



PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA
COMPLIANCE PRACTICES IN A PUBLIC ORGANIZATION
PRÁCTICAS DE COMPLIANCE EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Fabiany Ayumi Saito*
Rafael Demene Junior**
Marcielle Anzilago***

RESUMO

Este estudo objetiva examinar o impacto dos programas de compliance de uma organização pública. Adotou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva com estudo de caso único, por meio de entrevista. A amostra compôs-se de uma organização pública a qual está implementando o compliance em sua administração. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados utilizou-se da técnica de análise de conteúdo e da análise descritiva. Os resultados demonstram que o programa de compliance gerou um impacto significativo na organização, fortalecendo a cultura ética e promovendo práticas de transparência e conformidade. A análise revela ainda que, apesar da implementação eficaz de políticas e treinamentos, existem áreas que necessitam de aprimoramento, como o monitoramento contínuo dos riscos e a formalização de controles internos. Os resultados revelam também que apesar de a implementação não estar totalmente concluída, o compliance foi fundamental para reestabelecer a cultura e imagem da organização. Este estudo contribui para a academia visto que é relevante, pois amplia a compreensão sobre como os programas de compliance e como podem ser aplicados e otimizados em organizações tanto em organizações públicas quanto privadas.

Palavras-chave: Conformidade. Organizações públicas. Normas. Ética.

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of compliance programs in a public organization. A qualitative and descriptive research approach was adopted, utilizing a single case study through interviews. The sample consisted of one public organization that is currently implementing compliance into its administration. Data were collected through semi-structured interviews. Content analysis and descriptive analysis techniques were used for data analysis. The results demonstrate that the compliance program generated a significant impact on the organization, strengthening the ethical culture and promoting practices of transparency and conformity. The

* Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil, fabiany.saito@ufms.br

** Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil, rafael.demene@ufms.br

*** Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil, marcielle.anzilago@ufms.br

analysis further reveals that, despite the effective implementation of policies and training, there are areas that require improvement, such as continuous risk monitoring and the formalization of internal controls. The results also indicate that, although the implementation is not fully complete, compliance was fundamental in reestablishing the organization's culture and image. This study contributes to academia as it is relevant, expanding the understanding of how compliance programs work and how they can be applied and optimized in both public and private organizations.

Keywords: Compliance. Public organizations. Standards. Ethics.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo examinar el impacto de los programas de compliance en una organización pública. Se adoptó una investigación cualitativa y descriptiva con un estudio de caso único, a través de entrevistas. La muestra se compuso de una organización pública que está implementando el compliance en su administración. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas. Para el análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido y el análisis descriptivo. Los resultados demuestran que el programa de compliance generó un impacto significativo en la organización, fortaleciendo la cultura ética y promoviendo prácticas de transparencia y conformidad. El análisis revela además que, a pesar de la implementación efectiva de políticas y capacitaciones, existen áreas que necesitan mejora, como el monitoreo continuo de riesgos y la formalización de controles internos. Los resultados también indican que, aunque la implementación no está totalmente concluida, el compliance fue fundamental para restablecer la cultura y la imagen de la organización. Este estudio contribuye a la academia, ya que es relevante, pues amplía la comprensión sobre cómo funcionan los programas de compliance y cómo pueden ser aplicados y optimizados tanto en organizaciones públicas como privadas.

Palabras clave: Compliance. Organizaciones públicas. Normas. Ética.

1. INTRODUÇÃO

Numerosos escândalos empresariais, em conjunto com o mau comportamento da gestão das organizações demonstram a necessidade de sistemas de gestão de compliance eficazes para mitigar esses fatores (Quick, 2024). Para Franco (2019), a estrutura de compliance não só observa as leis, mas também suas ações guiadas por princípios e valores nas organizações e, sobretudo, pautadas na ética. O código de conduta e de procedimentos internos também disciplina questões que, por vezes, não foram objeto de lei (Franco, 2019).

O termo “compliance” tem origem no verbo inglês *to comply*, que significa agir de acordo com a lei, uma instrução interna, um comando ou uma conduta ética, ou seja, estar em compliance é estar em conformidade com as regras internas das organizações, de acordo com procedimentos éticos e as normas jurídicas vigentes (Bertocelli, 2021). Assim, segundo Franco (2019), cada organização terá um programa, com viés preventivo e, por vezes, corretivo, construído com base no risco da operação ou negócio a que ele pertence.

