de que o conjunto das regras da boa administração não está apenas pautado no conceito geral da administração, mas igualmente na função administração e, que os princípios morais devem orientar o servidor público como ser humano dotado de habilidades, não somente no seu cargo, como também na sua função, sem abandonar a ética no seu comportamento na busca do bem geral.

Desta forma, o ensinamento trazido pelos autores instrui sobre a importância do princípio da moralidade, onde o administrador público se calçado na moralidade e na honestidade, consegue realizar uma boa administração.



**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

## 6 PRINCÍPIO DA IMPESSOALIDADE

O princípio da impessoalidade está relacionado ao comportamento da administração pública, que deve ser impessoal e admite dois significados que se complementam impecavelmente, como nos ensina Knoplock (2015, s/p.):

[...] deve-se ter em mente que a atuação do agente público no exercício da função é sempre imputada **ao Estado**; assim, não é a **pessoa** do agente público que atua, [...] mas sim a Administração Pública que ele titulariza, razão pela qual deve **a entidade** responder pela atuação de seus agentes. Por outro lado, e mais nitidamente, percebe-se que o agente público deve agir sempre de forma **impessoal**, imparcial, isenta, sempre buscando o bem da coletividade, e não o seu interesse pessoal. Dessa forma, a **finalidade** da atuação administrativa deve ser sempre o interesse público, e nunca o interesse pessoal, razão pela qual se pode dizer que o **princípio da impessoalidade** é também denominado **princípio da finalidade**. [...] O código de ética do servidor público civil federal, Decreto nº 1.171/1994, dispõe que a ele é vedado “o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer **favorecimento**, para si ou para outrem”. Com o objetivo de obstar a prática (infelizmente) comum de “tráfico de influências” realizada por agentes públicos na forma de lobbies, ou “consultorias”, onde são utilizadas informações técnicas e/ou políticas obtidas em razão do cargo para benefício próprio, e em detrimento do interesse público, foi editada em 2013 a Lei nº 12.813, que trata do **conflito de interesses** na Administração, (...). (KNOPLOCK, 2015).

Por fim, o Princípio da Impessoalidade impõe ao administrador público que só pratique os atos em seu fim legal.

Di Pietro (2011, p. 68) completa dizendo:

O princípio estaria relacionado com a finalidade pública que deve nortear toda atividade administrativa. Significa que a Administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento.

Para Meirelles (2009, p.93) esse fim legal “é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal”.

Os ensinamentos dos autores instruem que o princípio da impessoalidade

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

traça limites ao administrador público, prevenindo que estes não se utilizem de interesse próprio no uso de suas atribuições administrativas, fazendo sempre uso do fim legal.

Para este autor, esse fim legal “é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal” (MEIRELLES, 2009, p.93).

É nítido no estudo realizado sobre o princípio da impessoalidade, que este se molda buscando restringir qualquer tipo de intenção ilegal do administrador e de seus agentes, bloqueando as más práticas destes e preocupando-se com o interesse público.

## 7 PRINCÍPIO DA FINALIDADE

O princípio da legalidade exige que a administração pública aja de acordo com a lei, estendendo-se tal ato ao administrador na execução de sua função, para então chegar à finalidade do objetivo da lei.

Para Cunha Júnior (2007, p. 85.), “a finalidade é um resultado ou bem jurídico que a Administração Pública quer alcançar com a prática do ato, qual seja, o fim público, que nada mais é senão servir ao interesse da coletividade”.

Nesse sentido, pode-se dizer que para se alcançar o interesse público necessita-se dosar a prática da administração pública com o princípio da finalidade.

Segundo Mello, (2011, p. 109):

[...] finalidade é o elemento de validade teleológica dos atos administrativos que explica, justifica e atribui sentido a uma norma. É por meio dela que se compreende a racionalidade que lhe conferiu a elaboração, indicando a sua correta aplicação.

Mello afere a boa interpretação da norma, pautada na lei, onde o princípio da finalidade se efetiva e aplica a norma administrativa advertindo, ilustrando e aferindo

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

sentido a esta de modo a garantir a efetivação do seu fim, que é o interesse geral sobre o individual.

Para tanto, compreende Di Pietro, imprescindível o papel do bom uso de suas atribuições pelo administrador público.

