



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



COMPLIANCE, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO: ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA TRANSFORMAÇÃO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS SOB INFLUÊNCIA FRANCESA

Resumo

Este artigo visa explorar a integração dos pilares compliance, ESG (ambiental, social e governança) e inovação como elementos estratégicos na transformação das contratações públicas, alcançando sustentabilidade efetiva, eficiência procedimental, resultado eficaz e governança ética. A abordagem qualitativa, fundamentada na análise documental exposta por docentes da Universidade de Sorbonne, bem como na revisão bibliográfica de autores brasileiros e franceses, destaca a importância da conformidade para garantir a integridade e transparência nos processos governamentais, enfatizando a incorporação de critérios ESG como vetores para ampliação do impacto socioambiental das contratações públicas, destacando a realidade de entes subnacionais, considerando a legislação brasileira em estudos de casos franceses. A inovação, por sua vez, vem apresentada como mecanismo essencial dessa modernização, viabilizando adotar novas tecnologias e modelos de governança que promovam eficiência e sustentabilidade, resultados mais expressivos, garantindo segurança jurídica. O artigo identifica desafios institucionais como resistências, pela cultura organizacional, e necessidade de capacitação dos agentes públicos, propondo um modelo integrado que combine programas de integridade adaptativos, inclusão sistemática de critérios ESG nos instrumentos convocatórios, incentivos à inovação sustentável na administração pública e formas de monitoramento contínuo por meio de indicadores que viabilizem auditorias e *due diligence*. Os resultados esperados incluem maior transparência, redução de riscos, aprimoramento da eficiência operacional e maior acreditação pública no sistema. Conclui-se propondo uma convergência entre compliance, ESG e inovação como fator imprescindível para a modernização das contratações públicas no Brasil, recomendando-se o fortalecimento organizacional, principalmente municipal, além do uso de tecnologias que possibilitem efetividade de boas práticas no setor público.

Palavras-chave

Compliance; ESG (Ambiental, Social e Governança); Inovação; Sustentabilidade; Contratações Públicas

1 INTRODUÇÃO

As contratações públicas desempenham papel estratégico na administração pública, sendo fundamentais para a execução das políticas públicas e para a alocação eficiente dos recursos estatais. Nos últimos anos, a crescente complexidade regulatória dos desafios ambientais, sociais e de governança (ESG), juntamente com a necessidade de garantir transparência e a pressão social por práticas sustentáveis e éticas tornam a conformidade (*compliance*) e a inovação pontos focais para a eficiência e legitimidade desses processos.

A Lei nº 14.133/2021, que estabeleceu o novo marco legal das licitações no Brasil, reforça a necessidade de programas de integridade e a adoção de critérios ESG nas contratações, especialmente em contratos de grande vulto (Brasil, 2021). Percebe-se nela uma demanda por maior transparência e integridade, que tem impulsionado a adoção pelas práticas de *compliance* e inovação no setor público.



Na tentativa de transformação pelos gestores públicos brasileiros, desafios relacionados à integridade, sustentabilidade e inovação na aplicação de recursos públicos são crescentes. As funções vinculadas às contratações públicas são consideradas áreas sensíveis para ocorrência de fraudes, desperdícios e práticas ineficientes, fatalmente envolvendo algum recurso humano, seja direta ou indiretamente. Nesse contexto, os critérios de ESG e os programas de *compliance* emergem como instrumentos estratégicos para fortalecer as práticas de governança pública, prevenir irregularidades nas compras governamentais e promover a geração de valor público.

O presente estudo visa contribuir para um debate sobre a importância da integração dos princípios de *compliance*, ESG e inovação nas contratações públicas, oferecendo uma análise crítica e propostas concretas que permitam sua implementação. No desenvolvimento deste estudo, serão apresentadas, comparativamente as práticas implementadas por ocasião dos Jogos Olímpicos de Paris 2024, com o objetivo de identificar lições e estratégias que possam ser adaptadas à realidade da administração pública brasileira, especialmente no âmbito das contratações públicas municipais. No mesmo diapasão, será apresentado o Programa de Conformidade da ACME France, como exemplo de boas práticas do setor privado europeu que podem ser adaptadas ao contexto brasileiro.

Busca-se, assim, compreender os desafios institucionais, como a cultura organizacional e a resistência à mudança, e apresentar propostas para a implementação integrada dessas práticas, com base em análises documentais e fundamentação teórica brasileira e francesa. O estudo encontra-se estruturado com estudo de caso, complementado por referencial teórico robusto que fundamenta a viabilidade e a relevância da abordagem para alcançar sustentavelmente a realidade existente nos entes nacionais e subnacionais brasileiro.

Em suma, o artigo propõe analisar e responder como a integração dos pilares *compliance*, ESG e inovação pode transformar as contratações públicas, em especial as municipais, promovendo sustentabilidade efetiva, eficiência procedimental, resultado eficaz e governança ética, sendo distribuído em referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, trazendo, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A demanda por maior transparência e integridade impulsionando a adoção pelas práticas de *compliance* e inovação no setor público não se trata de um movimento aleatório, como demonstra Almeida (2022, pp. 51-52), dada a modernização legal nas compras governamentais se encontrar compatibilizada com os princípios de “Recomendação do Conselho em Matéria de Contratos Públicos”, norma de caráter não vinculante que tem por objetivo orientar os países membros e aqueles que almejam aderir à OCDE, como é o



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



caso do Brasil, considerado parceiro estratégico e aspirante a membro, a adotar políticas apresentadas pelos doze princípios integrados demonstrados na Figura 1:

Figura 1 – Princípios integrados da OCDE



Fonte: Magina (2019) adaptado por Almeida (2022, p. 52)

Considerando essa perspectiva, o referencial teórico se encontra estruturado em três subtópicos: *compliance*, ESG e inovação.

2.1 Compliance

A construção de políticas públicas orientadas à integridade, à sustentabilidade e à inovação exige a adoção de referenciais teóricos sólidos que sustentem a aplicação de programas de conformidade (*compliance*), *due diligence* e mecanismos de prevenção à fraude. No contexto brasileiro e francês, diversos autores e instituições têm contribuído para o desenvolvimento de modelos normativos e operacionais voltados à governança pública.