Os programas de compliance cada vez mais estão sendo discutidos e adotados pelas organizações na busca por uma maior transparência nos seus processos internos, estando em conformidade com atos, normas e leis, proporcionando maior segurança para seus colaboradores e stakeholders (Furbino, 2024). Machado (2022) comenta que esse assunto ganhou destaque e importância no Brasil com o advento da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13),

além da operação Lava Jato, realizada entre 2014 a 2021, que fez com que grande atenção fosse voltada para a área. Ainda segundo o autor, a adoção de Programas de Integridade com medidas institucionais voltadas para prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança é uma importante questão, uma vez que um Programa de Compliance efetivo traz diversos benefícios para as empresas, como a prevenção a ocorrência de ilícitos e a mitigação de responsabilização.

Segundo a pesquisa “Maturidade do Compliance no Brasil”, realizada em 2020 pela KPMG (2020), 64% das empresas brasileiras realizam algum tipo de ação de compliance, um percentual considerado baixo, segundo a responsável pelo levantamento. Além disso, 71% dos entrevistados acreditam que suas ações de controle e política internas são eficientes, mas podem ser melhoradas (KPMG, 2020). Dessa maneira, Hass et al. (2019) comentam que as deficiências no controle interno das organizações, tais como a fraca sensibilização para a compliance, levam a uma concorrência desigual e até mesmo a fraude, que restringem seriamente o desenvolvimento das organizações.

Conforme Zheng et al. (2024), à medida que a concorrência internacional se manifesta cada vez mais em disputas sobre regras e leis, as questões de conformidade são surgidas como um fator importante nas investigações e avaliações antimonopólio contra empresas que atuam em nível mundial. Dessa forma, é necessário integrar os requisitos de gestão de compliance nos processos de controle interno das organizações e incentivar as empresas a realizar diversas atividades de investimento em conformidade com a lei e como salvaguardas contra riscos importantes (Zheng et al., 2024).

Lugarinho (2024) aponta que o Brasil enfrenta problemas históricos de corrupção, burocracia, insegurança jurídica e baixa transparência, esses aspectos contribuíram para que, por muito tempo as empresas não se preocupassem em assegurar a conformidade com a legislação vigente, porém, essa realidade vem mudando ao longo dos últimos anos. Cada vez mais as organizações estão procurando aprimorar seus programas de compliance, contudo, ressalta o autor, este cenário ainda é desafiador e complexo (Lugarinho, 2024).

Segundo Pinho (2022), o Poder Público é o principal mecanismo de distribuição de recursos existentes, seja pela sua necessidade de satisfação dos mais diversos interesses, como os direitos fundamentais, seja pela grande quantidade de dinheiro envolvido na sua atividade, os mais diversos grupos estão dispostos a corromper autoridades para a obtenção da distribuição desses recursos. Nesse sentido, a Operação Lava-Jato demonstrou serem as contratações públicas o grande epicentro da corrupção, gerando um senso comum de que toda e qualquer relação de fornecimento de bens e serviços para a Administração Pública implicaria em um necessário acerto ilícito (Pinho, 2022). O compliance neste esteio, é uma peça fundamental em termos de mudança no sentimento de corrupção que assola o povo brasileiro (e, infelizmente, os investidores institucionais e estrangeiros) e simultaneamente, nos níveis de confiança, ética, transparência, vantagem competitiva e oportunidade de negócios (Blok, 2023).

Para Andrade (2021), no que tange em especial às organizações públicas, adotar e aplicar procedimentos de compliance gera segurança em relação aos controles, demonstra integridade, torna-se um diferencial, promovendo o desenvolvimento das referidas organizações além de proporcionar maior credibilidade ao ambiente de negócios e maior permeabilidade perante a sociedade onde estão inseridas. No entanto, a corrupção é um

fenômeno social que assola a Administração Pública e compromete a eficiência de suas ações na implantação das políticas sociais, acabando por reduzir a confiança da sociedade no Poder Público (Cavaliere, 2020).

Assim, implementar um Programa de Compliance eficaz no setor público tem sido um grande desafio no Brasil, onde diversos atos de corrupção evidenciaram a necessidade de programas que assegurem a conformidade legal e previnam riscos e garantem a eficiência dos processos. Dessa maneira, com base no exposto o estudo tem como questão de pesquisa: Qual o impacto dos programas de compliance nos processos de uma organização pública? Assim, o estudo tem como objetivo geral examinar o impacto dos programas de compliance nos processos de uma organização pública. Portanto, o estudo tem como objetivos específicos: analisar como se deu a implementação dos programas de compliance na organização; analisar como os programas de compliance são adotados; analisar como os programas de compliance impactaram nos processos da organização.

