

COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA PÚBLICA: O PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Aluno: Gabriel Mattos Retexin¹

Orientador: Prof. Dr. André Barsch Ziegmann

RESUMO

O estudo analisa o compliance como instrumento de governança pública, compreendendo-o como mecanismo estratégico voltado à promoção da integridade, da transparência e da conformidade normativa no âmbito da administração pública brasileira. Parte-se do entendimento de que a efetividade dos programas de compliance não se restringe à sua formalização normativa, mas depende, de maneira decisiva, da atuação da alta administração pública, responsável por orientar práticas organizacionais, processos decisórios e a consolidação de uma cultura ética institucional. O objetivo do trabalho é analisar como o compliance é abordado na literatura como instrumento de governança pública e qual o papel atribuído à alta administração pública na sua implementação e efetividade. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica narrativa de livros, artigos científicos e documentos institucionais relevantes ao tema. Os resultados indicam que o comprometimento da alta administração constitui fator central para o sucesso dos programas de compliance, influenciando diretamente a integração entre controles internos, transparência, desempenho institucional e accountability. Conclui-se que a atuação estratégica e ética da alta administração pública condiciona de forma significativa a efetividade do compliance como instrumento de governança pública, reforçando a necessidade de liderança institucional comprometida com a integridade e o interesse público.

Palavras-chave: Compliance; Governança pública; Alta administração; Integridade; Administração pública.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea enfrenta desafios crescentes relacionados à complexidade das demandas sociais, à escassez de recursos, ao fortalecimento da democracia e à exigência por maior transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos. Nesse cenário, a governança pública emerge como um modelo orientador das práticas administrativas, ao buscar alinhar a atuação estatal aos princípios da legalidade, da eficiência, da responsabilidade e da accountability, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições públicas (MAIA et al., 2023). A consolidação desse modelo exige a adoção de instrumentos capazes de estruturar

¹ Aluno do Centro Universitário Internacional (UNINTER), curso de Bacharelado em Administração Pública.

mecanismos de controle, integridade e conformidade normativa, entre os quais se destaca o compliance.

O compliance, originalmente associado ao setor privado, passou a ocupar posição de destaque no setor público, especialmente em razão do fortalecimento das políticas de integridade, da prevenção à corrupção e do aprimoramento dos sistemas de controle interno. No âmbito da administração pública brasileira, o compliance é compreendido como um conjunto de práticas, normas e procedimentos destinados a assegurar que a atuação institucional esteja em conformidade com a legislação, os princípios éticos e os valores que orientam o interesse público, contribuindo para uma gestão mais responsável e transparente (MAIA et al., 2023). Assim, o compliance deixa de ser apenas um mecanismo formal de controle e passa a integrar a lógica da governança pública contemporânea.

A efetividade do compliance no setor público, entretanto, não depende exclusivamente da existência de normas ou estruturas institucionais, mas está diretamente relacionada ao papel desempenhado pela alta administração pública. A literatura especializada aponta que o comprometimento da alta gestão é um fator determinante para a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela integridade, uma vez que cabe à liderança institucional definir diretrizes estratégicas, alocar recursos, influenciar comportamentos e demonstrar, por meio de atitudes concretas, a importância do cumprimento das normas e dos valores éticos (MAIA et al., 2023). Nesse sentido, a alta administração assume função central na governança pública baseada em compliance.

No contexto da Nova Gestão Pública, a atuação da alta administração ganha ainda maior relevância, pois esse modelo pressupõe maior autonomia decisória, foco em resultados e responsabilização dos gestores públicos. Conforme apontam Lane (2005) e Adair (2003 apud MAIA et al., 2023), a liderança pública contemporânea deve atuar como agente de mudança, promovendo a integração entre desempenho institucional, controles internos e valores éticos. Dessa forma, o compliance passa a ser compreendido não apenas como instrumento de controle, mas como elemento estratégico de governança, capaz de orientar a tomada de decisão e fortalecer a accountability no setor público.

A transparência constitui outro eixo fundamental da governança pública e do compliance, uma vez que possibilita o controle social e a fiscalização das ações governamentais. A divulgação clara, acessível e compreensível das informações

públicas fortalece a legitimidade democrática e contribui para a prevenção de práticas ilícitas, além de permitir que a sociedade avalie a eficiência e a razoabilidade da atuação estatal (FREIRE, 2023). Nesse contexto, o papel da alta administração é decisivo para garantir que a transparência não se limite ao cumprimento formal das exigências legais, mas se consolide como valor institucional incorporado às práticas administrativas.

