



inovajur

TECNOLOGIA • INFORMAÇÃO • INOVAÇÃO

VOLUME 3 | NÚMERO 1

ISSN: 2965-6885

JAN./JUN. 2024

VOLUME 3

NÚMERO 1

inovajur

TECNOLOGIA • INFORMAÇÃO • INOVAÇÃO

JANEIRO/JUNHO
2024

inova jur

TECNOLOGIA • INFORMAÇÃO • INOVAÇÃO

TERCEIRO
VOLUME

Inova Jur - Revista Jurídica da UEMG

VOLUME 3, Nº I

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE
MINAS GERAIS**

REITORA Lavínia Rosa Rodrigues

VICE-REITOR Thiago Torres Costa
Pereira

CHEFE DE GABINETE Raoni Bonato da
Rocha

PROJETO GRÁFICO Thalles Ricardo
Alciati Valim; Gabriel Ribeiro Santos

Editores Chefes

Cristiano Tolentino pires
João Hagenbeck Parizzi
ThallesRicardo Alciati Valim
Vanessa de Castro Rosa

O COMPLIANCE NAS EMPRESAS ESTATAIS BRASILEIRAS

COMPLIANCE IN BRAZILIAN STATE-OWNED ENTERPRISES

Volume 3, n. 1
Jan./jun. 2024

Submissão: 07/05/2025
Aceite: 28/05/2025
Publicação: 02/06/2025

Danilo Vieira Vilela

Doutor em Direito Político e Econômico (Mackenzie). Mestre em Direito Obrigacional Público e Privado (UNESP). Professor efetivo da Universidade do Estado de Minas Gerais. Professor em cursos preparatórios e pós-graduação. Árbitro. Contato: danilo.vilela@uemg.br.

Cesar Del Nero

Graduado em Direito na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG-Frutas). Pós-graduando em Direito e Processo Civil. Estagiário de pós-graduação do MP/MG. Contato: cesardelnero240@gmail.com.

Resumo (PT):

As empresas estatais são entidades de suma importância para que o Estado Brasileiro cumpra as obrigações constitucionais relacionadas à Ordem Econômica. Por sua vez, as políticas de compliance são práticas que vêm ganhando destaque no setor empresarial brasileiro. Assim, o presente artigo tem como objetivo principal demonstrar a forma pela qual as políticas de compliance foram absorvidas pelas empresas estatais brasileiras a partir da promulgação da lei nº 13.303/16. Para tanto, parte de uma abordagem qualitativa, utilizando-se de pesquisa bibliográfica para, ao final, reconhecer de que forma as empresas estatais exercem papel fundamental para o país ao gerarem benefícios sociais e também inovações na área de tecnologia e gestão, que ajudam no desenvolvimento social e econômico nacionais. Conclui-se, ainda, no sentido de que as políticas de compliance podem ser uma ferramenta de suma importância para as estatais, na medida em que possibilitam a prevenção de práticas ilícitas e a mitigação dos danos. Nesse sentido, a lei nº 13.303/16 avançou ao propor a adoção de programas de compliance pelas estatais, principalmente a partir da elaboração de um Código de Conduta e Integridade e da criação de um setor específico da entidade para lidar com o assunto.

Palavras-chave: Empresas estatais; Compliance; Governança; Mitigação de riscos; Lei nº 13.303/16.

Abstract (EN):

State-owned enterprises (SOEs) play a vital role in enabling the Brazilian State to fulfill its constitutional duties concerning the Economic Order. In recent years, compliance policies have gained increasing prominence within the Brazilian corporate landscape. This article seeks to examine the integration of compliance frameworks within Brazilian SOEs, particularly in the wake of the enactment of Law No. 13,303/2016. Adopting a qualitative methodology grounded in bibliographic research, the study explores how SOEs have not only contributed to the country's socioeconomic development—through the delivery of public goods and the promotion of innovation in technology and management—but also how the implementation of compliance measures has enhanced institutional integrity and accountability. The findings suggest that compliance programs serve as crucial instruments in the prevention of illicit practices and the mitigation of risks within the public sector. Law No. 13,303/2016 represents a significant milestone in this context, mandating the adoption of such programs by SOEs. Notably, the legislation requires the development of a Code of Conduct and Integrity and the establishment of dedicated compliance units within these entities.

Keywords: State-owned enterprises; Compliance; Corporate governance; Risk mitigation; Law No. 13.303/2016.

Introdução

As empresas estatais são de suma importância para o Estado Brasileiro, tanto em ruazão dos benefícios sociais, quanto do impacto econômico que geram ao país. Por essa razão, desde a promulgação da Constituição Federal em 1988 está prevista em seu texto a criação de uma lei específica para disciplinar a atuação dessas empresas. No entanto, tal previsão constitucional se concretizou apenas 2016, com a promulgação da lei nº 13.303/16, a qual abordou, dentre vários aspectos, políticas de governança empresarial, sendo uma delas o compliance.

Busca-se, desta forma, analisar a disciplina do compliance no âmbito das empresas estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista) reconhecendo-se, como ponto de partida, tais entidades como importantes meios de o Estado brasileiro cumprir as obrigações estabelecidas pela Ordem Econômica Constitucional.

Assim, mesmo que sua implementação venha ganhando força no Brasil, a ideia de “compliance”, termo de origem estrangeira, tem incidência recente no país, gerando, ainda, muitas incertezas quanto aos seus limites e características. Em razão disso, busca-se, no presente artigo, desendar a forma pela qual a nova lei das estatais disciplinou o tema, abrindo um novo leque de responsabilidades para as empresas estatais, no Brasil.

Nesse sentido, o objetivo principal do presente trabalho diz respeito à compreensão de como as políticas de compliance impactaram as empresas estatais, principalmente, a partir da promulgação da lei nº 13.303/2016.

Dessa forma, no primeiro capítulo se buscará apresentar a origem e o conceito do compliance destacando como tais práticas foram incorporadas à realidade nacional, influenciado por experiências estrangeiras, somadas à pressão popular no combate a práticas corruptivas e orientações de organismos internacionais, como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

A seguir, aborda-se o papel das empresas estatais brasileiras, bem como a compatibilidade das práticas de compliance com os objetivos constitucionais de tais empresas, estabelecidos a partir da compreensão da relevância estratégica destas para a economia e o desenvolvimento nacional. Já na última seção do artigo apresenta-se a disciplina conferida ao compliance pela nova lei das empresas estatais, aprovada no Brasil em 2016.