O estudo é relevante por abordar a importância dos programas de compliance no setor público, cuja principal finalidade, nesse setor, é assegurar a arrecadação de recursos para atender os interesses públicos e coletivos, promovendo o benefício da população no âmbito nacional, estadual ou municipal (Brasil, 2024). Ao compreender o impacto do compliance, é possível promover práticas administrativas mais eficazes e responsáveis.

Contribui para a academia pois oferece uma análise de como os programas de compliance são adotados em uma organização pública. Ao integrar a análise de compliance e seus impactos nos processos organizacionais, auxilia pesquisadores e estudiosos a compreenderem melhor como as ferramentas de compliance podem ser aplicadas e otimizadas em organizações governamentais. Contribui para a sociedade pois reforça a importância da transparência e da integridade no uso de recursos públicos, promovendo a confiança da população nas instituições públicas. Em um cenário onde a corrupção ainda compromete o avanço social e financeiro, a promoção de práticas de compliance eficazes ajuda a assegurar uma gestão mais responsável, que se traduz em serviços públicos que atuam em conformidade com a legislação. O estudo também contribui com a literatura e a academia abordando o processo de compliance em organizações públicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Compliance

O Compliance surgiu nos Estados Unidos, com as primeiras legislações que regulamentavam esse tipo de prática, como a criação da Prudential Securities na década de 1950 e as normas da Securities and Exchange Commission (SEC) na década de 1960. A ideia era implementar programas internos de controle e monitoramento nas instituições (Bertocelli, 2021). Já na Europa, em 1977, a Convenção Relativa à Obrigação de Diligência dos Bancos também reforçou a autorregulação das instituições financeiras, estabelecendo que o não cumprimento das normas acarretaria sanções (Bertocelli, 2021).

Wotkoski (2020) afirma que, no Brasil teve início apenas em 2013, com a Lei brasileira Anticorrupção – Lei nº 12.846 de 2013, a qual dispõe acerca da responsabilização

administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, com sede ou filial no Brasil. De acordo com Wotkoski (2020), a Lei n. 12.846/2013, trouxe vários institutos para implementar a responsabilização das pessoas envolvidas e a recuperação dos danos ocasionados ao patrimônio público tais como responsabilidade objetiva, sanções mais rigorosas e acordos de leniência (redução das penas), os quais promovem a facilitação das investigações e, por fim, programas de compliance.

Para Blok (2023), o conceito de compliance refere-se à necessidade de cumprimento das normas de prevenção e combate a crimes e atos fraudulentos ou corruptos, impondo aos agentes legalmente obrigados, sob risco de sanções administrativas e criminais, a responsabilidade pela prevenção e comunicação de delitos às autoridades competentes. Na esfera pública, conforme Martins (2020), o compliance pode ser definido como o desenvolvimento de medidas institucionais, mecanismos e procedimentos que promovam integridade, gestão de riscos, monitoramento e denúncia para assegurar que os órgãos públicos atuem em conformidade. Essas práticas buscam garantir uma gestão íntegra e em conformidade com a legislação vigente, estabelecendo diretrizes e padrões internos de conduta (Martins, 2020).

De acordo com Silva (2015), o programa de compliance é destinado não só para a administração pública, mas também para empresas privadas. Nesse sentido, Silva (2015) explica que o compliance, no cenário corporativo e institucional, pode ser compreendido como um conjunto de disciplinas ou procedimentos destinados a fazer cumprir as normas legais e regulamentares, bem como as políticas e as diretrizes institucionais, além de detectar, evitar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização.

Para Coimbra e Manzi (2010), compliance é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes e regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório. Assim, Caneloro, De Rizzo e Pinho (2012) comentam que o compliance não existe apenas para assegurar que a instituição cumpra com suas obrigações regulatórias, mas também para assistir à alta administração na sua responsabilidade de observar o arcabouço regulatório e as melhores práticas na execução das estratégias e dos processos decisórios. Embora um programa eficaz de compliance não garanta totalmente a imunidade da empresa a crises, ele aprimora os controles internos e possibilita uma gestão de riscos mais eficiente (Blok, 2023).