Para Di Pietro (2007, p. 65):

[...] tem-se a presença desse princípio quando a lei confere a Administração os poderes de desapropriar, de requisitar, de intervir, de policiar, de punir, por ter o objetivo de alcançar o interesse geral que não pode ceder perante o interesse individual.

A finalidade ao garantir o fim legal que condiciona a prática da administração, mostra porque se encontra amparado na constituição federal entre os cinco principais princípios da administração pública.

## **8 PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE**

O princípio da publicidade nos remete ao sentido de publicação, transparência, sendo este o principal foco deste princípio. Sendo que a administração pública cuida e trata dos assuntos públicos, pode-se entender que não há sigilo na administração pública. A publicidade, no âmbito dos órgãos públicos é declaração expressa de nossa Constituição.

Neste sentido Di Pietro (1999, P. 67) explica que:

O inciso XIII estabelece que todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

Para que a figura do gestor público não trate a coisa pública como se sua fosse, vem o princípio da publicidade como fiscalizador e garantidor da boa conduta.

Neste sentido, Meirelles (2000, p. 89) traz seus ensinamentos:

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

A publicidade, como princípio da administração pública, abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes.

Desta forma, fica nítido que todos os atos da administração pública, através de seus agentes deve se remeter a transparência, através da divulgação, com algumas restrições, como a segurança do Estado e da sociedade ou aqueles previstos na (Constituição de 1988, conforme Art. 37, § 3º, inciso II):

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (Vide Lei nº 12.527, de 2011). (BRASIL, 1988, s/p.)

## **9 COMPLIANCE**

O termo Compliance é de origem inglesa, que significa agir de acordo com uma lei, uma norma, uma política interna. O alcance do tema foi se moldando com o passar do tempo, passando a não significar somente cumprir as leis, mas, em especial, cumprir a lei anticorrupção. Surge, então, o programa de Compliance para que uma empresa se organize contra a prática de atos ilícitos, como a corrupção ou fraude. Estudos asseguram que em todas as empresas há fraude, umas em maior, outras em menor escala. Sendo um enorme risco se pensar que em determinada empresa não há fraude, dando-se lacuna ao acontecimento (GONSALES, 2016).

Observam-se sérias implicações enfrentadas por executivos e donos de empresas nas recentes operações Zelotes e Lava Jato da Polícia Federal,

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

supostamente envolvidos, enfrentam abalo à reputação e o título de corruptos. Ainda que o ato seja isolado, acometido por um funcionário, as empresas são citadas em jornais e meios de comunicação, sofrendo abalo a sua reputação e passa a ser tachada como uma empresa corrupta.

Segundo Gonsales (2016), o valor de uma empresa está ligado a sua reputação e no caso de uma empresa ser citada em jornais e meios de comunicação, ainda que seja um ato ilícito isolado, acometido por um funcionário, a empresa sofrerá abalo a reputação e passa a ser conhecida no mercado como uma empresa corrupta. Enchem-se os tribunais com casos de falência ou recuperação judicial de empresas por conta das operações da Polícia Federal, onde são punidos os funcionários que cometeram os atos diretamente e as empresas, com seus gestores, mesmo que não envolvidos diretamente.

No caso do mensalão, este trouxe uma novidade importante para o direito penal brasileiro, a teoria do domínio do fato, onde havendo provas de que um gestor, diretor ou presidente de uma empresa poderia ter conhecimento de atos de corrupção, mesmo sem conhecimento de tais atos, este é responsabilizado, pois, por sua função, deveria saber dos acontecimentos. No caso de corrupção isolada, será mais fácil a defesa dos que não praticaram nenhum ato ilícito para uma empresa que possui um programa de incentivo de Compliance. Até pouco tempo somente as pessoas físicas eram punidas, não as empresas, mas com o nascimento da nova Lei Anticorrupção Empresarial, Lei nº 12.846/2013, esse quadro mudou no Brasil, passando as empresas também a responder sobre este atos (GONSALES, 2016).

O Compliance trouxe novas expectativas ao mundo empresarial, em especial no que se refere o alcance de eficiência nas transações econômicas, com a adoção de políticas lícitas e aproximando sua relação com o direito, fazendo-se importante primeiramente conhecer o que é o Compliance.

