GOVERNANÇA E *COMPLIANCE* EM EMPRESAS ESTATAIS: IMPACTOS DA LEI Nº 13.303/2016

Marina Mariano de Oliveira

Faculdade do Leste Mineiro, Rua Felipe Albeni, 16, Professores, 35170-128 – Coronel Fabriciano-MG, Brasil, marinamdeo@hotmail.com.

Resumo
A governança corporativa e o *compliance* assumiram papel central na gestão das empresas estatais brasileiras, especialmente após a consolidação de normas voltadas à transparência, à integridade e ao controle. Este estudo objetiva analisar os impactos da Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) sobre a governança corporativa e os programas de *compliance* dessas organizações. Trata-se de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por revisão bibliográfica e documental. A análise evidencia avanços na profissionalização da gestão, na estruturação dos controles internos, na gestão de riscos e na transparência institucional. Entre os desafios, destacam-se a consolidação de uma cultura de integridade, a capacitação dos gestores e a efetiva incorporação das exigências legais às rotinas organizacionais. Conclui-se que a efetividade da governança e do *compliance* depende da articulação entre estrutura normativa, capacidade institucional e práticas permanentes de integridade.
Palavras-chave: Administração pública. *Compliance*. Empresas estatais. Governança corporativa.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas – Administração.

Introdução

A Administração Pública brasileira passou, nas últimas décadas, por transformações associadas à busca por maior eficiência, transparência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. Nesse contexto, as empresas estatais ocupam posição estratégica em setores relevantes da economia e estão sujeitas a exigências específicas de governança, controle interno e integridade. A ocorrência histórica de problemas administrativos, interferência política e fragilidade de controles reforçou a necessidade de mecanismos capazes de aproximar sua atuação dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988; Bresser-Pereira, 2011).

A Lei das Estatais estabeleceu um estatuto jurídico próprio para empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, com regras sobre governança, estrutura administrativa, licitações, contratos, controles internos e práticas de integridade (Brasil, 2016). A norma ampliou as exigências de profissionalização da gestão e definiu responsabilidades para conselhos, diretorias e órgãos de fiscalização. Esse movimento se articula à Lei nº 12.846/2013, que instituiu a responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, e às orientações da Controladoria-Geral da União para o fortalecimento dos programas de integridade (Brasil, 2013; CGU, 2015).

A Lei nº 14.133/2021 integra esse ambiente mais amplo de modernização das contratações públicas, ainda que seu regime geral exclua as empresas públicas e sociedades de economia mista submetidas à Lei das Estatais. A distinção entre os regimes jurídicos evidencia a especificidade desse estatuto para as contratações dessas organizações, em um cenário institucional marcado por maior ênfase em planejamento, transparência, gestão de riscos e responsabilização (Brasil, 2021).

Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar os impactos da Lei das Estatais na governança corporativa e nos programas de *compliance* das empresas estatais brasileiras, com atenção aos avanços, desafios e contribuições para o fortalecimento da gestão pública.

Metodologia

O estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica reuniu livros e publicações institucionais sobre Administração Pública, governança corporativa, *compliance*, controle interno e gestão de empresas estatais. A seleção considerou a pertinência das obras para a

fundamentação dos conceitos de Administração Pública, governança corporativa e *compliance*, com destaque para Bresser-Pereira (2011), Matias-Pereira (2018), Di Pietro (2020) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em publicação de 2015.

A pesquisa documental se concentrou na Constituição Federal de 1988, na Lei nº 12.846/2013, na Lei das Estatais, na Lei nº 14.133/2021 e em orientações da Controladoria-Geral da União. Os conteúdos foram organizados e analisados de forma interpretativa, com foco em quatro grandes eixos: governança corporativa nas empresas estatais; *compliance* e integridade; licitações e contratações; e desafios para a implementação das exigências normativas.