Apesar dos avanços normativos e institucionais observados no Brasil nos últimos anos, a literatura aponta a existência de lacunas teóricas e práticas quanto à efetiva atuação da alta administração na implementação e sustentação dos programas de compliance no setor público. Em muitos casos, observa-se a adoção formal desses programas sem o correspondente engajamento da liderança institucional, o que compromete sua efetividade e reduz seu potencial como instrumento de governança pública (MAIA et al., 2023). Essa realidade evidencia a necessidade de aprofundar a compreensão sobre o papel estratégico da alta administração nesse processo.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como foco analisar o compliance como instrumento de governança pública, com ênfase no papel da alta administração pública no contexto brasileiro. A pesquisa parte do entendimento de que a liderança institucional é elemento central para a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela integridade, pela transparência e pela responsabilidade pública, aspectos essenciais para o fortalecimento da governança no setor público.

Para atender a esse objetivo, o trabalho adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica narrativa, que permite sistematizar e analisar criticamente a produção científica e institucional sobre governança pública, compliance e liderança. A revisão bibliográfica constitui método adequado para compreender conceitos, identificar abordagens teóricas e apontar lacunas existentes na literatura, especialmente em temas emergentes e em constante evolução.

Assim, ao articular os conceitos de governança pública, compliance e atuação da alta administração, este estudo busca contribuir para o aprofundamento teórico do tema, oferecendo subsídios para pesquisadores, gestores públicos e formuladores de políticas públicas interessados no fortalecimento da integridade e da eficiência na administração pública brasileira.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Modelos conceituais da gestão pública

A evolução da gestão pública pode ser compreendida a partir da análise de três modelos históricos sequenciais, que refletem diferentes concepções sobre o papel do Estado e da administração. Inicialmente, a gestão pública patrimonialista caracterizava-se pela ausência de distinção clara entre os bens públicos e privados, com uma administração permeada por relações pessoais e de favor (LOPES; DOURADO, 2024). Este modelo, predominante em períodos anteriores à profissionalização do Estado, não possuía um arcabouço teórico definido, operando a partir da lógica da apropriação do público pelo privado (LOPES; DOURADO, 2024). A superação deste paradigma deu-se com o advento do Estado burocrático, que buscou introduzir racionalidade, impessoalidade e formalismo nos processos administrativos, visando a neutralidade e o controle rígido sobre a máquina estatal (FREIRE, 2023). Nesse modelo, a administração pública era vista como uma ciência jurídica, com funções básicas centradas em planejar, organizar, controlar e relatar, dentro de uma estrutura hierárquica e padronizada (FREIRE, 2023).

A insatisfação com as disfunções da burocracia, como ineficiência, excesso de formalismo e lentidão, culminou em um movimento global de reformas a partir das décadas de 1970 e 1980, conhecido como Nova Gestão Pública (NGP) (MAIA et al., 2023). A NGP emergiu como um modelo pós-burocrático, fortemente influenciado pelo pensamento econômico neoliberal que ganhava hegemonia na época (OCCHI et al., 2022). Seu núcleo doutrinário defende a introdução de técnicas e valores típicos do setor privado na administração pública, com ênfase em eficiência, eficácia, competitividade e gestão por resultados (HOOD, 1991 *apud* MAIA et al., 2023). O pressuposto central era a superioridade das práticas gerenciais empresariais para resolver os problemas de ineficiência estatal (MAIA et al., 2023).

No cerne da NGP está a proposta de transformar a administração pública para que opere como uma empresa privada, reduzindo o escopo e o tamanho do Estado e inserindo os mecanismos de mercado no governo (MOTTA, 2013 *apud* OCCHI et al., 2022). Isso se traduziu em um conjunto de postulados práticos, como privatizações, separação entre compradores e provedores de serviços, contratos por desempenho, competição compulsória, desregulamentação e criação de agências regulatórias (OCCHI et al., 2022). A teoria busca fazer com que os administradores públicos tenham maior autonomia e responsabilidade, enquanto as agências executoras se

tornem mais descentralizadas (BRESSER-PEREIRA, 2010 *apud* OCCHI et al., 2022). Nesse modelo, o cidadão é reconceituado como "cliente" e a relação Estado-sociedade é reduzida a uma lógica de mercado (MAIA et al., 2023).

