



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

COMPLIANCE PÚBLICO NO BRASIL: avanços institucionais e a experiência do FNDE na promoção da integridade administrativa

Priscila Duarte Santos Branco
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)
prisciladsbranco@gmail.com

Flavio Augustus da Mota Pacheco
Universidade Federal do Tocantins (UFT-Palmas)
Flavio.pacheco@uft.edu.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a estrutura e os impactos do sistema de *compliance* do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) no fortalecimento da integridade pública. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, com base em análise documental de fontes institucionais, como o Manual de *Compliance* do FNDE (2025), portarias internas e legislações federais. O estudo considera os marcos legais que regem o *compliance* público no Brasil, como a Lei nº 12.846/2013 e o Decreto nº 9.203/2017. Os resultados evidenciam que o FNDE estruturou um sistema robusto de integridade, coordenado pela Unidade Setorial de Integridade, com apoio de instâncias como a Comissão de Ética, Corregedoria, Auditoria Interna e Ouvidoria. Foram identificadas práticas inovadoras, como o uso de ferramenta para gestão de riscos, ações de capacitação contínua e integração com o planejamento estratégico institucional. Apesar dos avanços, persistem desafios como a escassez de recursos humanos, o desconhecimento sobre o tema e a informalização da cultura de *compliance*. Conclui-se que o FNDE apresenta conformidade com os princípios da administração pública e com as exigências legais, mas a consolidação do *compliance* como prática cotidiana requer esforços contínuos de capacitação, comunicação e engajamento institucional, fortalecendo-se no decurso do tempo.

Palavras-chave: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação; *Compliance*; Integridade.



1 INTRODUÇÃO

A corrupção é um mal que vem assolando os contextos internacional e nacional e que, por inúmeras vezes, tem caracterizado a gestão pública brasileira. No cenário de busca pela boa governança pautada pela transparência, controle, integridade, confiabilidade, prestação de contas e responsabilidade, normas e programas de *compliance* ganham força no Brasil.

Mas a preocupação com o combate à corrupção não nasce no Brasil. A História mundial fez com que diversos países passassem a se preocupar com aspectos relacionados à governança, devido aos vários escândalos envolvendo o dinheiro público na esfera privada e, posteriormente, na esfera pública.

Consoante o Comitê sobre Aspectos Financeiros da Governança Corporativa, conhecido como *Cadbury report*, estabelecido em maio de 1991, a governança corporativa privada é definida como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas e tem como princípios fundamentais a transparência, integridade e a responsabilidade em prestar contas. (*Cadbury Report*, 1992). Esses princípios da governança corporativa são, anos depois, incorporados à governança pública.

A busca por uma administração pública mais ética, eficiente e transparente tem impulsionado a adoção de práticas de *compliance* no setor público brasileiro. O termo, derivado do verbo inglês *to comply*, refere-se à conformidade com leis, regulamentos e padrões éticos, sendo amplamente utilizado como instrumento de governança e integridade.

Consoante Nascimento (2020), programas de integridade visam contribuir para o progresso e desenvolvimento de uma gestão pública ética, transparente, proba, responsável, comprometida e eficiente, tendo no *compliance* público o caminho para a integridade na Administração Pública.

No Brasil, o fortalecimento do *compliance* público ganhou relevância a partir da década de 2010, com marcos como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), o Decreto nº 9.203/2017, que instituiu a política de governança na administração pública federal, e a criação de estruturas como as Unidades de Integridade (UGIs) e, mais recentemente, as Unidades Setoriais de Integridade (USIs).

Segundo a 6ª Pesquisa de Maturidade de *Compliance* no Brasil, realizada pela KPMG, rede global de empresas independentes que prestam serviços de auditoria, consultoria e impostos a empresas em diversos setores e países, o índice médio de maturidade dos programas de *compliance* no país subiu de 3,07 em 2021 para 3,09 em 2024, em uma escala de

1 a 5 — o maior desde o início da série histórica em 2015. No setor público, o avanço também é notável: 68% dos executivos entrevistados afirmam revisar e aprovar anualmente seus programas de integridade, e 74% demonstram comprometimento com o financiamento e a estruturação dessas iniciativas. A pesquisa também revela que áreas como governança, políticas e procedimentos, e canais de denúncia são os pilares mais consolidados. (KPMG, 2024)

No contexto federal, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) tem se destacado como um dos órgãos que mais avançaram na institucionalização do *compliance*.

A Autarquia, responsável pela execução de políticas educacionais e pela gestão de bilhões de reais em recursos públicos, lançou em 2025 seu 1º Manual de *Compliance*, estruturando um sistema robusto de integridade, com foco na prevenção de riscos, na capacitação de servidores e na promoção de uma cultura organizacional ética e transparente. (FNDE, 2025)

A atuação do FNDE é estratégica tanto em nível nacional quanto local. Em 2024, a Autarquia executou mais de R\$ 92 bilhões em transferências voluntárias e programas como o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), o PNLD (Programa Nacional do Livro Didático) e o FIES (Fundo de Financiamento Estudantil), impactando diretamente a vida de milhões de estudantes em todos os estados brasileiros. Diante da magnitude de sua atuação, a adoção de mecanismos de *compliance* torna-se essencial para garantir a legalidade, a eficiência e a confiança da sociedade na gestão pública educacional. (FNDE, 2024)

A literatura especializada reforça a importância do *compliance* como ferramenta de governança. Segundo Grego e Lago (2021), “a *compliance*, além de outras ferramentas da governança corporativa, pode ser considerada como alternativa para auxiliar na evolução da gestão pública, contribuindo para a excelência administrativa e para a melhoria da vida dos cidadãos”. Nesse sentido, o FNDE representa um caso emblemático de inovação institucional, ao integrar práticas de integridade à sua rotina operacional e estratégica.