Neste sentido, Lira (2013) afirma que:

[...] estar em “*compliance*” é **estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos**. Portanto, manter a empresa em

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

conformidade significa atender aos normativos dos órgãos reguladores, de acordo com as atividades desenvolvidas pela sua empresa, bem como dos regulamentos internos, principalmente aqueles inerentes ao seu controle interno. (Grifos do autor).

Candeloro, Rizzo e Pinho (2012, p.30) discorrem da magnitude do alcance do Compliance:

É um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários.

O Compliance surge com o contorno de disciplinar e de se fazer cumprir normas legais, sejam políticas, de empresa privada, de instituição ou órgão público. Surge também com o objetivo de evitar, detectar e, como antídoto a qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

Neste viés, pode-se citar como exemplo do Compliance na administração privada, a empresa Gol Linhas Aéreas.

[...] em conformidade com o *Compliance* em apenas oito anos expandiu sua frota, possuindo atualmente a mais larga rota na América do Sul, em torno de 800 voos diários para 59 destinos em nove países, para anto, efetuou mais de 30 parcerias operacionais (GOL, 2016).

O mercado fica cada vez mais exigente quanto ao comportamento ético, buscando condutas mais íntegras e legais, novo comportamento das empresas, com vistas a obtenção de mais lucratividade e um maior foco no desenvolvimento econômico dos seus negócios.

Dessa forma, necessário verificar-se a importância da implantação de uma política de *Compliance*, visto serem várias as suas necessidades e importância, como a prevenção, a transparência, cumprimento das leis, das normas e condutas.

Neste sentido, Candeloro, Rizzo e Pinho (2012, p. 37-38) copactuam:

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

Salva guardar a confidencialidade da informação outorgada à instituição por seus clientes; evitar o conflito de interesse entre os diversos atores da instituição; evitar ganhos pessoais indevidos por meio da criação de condições artificiais de mercado, ou da manipulação e uso da informação privilegiada; evitar o ilícito da lavagem de dinheiro; e, por fim, disseminar na cultura organizacional, por meio de treinamento e educação, os valores de *Compliance*.

O *Compliance* conduz a empresa ou a instituição pública a um processo disciplinar onde não há espaço a interesses difusos.

A aplicação do *Compliance* garante a sólida construção da empresa ou órgão público e seus servidores, onde caminhem de maneira harmônica e lícita, sem espaço a meios diversos e artificiais.

Sobre a construção de uma estrutura de incentivos:

A construção de uma estrutura de incentivos encontraria seu *locus* ideal se todas as partes envolvidas detivessem um idêntico ponto de vista, independentemente da sua posição. Entretanto, em razão da presença marcante na sociedade da objetividade posicional, a construção da referida estrutura deve considerar tais variáveis (SEN, 2011, p. 187).

O Manual do *Compliance* não anseia abordar todas as ocorrências no desenvolvimento de um órgão, seja público ou privado, contudo apresenta uma composição de políticas e processos relativos a vários aspectos, onde cada componente deve observar e atender as obrigações e responsabilidades.

Igualmente, procura abordar distintos temas de *Compliance* e situações problemáticas que tange a ética e possa ocorrer na condução dos negociais.

Segundo Sibille e Serpa (2016), a mãe das políticas de *Compliance* é o código de conduta, sendo através deste que o diretor de uma empresa se dirige aos seus funcionários, seus fornecedores e a terceiros, expondo e apontando os caminhos sobre as condutas que espera nestes, pois são no código de condutas que se esboçam os tópicos de *Compliance*.

Há uma diferença entre código de ética e código de conduta, em que o código de ética é aquele que apresenta os valores, como integridade, o cumprimento das leis. Este deve servir como a base ao código de conduta e, este por sua vez, é a diretriz

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

do colaborador, dizendo o que deve ou não fazer quando representar a empresa. Um programa de *Compliance* deve vir em conformidade ao entendimento e necessidade da empresa. Simplesmente, fazer o certo, porque é certo para aquela empresa. (SIBILLE e SERPA, 2016).

## **10 O COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Como abordado neste artigo, o *Compliance* vem de encontro à necessidade e à importância de padrões éticos, legais e transparentes nas empresas e instituições.

No caso em estudo, o *Compliance* na Administração Pública não fugiria do mesmo objetivo, passando a preservar então a sociedade e as várias situações que a envolvem.