A NGP é, portanto, intrinsecamente correlacionada com a ascensão do ideário neoliberal. Suas proposições básicas correspondem às recomendações neoliberais para a atuação da administração pública, como desregulamentação, liberalização, flexibilização, austeridade fiscal e redução dos gastos públicos (OCCHI et al., 2022). Conforme destacam diversos autores, a NGP correspondeu à expressão, no âmbito da Administração Pública, das proposições do neoliberalismo, representando a conformação do setor público aos ditames do pensamento econômico *laissez-faire* (CAVALCANTE, 2017; DARDOT; LAVAL, 2016; PAULA, 2005b *apud* OCCHI et al., 2022). A própria crise do Estado de Bem-Estar Social foi identificada pelos teóricos neoliberais como justificativa para a implantação desse novo modelo gerencial (OCCHI et al., 2022).

Contudo, a implementação da NGP não representou uma ruptura completa com modelos anteriores, podendo coexistir com traços de burocracia e patrimonialismo (PAULA, 2005b *apud* OCCHI et al., 2022). No contexto brasileiro, a reforma gerencial do Estado na década de 1990, inspirada na NGP, foi vista por seus idealizadores como um caminho para superar o patrimonialismo e a burocracia, ainda que reconhecendo a tensão entre esse modelo e o projeto de Estado de Bem-Estar Social inscrito na Constituição de 1988 (BRESSER-PEREIRA, 2011 *apud* OCCHI et al., 2022). A transição entre esses modelos não é linear ou completa, e elementos de cada um podem persistir e se mesclar nas práticas administrativas concretas.

A gestão pública gerencial, surge com o intuito de suprir lacunas dos modelos anteriores, incorporando métricas de gestão privada no setor público, como foco em resultados e transparência, mas sem necessariamente abrir mão de certas funções estatais (LOPES; DOURADO, 2024). Este modelo é frequentemente associado à própria NGP, que representa sua expressão mais acabada, enfatizando a importância da liderança, do empreendedorismo público e da responsabilização (*accountability*) dos gestores (MAIA et al., 2023). A liderança, nesse contexto, deixa de ser baseada apenas na autoridade formal e hierárquica para se tornar um processo de influência e motivação, exigindo dos gestores públicos novas competências (MAIA et al., 2023).

A análise desses modelos revela que a gestão pública é um campo dinâmico, em constante mutação, adaptando-se às conjunturas sociais, políticas e econômicas

de cada época (FERREIRA et al., 2024). As teorias de administração pública passaram por profundas transformações ao longo do último século, refletindo mudanças nos valores, princípios e formas de atuação do Estado (FERREIRA et al., 2024). A compreensão dessa evolução é fundamental para se analisar os desafios contemporâneos da administração pública, que incluem a necessidade de conciliar eficiência com equidade, resultados com participação social, e inovação com o respeito aos marcos jurídico-constitucionais.

A crítica à NGP aponta que, ao buscar a eficiência por meio da lógica de mercado, o modelo pode negligenciar valores públicos fundamentais como igualdade, justiça social e cidadania (OCCHI et al., 2022). No caso brasileiro, essa tensão é agravada pelo fato de a Constituição Federal de 1988 ter instituído um projeto explícito de Estado de Bem-Estar Social, com protagonismo estatal na promoção de direitos sociais, o que colide com os postulados minimalistas e mercadológicos da NGP (OCCHI et al., 2022). Esse embate entre concepções antagônicas sobre o papel do Estado gera um paradoxo nas estruturas normativas e práticas administrativas do país.

Novas abordagens, como a Nova Governança Pública e o Novo Serviço Público, têm surgido como respostas aos limites da NGP, enfatizando redes de colaboração, participação cidadã e co-produção de serviços (CORREIA et al., 2019 *apud* MAIA et al., 2023). Isso indica que o campo da gestão pública segue em evolução, buscando formas de administração que sejam ao mesmo tempo eficientes, democráticas e alinhadas com os valores constitucionais e as demandas complexas das sociedades contemporâneas.