Com base no exposto, este estudo possui como pergunta-problema: Como o sistema de *compliance* do FNDE contribui para o fortalecimento da integridade e da governança pública no contexto federal?

O objetivo geral deste trabalho é analisar a estrutura e os impactos do sistema de *compliance* do FNDE no fortalecimento da integridade pública no governo federal.

Para alcançar esse objetivo, o artigo está estruturado em cinco etapas. A primeira etapa trata da presente Introdução. Em seguida, será apresentado o Referencial Teórico, que abordará a origem do *compliance* no contexto internacional, seu desenvolvimento na administração

pública federal e o estudo de caso do *compliance* no âmbito do FNDE, autarquia responsável pelo financiamento de políticas públicas educacionais. Na terceira seção, será abordada a metodologia da pesquisa. A quarta seção dedicar-se-á à apresentação e análise dos resultados.

Por fim, a quinta seção trará as considerações finais, as limitações do estudo e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORIGEM DO COMPLIANCE

A corrupção é um fenômeno persistente que transcende fronteiras e setores, manifestando-se tanto na esfera pública quanto na privada, em diversos países e ao longo de décadas. Ela compromete a integridade das instituições, mina a confiança da sociedade e perpetua desigualdades, sendo alimentada por interesses políticos, econômicos e pessoais que desafiam os mecanismos de controle e transparência.

Segundo Pinheiro e Rocha (2024), o *compliance* atua como uma ferramenta estratégica na prevenção e no combate à corrupção, ao promover mecanismos de controle, responsabilização e integridade dentro das organizações públicas e privadas. Os autores destacam que programas de *compliance* eficazes reduzem a discricionariedade e aumentam a transparência.

O conceito de *compliance* tem raízes profundas na história da regulação econômica e jurídica mundial. Embora o termo derive do verbo inglês *to comply* — que significa “cumprir” ou “estar em conformidade” — sua aplicação prática remonta a iniciativas regulatórias do início do século XX.

Em 1913, com a criação do *Federal Reserve* nos Estados Unidos, surgiram os primeiros mecanismos de controle financeiro institucionalizados.

Segundo Murphy (2021), o *Federal Reserve* foi criado como resposta a crises bancárias recorrentes nos Estados Unidos, com o objetivo de centralizar e estabilizar o sistema financeiro nacional. O Autor destaca que o *Federal Reserve* passou por diversas transformações em sua estrutura e mandatos ao longo do tempo, refletindo mudanças nas prioridades econômicas e políticas do país.

Posteriormente, a Grande Depressão de 1929 levou à promulgação de leis como o *Securities Act*, de 1933, e o *Securities Exchange Act*, de 1934, que estabeleceram padrões de transparência e responsabilidade nos mercados financeiros, consoante Leme (2024).

No entanto, foi após o escândalo de *Watergate*, em 1977, que o *compliance* ganhou força como ferramenta de combate à corrupção, com a criação da *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Segundo Woodward e Bernstein (2005), o Escândalo de *Watergate* envolveu ações ilegais por membros da administração Nixon, culminando em sua renúncia em 1974, após revelações de espionagem política e tentativa de obstrução da justiça.

A concepção formal de *compliance* tornou-se, então, relevante após a aprovação nos Estados Unidos do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), legislação que estabeleceu regras de conduta para orientar as empresas norte-americanas e as estrangeiras que emitissem valores mobiliários ou que se utilizassem do território ou da estrutura dos Estados Unidos para negócio, o que deu início, também, à punição de empresas americanas envolvidas em práticas ilícitas no exterior. (Sporkin, 1997).

A adoção pioneirista pelos Estados Unidos de punir a corrupção transnacional terminou por criar um sentimento de disparidade de negócios nos altos comandos executivos das empresas norte-americanas, culminando em pressão para que recomendações antissuborno fossem aprovadas por organizações internacionais e pelos países que delas participavam, conforme detalha Caballero (2020).

Desde então, o *compliance* evoluiu para além do setor financeiro, sendo incorporado por empresas privadas, organizações internacionais e governos como instrumento de integridade, prevenção de riscos e promoção da ética institucional.

A partir da década de 1990, o *compliance* passou a ser reconhecido como um elemento estratégico de governança corporativa, especialmente após escândalos financeiros que evidenciaram a necessidade de mecanismos internos de controle e transparência, como o escândalo da *Enron* em 2001, empresa na qual os executivos utilizaram práticas contábeis fraudulentas para mascarar a real situação financeira da empresa, o que resultou na perda de bilhões de dólares para investidores e na destruição de milhares de empregos, consoante Woodiwiss (2024).

Esses eventos impulsionaram a criação de modelos normativos e programas obrigatórios de conformidade em diversos países, consolidando o chamado *mandatory compliance*, ou seja, o *compliance* obrigatório.

No contexto internacional, organismos como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Organização das Nações Unidas (ONU) passaram a recomendar a adoção de práticas de *compliance* como parte das políticas anticorrupção e de promoção da boa governança, conforme princípios detalhados no Manual de Integridade Pública da OCDE.

Em 1994, quando a OCDE realiza recomendações contra corrupção internacional, coexistem a pressão do governo norte-americano por ações mais sérias contra o suborno e o sentimento anticorrupção presente na Europa. Havia o temor de que o processo de globalização e integração econômica aumentasse a probabilidade de que os impactos da corrupção se ampliassem e terminassem por influenciar toda a economia global. Dessa forma, a globalização, ao facilitar a ocorrência da corrupção, também serviu para evidenciá-la e combatê-la. (Glynn, Kobrin, Naím, 1997).