Além disso, Martins (2020) afirma que é certo que tais medidas objetivam principalmente detectar e sanar quaisquer desvios, atos ilícitos, fraudes e irregularidades, além de combater e blindar o órgão público contra a corrupção. Essa iniciativa é primordial para que a Administração Pública fomente a integridade, a ética e a transparência perante os particulares (Martins, 2020).

2.2 Pilares fundamentais dos programas de compliance

O Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), responsável por tratar da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos lesivos praticados contra a Administração Pública nacional e estrangeira (Brasil, 2022), é definido por Stoeber (2022), sendo o “programa de integridade” como o equivalente ao programa de compliance, composto por práticas de integridade e auditoria que incluem tratamento de denúncias, códigos de ética e medidas para prevenir fraudes contra o setor público.

Com o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2017), os programas de integridade se tornam obrigatórios na Administração Pública Federal, enfatizando a integridade, prestação de contas, accountability e transparência como princípios essenciais de governança pública (Stoever, 2022). Para Giovanni (2014), um programa de compliance necessita de alguns pilares para tomarem a forma como a organização deseja atuar, estes são linhas mestras simples, fortes e abrangentes sem margem para dúvidas quanto à direção a ser seguida. Bento (2018) comenta que a estruturação de um programa de compliance deve ser bem planejada e estruturada, pois o programa vai exigir cuidados e foco de atuação, uma vez que poderá vir de encontro com a cultura de pessoas e até mesmo da própria organização.

Além das práticas de integridade e auditoria previstas no Decreto nº 8.420/2015, a Controladoria Geral da União prevê uma estrutura de 4 pilares para um programa de compliance eficaz, sendo: (1) comprometimento e apoio da alta direção; (2) instância responsável pelo programa de integridade (normalmente a equipe de compliance ou compliance officer); (3) análise de risco, para um programa personalizado, de acordo com a atividade desempenhada; e (4) monitoramento contínuo (Brasil, 2019).

Na visão de Canderolo (2015), um programa de compliance deve ser elaborado com o objetivo de preservar a reputação da instituição, garantindo sua sustentabilidade e priorizando o gerenciamento dos riscos específicos do negócio, além disso, o programa deve considerar fatores como os riscos de não conformidade, o porte da empresa, sua abrangência e a estrutura organizacional. Assim, Junior e Gizzi (2018), apresentam os pilares que compõem o programa de compliance, os quais se constituem em características extremamente necessárias para que a implantação desse sistema ocorra de forma efetiva e contribua para trazer os resultados positivos esperados pelas empresas. Os pilares elaborados por Junior e Gizzi (2018), são apresentados no Quadro 1.

Segundo Bento (2018), a implementação dos programas de compliance é fundamental para aumentar a segurança e especializar o controle interno da empresa, obtendo assim maior clareza nas tomadas de decisões, ademais, para que todos compreendam sua importância, é essencial estabelecer uma comunicação contínua e estratégica, além disso, treinamentos regulares são necessários devido à rotatividade dos colaboradores e a integração entre as áreas é indispensável, pois o sucesso do programa depende da interatividade e colaboração de todos.