É sabido que a Administração Pública no Brasil encontra-se amparada por leis, princípios e por nossa Constituição Federal, como no seu artigo 37, que traz os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que regem a Administração pública e os seus administradores.

Todos esses princípios trazem em seu bojo o objetivo principal, qual seja a de preservar a sociedade e fazer que os seus administradores desempenhem sua função de forma ética, legal e transparente para a obtenção de resultados positivos a sociedade como um todo.

A mídia leva diariamente a nossas casas o caos que se encontra a administração pública no Brasil, com escândalos como o atualíssimo caso do mensalão, deflagrado pela Polícia Federal, dentre outros, que envolvem não somente empresas como também empresários, políticos e administradores públicos. Todos agindo de forma adversa as leis e aos princípios da administração pública e a nossa Lei Maior, ficando nítido que apesar da existência de regras, estas são esquecidas, desrespeitadas, ficando a sociedade a mercê de proteção e amparo e crescimento digno.

Neste sentido, observados descasos e desrespeitos à sociedade, às leis e aos



**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

princípios constitucionais, compreende-se que o Compliance Público seria o caminho para a integridade na administração pública.

O Compliance surge como uma linha mestra entre o administrador, sua função, sua conduta, as leis e princípios, que devem ser seguidas tendo como primazia a sociedade.

Nascimento (2016) leciona a respeito da importância do Compliance na Administração Pública:

[...] cabe evidenciar o que se compreende por *Compliance* público, programa de integridade pública, como a criação de medidas institucionais, mecanismos e procedimentos de integridade, análise e gestão de riscos, comunicação, controles, auditoria, monitoramento e denúncia que venham a promover a atuação em conformidade do órgão, de acordo com diretrizes internas e externas promovendo, com isso, a gestão da integridade na esfera pública (NASCIMENTO,2016, s/p).

O *Compliance* na administração pública já não é mais sopesado como uma ficção, mas sim como um acontecimento imprescindível ao setor público brasileiro.

Ainda que um tema jovem, desperta sua importância no Brasil visto o momento político do país em todas as esferas e órgãos federais, estaduais e municipais.

O *Compliance* Público aponta para a uma efetivação inovadora ao Brasil como um mecanismo de integridade, calçado em um diagnóstico apurado, com avaliação dos riscos, monitoramentos, auditorias e denúncias que emanem a promoção de uma gestão íntegra e lícita na esperança que possa vir a ser a atitude mais acertada e rápida a retomada política do país, visto o *Compliance* Público ser um programa de integridade pública.

Assim como na empresa privada, o *Compliance* na Administração Pública seria como o médico a fazer um exame a fim de detectar alguma enfermidade no paciente que seria a administração pública e depois, aplicar-se o remédio certo, na dose certa, bloqueando a administração pública contra o vírus das fraudes, das irregularidades, dos desvios e dos atos ilícitos e da má administração que compõe a

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

tão cruel corrupção.

Nascimento (2016) concretiza dizendo:

Nesta perspectiva, enfatiza-se que diversas leis existentes no ordenamento jurídico brasileiro solidificam a perspectiva do *Compliance* Público, dentre elas: a Lei Anticorrupção (Lei n.º 12.846 de 1º de agosto de 2013 e Decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015); a Lei do Acesso a Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011); a Lei de Conflito de Interesses (Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013). Além disso, as recentes legislações promulgadas, como Estatuto Jurídico da Empresa Pública, da Sociedade de Economia Mista e suas Subsidiárias no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Lei 13.303 de 30 de junho de 2016), a Política Nacional de Inteligência (Decreto 8.793 de 29 de junho de 2016), entre outras (NASCIMENTO,2016, s/p).

A Prefeitura da maior cidade do Brasil e uma das maiores do mundo, a Prefeitura de São Paulo, promove curso de *Compliance* para habilitar seus servidores públicos, onde além de ser um grandioso exemplo, quem sabe possa ser um começo para o *Compliance* na administração pública do Brasil.