Resultados

A análise evidencia que a Lei das Estatais consolidou parâmetros específicos de governança para as empresas estatais. A norma regulamenta a composição e a atuação de conselhos, estabelece requisitos para administradores e prevê mecanismos de supervisão e controle, o que favorece a profissionalização da gestão e a delimitação de responsabilidades (Brasil, 2016). Esses elementos convergem com a concepção de governança do IBGC (2015), centrada em relações de direção, monitoramento e prestação de contas entre os diferentes agentes organizacionais.

No campo da integridade, a Lei das Estatais reforça estruturas de gestão de riscos, controles internos, códigos de conduta e canais de denúncia. Esse desenho se articula ao ambiente normativo inaugurado pela Lei nº 12.846/2013 e às diretrizes da CGU (2015), que atribuem relevância ao comprometimento da alta administração, aos treinamentos, ao monitoramento e à avaliação dos programas de integridade. Nesse contexto, o *compliance* integra a própria estrutura de gestão das organizações estatais.

Os resultados também apontam desafios para a efetividade dessas medidas. A incorporação formal de regras e estruturas exige mudanças na cultura organizacional, qualificação técnica dos gestores e adaptação dos procedimentos internos. Matias-Pereira (2018) associa a qualidade da gestão pública à capacidade institucional de transformar princípios e normas em práticas consistentes, enquanto Di Pietro (2020) destaca a relevância dos mecanismos de controle e responsabilização para a atuação administrativa.

Quanto às contratações, a análise documental mostra que as empresas públicas e sociedades de economia mista permanecem sob o regime específico da Lei das Estatais, conforme estabelece o art. 1º, § 1º, da Lei nº 14.133/2021 ao excluí-las de seu âmbito de aplicação (Brasil, 2021). A modernização das contratações públicas ocorre, portanto, por regimes distintos, ainda que compartilhem preocupações com planejamento, transparência, integridade e controle.

A Lei das Estatais também associa governança a mecanismos de transparência e fiscalização. Além de prever estruturas de controle interno, a norma exige divulgação de informações relevantes e regulamento interno de licitações e contratos, o que amplia a formalização dos procedimentos e a possibilidade de acompanhamento pelos órgãos de controle (Brasil, 2016). A transparência, nesse sentido, integra a própria arquitetura de governança das estatais e reforça a prestação de contas perante o Estado e a sociedade. A análise conjunta dos documentos mostra, ainda, que governança, integridade e responsabilização formam um arranjo normativo interdependente.

Os critérios para indicação de dirigentes e a definição de atribuições para os órgãos de administração e fiscalização também contribuem para a profissionalização da gestão. A definição dessas estruturas procura reduzir interferências incompatíveis com a qualificação técnica exigida para a condução das empresas e fortalecer decisões alinhadas à eficiência, à moralidade e à legalidade. A formalização de competências também amplia as condições para responsabilização dos agentes envolvidos na direção e no controle das estatais (Brasil, 2016).

Nas licitações e nos contratos, a Lei das Estatais estabelece princípios e procedimentos próprios, além de exigir que cada empresa publique e mantenha atualizado regulamento interno compatível com suas disposições. O regime inclui diretrizes relacionadas à padronização, à competitividade, à economicidade, à publicidade e à política de integridade nas transações com partes interessadas (Brasil, 2016). Esses elementos aproximam a gestão contratual das demais dimensões de governança e inserem a integridade no planejamento e na execução das contratações.

Discussão

Os resultados situam a governança corporativa e o *compliance* como dimensões complementares da profissionalização das empresas estatais. A definição de estruturas formais de direção e fiscalização amplia a clareza das responsabilidades, enquanto os mecanismos de integridade orientam a prevenção, a identificação e o tratamento de riscos. A efetividade desse arranjo depende da incorporação desses instrumentos às decisões cotidianas e aos processos internos, de modo que governança e *compliance* funcionem como práticas de gestão.