Assim, para que tais objetivos fossem cumpridos, o presente trabalho, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, caracterizada pelo recurso ao método dedutivo, com a utilização

de vasta pesquisa bibliográfica para, ao final, evidenciar como a progressiva adoção de práticas de compliance na realidade empresarial brasileira acabou levando à incorporação de tal realidade também às empresas estatais, propiciando significativo aprimoramento na gestão de tais entidades, tão relevantes na função de propiciar desenvolvimento tecnológico, econômico e social no país.

1. O compliance no direito brasileiro

1.1. A origem e o conceito de compliance

As políticas de compliance há muito já estão presentes no campo de atuação do empresariado brasileiro. Assim, parte-se da compreensão do tema a partir de uma definição do termo, se fundamentando na etimologia da palavra compliance, a qual “[...] vem do inglês *to comply with*, significando estar de acordo, cumprir com as leis e regulamentos estatais”. (Veríssimo, 2017, p.13).

Consoante a isso, Rodrigo de Pinho Bertocelli compreende o compliance como uma ação em sintonia “[...] com a lei, uma instrução interna, um comando ou uma conduta ética, ou seja, estar em compliance é estar em conformidade com as regras internas da empresa, de acordo com procedimentos éticos e as normas jurídicas vigentes” (Bertocelli, 2021, p. 49).

Por outro lado, Eduardo de Avelar Lamy, aponta compliance como:

[...] um conjunto de regras de governança corporativa, busca em última análise o cumprimento das normas, das políticas e das diretrizes estabelecidas para as atividades da instituição ou da empresa, evitando, detectando e tratando desvios ou inconformidades legais e administrativas (Lamy, 2022, p. 3).

Numa perspectiva mais ampla, entende-se que a elaboração de um programa de compliance não se deve limitar em apenas desenvolver normas gerais ou diretrizes internas, mas também propiciar um ambiente de integridade e ética em suas relações internas ou com as demais empresas, quando se propõe a interagir com elas.

Nessa esteira, também é importante reconhecer que o compliance é um conjunto de parâmetros para atenuação de riscos de ações corruptivas. Assim, tais medidas buscam “[...] prevenir, detectar e corrigir atos não condizentes com os princípios e valores da empresa, assim como perante o ordenamento jurídico vigente” (Bertocelli, 2021, p.50), aplicando-se

às diversas áreas do direito, tais como ambiental, trabalhista, tributária, criminal, agronegócio e outras (Saad-Diniz; Urban, 2021, p.8).

Portanto, tais políticas estão mais próximas de meios preventivos de práticas nocivas às empresas e ao mercado como um todo, que de instrumentos punitivistas. Ou seja, o compliance “visa a prevenção de infrações legais em geral assim como a prevenção dos riscos legais e reputacionais aos quais a empresa está sujeita, na hipótese de que essas infrações se concretizem” (Veríssimo, 2017, p.91). Pode-se dizer, assim, que um programa de compliance adequado apresenta “[...] a faceta preventiva da ocorrência de atos contra a Administração Pública, pois ele internaliza parâmetros éticos na organização, por meio de técnicas e mecanismos que irão permear as decisões estratégicas e as ações das empresas” (Nohara, 2019, p. 23)

1.2 O compliance no sistema jurídico brasileiro

No direito brasileiro, desde a década de 1990 é possível observar a presença de medidas de compliance no contexto empresarial, como, por exemplo, aquelas decorrentes da publicação da Resolução 2554 do Banco Central (Bacen) dispendo sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos (França; França, 2018, p.153). No entanto, somente a partir da segunda metade da última década que o tema ganhou maior destaque, principalmente pela entrada em vigor de novas leis, como a nº 12.846/12, e por importantes julgamentos, caso da Ação Penal 470 (Saavedra, 2019).

Assim, o compliance ganha destaque no país, como reflexo “[...] dos compromissos internacionais assumidos pelo país em convenções assinadas e incorporadas ao cenário nacional por meio de Decretos Presidenciais” (Nohara, 2019, p.21), como é o caso da adesão do estado brasileiro à Convenção da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), realizada no ano de 2000, cuja intenção se materializa em “[...] combater tanto a corrupção no Comércio Internacional, quanto adotar ações que assegurem a real cooperação entre os países signatários” (Costa, 2019, p. 16).

Assim, o que conferiu maior destaque às medidas de compliance, foi a promulgação da lei nº 12.846 em 2013, que 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; medida essa que ajudou a estabelecer tais políticas dentro do cenário jurídico nacional. Essa norma foi promulgada em um contexto conturbado do Brasil, quando

o país foi tomado por protesto civis e grande pressão internacional originados da descoberta de esquemas de corrupção e lavagem de dinheiro investigados na época (Crivellaro, 2019). Nesse sentido:

A Lei Brasileira Anticorrupção instituiu, no país, a responsabilidade objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira, bem como conferiu ao Estado mecanismos administrativos para responsabilizar, educar e obter o ressarcimento ao erário, em face de atos de corrupção e fraudes praticadas por pessoas jurídicas e seus agentes, sobretudo nas licitações públicas e na execução dos contratos administrativos (Bertocelli, 2021, p. 61).

Ademais, apresentou-se como uma novidade em relação às demais normas que tratam do assunto a abrangência da lei para as três esferas de poder brasileiras, além das três instâncias federativas, podendo essas normas incidirem de modo direto ou indireto, nessas entidades (Santos, 2019). Além disso, salienta-se que a “lei conferiu legitimidade ativa (originária) para a imposição das sanções administrativas às pessoas jurídicas de direito público lesadas (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), por meio de seus órgãos e entidades” (Veríssimo, 2017, p.193).

É nesse sentido que a Lei Anticorrupção foi considerada como “[...] o primeiro diploma legal a efetivamente prever o compliance enquanto mecanismo apto a mitigar sanções aplicáveis a situação de corrupção ou de ato cometido contra a Administração Pública nacional e estrangeira” (Nohara, 2019, p.26). Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2022) no momento de aplicação da sanção causada pelo ato ilícito, é considerada a existência de um programa compliance para uma atenuação da pena, em caso de confirmação. No entanto ressalta-se que não são beneficiados de mitigações nas sanções impostas aqueles programas que não possuíam uma real eficácia de aplicação, além de excluir os que forem elaborados após a prática do ilícito. (Nohara, 2022)

Verifica-se como parte da “essência” das políticas de compliance criar mecanismos para que a empresa possa, por conta própria, manter um constante ambiente de integridade. Por essa razão, há o entendimento que tais medidas devem ser desenvolvidas pela própria empresa, uma vez que não é o mais adequado, nem possível de certa forma, que o Poder Público estabeleça critérios específicos para a implementação do compliance em cada instituição, ficando ele responsável pela elaboração de normas gerais (Veríssimo, 2017).