Quadro 1: Pilares do Compliance

Pilar	Descrição	Autor
Apoio da alta administração	O desenvolvimento do programa de <i>compliance</i> se torna possível a partir da decisão da alta administração de implantá-lo na empresa e do apoio irrestrito que ela empresta ao respectivo setor, para que este possa agir no sentido de materializar o programa de integridade.	Junior e Gizzi (2018)
Mapeamento e análise de riscos	Caso a empresa não tenha um órgão interno ou uma auditoria externa responsável pela análise de riscos, caberá ao profissional de <i>compliance</i> realizar esse mapeamento, o que deverá ser feito em conjunto com os responsáveis pelos demais setores da empresa, por meio de reuniões e entrevistas em que se buscará identificar os riscos inerentes a cada setor, considerando as normas internas e a legislação que incide sobre as atividades da companhia.	
Código de ética e de conduta	Os códigos de ética e de conduta são documentos normativos internos elaborados de acordo com a realidade da empresa, os quais prescrevem e asseguram os parâmetros e a direção dos agentes e do programa de <i>compliance</i> .	
<i>Due diligence</i> de terceiros	A expressão <i>due diligence</i> de terceiros, amplamente utilizada no meio empresarial, pode significar a adoção da devida diligência prévia à realização de um negócio com parceiros, além do monitoramento periódico do desenvolvimento das atividades específicas e contratadas, visando mitigar os riscos de <i>compliance</i> identificados.	
Políticas e controles internos	Ao elaborar as políticas e os controles internos, a organização deve considerar todas as leis e os regulamentos que incidem nas atividades desempenhadas pela empresa e por seus parceiros comerciais, além dos objetivos, dos riscos de <i>compliance</i> identificados e de suas interfaces, bem como das normas prescritas nos códigos de ética e de conduta.	
Comunicação e treinamentos	As ações do programa são voltadas aos <i>stakeholders</i> da empresa. Assim, para que se verifiquem na prática os benefícios desse sistema, será imprescindível que as pessoas envolvidas com a organização compreendam as razões que levaram à implantação do programa, os benefícios que ele pode gerar e os riscos aos quais a organização está exposta sem ele.	
Canal de denúncias	O canal de denúncias constitui um mecanismo que permite à empresa identificar as fraudes em menor tempo para, posteriormente, adotar as medidas necessárias no intuito de saná-las, reduzindo, sobremaneira, os prejuízos decorrentes dos ilícitos identificados.	
Investigação e reporte	Os casos de suspeita de fraude e corrupção precisam ser apurados para verificar de são procedentes e quem são os responsáveis pelo ilícito. Após essa verificação, inicia-se o processo investigativo interno, que pode ser realizado pelo setor de <i>compliance</i> ou consultoria externa especializada.	
Monitoramento, auditoria e revisão periódica	O monitoramento e a auditoria são mecanismos que visam garantir a efetividade do programa de <i>compliance</i> . Podem ocorrer por meio da certificação de que as políticas e os controles internos, bem como seus respectivos processos, estejam sendo aplicados, da apuração sobre o atingimento de objetivos, da medição dos resultados obtidos e da detecção/correção de eventuais falhas, possibilitando o desenvolvimento contínuo do sistema. Considerando que o programa de <i>compliance</i> é um sistema de processos, a revisão periódica é outra medida necessária.	

Fonte: Produzida pelos autores com base em Junior e Gizzi (2018, p. 139-166).

2.3 Estudos anteriores

Estudos nacionais e internacionais têm investigado e analisado a temática abordada tanto em organizações públicas e privadas. Costa et al. (2020) realizaram um estudo a fim de compreender as práticas de Compliance adotadas em uma empresa de teleatendimento de grande porte no Brasil. A pesquisa teve como base duas subcategorias do Compliance: a) Ações legislativas: Cumprimento a Lei 12.846/2013; Legislação Trabalhista, Previdenciária e Tributária; b) Forças de Mercado e Legislação; Ética, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa. Os resultados revelam, em relação as forças de mercado e a legislação, que esta categoria interfere nas políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, já referente a ética, sustentabilidade e responsabilidade corporativa, a organização adota diversos programas e atividades afim de contribuir com a sustentabilidade econômica, ambiental e social do ambiente. Outro resultado importante foi a constatação de que um alto índice de compliance reduz o risco de corrupção e aumenta tanto a transparência das ações empresariais quanto a credibilidade da organização no mercado.

Anjos (2021) realizou um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações de capital aberto a fim de entender o efeito da avaliação de qualidade da auditoria interna no tocante a agregação de valor nos negócios das organizações e avaliar se as atividades do departamento de Auditoria Interna da empresa desempenha suas funções de acordo com os Princípios Fundamentais, Código de Ética e Normas Internacionais da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF) do Instituto de Auditores Internos (IIA), assim como dos normativos internos aplicáveis. Os resultados revelam que o reporte funcional ao Conselho de Administração e a forte interação com o Conselho de Auditoria, Riscos e Controles Internos e os membros da Alta Administração, reforçam sua independência, permitindo que a atividade de auditoria cumpra suas responsabilidades livre de interferências. Ademais, a prática de reconhecer o desempenho satisfatório em suas comunicações agrega valor ao trabalho e encoraja os responsáveis pelos processos auditados a buscarem melhoria contínua.