2.2 O COMPLIANCE PÚBLICO NO GOVERNO FEDERAL

A corrupção, operações policiais e de fiscalização envolvendo agentes do poder público têm se tornado pautas constantes nos últimos anos na mídia brasileira. Casos que se tornaram conhecidos nacional e internacionalmente assolaram o país e evidenciaram que a corrupção ainda é um dos principais problemas da administração pública brasileira e necessita de medidas eficazes para combatê-la.

O Índice de Percepção da Corrupção é considerado o principal indicador de corrupção no setor público do mundo. Segundo a Transparência Internacional, organização não governamental com sede em Berlim, na Alemanha, o Índice de Percepção da Corrupção do Brasil atingiu sua pior posição na série histórica, com a posição de nº 106 entre 180 países no ano de 2019, sendo que a nota do país foi de 35 pontos em uma escala que vai de 0 (altamente corrupto) a 100 (muito íntegro).

Observa-se, ao longo de inúmeras experiências e estudos, que a fragilidade institucional proporciona meios de improbidade na gestão pública, sendo necessário um aprimoramento da governança pública e do combate à corrupção.

Em razão da crescente preocupação no combate à corrupção, o Brasil assumiu diversos compromissos internacionais, tal como a Convenção Interamericana contra a Corrupção, a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.



A Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1996, da Organização dos Estados Americanos – OEA, teve por finalidade provocar a consciência coletiva para a gravidade do problema existente, de forma a incentivar ações de combate à corrupção transnacional entre os Estados, e se direcionar especialmente à prevenção, detecção e sanção da corrupção na função pública e às atividades a ela relacionadas. (Blok, 2014). A Convenção foi ratificada pelo Brasil em 2002, por meio do Decreto nº 4.410, de 07 de outubro de 2002.

Ainda no âmbito internacional, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003, segundo o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), teve por finalidade promover a integridade, a transparência e a cooperação internacional no combate à corrupção, tanto no setor público quanto no privado. A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção foi, por sua vez, ratificada no Brasil pelo Decreto 5.687, de 31 de janeiro de 2006.

A Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), foi internalizada pelo Brasil por meio do Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000.

Devido aos compromissos internacionais assumidos, tais como os acima detalhados, houve o direcionamento para que o Brasil passasse a adotar novas ferramentas no combate à corrupção e outros ilícitos, assim como para o fortalecimento da democracia constitucional e da governança pública.

Para então, alcançar-se a boa governança, com prevalência do bem comum sobre os interesses individuais ou de grupo, faz-se necessária a transparência, a integridade, a confiabilidade, a prestação de contas e a responsabilização, princípios da governança conforme Decreto nº 9.203/2017. (Brasil, 2017)

Quanto ao princípio da integridade, conforme destacado por Hermany (2022), é um equívoco julgar que a palavra integridade seja uma mera tradução de *compliance*. Integridade possui um significado muito mais abrangente. Além de estar conforme os requisitos legais, impõe-se uma conduta correta, permanente, fazer o certo, independentemente de normas, códigos ou leis.

O termo integridade pode ser estabelecido como um valor essencial que é causa de existir do programa de *compliance*, que não apenas o orienta, mas que é um elemento fundamental de todo um sistema de integridade. (Oliveira; Acocella, 2019)

Dessa forma, evidencia-se o *compliance* como um dos pilares para a boa governança, pois é por meio deste que se alcança objetivos como transparência e integridade.



Nesse sentido, a aplicação de programa de *compliance* público torna-se um parâmetro para os novos gestores públicos (Perez Filho, 2019).

Conforme demonstrado por Hermany (2022), no Brasil surgiram e continuam a surgir diversos instrumentos na busca pelo fortalecimento da integridade e governança pública, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000); a Lei n.º 12.846 de 1º de agosto de 2013, intitulada Lei Anticorrupção, com seu respectivo Decreto regulamentador de nº 8.420 de 18 de março de 2015; a Lei nº 13.303, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias; o Decreto nº 9.203/2017, que estabelece a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; a Lei nº 14.133/2021, (nova Lei de Licitações e Contratos), dentre inúmeros outros.

A Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) tornou-se um marco para responsabilização de empresas, citando a responsabilização, civil e administrativa, da pessoa jurídica pela prática de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (Brasil, 2013)

A Lei das Estatais (Lei 13.303/2016), por sua vez, exigiu programas de integridade em empresas públicas, determinando que estas devam observar regras de governança corporativa, de transparência, práticas de gestão de riscos e de controle interno e mecanismos de proteção. (Brasil, 2016)

O Decreto nº 9.203/2017 estabeleceu diretrizes para a governança pública, previu a incorporação de padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos e dispôs sobre a necessidade de implementação de controles internos fundamentados na gestão de risco. (Brasil, 2017)

Assim como esses, inúmeros outros instrumentos legais formalizados nos últimos anos fomentam e fortalecem a implementação de programas de *compliance*, objetivando a integridade e a boa governança.

Consoante Perez Filho (2019) a adoção de um programa de *compliance* na Administração Pública pode auxiliar de modo muito particular a diminuir os inúmeros escândalos de corrupção que assolam a realidade brasileira, na medida em que implementam maior controle ao mesmo tempo que conferem maior transparência, auxiliando para uma gestão mais eficaz da coisa pública.

2.3 O SISTEMA DE *COMPLIANCE* DO FNDE

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Autarquia vinculada ao Ministério da Educação, tem se destacado nos últimos anos pela implementação de um sistema estruturado de *compliance* público. Essa iniciativa visa fortalecer a integridade institucional, prevenir riscos e promover uma cultura organizacional pautada na ética, na legalidade e na transparência.