Por isso, ressalta-se a importância de as empresas, durante a estruturação do programa de compliance, considerarem as suas características particulares, para que, com isso,

as medidas se adaptem e estejam de acordo com as suas realidades (Calil; Markman, 2019).

Assim:

A implantação de uma política de compliance demanda da empresa a elaboração de um programa conforme sua realidade, cultura, atividade, campo de atuação e local de operação, a ser implementado em todas as entidades componentes da organização empresarial, sob seu controle ou que contemplem seus investimentos (Calil; Markman, 2019, p. 68).

Importante destacar que desenvolver um programa com todos os mecanismos necessários não é uma tarefa fácil. Isso porque “trata-se de um sistema complexo, bem estruturado, que tem relação com procedimentos e organização empresarial” (Pagliarini; Nieweglowski, 2023, p. 4). Além disso, é necessária a consciência de que tal processo gera, para a empresa, custas, muitas vezes altas, para a sua realização (Nóbrega; Araújo, 2021). No caso, para um uso eficiente, tais investimentos deverão ser destinados ao “[...] aprimoramento e na atualização dos processos, revisão de documentos, softwares, treinamentos, comportamento, entre outras ações” (Pagliarini; Nieweglowski, 2023, p. 4).

Além disso, como mencionado, devem ser consideradas as características individuais de cada empresa, sendo o tamanho um dos fatores a ser ponderado. No caso, em empresas menores, poderá ser feita de maneira individual, nas quais uma única pessoa será responsável pela administração do sistema, enquanto isso, em instituições maiores ficará encarregado a um setor próprio, cuja chefia será incumbida ao chamado *compliance officer* (Veríssimo, 2017).

2. O compliance enquanto instrumento estratégico para as empresas estatais

2.1. As empresas estatais como mecanismo de promoção do desenvolvimento econômico e sua disciplina jurídica

O poder de compra das empresas estatais “é muito expressivo no Brasil, ultrapassando, em larga medida, os recursos mobilizados pela administração direta” (Fassio, 2022). Assim, tais entidades contam com recursos financeiros expressivos, para que, com isso, possam investir cada vez mais em meios de desenvolvimento da atividade em sua respectiva área.

Apenas essa elevada movimentação de recursos já seria suficiente para se buscar uma adequada e atualizada regulamentação das empresas estatais, nos moldes preconizados pelo art. 173, §1º da CRFB/88. Somando-se a isso, Alessandro Octaviani e Irene Patrícia Nohara apontam um outro fator que culminou para a elaboração da Lei das Estatais, qual seja, o fato de que o país se encontra em:

[...] um estado de constante fragilidade do mercado de capitais brasileiro, que, ao não contar com uma base estável para a criação de empresas inovadoras e competitivas do setor privado, busca encontrar alta rentabilidade, segurança jurídica e pouco risco junto às estatais desenvolvendo uma contínua luta política por subordinar as estatais a seus objetivos (Octaviani; Nohara, 2019, p. 163).

Desse modo, o mercado de capitais também foi responsável por pressionar para que a referida lei fosse aprovada, uma vez que, com isso, aumentaria o controle sobre as estatais. (Octaviani; Nohara, 2019).

Assim, em razão do aspecto estratégico que envolve tais empresas no contexto de desenvolvimento nacional, elas “submetem-se a um plexo de controles, encartados em diversos diplomas vigentes no direito positivo, a fim de que cumpram suas funções de instrumento empresarial do Estado para a concretização de fins constitucionais” (Octaviani; Nohara, 2019, p. 159). Por isso, é possível compreender a existência de todo um aparato jurídico com o intuito manter a atuação de tais entidades em conformidade com o que determinou a Constituição Federal de 1988.

No que diz respeito a questões referentes às políticas de governança, com enfoque ao subtema do compliance, a principal regulamentação para empresas estatais está prevista na lei 13.303/16, apesar de haver outros dispositivos que tratam, de modo geral, deste tema (Veríssimo, 2017).

A percepção a partir desse fato foi de que a Lei das Estatais “[...] criou um novo marco legal para as empresas estatais no Brasil e buscou proporcionar condições para que essas empresas se tornassem mais orientadas a demandas do Estado que de grupos políticos situacionistas” (Fontes-Filho, 2018, p. 212).

Nesse sentido, a Lei das Estatais “[...] canaliza esforços para o aprimoramento dos sistemas de integridade, compliance e anticorrupção das empresas públicas e sociedades de economia mista, convertendo princípios, diretrizes e melhores práticas em lei” (Caldeira;

Dufloth, 2021, p. 6). Portanto, foi criado um dispositivo legislativo próprio para as estatais que normatizou a implementação de políticas de integridade para essas empresas. Assim:

Para esta finalidade, a Lei nº 13.303/2016 desenvolveu critérios rígidos de governança corporativa que podem ser sistematizados em cinco grandes categorias temáticas: (i) transparência das informações empresariais; (ii) controle de condutas; (iii) estruturas de controle; (iv) mecanismos de seleção dos administradores e (v) compromisso dos controladores públicos. (Issa; Tafur, 2021, p. 812)

Tiago Antunes Rezende entende que a elaboração de políticas de compliance na lei nº 12.846/12 foi um dos motivos que propiciaram a inserção de tais práticas na Lei das Estatais, uma vez que ela gerou “[...] a necessidade de editar a Lei nº 13.303/2016 para que as empresas públicas também pudessem desenvolver e implantar programas de comprometimento, considerando o êxito desse instrumento mitigador de atos de corrupção no setor privado” (2021, p.644).

Além disso, outro fator que influenciou na criação da lei nº 13.303/16, é a política adotada pelos Estados Unidos de exportar suas técnicas jurídicas para outros países. Explicando melhor, Alessandro Octaviani e Irene Patrícia Nohara (2019) entendem que a grande quantidade de práticas e soluções de origem estadunidenses na Lei das Estatais, incluindo as políticas de compliance, é ocasionado pela política do referido país de exportar seus modelos jurídicos às demais nações. Isso se concretiza “[...] por meio de imposições contratuais, de pressão em acordos internacionais, de sedução de acadêmicos por meio de bolsas e convênios, por meio de cooperação internacional entre autoridades internas aos países e outros mecanismos” (Octaviani; Nohara, 2019, p. 166).