No Brasil, a conformidade nas contratações públicas tem sido objeto de estudos que articulam direito administrativo, gestão de riscos e controle interno. La Tullaye (2025) ensina que o objetivo do *compliance* é garantir que a instituição haja conforme suas normas, protegendo, não apenas os seus interesses como o de seu parceiro comercial, desta forma, os programas de conformidade, via de regra, se referem aos processos e medidas implementadas para garantir o cumprimento de leis, regulamentos, normas e políticas aplicáveis, inclusive prevenindo possíveis riscos pela não conformidade e procedendo com um monitoramento contínuo e implementando plano contingencial para casos em que ocorram desvios. Carvalho (2018) destaca que o *compliance* deve ser compreendido como um sistema de integridade que vai além do cumprimento formal da lei, incorporando valores éticos e morais, bem como mecanismos de prevenção à fraude organizacional e combate à corrupção. A proposta de uma abordagem comparada entre os modelos brasileiro e francês, ressalta a importância da cultura institucional para que haja a efetividade dos programas de integridade.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Silva e Leal (2022), por sua vez, enfatiza uma necessidade de transversalidade entre os critérios ESG e os instrumentos de governança pública, especialmente em nível municipal.

Institucionalmente, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem produzido normativos que permitam melhores atuações de controle, se tratando de referenciais técnicos que orientam a implementação de programas de integridade no setor público. O Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção (2018) e o Referencial Básico de Governança (2020) são marcos normativos que articulam boas práticas de gestão de riscos, controles internos e *accountability*. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) também tem contribuído com diretrizes aplicáveis à administração pública, especialmente no que se refere à estruturação de conselhos, comitês de integridade e políticas de transparência.

Na França, o avanço da legislação anticorrupção foi impulsionado pela promulgação da *Loi Sapin II*, em 16 de dezembro de 2016, disposta a prevenir a corrupção e o tráfico de influências, ao estabelecer obrigações de *compliance* para empresas e entidades públicas trazendo três focos: prevenção, detecção e remediação. Para La Tullaye (2025), essa lei introduziu medidas preventivas ao exigir a elaboração de um plano de combate a corrupção com proteção para os denunciadores, requerendo a implementação de um sistema de conformidade, além de impor um sistema de coleta de relatórios e de culminar na criação da Agência Francesa Anticorrupção (AFA). Carpentier (2017) defende que a integridade institucional deve ser tratada como um ativo estratégico, e não apenas como uma exigência legal. A aplicação da *due diligence* nos contratos públicos franceses, destacam a importância da rastreabilidade e da responsabilização dos agentes públicos. La Tullaye (2025) destaca a *Loi de Vigilance*, de 27 de março de 2017, a qual teria o intuito de prevenir riscos ambientais, sociais e de governança (ESG) associados às operações em toda a cadeia logística, aplicáveis às subsidiárias, subcontratadas e fornecedores. Vale destacar a valorosa contribuição com reflexões sobre *compliance* financeiro e prevenção à lavagem de dinheiro, temas que dialogam diretamente com os controles exigidos em contratações públicas de grande vulto.

A Lei de Licitações e Contratos Administrativos do Brasil (Lei nº 14.133/2021), sob a perspectiva de controle nas contratações públicas, também propõe mecanismos de defesa, quando traz a importância de práticas continuadas de prevenção a riscos e de controle interno, com adoção de tecnologia e subordinada ao controle social. La Tullaye (2025), ao abordar sobre a função do *compliance* no ordenamento francês, destaca que há um trabalho conjunto com o departamento jurídico, apresentando o controle interno como função de conformidade integrante da segunda linha de defesa, tal qual se observa no regramento de compras do Brasil:

Art. 169. As contratações públicas (...) sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

(...)

II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade; (Brasil, 2021) (grifamos)



Outro ponto importante trazido por aquela legislação é a importância trazida a implementação dos programas de integridade pelos fornecedores, seguindo orientações dos órgãos de controle, tratando, inclusive, como critério de desempate nas contratações, como atenuante sancionatória e até reabilitatória, sendo tal previsão legal encontrada nos artigos 25, §4º, 60, inciso IV, 156, inciso V, e 163, parágrafo único.

Entre as instituições francesas, a AFA e a *Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique* (HATVP) são referências na promoção da integridade e na regulação de conflitos de interesse, sendo uma focada nos indivíduos e a outra nas organizações, cuja cooperação técnica vem desde 2019 e contribui veementemente para a transparência e a integridade pública. Outra importante instituição francesa é a *Cour des Comptes*, equivalente ao TCU francês, um órgão de controle externo que atua na fiscalização do uso de recursos públicos e na emissão de relatórios com recomendações sobre governança e conformidade.

2.2 ESG (Environmental, Social and Governance)

A incorporação dos critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) na administração pública vem ganhando destaque tanto no cenário internacional quanto no contexto brasileiro. A literatura recente aponta para uma necessidade de adaptação das estruturas públicas às exigências de sustentabilidade, transparência e inovação, especialmente no âmbito das contratações públicas.

Silva e Leal (2022) ratificam a possibilidade de migração dessa teoria para aplicação no setor público, destacando que ele tem por meta e obrigação a instituição de políticas públicas que atendam seus compromissos, inclusive internacionais, como o cumprimento da Agenda 2030, cujo compromisso circunda o enfrentamento dos maiores desafios contemporâneos, contidos nos 17 ODS, relacionados, segundo os autores, na efetivação de direitos humanos, governança na gestão pública e promoção do desenvolvimento sustentável, considerando as dimensões social, econômica e ambiental, considerado tripé da sustentabilidade (*triple bottom line* – TBL), mas também a dimensão institucional, a qual se espera obter fortalecimento da governança com aumento da transparência e da confiança pública. Ben Ayed (2025) aborda a TBL elencando os *stakeholders* e suas expectativas voltadas no combate à corrupção, inclusão e diversidade, proteção social, segurança no trabalho, reciclagem, energia renovável, economia circular, transparência, desenvolvimento regional e outros mais.

No contexto europeu, a França tem se destacado como referência normativa e institucional. A aplicação da Diretiva Europeia de Relato de Sustentabilidade Corporativa (CSRD) representa não apenas uma obrigação regulatória, mas uma oportunidade estratégica para que o setor público possa se alinhar aos compromissos climáticos e sociais. O autor destaca que a ausência de diretrizes objetivamente claras pode



encarecer a implementação do ESG, especialmente nas administrações públicas de menor porte, a exemplo de inúmeros municípios brasileiros.