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, trouxe a integridade como um dos princípios e um dos mecanismos da Governança Pública. O normativo tornou obrigatória a instituição de programas de integridade pelos órgãos e entidades, objetivando promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e corrupção. (Brasil, 2017)

Considerando as diretrizes fornecidas pela Controladoria-Geral da União (CGU), por meio da Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018, o FNDE adotou medidas no sentido de institucionalizar as instâncias de integridade, a fim de se fazer cumprir o Decreto nº 9.203/2017.

Desse modo, por meio da Portaria FNDE nº 343, de 05 de junho de 2018, foi instituída a Unidade responsável pela coordenação, estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade.

Publicou-se, em seguida, em 2019, a primeira edição do Plano de Integridade do FNDE, que contemplava ações para prevenir e mitigar as vulnerabilidades que possam comprometer os atos públicos praticados no âmbito da Autarquia. (Brasil, 2019)

Consoante a CGU (2015), a Controladoria-Geral exerce um papel central na gestão da integridade na administração pública federal, sendo o órgão responsável por coordenar, orientar e supervisionar as ações voltadas à promoção da integridade, transparência e combate à corrupção.

Assim, no âmbito de sua competência, a CGU publicou o Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade, em junho de 2019, objetivando fornecer orientações para a implantação de Unidades de Gestão de Integridade (UGIs) nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Nesse contexto, foi sob as diretrizes da Controladoria-Geral da União que o FNDE continuou o fomento às medidas e ações institucionais visando a prevenção, a detecção, a punição e a remediação de fraudes e atos de corrupção no âmbito do órgão.

Nos termos do Decreto nº 11.196/2022, foi criada a Corregedoria do FNDE, importante ação da Autarquia no propósito de estruturar os mecanismos de integridade para a proteção da gestão, com foco na prevenção e combate à corrupção, na conformidade de processos e procedimentos, no gerenciamento de riscos e no aprimoramento de controles internos.

A função principal da Corregedoria é preservar a integridade e a regularidade da gestão, atuando com base nos pilares da prevenção, detecção e repressão de irregularidades. A unidade também atua de forma preventiva, promovendo a correição como um pilar de integridade e governança, e busca garantir que a execução das políticas públicas do FNDE ocorra sem irregularidades, contribuindo para a eficácia da missão institucional da Autarquia, segundo informações disponíveis no site do FNDE.

No exercício de 2023, o FNDE pactuou com a CGU o Termo de Adesão ao Programa de Promoção de Integridade por Mentoria e Assessoramento (Prisma). O FNDE foi um dos primeiros órgãos a aderir ao Programa de Promoção da Integridade da CGU. O Programa promoveu oficinas presenciais e mentorias para implementar práticas de integridade e gestão de riscos, eventos dos quais o FNDE participou ativamente.

Posteriormente, por meio da Portaria FNDE nº 443/2023, de 07 de agosto de 2023, instituiu-se a Unidade de Gestão da Integridade (UGI) do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, um dos primeiros resultados da adesão ao Prisma. A UGI coordena o Sistema de Gestão de *Compliance*, articulando-se com a Comissão de Ética, Corregedoria, Auditoria Interna e outras áreas estratégicas.

Essa articulação intersetorial permite uma abordagem sistêmica e preventiva, alinhada às diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU) e ao Decreto nº 9.203/2017.

Assim, à UGI do FNDE compete coordenar a estruturação, a execução, o monitoramento e a revisão do Programa de Integridade, orientar as atividades e os treinamentos dos servidores com relação aos temas atinentes ao Programa de Integridade e promover outras ações relacionadas à Gestão da Integridade, sobretudo, a implementação do Programa de Integridade, em conjunto com as demais unidades da Autarquia. (FNDE, 2023)

Em seguida, a Portaria FNDE nº 421, de 15 de maio de 2024, instituiu o Programa de Integridade no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, consolidando o compromisso da Autarquia com a ética, a legalidade e a transparência na gestão pública. Essa iniciativa está alinhada às diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 9.203/2017, que trata da política de governança na administração pública federal e reforça o papel da integridade como princípio orientador das decisões institucionais. Ao definir conceitos, responsabilidades e

diretrizes para a implementação do programa, a Portaria estabelece uma estrutura normativa que visa prevenir, detectar e remediar práticas de corrupção, fraudes e desvios de conduta, promovendo um ambiente organizacional íntegro e responsável.

O Programa de Integridade do FNDE apresenta como diretrizes o monitoramento contínuo dos riscos à integridade, a promoção da transparência ativa e acesso à informação, respeitando os limites legais, a capacitação de servidores, colaboradores e estagiários, a proteção à confidencialidade nas denúncias, a celeridade na apuração e punição de irregularidades e a expansão do programa para fornecedores e terceiros. (FNDE, 2024)

Posteriormente, nos termos da Portaria FNDE nº 423, de 15 de maio de 2024, foi instituído no FNDE a política de enfrentamento ao assédio moral, ao assédio sexual, à importunação sexual, às formas de discriminação e preconceito. A Portaria está diretamente relacionada ao fortalecimento da integridade institucional no âmbito do FNDE, uma vez que objetiva garantir um ambiente de trabalho seguro, ético, respeitoso e inclusivo, além de se alinhar às práticas de governança pública, pois reduz riscos institucionais, promove a responsabilização e a transparência e contribui para a melhoria do clima organizacional.

Há, então, uma evidente ampliação do comprometimento da alta administração da Autarquia com a cultura de integridade.

Ainda em 2004, publicou-se a 2ª edição do Plano de Integridade do FNDE (2024-2025), objetivando fortalecer os mecanismos de gestão da integridade institucional, promovendo uma cultura organizacional baseada na ética, na legalidade, na transparência e na responsabilidade social. Elaborado pela Unidade de Gestão da Integridade, o documento sistematiza ações voltadas à governança, gestão de riscos, controles internos, transparência e ética, com o objetivo de fortalecer o ambiente organizacional e prevenir condutas lesivas à administração pública.