A aplicação dessas diretrizes exige, portanto, capacidade institucional e condições adequadas para sua incorporação às práticas organizacionais. A criação de conselhos, códigos de conduta, canais de denúncia e estruturas de controle representa um avanço relevante, cuja consolidação requer formação técnica, autonomia dos mecanismos de fiscalização e comprometimento da alta administração. Nesse sentido, as diretrizes da CGU (2015) reforçam a importância de uma cultura de integridade sustentada por ações permanentes de prevenção e monitoramento.

A distinção entre a Lei das Estatais e a Lei nº 14.133/2021 também possui relevância para a gestão. O regime próprio das estatais preserva características compatíveis com sua atuação empresarial e submete suas contratações a princípios de impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, economicidade e julgamento objetivo (Brasil, 2016). A coexistência de regimes jurídicos distintos exige domínio técnico dos gestores e clareza institucional sobre as normas aplicáveis.

A profissionalização prevista pela Lei das Estatais também pode ser compreendida como parte do processo de fortalecimento da capacidade administrativa. Bresser-Pereira (2011) relaciona a modernização da Administração Pública à busca por maior responsabilidade, eficiência e orientação para resultados. No caso das estatais, essa perspectiva se concretiza por meio de critérios de qualificação, definição de responsabilidades e mecanismos de controle capazes de reduzir vulnerabilidades e ampliar a confiança institucional.

Sob essa ótica, a existência de um programa de integridade adquire sentido quando seus instrumentos alcançam os processos decisórios e as relações com agentes internos e externos. Códigos de ética, canais de denúncia, treinamentos e mecanismos de monitoramento formam uma estrutura preventiva cuja efetividade depende do comprometimento da alta administração e da continuidade das ações (CGU, 2015). A governança oferece a estrutura de direção e controle, enquanto o *compliance* fornece mecanismos para orientar condutas, administrar riscos e acompanhar a conformidade das operações.

A literatura e os documentos analisados evidenciam a necessidade de aprofundar investigações sobre a efetividade concreta dos mecanismos de governança e integridade após sua implementação. Entre as questões que permanecem abertas, destacam-se as diferenças entre empresas estatais, os níveis de maturidade dos programas de *compliance* e os efeitos das estruturas de governança sobre desempenho, prevenção de irregularidades e confiança institucional. A qualidade da governança depende, assim, da capacidade de transformar exigências normativas em práticas organizacionais estáveis e verificáveis.

Conclusão

A análise realizada aponta que a Lei das Estatais representa um marco para a governança das empresas estatais brasileiras ao estabelecer requisitos de profissionalização, controle, transparência e integridade. Seus mecanismos favorecem a definição de responsabilidades, o fortalecimento dos controles internos e a estruturação de programas de *compliance*, em articulação com o ambiente normativo de responsabilização e integridade consolidado pela Lei nº 12.846/2013.

A efetividade desses avanços está associada à capacidade das organizações de incorporar as exigências legais às práticas de gestão, com formação contínua, estruturas de controle atuantes e comprometimento institucional. A Lei nº 14.133/2021 compõe o processo mais amplo de modernização das contratações públicas, enquanto as empresas estatais permanecem regidas, nesse campo, pela Lei das Estatais. Conclui-se que o fortalecimento da governança e do *compliance* nas estatais depende da articulação entre normas adequadas, capacidade institucional e uma cultura organizacional orientada pela integridade, pela transparência e pela responsabilidade.

Referências

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 jan. 2026.

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. Brasília: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 08 jan. 2026.

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. Brasília: Presidência da República, [2021]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 08 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Presidência da República, [2025]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 08 jan. 2026.

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

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia de implementação de programa de integridade nas empresas estatais**: orientações para a gestão da integridade nas empresas estatais federais. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46633/1/GUIA_ESTATAIS_FINAL.pdf. Acesso em: 08 jan. 2026.

DI PIETRO, M. **Direito administrativo**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138. Acesso em: 08 jan. 2026.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.