His (2020), noutra perspectiva, alerta para os riscos de retrocesso nas políticas climáticas e de governança, onde enfatiza que a neutralidade de carbono deve ser um eixo estruturante da ação pública. Argumenta, ainda, que a governança climática deve ser integrada aos processos decisórios dos governos locais, sob pena de perda de legitimidade e eficácia. Ben Ayed (2025) ao comentar a regulamentação europeia sobre sustentabilidade, destaca iniciativas como o *due diligence* abordando as diretrizes de dever de vigilância (CSDD), como também os mecanismos de ajuste de carbono nas fronteiras (MACF), as diretrizes de reporte de sustentabilidade (CSRD) e outros que impactam diretamente sobre as cadeias de valor.

A *Autorité des Marchés Financiers* (AMF), órgão regulador francês, por sua vez, vem reforçando a importância da transparência e da rastreabilidade dos impactos ESG nas finanças públicas, contribuindo com diretrizes específicas para fundos sustentáveis e investimentos públicos.

No cenário brasileiro, a Diretiva Europeia CSRD e CSDD inspiram a criação de normas para exigir relatórios de sustentabilidade e planos de vigilância em contratos governamentais.

Paludo et al. (2025) propõem um modelo estruturado de aplicação de ESG no setor público municipal, com base em pilares de governança, planejamento estratégico e sustentabilidade. Sua obra destaca a importância da liderança institucional e da integração entre planejamento orçamentário e metas para alcançar o ESG.

Pinto e Tavares (2022) contribui com reflexões sobre o financiamento de direitos fundamentais e a responsabilidade fiscal como dimensões indissociáveis da sustentabilidade pública. Sua abordagem conecta o ESG à justiça fiscal e à integridade institucional.

A literatura técnica também tem avançado. Irigaray e Stocker (2022) discutem a aplicação de práticas ESG em empresas estatais, políticas públicas ambientais e mecanismos de controle social. Já Santos *et al.* (2025, p. 7) analisa o ESG como uma evolução da responsabilidade social corporativa, com potencial de transformação institucional junto ao setor público.

A Lei nº 14.133/2021 introduz expressamente a sustentabilidade não somente como um dos objetivos das contratações públicas, mas também como um dos seus princípios norteadores:

- Art. 5º, inciso XII: Estabelece a promoção do desenvolvimento nacional sustentável como princípio legal das contratações públicas;
- Art. 11, inciso IV: Define o incentivo ao desenvolvimento nacional sustentável como um dos objetivos das contratações públicas;

Esses dispositivos abrem espaço para que os municípios exijam, por exemplo, produtos com menor impacto ambiental, fornecedores com práticas de inclusão social ou soluções inovadoras de baixo carbono e



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



até possam receber uma remuneração variável baseado nos critérios de sustentabilidade previstos no edital. A legislação brasileira oferece diversos instrumentos que viabilizam a incorporação de critérios ESG nas compras públicas, podendo destacar:

- Decreto nº 10.936/2022 – Política Nacional de Resíduos Sólidos, que regulamenta a logística reversa e a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos; e
- Decreto nº 7.746/2012, que estabelece diretrizes para a promoção do desenvolvimento sustentável nas aquisições públicas da administração federal, podendo ser adotado por estados e municípios;

Compete destacar que “A proposta ESG, que vem migrada da esfera privada para a pública, é sobretudo uma oportunidade para que a temática ganhe novo ânimo, contornos e seja interpretada sob uma ótica mais robusta” (Silva e Leal, 2022). Essas contribuições teóricas e empíricas demonstram que o ESG, longe de ser uma agenda exclusiva do setor privado, constitui um novo paradigma de governança pública, orientado por princípios de responsabilidade intergeracional, transparência e inovação, com alcance direto das compras públicas.

2.3 Inovação

A inovação no setor público tem ganhado destaque nas últimas décadas como um vetor essencial para a modernização do Estado, a melhoria dos serviços públicos e o fortalecimento da governança, sendo incentivada também nas compras governamentais no Brasil, quando se observa se tratar de um dos objetivos da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, inclusive, dando importância para a governança.

Art. 11. O processo licitatório **tem por objetivos:**

(...)

IV - **incentivar a inovação** e o desenvolvimento nacional sustentável.

Parágrafo único. **A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações** e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, **com o intuito de alcançar os objetivos** estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações. (Brasil, 2021) (grifamos)

A bem da verdade e diferentemente da inovação no setor privado, o qual visa predominantemente competitividade e lucro, inovar na administração pública segue orientada para o bem comum, a exemplo da inclusão social e da eficiência institucional para atendimento à políticas públicas, que, para Almeida (2022, p. 61) pode encontrar entraves na sua implementação, principalmente na esfera municipal, onde as barreiras culturais se destacam.



Giget (2025), ao analisar o contexto em que se inseriu os Jogos Olímpicos de Paris 2024, propõe um conceito de “inovação holística”, a qual integra aspectos tecnológicos, sociais, ambientais e culturais em uma abordagem sistêmica. A perspectiva por ele apresentada é particularmente relevante para a administração pública, por permitir o alinhamento da inovação com políticas de sustentabilidade, inclusão e legado urbano. Destaca ainda que o caso de Paris 2024 é emblemático por demonstrar como a inovação pode ser aplicada com responsabilidade fiscal, impacto social positivo e engajamento cívico.

Latour (2003) e Callon (1999), ao desenvolverem a *actor-network-theory*, contribuíram significativamente para a compreensão da inovação como um processo coletivo e distribuído, uma vez que suas abordagens destacam a importância da participação de múltiplos *steakhoades* – humanos e não humanos – na formulação das políticas públicas e na construção de soluções inovadoras. Essa visão é relativamente útil para que se possa desenhar políticas públicas participativas e para a implementação de tecnologias sociais, inclusive em contextos municipais.

No contexto brasileiro, a obra de Cavalcante e Camões (2017, p. 121-136) oferece uma análise abrangente sobre os desafios e oportunidades da inovação no setor público. Corroborando com Almeida (2022, p. 61) os autores destacam a importância de fatores como liderança e cultura organizacional, no contexto dos recursos humanos, incrementando o entendimento com a importância da capacidade estatal e do uso estratégico da tecnologia. Além disso, apontam para a necessidade de institucionalizar a inovação por meio de marcos legais, laboratórios de inovação e redes colaborativas.

Vale a pena destacar autores como Magaldi e Salibi Neto (2018) que, embora tragam o foco dos seus estudos predominante ao setor privado, oferecem *insights* valiosos sobre gestão participativa, cultura de inovação e liderança adaptativa, que podem ser aplicadas ao setor público. Nota-se que suas ideias têm sido progressivamente incorporadas como experiências de gestão pública inovadora, especialmente em municípios que buscam maior horizontalidade, autonomia e engajamento com seus agentes públicos.