O plano reforça que a integridade não é um obstáculo, mas sim um princípio orientador das decisões institucionais, essencial para tornar o FNDE uma entidade reconhecida pela sociedade como transparente, eficiente e eficaz. A alta administração destaca que o sucesso do plano depende do engajamento de todos os profissionais, internos e externos, envolvidos com a missão da Autarquia. (FNDE, 2024)

Foi também lançado em 2024 o Plano de Capacitação e Comunicação de Integridade do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, iniciativa estratégica vinculada ao Programa de Integridade da Autarquia, instituído pela Portaria nº 421/2024.

Coordenado pela UGI, o plano visa consolidar uma cultura organizacional pautada na ética, transparência e prevenção de condutas lesivas à administração pública. O Plano objetiva

promover ações que fomentem a cultura de integridade entre todos os agentes públicos em exercício no FNDE, incluindo servidores, estagiários, consultores e demais colaboradores, por meio de estratégias de comunicação interna e externa.

O Plano de Comunicação previa ações mensais de capacitação e comunicação. Dentre as ações de capacitação seriam abordados temas como assédio moral e sexual na administração pública, Processo Administrativo Disciplinar (PAD), racismo estrutural e práticas antirracistas, Governança e *compliance*, ética em contratações públicas e nepotismo e conflito de interesses. As ações de comunicação previam campanhas educativas e “Pílulas de Conhecimento” sobre denúncias e canais de integridade, condutas vedadas, discriminação racial e de gênero, nepotismo e conflito de interesses e código de Ética e liderança responsável. (FNDE, 2024)

O Projeto “Fortalecendo Laços” é outra iniciativa desenvolvida pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, no âmbito de seu Programa de Integridade, com o objetivo de promover a articulação entre a UGI e as áreas estratégicas da Autarquia. Essa ação está inserida no contexto da adesão ao Programa Prisma da CGU.

A proposta do projeto parte da premissa de que a efetividade das políticas de integridade depende não apenas da existência de normas e procedimentos, mas também da construção de uma cultura organizacional baseada na ética e na corresponsabilidade. Nesse sentido, o “Fortalecendo Laços” busca estabelecer canais permanentes de diálogo e cooperação entre a UGI e as diretorias e coordenações do FNDE, promovendo ações de escuta ativa, diagnóstico de riscos e capacitação.

Entre os principais objetivos do projeto, destacam-se a identificação de vulnerabilidades e riscos éticos nos processos internos das áreas estratégicas, a sensibilização dos servidores quanto à importância da integridade pública e da prevenção de irregularidades, e o fortalecimento da governança institucional, por meio da integração entre os mecanismos de controle interno, auditoria, ouvidoria e corregedoria.

A metodologia adotada pelo projeto envolve a realização de reuniões periódicas com representantes das áreas estratégicas, aplicação de instrumentos de diagnóstico e desenvolvimento de planos de ação conjuntos. Além disso, o projeto prevê a disseminação de conteúdos educativos e informativos, como parte das ações de comunicação do Programa de Integridade.

O impacto do “Fortalecendo Laços” é observado na melhoria da articulação intersetorial, no aumento da conscientização dos servidores sobre temas relacionados à integridade e na consolidação de práticas institucionais alinhadas aos princípios da

administração pública, de acordo com o FNDE (2025).

Na continuidade das ações visando reforçar os princípios de integridade institucional, mitigar riscos e fomentar uma cultura organizacional baseada na probidade, conformidade legalidade e transparência, em 2025 foi lançado o 1º Manual de *Compliance* do FNDE.

O Manual representa um marco institucional que consolida os princípios, diretrizes e procedimentos do programa de integridade da Autarquia. O documento tem como objetivos promover a cultura de integridade entre os servidores e colaboradores, estabelecer normas de conduta e mecanismos de prevenção de riscos e orientar a atuação ética e responsável na execução das políticas públicas educacionais.

O Manual traz para os agentes públicos o conceito de *compliance* e sua importância, as práticas e normas imprescindíveis para evitar os riscos, os canais de treinamento e comunicação do *compliance*, dentre outras orientações.

Esse instrumento é fundamental para institucionalizar práticas de integridade e garantir que todos os agentes públicos do FNDE compreendam seu papel na promoção da ética e da legalidade.

A Autarquia instituiu ainda a Política de Gestão de Riscos, nos termos da Portaria FNDE nº 817, de 29 de agosto de 2025, com o objetivo de fortalecer a governança e a integridade institucional. A Política de Gestão de Riscos tem como propósito contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da Autarquia, por meio da identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos especialmente no que diz respeito à legalidade, à eficiência administrativa e à prevenção de irregularidades, fomentando a cultura de integridade e governança. (FNDE, 2025)

Ainda em 2025, o FNDE realizou uma série de ações de capacitação e comunicação voltadas ao fortalecimento da integridade institucional, conforme previsto no Plano de Capacitação e Comunicação de Integridade elaborado pela Unidade de Gestão da Integridade (UGI). Essas ações tiveram como objetivo sensibilizar e formar servidores e colaboradores sobre temas relacionados à ética, prevenção de irregularidades, governança e conformidade legal.

Dentre as ações de capacitação realizadas, pode-se citar: Capacitação sobre assédio moral e sexual na administração pública; Oficinas de desdobramento da estratégia de integridade; 1º Encontro de Ouvidoria do FNDE; Alinhamento sobre o Programa Prisma (CGU); Curso sobre Processo Administrativo Disciplinar (PAD); Capacitação sobre nepotismo e conflito de interesses; Painéis de dados da Ouvidoria; Capacitação sobre uso da plataforma e-



Agendas; 1ª Semana de Integridade do FNDE; Diálogos sobre discriminação e assédio; Curso sobre racismo estrutural e práticas antirracistas; Capacitação sobre ética em contratações públicas; Oficina de Gestão de Riscos e Plano de Ação e Curso sobre governança, *compliance* e integridade na administração pública.