2.2. A compatibilidade das práticas de compliance com os objetivos das empresas estatais brasileiras

Em razão de suas características próprias, as empresas estatais necessitam de uma abordagem especial quanto a avaliação da eficiência por trás da empresa, pois “[...] tanto a efetividade como a eficiência são com frequência de difícil avaliação para as estatais, principalmente porque a maioria opera em condições únicas de falhas de mercado ou em ambientes de ausência de interesse econômico” (Fontes-Filho, 2018, p.212). Em linhas paralelas a essa, apresenta-se que:

A dualidade entre o Estado e o mercado, entre interesses públicos e privados produz efeitos diretos no modelo de governança corporativa das empresas estatais, introduzindo desafios próprios, e um tanto quanto singulares, à concepção de arranjos eficazes de integridade, compliance e anticorrupção (Caldeira; Dufloth, 2021, p. 6).

Assim, resta evidente que as empresas estatais não podem ser vistas apenas pela ótica das empresas privadas. Desse modo, Alexandre Santos de Aragão (2018), entende que as políticas de governança corporativa das empresas estatais, devem estar alinhadas aos princípios constitucionais da moralidade, impessoalidade e eficiência.

Também vale destacar a função social incumbida às empresas estatais na Constituição Federal, com base na qual tais empresas devem se pautar nos critérios do relevante interesse social e nos imperativos da segurança nacional. Assim, pode-se dizer que “[...] a função social das empresas estatais consiste na determinação da efetiva entrega à sociedade dos bens ou serviços definidos na lei autorizadora de criação” (Soares; Bocorny, 2022, p.28).

Dessa forma, a implementação de um bom sistema de compliance pode ser fundamental para alcançar os objetivos da empresa, visto que ele é “[...] um processo estruturado com o propósito de permitir a condução mais segura, adequada e eficiente dos negócios, de acordo com as regulamentações vigentes e dos responsáveis pela gestão operacional e administrativa da organização” (Assi, 2018, p.31). Esse pensamento se justifica, pois, “[...] a prestação precária, insuficiente, tardia ou onerosa das utilidades esperadas pode representar comprometimento à sua função social, o que deve ser avaliado permanentemente pela administração pública” (Soares; Bocorny, 2022, p.28).

Além disso, existe o entendimento de que “diante do desembolso de grandes recursos públicos investidos nas empresas estatais, é grande a tentação de atores dos setores público e privado de deixar a integridade para segundo plano, em busca de ganhos privados em detrimento do bem público” (Costa, 2022, p.66).

Nesse sentido, “[...] se o propósito é promover o desempenho eficiente em relação aos propósitos econômicos e de políticas públicas, a configuração ótima de política de governança é aquela que melhor organiza uma estrutura de incentivos adequada ao alcance desse propósito” (Silva, 2019, p.76). Frisa-se que, de acordo com as diretrizes dessa organização, “a finalidade é garantir que a empresa estatal seja dotada de independência e autonomia para execução de suas atividades, com controle do desempenho e objetivos” (Quintella; Lessa, 2021, p. 5).

Portanto, mesmo que a OCDE tenha determinado algumas diretrizes que devam ser seguidas pelas empresas estatais dos países signatários, ela também abre uma certa autonomia para que o poder público elabore normas que possam se adaptar às características próprias de tais entidades. Nesse sentido, para cumprir com tais objetivos, houve na legislação da lei nº 13.303 a inclusão de dispositivos que tratam do mencionado assunto. Assim:

A Lei nº 13.303, de 13 de junho de 2016, conhecida como Lei das Estatais, reforça a importância do tema, estabelece a exigência de regras de governança corporativa e práticas de compliance nas atividades de empresas públicas e sociedades de economia mista, que abordarão não apenas os processos internos, mas também as suas contratações e os relacionamentos que elas têm com seu público externo (ALMEIDA FILHO, 2022, p. 11).

Desse modo, é possível verificar que a Lei das Estatais “[...] inovou consideravelmente no trato jurídico outorgado às empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias” (Ferraz, 2018, p.2), apresentando-se como divisa “[...] importante na regulação do regime jurídico das empresas de propriedade do Estado e na modernização de seus arranjos de governança corporativa, integridade e anticorrupção (Caldeira; Dufloth, 2021, p.2).

Dessa forma, a Lei das estatais permitiu impulso extra na modernização de seus sistemas de integridade, compliance e anticorrupção (Caldeira; Dufloth, 2021, p.2) ao disciplinar regras de governança corporativa e de transparência nas empresas estatais, e de práticas de gestão de risco e controle interno, além, de, a depender do caso, mecanismos para a proteção dos acionistas” (Vilela, 2022, p. 119).

Com isso, é possível observar que, no que tange a inserção de políticas de compliance nas estatais pela lei nº 13.303/16, essa “[...] estratégia busca promover o autocontrole de tais entidades, criando/fortalecendo um mecanismo de proteção de interesses tanto sociais como societários na própria estrutura das empresas públicas e sociedades de economia mista” (Cunha Filho; Sarra de Deus, 2019, p. 1).

No entanto, salienta-se que, para as sociedades de economia mista, tais práticas não chegam a ser uma grande novidade, uma vez que muitas delas “já praticavam programas de compliance por aplicação da Lei das S.A., bem como de condicionantes de outros países como a FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) e a *UK Bribery Act*, por meio de diversos canais, de sedução ou pressão” (Octaviani; Nohara, 2019, p. 176).

Apesar de tais previsões, a Lei das Estatais propiciou o aumento da abrangência subjetiva de tais políticas, já que:

Os dispositivos normativos constantes na nova legislação dizem respeito especificamente às empresas públicas, às sociedades de economia mista, a suas subsidiárias (controladas pela União, pelos estados e pelos municípios) e às sociedades de propósito específico, controladas por empresa pública ou sociedade de economia mista (Silva, 2019, p. 88).

Portanto, a aplicação das políticas de compliance nas empresas estatais ganhou uma maior abrangência e destaque a partir da promulgação da lei nº 13.303/16. Contudo, salienta-se que, devido a aplicação de investimento público e a função que tais entidades exercem, a implementação da referida prática necessita de um maior cuidado, devendo também respeitar os princípios que regem a Administração Pública.

3. A disciplina do compliance na Lei das Estatais (lei nº 13.303/16)

As políticas de compliance vêm ganhando cada vez mais força no mercado brasileiro e as empresas estatais não ficaram excluídas dessa tendência, principalmente a partir da promulgação da lei nº 13.303/16.

Destaque-se que compliance não pode ser confundida com governança. Apesar de ambos os termos incidirem em áreas semelhantes “de modo geral, pode-se dizer que a governança corporativa tem por característica o alinhamento dos objetivos da alta administração aos seus interesses e valores” (Costa, 2022, p. 67).