Com o intuito de convergir estes subtópicos para a modernização das contratações públicas, é imperioso entender como será processado o estudo, sob aspectos metodológicos, como será demonstrado a seguir.

3 METODOLOGIA

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa que, para Bardin (2019), considera o contexto e sua interpretação, flexibilidade, estruturas narrativas, elementos atípicos e subjetividade. Além disso propõe caráter exploratório sob o entendimento de Gil (2022), ao trazer o objetivo de tornar o problema explícito e contribuir na construção de hipóteses para estudos posteriores.



Dentre as possibilidades de delineamento da pesquisa propostas por Gil (2022) o estudo vale-se de fontes documentais e bibliográficas, expondo ainda estudo de caso relevante para a aplicação comparativa aos conhecimentos obtidos junto a cultura francesa, destacando ainda a aplicação de técnicas que envolveram a coleta de dados mediante a observação dos conteúdos abordados por docentes da Universidade de Sorbonne, com respectiva análise documental do material apresentado por eles.

O artigo propõe a aplicação empírica dos conhecimentos adquiridos durante os estudos da disciplina “Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional” naquela instituição francesa como motriz junto a administração pública brasileira, iniciando-se com os materiais de apoio disponibilizados pelos docentes, cujos temas foram: *Conformité, Définition organisation, outils et champs d'actions* (La Tullaye, 2025); (b) *Innovations JO Paris 2024* (Giget, 2025), *Innovation et progrès: dynamique historique* (Giget, 2025), *Prospective 2050: Megatrends, Risques Majeurs e Grandes Trasitions* (Giget, 2025) e *Stratégies d'innovation 2025 – 2035: Les 10 priorités* (Giget, 2025); e (c) *Les stratégies ESG: Levier Incontournable de la Performance Globale de l'Enterprise et de la Gestion des Risques* (Ben Ayed, 2025). A partir destes conteúdos, distribuídos pelos professores, foram examinados princípios e práticas de conformidade, critérios ESG, mecanismos de prevenção à corrupção e à lavagem de dinheiro, proteção de dados, responsabilidade social corporativa e experiências internacionais de inovação em compras públicas, complementando-o com o apoio bibliográfico referenciado no tópico anterior.

Com base nas informações anteriormente apresentadas, é possível observar uma síntese dos procedimentos metodológicos aplicados ao estudo na demonstração trazida pelo Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz de Opções Metodológicas

ETAPA	TÉCNICAS E FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO
Quanto ao Objetivo:	Exploratória	- explicitar a problemática brasileira para posterior construção de hipóteses de estudo
Natureza da Pesquisa:	Qualitativa	- análise documental com interpretação subjetiva
Coleta de Dados:	Fontes documentais e bibliográficas	- materiais de apoio de classe - obras literárias - documentos administrativos - publicações de organizações
Técnicas de Coleta:	Coleta de dados e pesquisa documental	- Pesquisa de materiais de apoio, conteúdos bibliográficos e normativos legais
Técnicas de Análise:	Observação e pesquisa documental	- Coleta de informações prestadas pelos docentes durante o curso - análise dos materiais de apoio e bibliográficos
Apresentação dos resultados:	Estrutura clássica	Realização de teses e publicação em periódicos
Unidade de Análise:	Administração Pública Brasileira	
Período de análise:	12/05/2021 a 15/05/2025	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)



Em suma, os dados coletados permitem levantar hipóteses de estudos complementares que trazem importância ao presente estudo, por estimular pesquisas que viabilizem a integração dos pilares *compliance*, ESG e inovação, transformando as contratações públicas, considerando os resultados ora obtidos e as respectivas discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A integração dos critérios ESG com a gestão pública municipal representará uma resposta estratégica para demandas contemporâneas que exigem transparência, responsabilidade e desenvolvimento sustentável na administração pública. Diante desse e outros fatores, a inovação no setor público tem se tornado um imperativo para enfrentamento dos desafios contemporâneos, principalmente pelos entes subnacionais, a exemplo da escassez de recursos, das demandas sociais crescentes e da necessidade de maior transparência. Além disso, a implementação de práticas de *compliance* e dos critérios ESG em contratações públicas pode contribuir para criação de ambientes de negócios mais éticos e sustentáveis.

Estendendo-as para as empresas que pretendem se relacionar com a administração pública, exigências específicas nos instrumentos convocatórios podem criar diferenciais para atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Dessa forma, empresas que passarem a adotar práticas e critérios que venham a ser propostos, a exemplo de programas de integridade, tendem a se tornar mais competitivas e a atrair investimentos, o que, por sua vez, poderá gerar benefícios econômicos e sociais para a sociedade como um todo.

A adoção de critérios ESG nas contratações públicas também pode incentivar a inovação e a adoção de tecnologias mais limpas e eficientes, contribuindo para a mitigação dos impactos ambientais e para o desenvolvimento sustentável.

É importante destacar que a adoção de práticas de *compliance* e de critérios ESG nas contratações públicas não é uma tarefa simples e requer um esforço conjunto de todos os *stakeholders*, incluindo gestores públicos, empresas e sociedade civil. A implementação dessas práticas demanda uma mudança cultural, além da criação de mecanismos de monitoramento e avaliação que garantam a sua efetividade.

A análise das abordagens e dos documentos disponibilizados por docentes da Universidade de Sorbonne evidencia que a integração dos elementos *compliance*, ESG e inovação aplicado às contratações públicas é essencial para a modernização da administração pública, promovendo transparência, sustentabilidade e eficiência.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



O *compliance* nas contratações públicas envolve a implementação de programas de integridade que contemplam políticas, procedimentos e controles internos para prevenir irregularidades. Os programas de integridade previstos na Lei nº 14.133/2021 e detalhados no Decreto nº 12.304/2024 estabelecem requisitos claros para a adoção de práticas de *compliance* nas contratações públicas, incluindo auditorias, canais de denúncia e monitoramento contínuo, além da previsão de treinamentos. Dada a importância, existe um prazo de seis meses a ser observado pelos fornecedores para implantação após a assinatura do contrato.