2.2 Princípios, desafios e tensões da gestão pública contemporânea

A gestão pública contemporânea opera sob um conjunto de princípios e enfrenta desafios complexos, muitos dos quais decorrem das tensões entre modelos de administração e concepções de Estado. Um princípio fundamental, consagrado constitucionalmente e reiterado pela Lei de Responsabilidade Fiscal, é o da transparência (FREIRE, 2023). A transparência não se confunde com a mera publicidade formal dos atos, mas exige uma exposição cristalina, detalhada e compreensível das ações administrativas e da aplicação dos recursos públicos, permitindo o efetivo controle social (FREIRE, 2023). Esse princípio tornou-se um

ponto fundamental para os gestores transmitirem credibilidade à sociedade, ainda que sua implementação enfrente dificuldades culturais e estruturais nas organizações públicas (FREIRE, 2023).

A busca pela eficiência é outro princípio basilar, especialmente destacado pela Nova Gestão Pública (NGP). A eficiência, associada aos conceitos de *value for money* (melhor custo-benefício), economia e eficácia, tornou-se um imperativo para a administração pública, pressionada a melhorar a prestação de serviços com recursos limitados (MAIA et al., 2023). Isso implicou uma mudança de foco dos *inputs* (recursos aplicados) para os *outputs* (bens e serviços produzidos) e *outcomes* (impactos gerados), com a introdução de standards, medidas de desempenho e sistemas de avaliação (HOOD, 1991 *apud* MAIA et al., 2023). A gestão por resultados passou a ser uma diretriz central, demandando dos gestores a capacidade de planejar, monitorar e avaliar o desempenho de suas organizações.

No entanto, a ênfase na eficiência técnica e nos resultados mensuráveis pode entrar em conflito com outros princípios e objetivos públicos, como a equidade, a universalidade e a justiça social. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu como objetivos fundamentais do Estado brasileiro construir uma sociedade livre, justa e solidária, erradicar a pobreza, reduzir desigualdades e promover o bem de todos (BRASIL, 1988 *apud* OCCHI et al., 2022). Este projeto de Estado de Bem-Estar Social, de inspiração social-democrata, atribui ao Estado um papel ativo na promoção de direitos sociais e na regulação da iniciativa privada em prol do interesse coletivo (OCCHI et al., 2022). Tal concepção colide frontalmente com os postulados da NGP, que defende a redução do tamanho e das funções sociais do Estado e a primazia dos mecanismos de mercado (OCCHI et al., 2022).

Essa contradição gera um dos principais desafios da gestão pública brasileira: operacionalizar um modelo constitucional de Estado intervencionista e provedor em um contexto global marcado pela hegemonia do ideário neoliberal e pelas pressões por um Estado mínimo (OCCHI et al., 2022). Desde sua promulgação, a Constituição Cidadã tem passado por um processo contínuo de desconstrução por meio de reformas liberalizantes e flexibilizantes, que buscam ajustar o ordenamento jurídico e as práticas administrativas às expectativas do mercado (CAMPOS, 2017 *apud* OCCHI et al., 2022). Esse embate cria uma dissonância entre a realidade administrativa e o projeto de sociedade cristalizado no texto constitucional.

Outro desafio emergente é a complexidade crescente dos problemas públicos, que exige dos gestores competências que vão além da gestão técnica tradicional. A liderança no setor público tornou-se uma função crítica, demandando a capacidade de influenciar pessoas, motivar equipes, gerir conflitos, negociar com diversos *stakeholders* e promover inovação (MAIA et al., 2023). Os líderes públicos são desafiados a agir em ambientes de ambiguidade, incerteza e conflito político, conciliando três fontes de legitimidade: legal (respeito ao Estado de Direito), gestonária (busca de eficiência e eficácia) e sociológica (resposta às expectativas sociais) (TERRY, 1995 *apud* MAIA et al., 2023). Isso exige um tipo especial de liderança, denominada "conservadoria administrativa", que equilibra expertise profissional, habilidade política e compromisso com o interesse público.

A governança e a atuação em redes representam outro eixo de desafios e princípios contemporâneos. Com a crescente desagregação das estruturas hierárquicas rígidas, a gestão pública eficaz depende da capacidade de estabelecer parcerias e redes de colaboração com organizações do setor privado e do terceiro setor (MAIA et al., 2023). A governança pública, como modelo relacional, oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e seu ambiente, exigindo dos gestores habilidades de articulação, negociação e coordenação de atores diversos (FREIRE, 2023). Esse cenário é agravado pela multiplicação e diversificação das partes interessadas (*stakeholders*) que exigem voz nos processos decisórios (MAIA et al., 2023).