Por outro lado, o compliance está vinculado a um estado de conformidade ou estar “[...] de acordo com regras ambientais, aspectos trabalhistas, direitos humanos, normas anticorrupção, normas de lavagem de dinheiro, transparência financeira, sob o prisma tanto interno quanto externo, apenas para citar esses” (Costa, 2022, p. 67).

Dessa forma, dentro de suas medidas, a Lei das Estatais “[...] possui diretrizes que contemplam desde a obrigatoriedade de elaboração e divulgação de código de conduta e integridade, até a estruturação de unidade específica dedicada à gestão de riscos e ao compliance” (Caldeira; Dufloth, 2021, p. 7). Tal previsão pode ser encontrada no art. 9º da referida lei, o qual, em seu texto, estabelece que “a empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno” (Brasil, 2016).

Ainda no art. 9º, seu §1º prevê que as empresas estatais, obrigatoriamente, precisam criar um Código de Conduta e Integridade. João Victor Teixeira e Charles Stevan de Azevedo entendem que o referido artigo “[...] não trata diretamente em compliance, assim como o artigo 6º se refere à governança, mas é possível por analogia sabermos que área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações é exatamente a função do setor de conformidade” (2017, p. 12).

Com isso, é possível deduzir que tal artigo se “[...] refere aos mecanismos de controle sobre o comportamento do gestor público no âmbito das suas atribuições funcionais” (Issa; Tafur, 2021, p. 813). Dessa forma, Alexandre Jorge da Cunha Filho e Adriana Regina Sarra de Deus compreendem que “[...] um marco importante em termos de aprimoramento da qualidade do serviço público, embora não exatamente novo na cultura corporativa, é a previsão da adoção de códigos de conduta no âmbito das estatais” (2019, p. 3).

Ainda nesta perspectiva, Marcus Quintella e Mariana Lessa entendem que a obrigatoriedade de tal código representa uma conquista importante para um bom ambiente de integridade nas estatais, “[...] uma vez que este documento é considerado central na estruturação de um programa de compliance” (2021, p. 7). Com isso, somente com a concretização desse mecanismo será possível uma estrutura de conformidade plena dentro da empresa estatal.

Ademais, ressalta-se que “cada empresa estatal tem o seu próprio código de conduta, resultado do mapeamento e da avaliação dos riscos daquela empresa, atuante naquele setor e naquele local” (Costa, 2022, p. 68).

Entretanto, mesmo que cada código seja elaborado de forma personalizada para cada estatal, foram estabelecidos critérios gerais para a elaboração dos mesmos, para que, com isso, haja uma certa homogeneidade em sua aplicação (Costa, 2022). Nesse sentido, os incisos do §1º do artigo 9º da lei nº 13.303/16, versaram sobre assuntos que tais códigos devem dispor.

Assim, o inciso I do §1º, do artigo 9º da lei nº 13.303/16 legisla sobre o dever de se estabelecer “[...] princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude” (Brasil, 2016), na elaboração do código na entidade em questão.

Na sequência da legislação, mais precisamente nos incisos III e IV do referido parágrafo, foi apresentado um importante mecanismo para que as irregularidades sejam denunciadas nas empresas estatais:

A lei das estatais, por sua vez, exige que as empresas públicas e as sociedades de economia mista adotem um canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais, assim como mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias (Veríssimo, 2017, p. 289).

Esse é um ponto importante presente na lei pois, tais ferramentas são consideradas “[...] imprescindíveis para que se possa tentar assegurar um ambiente de trabalho mais seguro no que diz respeito à intolerância com relação a ilícitos e condutas antiéticas” (Scandellari, 2022, p. 90). Em complemento a isso, como o próprio texto da lei tratou, frisa-se que, para ser efetivo, “o canal de denúncias deve proteger o denunciante de boa-fé, propiciando abertura suficiente e incentivando a prática de denúncia na constatação de desvios de conduta na organização” (Octaviani; Nohara, 2019, p. 179).

Além disso, a título exemplificativo, é importante mencionar que, “além do canal de denúncias, a Petrobras e o Banco do Brasil disponibilizam a ouvidoria para receber reclamações, solicitações de informação, denúncias, pedidos, consultas, opiniões e sugestões das partes interessadas” (Costa, 2022, p. 70).

Assim, entende-se como fundamental para a estrutura de compliance que as denúncias possam ser feitas de um modo seguro e eficiente, com mecanismos de proteção ao denunciante, para que, dessa forma, possam as irregularidades serem devidamente identificadas e tratadas.

Apesar do compliance possuir um viés preventivo como característica principal, o legislador também determinou a elaboração de “sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade” (Brasil, 2016). No entanto, salienta-se que é fundamento básico de um bom sistema de compliance que “as consequências devem ser claras e devemos evitar os conflitos de interesses nas tomadas de decisões em relação às não conformidades apontadas” (Assi, 2018, p. 29).

Portanto, cabe na elaboração de seu respectivo código, o dever de as empresas estatais definirem as punições cabíveis no caso do descumprimento de suas regras, nas situações em que tal fato não puder ser evitado.

Além disso, a norma tratou como um conteúdo mínimo do Código de Conduta e Integridade das estatais, a “previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre

Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores” (Brasil, 2016).

Assim, o treinamento baseado nas diretrizes impostas pelo respectivo código da empresa, deve ser visto de maneira periódica, englobando todos aqueles que fazem parte da entidade. Tal prática é considerada um dos requisitos para que o Código de Conduta e Integridade seja efetivo, uma vez que ele “é um documento que precisa ser divulgado, disseminado por meio de treinamentos e, ainda, deve estar sempre atualizado, pois, do contrário, de nada adiantará” (Favaretto; Vita, 2021, p.13). Sobre a atualização de tal codificação, a Lei das Estatais também previu essa possibilidade no artigo 9º, §1º, II, no qual designou que instâncias internas deveriam cuidar de tal operação.

Há que se destacar, também, que a Lei das Estatais atribuiu uma função específica aos administradores da empresa no que se refere a constante atualização sobre a política de gestão de risco, o que pode ser apontado como uma das situações em que se busca estimular o comprometimento dos cargos diretivos com as regras de conformidade. Assim, entende-se que “o comprometimento da alta gestão (na qual se incluem Presidentes e Diretores Executivos) é imprescindível para que o programa de integridade atinja credibilidade” (Octaviani; Nohara 2019, p. 179).