Nos últimos 30 anos, as jurisdições da UE implementaram um conjunto abrangente de regras de conformidade que cobrem diferentes áreas, abrangendo:

- Lavagem de dinheiro e terrorismo (na década de 1990, para cumprir as diretrizes da ONU e da FATF, ganhando forças com os atos do 11 de setembro nos EUA);
- Abuso de Mercado (Em 2005, como primeira diretriz para evitar negociações com informações privilegiadas e manipulação de mercado);
- Privacidade de Dados (Em 1978, como primeira lei na França e a criação da CNIL como autoridade de proteção de privacidade de dados, com regulamentação europeia implementada em 2018);
- Regras anticorrupção (Em 2017 a França cria uma autoridade específica para evitar a corrupção);
- Ética corporativa (em 2014, com iniciativas implementadas para proibir determinados comportamentos e promover outros e melhorar a transparência); e
- Dever de Cuidar (com a criação de entidades específicas). (La Tullaye, 2025, tradução nossa)

A conformidade fortalece a governança e reduz riscos de corrupção, fraudes e má gestão, sendo instrumento utilizado como critério de desempate em licitações. Atua como mecanismo preventivo e corretivo, assegurando a observância dos princípios legais e éticos, cuja efetividade depende do engajamento da liderança e da cultura organizacional, que deve superar a resistência e a “cultura do medo” presente em muitos quadros públicos (La Tullaye, 2025), principalmente naquelas organizações de menor porte, onde, segundo Almeida (2022, p. 61) é possível observar barreiras culturais como entraves a inovação no setor público, a exemplo do burocratismo, autoritarismo, aversão a inovação, paternalismo e reformismo, o que pode comprometer a efetividade das compras governamentais que se almeja e, fatalmente, culminar no uso incorreto do erário.

La Tullaye (2025) entende que a construção de políticas públicas mais íntegras, sustentáveis e inovadoras no âmbito municipal exige o fortalecimento de mecanismos de governança e conformidade. Para tanto propõe como estudo de caso o Programa de Conformidade denominado ACME France, referência para demonstrar como práticas consolidadas no setor privado europeu podem ser traduzidas em estratégias eficazes de integridade e de controle no setor público local.

“O programa da ACME France (a) estabelece uma governança clara, com o *Chief Compliance Officer* (CCO) responsável pelo controle interno, sob supervisão de um comitê de vigilância; (b) enfatiza a identificação de riscos regulatórios e operacionais por meio de redes profissionais e comitês de aprovação; (c) mantém políticas, procedimentos e notas operacionais atualizadas, com revisões periódicas; (d) prevê treinamentos obrigatórios e específicos sobre temas como ética, conflito de interesses e lavagem de dinheiro;



(e) adota um modelo de três níveis de controle: operacional, especializado e independente; (f) prevê relatórios regulares para órgãos internos, reguladores e partes interessadas; e (g) prevê relatórios regulares para órgãos internos, reguladores e partes interessadas” (La Tullaye, 2025).

Equiparando a Administração Pública nacional, a lógica do Programa ACME pode (a) ser aplicada com a criação de comitês de integridade compostos por agentes públicos efetivos e representantes da sociedade civil, além do fortalecimento das controladorias internas e da contratação de auditorias independentes; (b) exigir análise de riscos antes da celebração de contratos, convênios ou parcerias público-privadas; (c) elaborar códigos de conduta, manuais de integridade e regulamentos internos, promovendo uma cultura organizacional orientada à ética e à legalidade; (d) capacitar continuamente os agentes públicos dada a essencialidade para garantir efetividade nas políticas de integridade e no alinhamento com os princípios ESG; (e) ser adaptada à gestão municipal com a atuação coordenada entre secretarias, controladorias e Tribunais de Contas; (f) publicar relatórios de integridade, painéis de risco e indicadores de desempenho em portais de transparência fortalece a *accountability* e o controle social e (g) dar flexibilidade por ser essencial para a gestão executiva, especialmente diante de mudanças legislativas, crises sanitárias ou transformações tecnológicas.

Para que a conformidade funcione, torna-se necessário definir indicadores específicos para cada ponto de análise. “Os indicadores são instrumentos de medição que fornecem informações sobre o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas e sinalizando a necessidade de ações corretivas sendo, portanto, um teste permanente da validade da estratégia”. (TCU, 2020)

Almeida (2022), ao abordar a gestão por competências na Lei de Licitações e Contratos, por exemplo, ensina que a definição de indicadores que possibilite mapear, desenvolver e avaliar competências na Administração Pública, viabilizará ao gestor público otimizar os trabalhos administrativos essenciais para o atendimento das políticas públicas, demonstrando tamanha importância.

Outro ponto importante abordado se refere a incorporação dos critérios ESG, ampliando o escopo das contratações e promovendo impactos ambientais, sociais e de governança positivos. Na perspectiva trazida por Ben Ayed (2025), a adoção sistemática desses critérios nas licitações contribui para o desenvolvimento sustentável, alinhando a administração pública às melhores práticas internacionais e à legislação vigente. Para o autor, a expectativa dos stakeholders está em uma crescente demanda por ética, transparência, combate à corrupção, respeito aos direitos humanos e práticas sustentáveis em toda a cadeia logística.

A integração com o ESG também estimula a inovação, quando se demandar soluções tecnológicas e organizacionais que permitam conciliar a eficiência econômica com a responsabilidade socioambiental. Por outro lado, Ben Ayed (2025) ressalta possível riscos ESG, quando a não observância de critérios ambientais,



sociais e de governança pode resultar em riscos jurídicos e financeiros significativos, além de danos reputacionais à organização.

Sabe-se que a legislação brasileira possui influência dos Estados Unidos e da Alemanha, em seu sistema de competências, mas também traz traços franceses. Dito isso, acompanhando percebe-se que a legislação europeia e brasileira converge para a exigência de *due diligence* e transparência na cadeia de suprimentos, com impactos positivos na reputação e na sustentabilidade dos contratos (La Tullaye, 2025). Nos ensinamentos de Ben Ayed (2025) podemos complementar que esse tipo de abordagem estimula a inovação, isso porque exigir soluções permitem conciliar eficiência econômica e sustentabilidade, como uso de tecnologias limpas, inclusão social e governança ética.

Já na análise da inovação destacada nos documentos analisados, percebe-se tratar de um vetor fundamental para superar barreiras institucionais, como a rigidez burocrática e a cultura do medo. Com isso, facilita a adoção de novas tecnologias e processos que aumentam a transparência e a participação social (La Tullaye, 2025; Ben Ayed, 2025), tendo como exemplos práticos a inclusão do uso de plataformas digitais para gestão de contratos e para auditorias automatizadas, com o intuito de promover maior controle e agilidade.