Stoever e Sarturi (2022) investigaram os elementos dos programas de compliance que contribuem para a prevenção de fraudes e corrupção, com base em 118 organizações públicas, utilizando os dados da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU). A pesquisa destacou que a exigência de uma postura ética é ainda maior quando se trata de organizações públicas, devido ao uso de recursos públicos e o impacto direto na sociedade. Essas instituições, por não terem acionistas ou proprietários, são geridas com o objetivo de atuar em benefício do bem comum. Os resultados demonstram que a expansão dos programas de compliance para fornecedores é um fator essencial para obter um bom Índice de Fragilidade de Controles de Fraude e Corrupção. No entanto, a adoção isolada de elementos dos programas, como cláusulas de compliance nos contratos, treinamento, due diligence nas contratações ou exigência de adesão ao código de ética, não é suficiente para garantir sua efetividade. O estudo destaca que a prática de due diligence nas contratações é uma característica comum entre programas de compliance mais avançados e eficazes

Netto et al. (2023) realizaram um estudo bibliográfico sobre a relevância dos programas de compliance e governança corporativa na regulação do comércio internacional. Os autores destacam que mecanismos como a certificação de Operador Econômico Autorizado (OEA) evidenciam a expansão dos sistemas de compliance além das fronteiras nacionais, sendo

fundamentais também no comércio internacional. De acordo com os achados do estudo, o comércio internacional tem se expandido significativamente com a abertura de novos mercados e o avanço da globalização. Com a criação da Organização Mundial do Comércio e das normas derivadas do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), foram implementadas medidas mais rígidas para garantir transparência e concorrência justa entre os mercados globais, tornando-se cada vez mais essenciais mecanismos reguladores que previnam fraudes e práticas de concorrência desleal (Netto et al., 2023).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa enquadra-se como qualitativa, descritiva e um estudo de caso único. Em relação a orientação metodológica, o estudo de caso único, de acordo com Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que foca em contextos da vida real de casos atuais. Para a coleta de dados utilizou-se da técnica de entrevista, esta fornece dados básicos para a compreensão das relações entre os atores sociais e o fenômeno, tendo como objetivo a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos específicos (Silva et al., 2006).

A coleta de dados se deu por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado constituído de 11 questões sobre Compliance. As questões foram divididas em três blocos: A) Implementação; B) Adoção; e C) Impacto dos Programas de Compliance na Organização. As perguntas foram elaboradas com base nos pilares que compõe o programa de Compliance apresentados por Junior e Gizzi (2018). No tópico da Implementação, foram abordados os pilares de Comunicação e Treinamento e Políticas e Controles Internos. No tópico da Adoção, foram abordados os pilares de Mapeamento e análise de riscos, Canal de denúncias e Due Diligence de Terceiros. E por fim, no tópico do Impacto dos Programas de Compliance na Organização, foram abordados os pilares de Código de Ética e de Conduta, Apoio da Alta Administração e Investigação e Reporte.

A organização foi selecionada por ter passado pelo processo de adoção e implementação do programa de compliance. Trata-se de uma organização pública que presta serviços relevantes à sociedade no âmbito do sistema de saúde pública. Além disso, a organização foi escolhida devido à sua importância no setor de saúde pública no país e por envolver um grande volume de empregados - cerca de 60 mil colaboradores, distribuídos entre as unidades hospitalares e a administração central. A instituição conta, ainda, com um Código de Ética e Conduta, além de um Programa de Integridade bem estruturados. A entrevista foi realizada com uma Administradora que atua há dez anos na empresa, sendo sete deles dedicados à área de Governança e Estratégia, participando da implantação e com pleno conhecimento do processo. Para manter o sigilo da entrevistada nos resultados auferidos, a entrevistada será denominada de E1. A entrevista foi realizada em outubro de 2024 e foi gravada com duração de 1 hora e 49 segundos (1:00:49).

Para a transcrição da entrevista, o arquivo de áudio foi carregado no software de transcrição TurboScribe, o sistema com base em inteligência artificial gerou uma transcrição automática do conteúdo, que foi posteriormente revisada para assegurar a precisão e coerência das respostas da pessoa entrevistada, doravante E1. Após realizada a transcrição da entrevista realizou-se a análise desta. Para análise de dados adotou-se a análise de conteúdo,

uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Quanto a interpretação, a análise dos dados abrangem várias etapas que são organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Silva & Fossá, 2015).