Além disso, o FNDE investiu em ações de comunicação institucional, como a produção de materiais educativos, podcasts e campanhas internas, com o objetivo de ampliar o alcance das mensagens de integridade e engajar diferentes perfis de servidores e gestores públicos.

As iniciativas aqui demonstradas evidenciam o compromisso do FNDE com a construção de uma cultura organizacional sólida, orientada por princípios de integridade, transparência e responsabilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, que busca analisar a origem do *compliance* e compreender os aspectos institucionais, normativos e práticos do sistema de *compliance* público no Brasil, com foco no FNDE, a metodologia adotada visa proporcionar uma compreensão precisa, objetiva e fundamentada do alcance do *compliance* público.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de natureza exploratória. A pesquisa exploratória é apropriada quando se busca aprofundar o conhecimento sobre um fenômeno ainda pouco sistematizado, permitindo a identificação de padrões e práticas emergentes (Gil, 2008). A abordagem qualitativa, por sua vez, é indicada para estudos que visam interpretar significados, contextos e relações institucionais, especialmente em temas como governança e integridade pública (Minayo, 2001).

A abordagem adotada neste estudo foi qualitativa, pois busca interpretar e compreender os significados atribuídos às ações e estruturas de *compliance* no contexto institucional do FNDE. A pesquisa considerou documentos e publicações oficiais, relatórios institucionais, manuais de *compliance*, portarias, legislações federais pertinentes e publicações acadêmicas. Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa permite compreender fenômenos complexos em ambientes sociais específicos, sendo ideal para estudos que envolvem cultura organizacional, práticas administrativas e políticas públicas. A análise qualitativa permitiu examinar não apenas os conteúdos normativos, mas também os discursos, estratégias e práticas adotadas pela Autarquia para promover a integridade administrativa.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de estudo aplicado a fontes primárias e secundárias. Foram examinados o Manual de *Compliance* do FNDE (2025),

relatórios de gestão, portarias institucionais, publicações da CGU e dados disponíveis no portal oficial do FNDE. A análise documental é uma técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, pois permite a reconstrução de processos históricos e institucionais a partir de registros oficiais e públicos (Cellard, 2008). Também foram consultadas referências bibliográficas acadêmicas que tratam do *compliance* público, da governança e da integridade institucional, com o objetivo de embasar teoricamente a análise.

O objeto de estudo é o Sistema de *Compliance* do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, responsável pela execução de políticas educacionais e pela gestão de recursos públicos em larga escala. O FNDE foi escolhido por representar um caso emblemático de inovação institucional no setor público, tendo estruturado sua Unidade Setorial de Integridade (USI) e promovido ações concretas de capacitação, prevenção de riscos e comunicação interna voltadas à integridade. Segundo Grego e Lago (2021), a adoção de programas de *compliance* no setor público contribui para a prevenção de irregularidades, o fortalecimento da confiança social e a melhoria da prestação de serviços públicos.

A análise dos resultados foi realizada por meio da interpretação crítica dos documentos coletados, com base nos objetivos específicos definidos na pesquisa. Os dados foram organizados em categorias temáticas, como estrutura institucional, práticas de integridade, capacitação e comunicação. Essa análise permitiu identificar os avanços e o fortalecimento do sistema de *compliance* do FNDE, contribuindo para a reflexão sobre o papel da integridade na gestão pública federal. Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo é uma técnica eficaz para interpretar dados qualitativos, permitindo a extração de significados e padrões relevantes para o objeto de estudo.

A elaboração deste artigo contou com o apoio de ferramentas de inteligência artificial (IA), utilizadas como recurso metodológico complementar para organização, análise e síntese de informações documentais. A IA auxiliou na categorização dos conteúdos conforme os objetivos específicos da pesquisa, contribuindo para a construção de uma análise crítica fundamentada em legislações federais pertinentes. Segundo Brasil (2025), a IA tem se tornado uma ferramenta indispensável na produção de conhecimento científico, ao otimizar processos de avaliação e ampliar a capacidade de análise de grandes volumes de dados, desde que utilizada com responsabilidade e supervisão humana. Ressalta-se que todas as interpretações foram validadas com base em fontes oficiais, e que a IA atuou como ferramenta de apoio, sem substituir o juízo crítico da pesquisadora, conforme orientações éticas recomendadas por



organismos internacionais como a UNESCO e a Comissão Europeia.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A experiência do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) na implementação de seu sistema de *compliance* público demonstra um avanço institucional significativo, alinhado e impulsionado pelo arcabouço normativo federal. O desdobramento dos objetivos específicos propostos – a identificação dos marcos legais, a descrição da estrutura e a avaliação dos resultados – revela a transição da Autarquia de uma postura de mera conformidade para uma gestão ativa e estratégica da integridade.

A análise comprova que o sistema de *compliance* do FNDE é uma resposta direta e articulada aos principais marcos legais e institucionais do Brasil. O referencial teórico estabelece a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e, crucialmente, o Decreto da Governança (Decreto nº 9.203/2017) como as bússolas que exigem a adoção de Programas de Integridade. A Autarquia não apenas cumpriu a obrigação, mas a utilizou como fundamento para sua transformação. A adesão a compromissos internacionais e a normativos como a Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) reforça a compreensão de que o *compliance* público é a materialização dos princípios constitucionais da moralidade e da eficiência, atuando como uma ferramenta estratégica na prevenção da corrupção, conforme postulam Pinheiro e Rocha (2024).