Por outro lado, os arquivos ressaltam desafios significativos, como a necessidade de capacitação contínua dos servidores, a complexidade de uma regulamentação eficaz e a resistência cultural, denotada pela insegurança dos agentes públicos para mudanças. Na visão de La Tullaye (2025) e Reis (2022, p. 88) o extenso, confuso e controverso conjunto de normas jurídicas prejudicam a eficiência administrativa, especulando o que poderia dificultar a implementação integrada dessas práticas de *compliance*, ESG e inovação e até propiciar a corrupção nas contratações públicas, então, como não possuir tal insegurança. Para mitigar essas barreiras, propõe-se um modelo de governança adaptativa, com liderança comprometida, incentivos à inovação e monitoramento constante e *due diligence*, combinando:

- Capacitação e sensibilização dos servidores;
- Programas de integridade adaptativos;
- Inclusão sistemática de critérios ESG nos editais;
- Incentivos à inovação sustentável; e
- Monitoramento e auditoria contínuos com uso de tecnologias digitais.

Almeida (2022) ressalta que a gestão deve ser inovadora sem afastar o regramento a que está sujeito e que não há obrigação de aceitar toda e qualquer inovação, mas que deve se abrir para as possibilidades, já que a avaliação da implementação deve considerar aspectos qualitativos e quantitativos, que só poderá ser extraído com as auditorias periódicas, *due diligence* e indicadores de desempenho alinhados aos critérios ESG e ao *compliance*.



Buscando uma atuação disruptiva da gestão pública brasileira, observe o estudo de caso apresentado por Giget (2025). Trata-se de um *case* de sucesso no quesito inovação ao viabilizar um megaevento esportivo em uma cidade sem muitas arenas para sua realização.

4.1 Estudo de Caso: Os Jogos Olímpicos (JO) de Paris 2024

Inicialmente Giget (2025) contextualiza a inovação holística e a TBL quando apresenta o rompimento do modelo tradicional de megaeventos dispendiosos ao priorizar a utilização de estruturas temporárias, a exemplo dos estádios móveis, e a reutilização de espaços já existentes, reduzindo o impacto ambiental e os custos de manutenção pós-evento; doação dos mobiliários utilizados a instituições sociais, promovendo a economia circular e o combate ao desperdício; e parceria voltadas à acessibilidade de atletas paralímpicos, envolvendo políticas públicas urbanas (Giget, 2025).

Acerca destas práticas, percebe-se que a Administração Pública pode contar com um novo modelo de gestão, cujas práticas podem ser replicadas localmente, como a adoção de estruturas modulares para eventos públicos, afastando o fim contratual em si mesmo, reaproveitamento de materiais e parcerias com cooperativas de reciclagem e inovação social.

A Governança, Conformidade e Eficiência Econômica também foram contextualizadas por Giget (2025). A prática de governança dos Jogos de Paris 2024 foi marcada pelo financiamento majoritariamente privado (95%), com orçamento controlado e superávit de €27 milhões. O autor também destaca a transparência e uma prestação de contas, com participação da sociedade civil e auditoria independente e, ainda, a mobilização de milhares de voluntários capacitados, que culminaram na redução de custos operacionais, além de promover engajamento cívico.

Essa experiência também pode ser incorporada pela gestão pública municipal, ao buscar contratações públicas por meio de parcerias público-privadas, com propositura de cláusulas ESG, criação de conselhos de transparência e de programas de voluntariado institucionalizados.

Segundo Giget (2025) o evento ainda propiciou inclusão social e igualdade total de gênero, mencionando atendimento médico gratuito e universal, acesso gratuito a jogos pela população vulnerável, acessibilidade plena e alimentação gratuita e de qualidade aos atletas, dentre inúmeras outras ações, que reforçaram o papel do Estado como agente de inclusão e de humanização dos serviços públicos, que podem ser adaptadas a programas municipais que tenham foco na gratuidade, equidade de gênero e acessibilidade e outras experiências que tenham elementos centrais na formulação de suas políticas públicas.

Concluindo seu conteúdo, Giget (2025) destacou que todo o estudo para a realização dos JO Paris 2024 trabalhou o lema do país: Liberté-Egalité-Fraternité (Liberdade, Igualdade e Fraternidade) e mapeou



todos os riscos que qualquer decisão tomada pelo comitê gestor pôs em prática, inclusive da polêmica teatral na cerimônia de abertura, se tratando de mais uma lição a ser aprendida pela gestão pública brasileira. É preciso afastar-se da cultura do medo, que atua sob a égide do Código do Fracasso, do jurista argentino Roberto Dromi, para tanto, o primeiro passo é fortalecer o Estado para superar qualquer obstáculo que possa travar a administração, principalmente no que se relaciona à inovação nas contratações públicas, para que, somente assim, possa entregar o resultado esperado.

Em síntese, os resultados indicam que a articulação entre *compliance*, ESG e inovação é imprescindível para transformar as contratações públicas, garantindo maior eficiência, sustentabilidade e governança ética, conforme as diretrizes e práticas apontadas nos documentos analisados. Espera-se que essa integração resulte em maior transparência, redução de riscos e promoção do desenvolvimento sustentável, fortalecendo a governança pública e a confiança da sociedade nas instituições, gerando valor social, ambiental e econômico.

A inovação deve ser entendida como progresso, a exemplo dos ensinamentos trazidos pelos JO Paris 2024, proporcionando melhor resultado para os cidadãos, seja na prestação de serviços ou na entrega que se espera, no entanto, Giget (2025) ressalta que o progresso só tem valor se for inclusivo e acessível a todos, seguindo as ideias de Aristóteles e pensadores do século XIX.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada por este artigo evidencia que a modernização das contratações públicas brasileira demanda a integração efetiva dos princípios de conformidade, sustentabilidade, governança e inovação, conforme destacado nas experiências e fundamentos apresentados por renomados professores franceses da Universidade de Sorbonne, especialmente La Tullaye, Ben Ayed e Giget, todos pela disciplina “Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional”. O conhecimento compartilhado por esses docentes foi fundamental para compreender que a conformidade não se limita ao cumprimento formal da legislação, mas envolve a construção de sistemas de integridade robustos, capazes de prevenir riscos, fraudes e corrupção, promover a ética e garantir a transparência em todas as etapas do processo de contratação pela administração pública.