Ademais, o §2º do artigo 9º da Lei das Estatais versa a respeito da criação de uma área específica sobre compliance dentro da empresa. Esse é um instituto imprescindível, já que, mais importante do que a existência do próprio código de conduta, são as pessoas responsáveis por sua aplicação e fiscalização, sob risco de tornar-se bastante difícil que tais práticas prosperarem dentro da empresa caso tal procedimento seja feito de maneira inadequada (Melo, 2020).

Dessa forma, nota-se que o Código de Conduta por si só é incapaz de prevenir as práticas ilícitas dentro de tais entidades, tendo em vista que, por exemplo, a Petrobras tinha tal codificação desde 1998, o que não impediu que todos os escândalos e danos sofridos pela estatal ocorressem na sequência (Pinho; Ribeiro, 2018).

Dessa forma, há o entendimento de que a área de compliance é “[...] responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de risco, vinculando-se ao diretor-presidente e ao diretor estatutário, de forma que se faz necessária também, e de imediato, a adequação dos seus estatutos sociais” (Santos, 2020, p. 9).

Ainda dentro desse contexto, o parágrafo 4º do artigo 9º, apresenta uma importante previsão que ajuda no desenvolvimento do compliance nas empresas estatais. Assim:

Art. 9º [...] § 4º O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de compliance se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada (BRASIL, 2016).

Evidenciando a relevância do Conselho Administrativo da estatal, vale apontar que a lei nº 13.303/16 lhe atribuiu competências e obrigações de maneira bastante similar ao que foi legislado na Lei das Sociedades Anônimas (Pinho; Ribeiro, 2018). Dessa forma:

No terreno específico das estatais, ao Conselho de Administração compete a direção superior, em todas as suas feições (estabelecimento de práticas, controle e fiscalização), da governança corporativa, da ética empresarial e da conduta dos agentes empresariais, da gestão de riscos, dos controles internos, da transparência e da avaliação dos diretores (Ferraz, 2018, p. 12).

Portanto, o Conselho de Administração será o responsável por lidar e fiscalizar os setores de governança dentro da empresa, de um modo geral. Assim, compreende-se que o texto normativo foi redigido dessa forma porque a Lei das Estatais “[...] preocupou-se em assegurar independência para atuação destes órgãos, como forma de inibir que a sujeição a instâncias internas pudesse limitar sua capacidade de fiscalização” (Issa; Tafur, 2021, p. 815).

Desse modo, ao propor que o setor de compliance se dirija diretamente ao Conselho Administrativo, entende-se que essa situação “trata-se de previsão que assegura uma independência funcional da área de compliance enquanto área de controle interno” (Octaviani; Nohara, 2019, p. 177).

Ademais, para manter esse grau de independência e, também, para que se possam ser trabalhadas tais questões de maneira adequada, “sugere-se, então, que haja a criação de um comitê específico vinculado ao Conselho de Administração, para administrar as demandas do setor de compliance” (Octaviani; Nohara, 2019, p. 177).

Outro ponto bastante interessante abordado pela lei nº 13.303/16, é o estabelecimento de auditorias internas, devendo elas estarem vinculadas ao Conselho de Administração (Brasil, 2016). A lei ainda traz a possibilidade do Comitê de Auditoria Estatutário realizar tal procedimento de modo direto ou indireto. Assim, explica-se que tal órgão “tem função de supervisionar a auditoria interna da estatal, sendo responsável, em linhas gerais, pela análise dos controles e processos dos dados utilizados nas demonstrações financeiras” (Issa; Tafur, 2021, p.815). A partir disso, entende-se que ele é “[...] um dos principais mecanismo

de controle dos potenciais de conflitos de agência nas sociedades estatais, mediante o fortalecimento da transparência e fiscalização dos atos de administração da sociedade” (Pinho; Ribeiro, 2018, p. 258).

Outro ponto interessante, está previsto no art. 12, II, o qual prevê o dever das estatais de “adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa, na forma estabelecida na regulamentação desta Lei” (Brasil, 2016).

Vale um adendo referente a um ponto que a lei precisa evoluir. No caso, entende-se que tal norma “[...] ainda é acanhada em estabelecer as bases necessárias para o fomento a uma cultura aberta, capaz de estimular os empregados e administradores a trazer à tona situações controversas e potencialmente conflituosas em uma lógica corriqueira” (Caldeira; Dufloth, 2021, p. 12). Os autores citados entendem como positivas as instruções para a elaboração do Código de Conduta, no entanto, ela “[...] não contempla, no rol de temas a serem tratados pelo respectivo documento, questões sensíveis como hospitalidade, entretenimento e brindes, doações e caridade, e patrocínio” (Caldeira; Dufloth, 2021, p. 12).

Dessa forma, apresentado como a lei nº 13.303/16 abordou as políticas de compliance em seu texto, é possível tirar algumas conclusões acerca da medida. Assim:

[...] conclui-se que a Lei de Responsabilidade das Estatais consolida contribuições relevantes para o amadurecimento do ambiente de integridade e anticorrupção das empresas de propriedade estatal no Brasil, introduzindo no ordenamento jurídico nacional um conjunto de regras e diretrizes convergentes às práticas estabelecidas pela OCDE (Caldeira; Dufloth, 2021, p. 12).

Além disso, trazendo a discussão para um âmbito exclusivamente econômico, pode-se estimar “[...] que a melhoria de imagem decorrente do aumento de credibilidade trazido pela adoção de um programa de integridade e a consequente redução dos riscos de corrupção poderiam, também, trazer um impacto positivo no valor de mercado das estatais”. Assim, fazendo um paralelo com o pensamento de Marcos Nóbrega e Leonardo de Araújo (2022), como o mercado econômico atual valoriza a boa gestão e o combate de práticas corruptivas, a adoção de tais programas pelas estatais ajuda na valorização de seu passivo econômico.

No entanto, é sempre bom frisar que a simples busca de um lucro econômico não é o principal motivo da existência e nem o principal objetivo a ser traçado pelas estatais. Além disso, salienta-se também a possibilidade de que, mesmo com aparatos preventivos, é possível que o ator delituoso possa burlar as regras interpostas para as estatais (Octaviani;

Nohara, 2019). Assim, devido às características das estatais e também pela situação narrada, na discussão sobre o compliance deve-se “[...] empreender um esforço crítico para verificar a eficácia de tais aparatos e modelagens, bem como de seu custo de implementação e manutenção, e de instrumentalizar os tomadores de decisão legislativa a respeito de sua conveniência ou não” (Octaviani; Nohara, 2019, p.181).