No âmbito internacional, a gestão pública também assume novas dimensões, com a formação de coalizões estratégicas entre países, como o BRICS. Tais arranjos alteram a dinâmica econômica global e exigem dos gestores públicos nacionais capacidade de atuação diplomática, negociação de acordos internacionais e inserção competitiva de seus países no cenário mundial (LOPES; DOURADO, 2024). A gestão pública, nesse contexto, não se restringe ao plano doméstico, mas envolve a satisfação de interesses coletivos por meio de acordos entre nações distintas.

O desenvolvimento sustentável surge como um princípio-guia e um grande desafio transversal para a gestão pública do século XXI. A sustentabilidade exige a inserção de questões socioambientais nas políticas públicas e a adoção de modelos de gestão que busquem a economia de recursos naturais, a redução de impactos ambientais e a vinculação da atuação estatal ao interesse de longo prazo da sociedade (FERREIRA et al., 2024). O conceito de desenvolvimento sustentável, que

visa atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras, demanda políticas públicas criativas e um processo contínuo de transformação (FERREIRA et al., 2024).

A incorporação da sustentabilidade e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 na gestão pública representa um desafio de integração de dimensões econômicas, sociais, ambientais e políticas (FERREIRA et al., 2024). Isso requer dos gestores a capacidade de pensar estrategicamente, promover a inovação e articular ações setoriais em torno de uma visão de futuro compartilhada. A educação ambiental, por exemplo, é apontada como um caminho crucial para construir a percepção social necessária ao consumo sustentável e às práticas cidadãs alinhadas com a preservação ambiental (NUNES; BANHAL, 2022 *apud* FERREIRA et al., 2024).

A aversão ao risco, a cultura de culpa e o controle excessivo são apontados como obstáculos estruturais e culturais que restringem os líderes e impedem o desenvolvimento de uma verdadeira liderança inovadora no setor público (MAIA et al., 2023). Superar esses obstáculos, sem abrir mão da accountability e do devido processo, é essencial para que a gestão pública possa responder com agilidade e efetividade aos complexos problemas contemporâneos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A governança pública contemporânea fundamenta-se em princípios que ultrapassam a dimensão meramente administrativa, incorporando valores éticos, responsabilidade institucional e visão estratégica de longo prazo. Nesse cenário, o compliance consolida-se como um instrumento essencial de governança pública ao estruturar mecanismos voltados à integridade, à conformidade normativa e à prevenção de irregularidades, exigindo o comprometimento ativo da alta administração pública para sua efetividade e legitimidade institucional (MAIA et al., 2023).

A liderança exercida pela alta administração assume papel central na consolidação do compliance como instrumento de governança pública, pois é responsável por influenciar comportamentos organizacionais e orientar a tomada de decisão estratégica. Diferentemente da mera gestão operacional, a liderança institucional está associada à capacidade de inspirar, direcionar e sustentar uma

cultura ética, elemento indispensável para que os programas de integridade sejam incorporados de forma efetiva às rotinas da administração pública (BOYETT; BOYETT, 1999 apud MAIA et al., 2023).

No contexto da Nova Gestão Pública, o compliance reforça a necessidade de uma atuação proativa da alta administração, baseada na autonomia responsável, na inovação e na busca por resultados alinhados ao interesse público. A liderança pública, nesse modelo, atua como agente de mudança, promovendo a integração entre desempenho institucional, controles internos e valores éticos, de modo a fortalecer a governança e a accountability no setor público (LANE, 2005; ADAIR, 2003 apud MAIA et al., 2023).

A transparência constitui um eixo estruturante do compliance e da governança pública, sendo indispensável para o fortalecimento do controle social e da confiança nas instituições. A alta administração desempenha papel decisivo ao assegurar que a transparência vá além do cumprimento formal das normas, traduzindo-se em práticas efetivas de divulgação clara, acessível e compreensível das informações públicas, condição essencial para a legitimidade democrática da gestão pública (FREIRE, 2023).