La Tullaye (2025) demonstrou a relevância de mecanismos como *due diligence*, planos de combate a fraudes e a corrupção, bem como monitoramento contínuo, que podem e devem ser adaptados à realidade brasileira, inclusive pelos entes subnacionais. A experiência francesa com a *Loi Sapin II* e a *Loi de Vigilance* evidencia a importância de políticas públicas que integrem prevenção, detecção e remediação de irregularidades, articulando *compliance* e critérios ESG de forma transversal e estratégica.



O estudo de caso do programa de conformidade da ACME France, apresentado por La Tullaye (2025), demonstra a possibilidade de adaptação de práticas consolidadas no setor privado europeu à realidade do setor público, considerando nesta a gestão pública brasileira, inclusive as municipais de pequeno porte. A estrutura de governança, o mapeamento de riscos, a normatização interna, as capacitações continuadas e os mecanismos de controle e transparência representam pilares fundamentais para a construção de uma administração local mais íntegra, eficiente e alinhada aos critérios ESG.

Ao incorporar tais práticas, os municípios podem fortalecer sua capacidade institucional de atendimento de políticas públicas por meio das compras governamentais, prevenindo irregularidades e promovendo a inovação, o que amplia a confiança da sociedade assistida nas instituições públicas. Percebe-se que a conformidade, nesse contexto, deixa de ser apenas uma exigência legal e passa a ser um instrumento estratégico de transformação da cultura organizacional e de geração de valor público.

A manifestação para valorização da inovação como vetor indispensável para a superação de barreiras institucionais foi trazida durante o estudo, considerando, a resistência a mudanças evidente na cultura organizacional e a carência na capacitação de agentes públicos que alcance, de fato, resultados. A adoção de tecnologias, novos modelos de governança e instrumentos de monitoramento contínuo, inspirados em conhecimento e práticas internacionais, amplia a eficiência, a sustentabilidade e a credibilidade das contratações públicas.

A análise da conformidade remete ainda a observância ao cumprimento de políticas públicas. Silva e Leal (2022) destacam que a forma de condução e alavancagem para o desenvolvimento e enriquecem o povo literalmente (monetário) e ainda sob o olhar social, cultural e ambiental, que remetem a sustentabilidade. Os autores destacam que a criação do índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA) pelo TCU com sua metodologia auspiciosa e demonstração da aptidão para o controle das ações, de forma concreta e eficaz, permitem extrapolar ações de ESG também para entes fora da sede federal brasileira, trazendo agendas, programas, projetos e ações que, em melhoria, passam a ser muito mais consistentes e efetivas.

A convergência entre os marcos regulatórios brasileiros e as boas práticas internacionais demonstram existir um terreno fértil para a institucionalização das estratégias ESG, inclusive na administração pública municipal. A Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos), aliada a decretos e planos nacionais, oferece o respaldo jurídico necessário para transformar as contratações públicas em instrumentos de inovação, inclusão e sustentabilidade.

Do ponto de vista estratégico, Ben Ayed (2025) ensina que a adoção de critérios ESG nas contratações públicas fortalece a reputação institucional, reduz riscos e estimula a inovação. Ainda é possível afirmar que a incorporação de critérios ESG e de mecanismos de *compliance* e para mitigação da



insegurança jurídica dos agentes públicos contribuem para a melhoria dos serviços prestados à sociedade e para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Esses desafios que causam a insegurança jurídica nas contratações públicas, via de regra, decorrem da multiplicidade de normas, riscos de responsabilização pessoal do agente público e ambiguidades regulamentares, no entanto, a legislação recente busca mitigar esses riscos por meio de *due diligence*, com definição clara de responsabilidades e mecanismos de proteção a denunciante, tendendo a compatibilizar as ações de governança aos 12 princípios integrados da OCDE, além de buscar atender aos 17 ODS da melhor maneira, por meio de políticas públicas. Para tanto, importante que a capacitação da equipe seja realizada garantindo sua efetividade para obtenção dos resultados. Acerca da ênfase ora trazida, Reis (2022, p. 391) apresenta uma recomendação UE 2017/1805, no âmbito da União Europeia, demonstrando não se tratar, apenas, de uma preocupação brasileira, uma ênfase à imprescindibilidade de profissionalização da profissão de comprador público, considerando três pilares: desenvolvimento de arquitetura apropriada, recursos humanos e sistemas.

Ao adotar esse modelo, os municípios não apenas cumprem com suas obrigações legais, mas permite que a gestão pública se posicione como protagonistas na construção de um novo paradigma de governança pública – mais transparente, resiliente e comprometido com as futuras gerações, o que será possível apenas se o gestor ousar sair da zona de conforto e romper a barreira cultural do medo que gera o ‘apagão das canetas’.

Observando o modelo adotado nos JO Paris 2024, demonstra-se ser possível realizar grandes projetos públicos com responsabilidade fiscal, inclusão social e inovação sustentável, como demonstrado por Giget (2025). Para a administração pública municipal brasileira, trata-se de uma oportunidade de repensar práticas tradicionais, adotando soluções criativas, colaborativas e centradas no cidadão. Contudo, a replicação de modelos como este requer planejamento estratégico com foco em resultados e legados, contratações públicas com critérios ESG, participação ativa da sociedade e mecanismos efetivos de controle social.

Em síntese, a interlocução acadêmica com a Universidade de Sorbonne permitiu identificar caminhos concretos para fortalecer a governança, promover a sustentabilidade e consolidar práticas inovadoras no setor público brasileiro, ressaltando a importância da apresentação de indicadores que permitam uma avaliação continuada de toda implementação inovadora. A bem da verdade, a definição de métricas não é tarefa fácil e deve ter uma relação entre o que se pretende avaliar e os atores nela envolvidos, sendo imperioso adotar indicadores tangíveis, o que não impede de atualizações sempre que estes estejam na iminência de ineficácia funcional.

Como limitação do estudo, o artigo se manteve a análise documental, revisão bibliográfica e estudo de caso, o que pode restringir a abrangência empírica, bem como propôs as experiências francesas a uma



adaptação teórica, o que pode limitar a generalização dos resultados e sua recomendação, apesar da potencialidade apresentada. Por fim, embora apresentada a sua necessidade, percebe-se uma limitação de indicadores práticos e ferramentas de monitoramento utilizada em ambientes públicos no Brasil.

As limitações supra não invalidam a relevância do estudo, mas oportunizam pesquisas futuras com abordagem empírica ampliada da implementação de *compliance*, ESG e inovação nos municípios; testes de implementação em diferentes contextos e desenvolvimento de indicadores específicos para a realidade brasileira; e efeitos da inserção de critérios ESG sobre a competitividade e sustentabilidade de fornecedores.