Portanto, pode ser verificado que, apesar de não ser novidade para algumas entidades, a lei nº 13.303/16 ajudou na consolidação das políticas de compliance nas empresas estatais, além de contribuir para que o Brasil se alinhe com os padrões estabelecidos em organizações internacionais que o país é signatário. Além disso, tais medidas ajudam na valorização econômica das estatais. Contudo, devido às características dessas empresas, deve ser feita uma análise criteriosa dos programas estabelecidos, ponderando acerca de sua aplicabilidade, para que, assim, ele possa ser realmente efetivo.

Considerações Finais

A partir da análise acerca da função que a Constituição incumbiu às empresas estatais, pode ser verificado que objetivos meramente mercadológicos não devem ser decisivos para a criação das mesmas, devendo tal ato estar pautado por relevante interesse coletivo ou imperativos da segurança nacional.

Com isso, em razão dessas empresas não buscarem o lucro como seu objetivo primário, apesar de algumas delas o alcançarem, constatou-se em face do significativo grau de inovação que possuem, são decisivas no impulso ao desenvolvimento nacional. Além disso, observou-se como a lei nº 13.303/16 foi um importante instrumento organizacional para o exercício da atividade tanto de empresas públicas quanto de sociedades de economia mista.

Quanto ao compliance, conclui-se tratar de um conjunto de normas e condutas, baseado na legislação vigente e na ética empresarial desenvolvida pela empresa. Cuida-se de um conceito de origem estadunidense e sua aplicação no sistema jurídico brasileiro sofreu significativa influência de legislação estrangeira.

Verificou-se que práticas de compliance são aptas a prevenir atividades ilícitas na empresa estatais e, quando inevitáveis, atuam na mitigação das consequências sofridas por tal ato. Além disso, tais programas podem representar uma valorização da empresa, uma vez que o mercado busca cada vez mais investir nas instituições que prezem por boas práticas

de negócio. No entanto, frisa-se que somente um sistema de compliance efetivo, sendo elaborado e seguido de maneira séria pela empresa, poderá surtir tais efeitos positivos.

Por fim, pode ser visto que a lei nº 13.303/16 foi promulgada em um contexto de crise das estatais, no qual estavam sendo descobertas diversas práticas corruptivas, contribuindo para que políticas de governança fossem adotadas pela lei. Além disso, observou-se que fatores externos pressionaram que tal norma finalmente saísse do papel.

Por fim, pode ser verificado que aplicação de práticas de compliance nas estatais não são incompatíveis com suas funções e objetivos, devendo ser pautadas pelas disposições da Lei das Estatais, que trouxe o compliance dentro dos seus dispositivos, principalmente com a previsão de um Código de Conduta e Integridade. Contudo, a mera previsão legal não pode ser considerada suficiente para a consolidação das boas práticas nas empresas estatais, uma vez que tais medidas somente alcançarão seus objetivos com o comprometimento de seus empregados e gestores, além da devida aplicação de suas normas.

Referências

ALMEIDA FILHO, Walter José de. A percepção do programa de integridade pelos gestores da Terracap - A agência de desenvolvimento do Distrito federal. **Revista Debates em Administração Pública**, Brasília, v. 3, n. 6, 2022. Disponível em: <https://www.portal-deperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/7009>. Acesso em: 18 set. 2023.

ARAGÃO, Alexandre Santos. **Empresas Estatais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

ASSI, Marcos. **Compliance: Como implementar**. 1. ed. São Paulo: Jurídicos Trevisan, 2018.

BANCO CENTRAL. **Resolução nº 2554, de 24 de setembro de 1998**. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf Acesso em: 21 mar. 2023.

BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho. Compliance. In: CARVALHO, André Castro *et al.* **Manual de Compliance**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021. p. 49-68.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 28 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá

outras providências. Brasília, 21 mar. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/delo200.htm#view. Acesso em: 21 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016**. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 27 dez. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm. Acesso em: 10 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1 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. Brasília, DF: Presidência da República, 1 ago. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 2 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 2 set. 2022.

CALDEIRA, Marcos; DUFLOTH, Simone Cristina. A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, compliance e anticorrupção. **Cadernos EBAPE.BR**, Belo Horizonte, ed. Especial, p. 675-688, nov. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200140>. Acesso em: 2 nov. 2022.

CALIL, Mário Lúcio Garcez; MARKMAN, Débora. Gestão de Risco e Compliance: Questões Jurídicas Ambientais. In: BECHARA, Fábio Ramazzini *et al.* **Anais do II Seminário Governança, Compliance e Cidadania**. Londrina: Thoth, 2019. p. 66-74. Disponível em: <https://editorathoth.com.br/produto/ebook/anais-do-ii-seminario-governanca-compliance-e-cidadania/122>. Acesso em: 13 jul. 2023

COSTA, Beatriz Angela Gimenez. Investigações Internas de Compliance e seus Limites pela Ótica Trabalhista. In: KLEINDIENST, Ana Cristina. **Grandes Temas do Direito Brasileiro: Compliance**. São Paulo: Almedina, 2019. p. 15-34.

COSTA, Ligia Maura. Lei das Estatais: Governança, integridade e compliance. In: PINTO JUNIOR, Mario Engler; MASTROBUONO, Cristina M. Wagner; MEGNAR, Bruno Lopes. **Empresas Estatais: regime jurídico e experiência prática na vigência da lei n. 13.303/2016**. São Paulo: Almedina, 2022. p. 66-77.

CUNHA FILHO, Alexandre Jorge Carneiro; SARRA DE DEUS, Adriana Regina. **Compliance nas Estatais**: Notas sobre o sistema de controle e seus desafios contemporâneos. Revista dos Tribunais, São Paulo, ed. 1, out./dez. 2019.

CRIVELLARO, Eloisa Helena Severino de Souza. Lei Anticorrupção, as Boas Práticas de Governança e o Papel do Conselho de Administração. In: KLEINDIENST, Ana Cristina.

Grandes Temas do Direito Brasileiro: Compliance. São Paulo: Almedina, 2019. p. 35-68.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

FASSIO, Rafael Carvalho de. Contratações públicas de inovação nas empresas estatais: interfaces entra a lei n. 13.303/16 e a legislação brasileira de ciência tecnologia e inovação. *In*: PINTO JUNIOR, Mario Engler; MASTROBUONO, Cristina Wagner; MEGNAR, Bruno Lopes. **Empresas Estatais:** regime jurídico e experiência prática na vigência da lei n. 13.303/2016. São Paulo: Almedina, 2022. p. 113-128.