Nesse sentido, o compliance contribui para institucionalizar a transparência como valor organizacional, reduzindo assimetrias de informação e prevenindo desvios de conduta. Instrumentos como legislações fiscais e portais de transparência reforçam esse processo, mas sua efetividade depende do comprometimento da alta administração em promover uma cultura organizacional orientada pela ética, pela legalidade e pela responsabilidade na gestão dos recursos públicos (FREIRE, 2023).

Além disso, o compliance, quando integrado à governança pública, amplia os mecanismos de prevenção e combate à corrupção e favorece a eficiência administrativa, ao alinhar normas, procedimentos e controles aos objetivos institucionais. A alta administração assume papel estratégico ao garantir que os sistemas de integridade estejam articulados às diretrizes organizacionais, fortalecendo a racionalidade decisória e a confiança da sociedade nas instituições públicas (MAIA et al., 2023).

A governança pública orientada pelo compliance também dialoga com o princípio da sustentabilidade, ao promover uma gestão responsável, ética e comprometida com o interesse público de longo prazo. A atuação da alta administração é fundamental para integrar os programas de integridade às estratégias

institucionais voltadas ao desenvolvimento sustentável, à boa governança e à preservação dos recursos públicos para as gerações futuras (FERREIRA et al., 2024).

A convergência entre compliance, transparência e sustentabilidade conferem maior efetividade e legitimidade à governança pública, desde que haja liderança institucional comprometida com esses valores. Assim, a alta administração pública torna-se elemento-chave na consolidação de uma cultura organizacional orientada pela integridade, capaz de superar desafios estruturais e promover uma gestão pública ética, eficiente e socialmente responsável (MAIA et al., 2023; FREIRE, 2023; FERREIRA et al., 2024).

4 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permitiu compreender o compliance como um instrumento estratégico da governança pública contemporânea, especialmente no contexto da administração pública brasileira. Diante das crescentes exigências por transparência, integridade, eficiência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos, o compliance revela-se como um mecanismo essencial para estruturar práticas administrativas alinhadas aos princípios democráticos e ao interesse público. Assim, sua adoção no setor público ultrapassa a dimensão meramente normativa, assumindo papel central na consolidação de uma gestão pública ética e legitimada socialmente.

Os resultados da revisão bibliográfica evidenciam que a efetividade dos programas de compliance está diretamente associada ao comprometimento da alta administração pública. A literatura analisada demonstra que a simples existência de normas, códigos de conduta ou estruturas formais de integridade não é suficiente para assegurar uma governança pública eficaz. Pelo contrário, a atuação da alta gestão como liderança institucional é determinante para influenciar comportamentos organizacionais, orientar processos decisórios e promover uma cultura organizacional pautada pela conformidade normativa e pelos valores éticos. Dessa forma, o papel da alta administração emerge como elemento estruturante para a consolidação do compliance como instrumento de governança pública.

No contexto da Nova Gestão Pública, essa atuação torna-se ainda mais relevante, uma vez que o modelo pressupõe maior autonomia decisória, foco em resultados e responsabilização dos gestores públicos. A liderança da alta

administração, nesse cenário, deve articular desempenho institucional, controles internos e valores éticos, promovendo a integração entre eficiência administrativa e responsabilidade pública. O compliance, portanto, deixa de ser compreendido apenas como mecanismo de controle e passa a ser reconhecido como ferramenta de gestão estratégica, capaz de orientar a ação estatal de forma coerente com os princípios da governança pública.

A pesquisa também evidenciou que a transparência constitui um dos eixos centrais do compliance e da governança pública, sendo indispensável para o fortalecimento do controle social e da confiança da sociedade nas instituições públicas. A atuação da alta administração é fundamental para assegurar que a transparência não se limite ao cumprimento formal das exigências legais, mas se traduza em práticas efetivas de divulgação clara, acessível e compreensível das informações públicas. Nesse sentido, o compliance contribui para institucionalizar a transparência como valor organizacional, reduzindo assimetrias de informação e prevenindo práticas ilícitas.

Outro aspecto relevante identificado na literatura refere-se à relação entre compliance e sustentabilidade da gestão pública. Ao promover a integridade, a racionalidade decisória e o uso responsável dos recursos públicos, o compliance contribui para uma atuação estatal orientada pelo interesse público de longo prazo. A alta administração desempenha papel estratégico nesse processo ao integrar os programas de integridade às diretrizes institucionais e às políticas públicas, fortalecendo uma governança comprometida com a continuidade administrativa, a responsabilidade intergeracional e a legitimidade democrática.