Posto isso e dado o estudo realizado, sugere-se que os gestores públicos brasileiros analisem a possibilidade de incorporação sistemática dos ensinamentos franceses adaptada a realidade de cada ente, enfatizando a integração entre *compliance*, ESG e inovação, cuja conclusão defende a uma condição imprescindível para a efetividade, a ética e a modernização das contratações públicas.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. S. **Nova Lei de Licitações e Contratos: Perfil Profissiográfico e Mapeamento das Competências para as Funções Essenciais de Compras Governamentais nos Municípios Sergipanos.** São Paulo: Dialética, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro (trad.). Ver. Amp. Lisboa: Edições 70.

BEN AYED, Hanen. (2025). Les stratégies ESG: Levier Incontournable de la Performance Globale de l'Enterprise et de la Gestion des Risques. Aula ministrada em: 15 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

BRASIL. Decreto nº 7.746 de 05 de junho de 2012. **Regulamenta o art. 3º da lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm> Acesso em: 01 Jul. 2025.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm> Acesso em: 01 Jul. 2025.

_____. Decreto nº 10.936 de 12 de janeiro de 2022. **Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 159, n. 8-A, p. 2-6, 12 Jan. 2022. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=12/01/2022&jornal=600&pagina=2&totalArquivos=6>> Acesso em: 01 Jul. 2025.

_____. Decreto nº 12.304 de 09 de dezembro de 2024. **Regulamenta o art. 25, § 4º, o art. 60, caput, inciso IV, e o art. 163, parágrafo único, da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre os parâmetros e a avaliação dos programas de integridade, nas hipóteses de contratação de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, de desempate de propostas e de reabilitação de licitante ou contratado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Diário



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 161, n. 237, p. 9-10, 10 Dez. 2024. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=10/12/2024&jornal=515&pagina=9&totalArquivos=223>> Acesso em: 01 Jul. 2025.

_____. Lei Federal 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.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 150, n. 148, p. 1-3, 2 Ago. 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/Lei14133>> Acesso em: 01 Jul. 2025.

_____. Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 162, n. 61-F, p. 1-23, 1 Abr. 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/Lei14133>> Acesso em: 01 Jul. 2025.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** 3 ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf>. Acesso em: 01 Jul. 2025.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate à fraude e à corrupção: controles preventivos na administração pública.** 2 ed. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf>. Acesso em: 01 Jul. 2025.

CALLON, Michel. **Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Briec Bay.** In: LAW, John (Ed.). Power, action and belief: a new sociology of knowledge? London: Routledge, 1984. Disponível em

<<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>>. Acesso em: 01 Jul. 2025.

CARPENTIER, Jean-Baptiste. Tracfin, la cellule anti-blanchiment, outil au coeur de la lutte contre la corruption. **IN M. Hunault, dir., La Lutte contre la corruption, le blanchiment, la fraude fiscale.** Paris : Presses de Sciences Po, 2017.

CARVALHO, Karine C. C. **Compliance no combate à fraude organizacional e à corrupção.** Coimbra: Coimbra Dissertations, 2018. Disponível em

<<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/85846/1/Tese%20Karine%20Vers%C3%A3o%20En>>. Acesso em: 01 Jul. 2025.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. **Inovação Pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores.** In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (Orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea/ENAP, 2017. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf>. Acesso em: 29 Jun. 2025.

FRANÇA. Autorité des Marchés Financiers. **AMF updates its policy following its decision to comply with ESMA guidelines on the names of ESG funds.** Paris, 2023. Disponível em: <<https://www.amf-france.org/en/news-publications/news/amf-updates-its-policy-following-its-decision-comply-esma-guidelines-names-esg-funds>>. Acesso em: 29 Jun. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.28. ISBN 9786559771653. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>>. Acesso em: 01 Jul. 2025.

HIS. Stéphane. Perfil e publicações. Global Chance, 2020. Disponível em: <<https://global-chance.org/Stephane-His>>. Acesso em: 29 Jun. 2025.

IRIGARAY, Hélio A. R.; STOCKER, Fabrício. ESG: novo conceito para velhos problemas. **Revista de Administração da FGV EBAPE**, v. 20, n. 3, p. 1–15. Rio de Janeiro: FGV, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/YKyfRmPDHhtGm3LG8jW6DQM/>>. Acesso em: 29 Jun. 2025.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



LATOUR, Bruno. **Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Disponível em: <<https://academic.oup.com/book/52349>>. Acesso em: 29 Jun. 2025.
LA TULLAYE, Roland de. (2025). Conformité – Partie 1. Aula ministrada em: 12 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

_____. Conformité – Partie 2. Aula ministrada em: 12 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

GIGET, Marc. (2025). Innovation et progrès: dynamique historique. Aula ministrada em: 14 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

_____. Prospective 2050 Megatrends Risques majeurs Grandes transitions. Aula ministrada em: 14 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

_____. Stratégies d'innovation 2025 - 2035. Aula ministrada em: 14 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

_____. Innovation Holistique pour les JO Paris 2024. Aula ministrada em: 14 Mai 2025 [PowerPoint de apoio à disciplina de Cenários da Inovação, Liderança, *Compliance* e ESG em Contexto Internacional, lecionada na Sorbonne Université]

SALIBI NETO, José; MAGALDI, Sandro. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo: Gente, 2018.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD, 2021.

Disponível em: <<http://bit.ly/3qFjsDz>>. Acesso em: 01 Jul. 2025

PINTO, Élide G.; TAVARES, Francisco M. M.. Em busca dos Direitos Fundamentais: parâmetros para uma reconstrução dogmática do Direito das Finanças Públicas. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, n. 125, Jul/Dez/2022. Belo Horizonte: UFMG, 2022. Disponível em:

<https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/elidagrazianepinto_em_busca_dos_direitos_fundamentais_parametros_para_uma_reconstrucao_dogmatica_do_direito_das_financas_publicas_0.pdf>. Acesso em: 29 Jun. 2025.

REIS, Luciano E. **Compras Públicas Inovadoras**. 1ª ed. Belo Horizonte: Forum, 2022.

SILVA, C. R.; SANTOS, J. L. **A teoria ESG nas contratações públicas**. **Blog Observatório da Nova Lei de Licitações**. Belo Horizonte: Fórum. 2022. Disponível em:

<<https://www.novaleilicitacao.com.br/2022/02/22/a-teoria-esg-nas-contratacoes-publicas/>>. Acesso em: 01 Jul. 2025.