A criação de estruturas e a publicação do Manual de *Compliance* (2025), que define diretrizes, responsabilidades e instrumentos de conformidade, formalizam o compromisso institucional com a conformidade, a ética e a transparência. A estrutura normativa é complementada por portarias internas que tratam de temas como assédio, discriminação, gestão de riscos e recebimento de presentes, evidenciando o alinhamento com legislações como a Lei nº 8.112/1990, Lei nº 12.813/2013 e Lei nº 13.718/2018. Consta-se que o FNDE estabeleceu uma estrutura de *compliance* robusta, caracterizada pela institucionalização e pela abordagem sistêmica. A criação da Unidade de Gestão da Integridade (UGI), formalizada em 2023, representa o centro nevrálgico do programa, assumindo a coordenação, o monitoramento e a articulação intersetorial.

Os instrumentos normativos lançados entre 2024 e 2025 – como o Programa de Integridade, a Política de Gestão de Riscos (Portaria nº 817/2025) e o 1º Manual de *Compliance* do FNDE (2025) – demonstram a maturidade da gestão. Tais documentos não são apenas formais, mas essenciais para reduzir a discricionariedade e orientar a conduta, transformando o



conceito de *compliance* em procedimentos operacionais e de responsabilização. O referencial também evidencia a ampliação do escopo de integridade, que transcende o combate direto à fraude, incluindo ações de enfrentamento ao assédio e à discriminação, alinhando-se à visão de que a integridade é um valor mais abrangente do que a mera conformidade (Hermany, 2022).

A consolidação do Programa de Integridade na instituição tem sido formalizada por meio da instituição de portarias específicas que detalham e estruturam os mecanismos de *compliance*. Essas normativas internas estabelecem pilares essenciais para uma gestão íntegra e em conformidade, demonstrando o comprometimento da alta administração com a ética e a legalidade.

A solidez do programa de *compliance* de uma instituição é garantida pela adoção de um conjunto de normativos internos que estruturam e formalizam o compromisso com a ética, a transparência e a legalidade. Essas medidas são essenciais para transformar os princípios de governança em ações administrativas concretas. Nesse contexto, o FNDE normatizou política de gestão de riscos e integridade, estruturou a comissão de ética, regulamentou o recebimento de denúncias, dentre outras medidas. A adoção de todo esse conjunto de medidas encontra respaldo direto no arcabouço legal federal, em estrita conformidade com o Decreto nº 9.203/2017 (Política de Governança) e com a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), a qual exige a implementação de mecanismos de integridade eficazes para prevenir atos lesivos à administração pública e, assim, promover a boa governança.

A avaliação dos resultados alcançados pelo programa de *compliance* se fundamenta em um conjunto de ações práticas e indicadores de avanço que atestam o comprometimento da alta administração e a progressiva internalização da cultura de integridade na instituição. Tais resultados são concretos e mensuráveis, abrangendo o fortalecimento da governança por meio da articulação da Unidade de Gestão da Integridade (UGI) com a Corregedoria, criada em 2022, e a Auditoria Interna, consolidando um robusto Sistema de Gestão de *Compliance* que demonstra o reforço dos mecanismos de controle interno. Além disso, houve um notável aprimoramento técnico, evidenciado pela adesão ao Programa Prisma da Controladoria-Geral da União (CGU) em 2023 e pela realização de Oficinas de Gestão de Riscos, indicando a busca por excelência e a aplicação de metodologias reconhecidas no setor público. No aspecto cultural, o investimento na mudança de mentalidade é comprovado pelo Plano de Capacitação e Comunicação de Integridade (2024) e pelo Projeto "Fortalecendo Laços" (2025). Este último, em particular, configura-se como um indicador de sucesso na articulação intersetorial, pois garante que o *compliance* seja percebido como corresponsabilidade de todas as áreas, e não

apenas um esforço isolado da unidade de integridade. A criação de canais seguros para denúncias, como a Ouvidoria, e a realização de concursos de boas práticas são exemplos de ações que fomentam o engajamento dos agentes públicos.

Não obstante o intenso fomento à cultura de integridade, a análise também revela desafios persistentes, como a escassez de recursos humanos para a área de *compliance*, a informalização da cultura de *compliance* que ainda exige esforços contínuos de capacitação e engajamento, e a dependência de monitoramento constante e apoio da alta gestão para manter a integração entre instâncias e a efetividade das ações corretivas.

Apesar dos notáveis avanços, o desafio do FNDE reside na sustentabilidade e na expansão do programa. O referencial sugere a necessidade de monitoramento contínuo e de garantir que os vastos recursos e contratos geridos pela Autarquia sejam fiscalizados com a mesma excelência em todos os níveis. O desafio final é, portanto, transformar o Programa de Integridade em um patrimônio cultural permanente da Autarquia, superando a resistência natural à mudança e garantindo que os princípios éticos sejam vivenciados por todos os agentes públicos e terceiros, fortalecendo a confiança da sociedade na eficácia e transparência da gestão dos recursos da educação.

5 CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo analisar a estrutura e os impactos do sistema de *compliance* do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) no fortalecimento da integridade pública no governo federal. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, com base em análise documental de fontes institucionais e normativas, foi possível compreender como o FNDE tem se estruturado para atender às exigências legais e promover uma cultura organizacional pautada na ética, na transparência e na conformidade.

Os resultados apurados demonstram que o FNDE avançou significativamente na formalização de seu sistema de *compliance*, com destaque para a criação da Unidade Setorial de Integridade (USI), a publicação do Manual de *Compliance*, e a articulação com instâncias como Comissão de Ética, Corregedoria, Auditoria Interna e Ouvidoria. A adoção de ferramentas como o *Bowtie* para gestão de riscos, a realização de treinamentos contínuos e a integração com o planejamento estratégico institucional evidenciam uma abordagem sistêmica e inovadora.