O intuito é difundir boas práticas dentro da gestão municipal: Hoje (27/03) e no próximo dia 10, a **Controladoria Geral do Município** (CGM), em parceria com o Centro de Estudos Jurídicos (Cejur), promove uma capacitação de *Compliance*: **procedimentos e mecanismos destinados a aperfeiçoar boas práticas de governança e ética empresarial**. O curso, com duração total de 9 horas, é estruturado em três módulos, incluindo teoria e análise de casos práticos. O objetivo da capacitação é preparar os servidores públicos que atuarão nos processos administrativos de responsabilização de pessoas jurídicas, nos termos do artigo 7º, inciso VII, da Lei N 12.846/2013 e o artigo 24 do Decreto Municipal Nº 55.107/2014 (que regulamenta a Lei Anticorrupção no âmbito da Prefeitura Municipal de São Paulo). Devem participar do treinamento servidores da própria CGM, da Corregedoria e da Procuradoria Geral do Município, do Departamento de Procedimentos Disciplinares (Proced) e da São Paulo Turismo (SP Turis). A escolha do público alvo foi orientada pelo próprio Decreto Municipal Nº 55.107/2014. Foram convidados para ministrar a capacitação de *Compliance* - ou seja, sem custo algum para a PMSP - profissionais com experiência na área e que acompanharam o processo legislativo que culminou na promulgação da Lei nº 12.846/2013. (SÃO PAULO, 2013). (Grifos do autor).

O *Compliance* em outros países, no que tange a administração pública, igualmente vem surtindo seus reais efeitos, neste contexto Vieira registra que:

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

O desenvolvimento contínuo de programas de *compliance* foi marcado pela criação das Diretrizes Federais de Condenação para o Crime Organizacional nos Estados Unidos, em 1991, que apoiavam as organizações responsáveis aplicando “pena justa” para ações criminosas e incentivos dissuasivos para detectar e prevenir o crime (VIEIRA, 2013, p. 19).

O alcance do sucesso do desenvolvimento do Brasil, certamente passará por uma caminhada lenta e árdua, imprescindível é à busca de novos caminhos e novas formas de combater a corrupção na administração pública no Brasil, vindo o *Compliance* como um novo horizonte que aponta para uma administração pública adequada, ética e empenhada no cumprimento das leis, dos princípios constitucionais e ao encontro de uma sociedade plena e digna.

## CONCLUSÃO

O cenário de escândalos do governo, de corrupção, de crise financeira que assolam o Brasil justifica a necessidade de que a administração pública encontre um caminho que possa tracejar de forma mais segura.

A discussão de padrões éticos, legais e de transparência na administração pública pode ser iniciada através do *Compliance*.

O trabalho que se apresenta moldou-se de forma a apresentar além de exemplos de empresas privadas e de organização internacional, o papel do Estado quanto ao desenvolvimento da administração pública e do poder estatal frente à sociedade brasileira, como garantidor do progresso e da segurança.

É nítido que o desrespeito e o não emprego da lei e dos princípios constitucionais na administração pública, no poder estatal e na política do Brasil acarretam em casos de escândalos com fraudes e levam a ruína todos os setores da sociedade brasileira, deixando-a a mercê de uma boa economia, de saúde, educação, de uma vida digna.

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

O Brasil é um país que encontrou um grande espaço no cenário mundial, sendo vários os fatores que levam o país a esta conquista. A exportação de grandes riquezas que somente o Brasil possui, sua fauna, sua flora, a maior floresta e a maior quantidade de água potável do mundo. Belíssimas cidades, povo alegre e acolhedor, além de ser considerado um dos povos mais trabalhadores do mundo.

Ainda assim, imprime receio a muitos investidores internacionais pela política que se apresenta e seus resultados catastróficos, claramente visíveis.

Envolto a toda essa complexidade é que o trabalho que se apresenta visualiza a importância da essência do *Compliance* na administração pública no Brasil, sendo que seu alcance vem de encontro com o objetivo deste trabalho.

Confia-se também que, num respeitado espaço de tempo, a aplicação do *Compliance* na administração pública passaria a se multiplicar nos demais setores do governo, como por exemplo nas escolas, onde o resultado seria a mudança das gerações futuras, onde a moral e os bons costumes estariam presentes desde cedo, tirando o título do Brasil de “país do jeitinho”, alertando e prevenindo sobre as punições que acarretam a ilegalidade e a corrupção.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal Brasileira**. 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em 21 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei ordinária n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2 ago.2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 26 nov. 2016.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Porto Alegre. Editora Makron Boooks, 1997.