FAVARETTO, Daniela; VITA, Vanessa. Contrato e compliance: prevenção e mitigação de riscos nas relações contratuais na indústria e no varejo de moda. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 7, ano 2, jul.-set. 2021. Disponível em: <https://encr.pw/R2jCM>. Acesso em: 22 jun. 2023.

FERRAZ, Sérgio. Das regras de governança corporativa, transparência e gestão de risco. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, p.1-19, out./dez. 2018.

FONTES-FILHO, Joaquim Rubens. A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente a Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016). **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, p. 209-238, 12 dez. 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3276>. Acesso em: 8 set. 2023.

FRANÇA, Vladimir da Rocha; FRANÇA, Catarina Cardoso Souza. Novo regime jurídico dos contratos das empresas estatais. **Revista Digital de Direito Administrativo**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 72-93, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/151864>. Acesso em: 15 abr. 2023.

ISSA, Rafael Hamze; TAFUR, Diego Jacome Valois. Governança corporativa nas estatais. *In*: CARVALHO, André Castro *et al.* **Manual de Compliance**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021. cap. 38, p. 803-822.

LAMY, Eduardo de Avelar. Requisitos para o empréstimo judicial ou arbitral da prova colhida em procedimento interno de compliance. **Revista dos Tribunais Online**, São Paulo, jul. 2021. Disponível em: <https://encurtador.com.br/ZXujR>. Acesso em: 1 jun. 2023.

MELO, Valdir. **Programa de integridade em organizações:** preceitos de uma proposta. Rio de Janeiro: Ipea, fev. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9679>. Acesso em: 8 set. 2023.

NÓBREGA, Marcos; ARAÚJO, Leonardo Barcos Corrêa de. Custos do não compliance. *In*: CARVALHO, André Castro *et al.* **Manual de Compliance**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021. p. 665-691.

NOHARA, Irene Patrícia Diom. **Direito Administrativo**. 11. ed. Barueri - SP: Atlas, 2022.

NOHARA, Irene Patrícia. Lei Anticorrupção Empresarial e Compliance: Programa de Compliance Efetivo e Cultura de Integridade. *In*: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos. **Governança, Compliance e Cidadania**. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters, 2019. p. 21-34

OCTAVIANI, Alessandro; NOHARA, Irene Patrícia. **Estatais**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters, 2019.

PAGLIARINI, Alexandre Coutinho; NIEWEGLOWSKI, Maria Luísa Altoé. A infraestrutura dos custos jurídicos e econômicos nos programas de compliance empresarial. **Revista de Direito Administrativo, Infraestrutura, Regulação e Compliance**, São Paulo, n. 24. ano 7. p. 85-98., jan./mar. 2023. Disponível em: <https://encurtador.com.br/3dyEU>. Acesso em: 26 jul. 2023.

PINHO, Clóvis Alberto Bertolini de; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. Corrupção e compliance nas empresas públicas e sociedades de economia mista: racionalidade das disposições da Lei de Empresas Estatais (Lei nº 13.303/2016). **Revista Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 277, n. 1, p. 241-272, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/74808>. Acesso em: 21 set. 2023.

QUINTELLA, Marcus; LESSA, Mariana. Governança e compliance nas empresas estatais: os avanços trazidos pela lei das estatais e os impactos no programa brasileiro de desestatização. **FGV Transportes**, [s. l.], 25 mar. 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32011>. Acesso em: 20 set. 2023.

REZENDE, Tiago Antunes. Desafios dos programas compliance nas empresas públicas. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Uberlândia**, Uberlândia, v. 49, n. 1, p. 643-663, 2021. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistafadir/article/view/46986>. Acesso em: 10 set. 2023.

SAAD-DINIZ, Eduardo; URBAN, Mariana. Análise qualitativa sobre a implementação dos programas de compliance no Brasil (2014-2019). **Revista dos Tribunais**. v. 1027, ano 110. p. 41-65. São Paulo: Thomson Reuters, maio 2021. Disponível em: <https://encurtador.com.br/6D1Cq>. Acesso em: 22 ago. 2022.

SAAVEDRA, Giovani Agostine. Panorama do compliance no Brasil: Avanços e novidade. *In*: NOHARA, Irene Patrícia Diom; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos. **Governança, compliance e cidadania**. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters, 2019. cap. 2, p. 35-47.

SANTOS, Bruno Torelli dos. **Compliance nas contratações públicas**. Curitiba: Contentus, 2020.

SANTOS, Lucas Augusto Perez. Retroatividade da lei 12.846/13: Um estudo do caso Mendes Junior. *In*: BECHARA, Fábio Ramazzini *et al.* **Anais do II Seminário Governança, Compliance e Cidadania**. Londrina: Thoth, 2019. cap. 1, p. 7-18. Disponível em: <https://editorathoth.com.br/produto/ebook/anais-do-ii-seminario-governanca-compliance-e-cidadania/122>. Acesso em: 13 jul. 2023.

SCANDELARI, Gustavo Britta. **Compliance e Prevenção Corporativa de Ilícitos: Inovações e Aprimoramentos para Programas de Integridade**. São Paulo: Almedina, 2022.

SILVA, Mauro Santos. Teoria política de governança corporativa de empresas estatais no Brasil. *In*: SILVA, Mauro Santos; SCHMIDT, Flavia de Holanda; KLIASS, Paulo. **Empresas Estatais**: Políticas públicas, governança e desempenho. Brasília: Ipea, 2019. cap. 3, p. 65-101. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/publicacao-item?id=49e7598b-9625-473b-8460-db303a2a498d>. Acesso em: 14 set. 2023.

SOARES, Fernando Antônio Ribeiro; BOCORNY, Leonardo Raupp. Fundamentos jurídicos e econômicos para a legitimidade das empresas estatais: Uma análise sobre o art. 173 da Constituição Federal de 1988 e o princípio da transitoriedade. *In*: PINTO JUNIOR, Mario Engler; MASTROBUONO, Cristina Wagner; MEGNAR, Bruno Lopes. **Empresas Estatais**: regime jurídico e experiência prática na vigência da lei n. 13.303/2016. São Paulo: Almedina, 2022, p. 25-39.

TEIXEIRA, João Victor Olmos Aleixo; AZEVEDO, Charles Stevan Prieto de. O mercado de capitais como incentivador das práticas de governança e compliance nas empresas brasileiras. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, abr./jun. 2017. Disponível em: <https://encr.pw/3rwSf>. Acesso em: 22 set. 2023.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

VILELA, Danilo Vieira. **Direito Econômico**. 5. ed. São Paulo: Juspodivm, 2022.