Apesar dos avanços, o estudo também identificou desafios relevantes, como a escassez de recursos humanos dedicados à área de *compliance*, o desconhecimento sobre o tema entre

servidores e a necessidade de consolidar a cultura de integridade como prática cotidiana. À luz das legislações federais que regem o *compliance* público, conclui-se que o FNDE está em conformidade com os princípios da administração pública, mas ainda precisa fortalecer mecanismos de engajamento, comunicação e monitoramento para garantir a efetividade e a sustentabilidade de seu programa de integridade.

REFERÊNCIAS

BLOK, E. H. **A Convenção Interamericana contra a Corrupção**. Revista de Direito Público. São Paulo, v. 2, n. 4, p. 55-78, 2014.

BRASIL, André. **A inteligência artificial na pesquisa e no fomento: desafios e oportunidades**. Brasília: CAPES, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/23042025_Relatorio_2575649_A_inteligencia_artificial_na_pesquisa_e_no_foment_o.pdf. Acesso em: 24 out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 4.410, de 7 de outubro de 2002**. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006**. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. Brasília, DF: Presidência da República, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017.

BRASIL. **Decreto nº 11.196, de 14 de setembro de 2022**. Altera o Decreto nº 9.771, de 24 de abril de 2019, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 176, p. 11, 15 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2013.

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.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 63, p. 1, 2 abr. 2021.

CABALLERO, R. S. **A Corrupção Transnacional e a FCPA: Uma Análise da Evolução do Compliance.** Revista Internacional de Direito Público, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 112-135, 2020.

CADBURY REPORT. **The financial aspects of corporate governance.** London: Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co., 1992.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade.** Brasília: CGU, 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018.** Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 80, p. 119, 26 abr. 2018.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Tradução de Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Manual de Compliance – 1ª edição.** Brasília: FNDE/USI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acao-a-informacao/institucional/gestao-da-integridade-e-compliance/media/ManualCompliancepdf.pdf>. Acesso em: 22 out. 2025

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Orçamento Financeiro e Contábil.** [Brasília, DF]: FNDE, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acao-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-2024/orcamento-financeiro-e-contabil>. Acesso em: 20 nov. 2025.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Portaria nº 343, de 5 de junho de 2018.** Institui a Unidade responsável pela coordenação, estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito do FNDE. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 108, p. 64, 7 jun. 2018.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Portaria FNDE nº 421, de 15 de maio de 2024.** Institui o Programa de Integridade no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 93, p. 173, 2024.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Portaria FNDE nº 423, de 15 de maio de 2024.** Institui a política de enfrentamento ao assédio moral, ao assédio sexual, à importunação sexual, às formas de discriminação e preconceito no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 93, p. 174, 2024.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Portaria FNDE nº 443, de 7 de agosto de 2023.** Institui a Unidade de Gestão da Integridade (UGI) do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 150, p. 110, 2023.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Portaria FNDE nº 817, de 29 de agosto de 2025.** Institui a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2025.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Relatório de Gestão 2024 – Orçamento, Financeiro e Contábil.** Brasília: FNDE, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao-1/relatorio-de-gestao-2024/orcamento-financeiro-e-contabil>. Acesso em: 22 out. 2025. [gov.br]

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLYNN, P.; KOBRIN, S.; NAÍM, M. **The Globalization of Corruption.** In: **Globalisation and Corruption.** London: MIT Press, 1997.

GREGO, Ricardo Gambini; LAGO, Sandra Mara Stocker. *Compliance relacionada ao setor público: uma revisão sistemática da literatura.* Revista de Governança Corporativa, v. 8, 2021. Disponível em: <https://sustainableinstitutional.org/Journals/article/download/83/56/310>. Acesso em: 22 out. 2025.

HERMANY, V. **Compliance e Integridade na Administração Pública.** Revista de Direito Administrativo Moderno, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 45-68, 2022.

KPMG. *Retrato do compliance no Brasil: 6ª Pesquisa de Maturidade de Compliance no Brasil.* 2024. Disponível em: <https://kbs.kpmg.com.br/artigo-retrato-do-compliance-no-brasil>. Acesso em: 22 out. 2025.

LEME, M. A. **A Crise de 1929 e a Origem da Regulação de Valores Mobiliários.** Revista de Direito Econômico, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 89-110, 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade.* 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MURPHY, J. M. **The Federal Reserve and the Birth of Compliance.** Journal of Financial History, New York, v. 45, n. 1, p. 22-45, 2021.

NASCIMENTO, Juliana Oliveira. **Panorama internacional e brasileiro da governança, riscos, controles internos e compliance no setor público.** In.: CASTRO, Rodrigo Pironte Aguirre de. *Compliance, gestão de risco e combate à corrupção - integridade para o desenvolvimento.* Belo Horizonte: Forum, 2020.

OLIVEIRA, D.; ACOCELLA, C. **Compliance e Programas de Integridade.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.



PEREZ FILHO, P. A. **O Compliance na Administração Pública: Um Paradigma para a Nova Gestão.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 53, n. 2, p. 300-320, 2019.

PINHEIRO, C.; ROCHA, L. **O Papel do Compliance no Combate à Corrupção.** Cadernos de Ética e Governança, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 15-32, 2024.

SPORKIN, S. S. **The FCPA and the Role of the International Community.** Journal of International Law, Washington, D.C., v. 31, n. 2, p. 415-430, 1997.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção 2019: Brasil.** Berlin, 2020.

WOODIWISS, M. **The Enron Scandal and the Evolution of Corporate Compliance.** Journal of Business Ethics, London, v. 180, n. 4, p. 780-805, 2024.

WOODWARD, B.; BERNSTEIN, C. **All the President's Men.** New York: Simon & Schuster, 2005.