CUNHA JUNIOR, Dirley da Cunha. **Curso de direito administrativo**. 5. ed., JusPodivm, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 10. ed. São Paulo. 1999.

\_\_\_\_\_. **Direito administrativo**. 24. ed., São Paulo. 2011.

\_\_\_\_\_. **Direito administrativo**. 21. ed., São Paulo. 2007.

GARCIA, Rayssa Cardoso; ARAÚJO, Jailton Macena de. **Os princípios da administração pública no sistema jurídico brasileiro**. 23/11/2016. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo\\_id=11022&n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=11022&n_link=revista_artigos_leitura)> Acesso em: 18 de nov. de 2016

VIXTEAM. **GOL - implantação do teamaudit risk & compliance**. Palestra VIXTEAM / FIEP no CONBRAI 2016. Disponível em: <<http://vixteam.com.br/a-empresa/casos-de-sucesso/gol-implanta231227o-do-teamaudit-risk-compliance-796>>. Acesso em: 27/11/2016.

GONSALES, Alessandra. 29 fev. 2016. **O que é compliance?** 29 fev. 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2BDpJ6UMXb4>>. Acesso em: 27/11/2016.

IURCONVITE, Adriano dos Santos. O Princípio da Legalidade na Constituição Federal. **Universo Jurídico, Juiz de Fora**, ano XI, 28 de ago. de 2006. Disponível em: <[http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/2647/o\\_principio\\_da\\_legalidade\\_na\\_constituicao\\_federal](http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/2647/o_principio_da_legalidade_na_constituicao_federal)>. Acesso em: 23 de nov. de 2016. > Acesso em: 18 de nov. de 2016.

KNOPLOCK, Gustavo Mello. **Manual de direito administrativo: teoria, doutrina e jurisprudência**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método: 2015.

LIRA, Michael Pereira de. **O que é compliance e como o profissional da área deve atuar?** Disponível em: <<https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>> Acesso em: 26 nov. 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35. ed. São Paulo. 2009.

**Personalidades Acadêmicas Homenageadas:**

**Paula Margarida Cabral dos Santos Veiga** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Rui Luís Vide da Cunha Martins** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

**Vital Martins Moreira** (IGC/Universidade de Coimbra - Portugal)

---

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo. 2000.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 5. ed. São Paulo, Malheiros, 1994.

\_\_\_\_\_. **Curso de direito administrativo**, 29. ed. São Paulo, Malheiros, 2011.

MONTESCHIO, Horácio; JUCÁ, Francisco Pedro. A crise político partidária brasileira: fim das coligações para eleições proporcionais, adoção da cláusula de barreira e a eliminação de comissões provisórias, sugestões para verdadeira reforma política no Brasil. In: **Revista Jurídica – UNICURITIBA**, v.2, n.47 (2017). Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/2032>. Acesso em: 28.nov.2017.

NASCIMENTO, Juliana Oliveira. **Compliance público**: o caminho para a integridade na administração pública. Disponível em: <<http://www.lecnews.com/web/compliance-publico-o-caminho-para-a-integridade-na-administracao-publica/>> Acesso em: 28 nov. 2016.

SÃO PAULO. **CGM promove capacitação de Compliance**. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria\\_geral/noticias/?p=192814](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria_geral/noticias/?p=192814)>. Acesso em: 29/11/2016.

REALE, Miguel. **Filosofia do direito**. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, Lúcio Rafael de Araújo. Princípio da moralidade administrativa. **Direito net**. 8/05/2015. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9094/Principio-da-moralidade-administrativa>> Acesso em: 21 nov. 2016.

SEN, Amartya. **A ideia de justiça**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Curso de Compliance Anticorrupção – Overview**. Publicado em: 8 de abr. 2016. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=iFjEI\\_f4mag](https://www.youtube.com/watch?v=iFjEI_f4mag)>. Acesso em: 27/11/2016.

VIEIRA, Mariana Pessoa. **Compliance**: ferramenta estratégica para boas práticas de gestão. **Monografia (Secretariado Executivo Trilíngue)**, Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 17 abril 2013. Disponível em: <[www.novoscursos.ufv.br/graduacao/ufv/.../Mariana-Pessoa-Vieira.pdf](http://www.novoscursos.ufv.br/graduacao/ufv/.../Mariana-Pessoa-Vieira.pdf)>. Acesso em: 28/11/2016.