Apesar dos avanços normativos e institucionais observados no Brasil no período analisado, o estudo identificou a persistência de desafios significativos para a efetivação do compliance no setor público. Entre esses desafios, destacam-se a resistência cultural às mudanças organizacionais, a adoção meramente formal dos programas de integridade, a fragilidade do engajamento da alta administração e a limitação de recursos humanos e institucionais. Tais fatores comprometem a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela ética e pela conformidade, evidenciando a necessidade de ações contínuas e articuladas por parte da liderança institucional.

Nesse sentido, a pesquisa reforça que a consolidação do compliance como instrumento de governança pública depende de um processo de mudança

organizacional sustentado, liderado pela alta administração e apoiado por políticas institucionais consistentes. A liderança pública deve atuar de forma exemplar, demonstrando compromisso com os valores éticos, incentivando a participação dos servidores e promovendo a integração entre controles, desempenho e transparência. Somente assim será possível superar a visão do compliance como mera exigência legal e consolidá-lo como prática efetiva de governança pública.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o aprofundamento teórico sobre a relação entre compliance, governança pública e atuação da alta administração, ao sistematizar a produção científica recente e evidenciar lacunas ainda existentes na literatura nacional. A pesquisa confirma a relevância do tema e aponta a necessidade de novos estudos que avancem na análise empírica da atuação da alta administração em diferentes contextos institucionais, ampliando a compreensão sobre os fatores que influenciam a efetividade dos programas de compliance no setor público.

Conclui-se assim que o compliance, quando devidamente incorporado à governança pública e sustentado pela atuação comprometida da alta administração, possui potencial significativo para fortalecer a integridade, a transparência e a eficiência da administração pública brasileira. Ao assumir papel ativo na promoção desses valores, a alta administração contribui para a construção de instituições mais legítimas, responsáveis e alinhadas às expectativas da sociedade, reforçando a importância do compliance como instrumento essencial da governança pública no contexto contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Effective strategic leadership**. Pan Books, 2003.

BOYETT, J.; BOYETT, J. **O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, Estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo**, v. 50, n. 1, p. 112-116, jan./mar. 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 2. ed. São Paulo: Ed. 34, 2011.

CAMPOS, R. S. O impacto das reformas econômicas neoliberais na América Latina: desemprego e pobreza. **POLIS**, Santiago-Chile, vol. 16, n. 47, p. 329-351, out. 2017.

CAVALCANTE, P. L. C. **Gestão Pública Contemporânea: do Movimento Gerencialista ao Pós-NPM**. Brasília: IPEA, 2017.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. Tradução de Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

FERREIRA, M. T. N.; DANTAS, J. V. da S.; ANDREZA, M. N. dos S.; HENRIQUE, T. G.; TAVARES, V. H. N. D.; SANTANA, W. J. de. Gestão pública e desenvolvimento sustentável. **Brazilian Journal of Development**, v. 10, n. 8, 2024.

FREIRE, I. G. P. A importância da gestão pública: no Brasil e nos municípios. **Revista Foco**, v. 16, n. 9, 2023.

HOOD, C. A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

LANE, J.-E. **Public Administration and Public Management – the principal agent perspective**. London: Routledge, 2005.

LOPES, A. E. M. P.; DOURADO, M. F. O papel da gestão pública no cenário internacional: análise das relações internacionais do BRICS. **Anais...** Universidade Federal do Pará (UFPA), 2024.

MAIA, T. S. V.; CORREIA, P. M. A. R.; RESENDE, S. A. L. O papel da liderança na administração pública: desafios emergentes da nova gestão pública. **Lex Humana**, v. 15, n. 4, p. e2499-27, 2023.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

NUNES, N. A.; BANHAL, A. E. A educação ambiental como caminho para o desenvolvimento sustentável. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação**, v. 8, n. 1, 2022.

OCCHI, B.; ALMEIDA, I. C.; CHAVES, J. F. S.; SANTOS, C. M. A Nova Gestão Pública e o Estado de Bem-Estar na CF/1988: diferentes perspectivas sobre o papel do Estado. In: **IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, 2022, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2022.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TERRY, L. D. **Leadership of public bureaucracies: the administrator as conservator**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