De acordo com Silva e Fossá (2015), a primeira fase envolve a leitura geral do material selecionado, como entrevistas já transcritas, e a organização desse conteúdo para que o pesquisador possa conduzir a análise de maneira estruturada. Na próxima fase, a exploração do material envolve a codificação, onde o texto é dividido em unidades de registro, como parágrafos, para identificar palavras-chave. Essas unidades são então classificadas e agrupadas em categorias simbólicas ou temáticas, facilitando uma primeira categorização das informações. A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Implementação

A Implementação refere-se ao processo de introdução e estruturação inicial do programa de compliance dentro da organização. Isso envolve o desenvolvimento de políticas, comunicação das diretrizes de compliance, treinamento de colaboradores e a criação de controles internos para garantir que todos conheçam e sigam as normas. Em resumo, é a fase de construir e estabelecer o programa. Diante disso, E1 afirma que a implementação de cursos e treinamentos em relação às políticas de compliance, aos colaboradores é muito importante, pois essa prática, faz com que os funcionários passem a fazer parte da cultura da organização. Em relação aos programas de capacitação dos colaboradores E1 comenta:

Nós temos hoje uma educação corporativa, a gente tem um site que a gente adota para capacitação dos colaboradores. Lá a gente tem vários cursos relacionados à conformidade, a gente tem cursos de ética, a gente tem cursos disciplinares também na parte de correção, a gente tem cursos relacionados à informação de dados dos colaboradores, [...] e também a gente tem vários cursos presenciais aqui dentro da organização relacionados a isso.

Quanto ao código de conduta, a organização faz a divulgação do seu código de ética e tem uma comissão de ética atuante. Em situações em que é preciso intervenção, advindas do canal de denúncias, é criado um plano de ação para resolver, melhorar ou amenizar o problema. É possível verificar que a implementação dos programas de compliance colaboram para que o comportamento e a atitude referentes ao dia-a-dia da organização fossem mais éticos e céleres. Nesse sentido, E1 explica como funciona a implantação dos programas nas atividades recorrentes da empresa:

A gente tem hoje um regulamento de compra e licitação que fala sobre como que os processos licitatórios têm que estar desenvolvidos dentro da instituição, a gente tem hoje o checklist para assegurar que aquela licitação já ocorreu daquela forma, nós temos também [...] processos de correção, a partir da publicação da norma

disciplinar da organização, antes a gente tinha várias condutas [...], de colaborador, que não eram abrangidas [...], no nosso código de conduta, e hoje a gente já tem algumas situações que a gente consegue resolver. [...] Então, a implantação dessas práticas, hoje a gente consegue minimizar os riscos de fraude e corrupção dentro da organização, [...] a gente faz adesões a boas práticas também da CGU com relação à transparência, hoje a gente tem 100% da transparência [...], nas divulgações das nossas ações. [...] A gente também hoje atua com relação às nossas licitações, implantando também conformidade, adesão à lei das estatais, [...], e hoje a gente faz sempre a checagem se a gente adota os critérios estabelecidos na lei, isso garante licitações mais seguras, garante processos melhores para dentro da organização, hoje a gente consegue [...] ter uma competitividade melhor a partir da adoção das práticas da legislação.

Referente a política e controles internos E1 explica que a organização tem a política de conformidade, controle interno e gestão de riscos, porém somente na sede, no entanto a estrutura para implementação desses controles já está definida para ser aplicada na organização. Apesar disso, a organização utiliza como controle interno, o planejamento estratégico, planejamento orçamentário e prestação de contas. A organização conta com uma auditoria interna independente, que emite recomendações que são posteriormente registradas em um sistema monitorado pela CGU, há também auditorias preventivas do TCU que testam e garantem que esses controles sejam eficientes. Para garantir que a organização esteja em conformidade com as legislações vigente, E1 esclarece:

Na organização nós já temos o colegiado executivo, que é, a decisão aqui na organização, ela não é tomada de forma individual, a gente tem um superintendente e três gerentes que formam o colegiado executivo, então as decisões, elas já estão [...] sendo tomadas de forma colegial. A gente tem hoje, o setor de governança estratégica, que dentro dele já tem uma unidade de gestão de riscos e controles internos, que vai ser a unidade que vai apoiar a implantação de práticas de controle interno e gestão de risco. Ainda não temos [...] o que é solicitado pela IN, né, da CGU, que é a comissão de controle interno. [...] A gente pretende com esse projeto estratégico [...], de gerenciamento de riscos, que a gente vai desenvolver até 2028, fazer a implementação, [...] eu já estou na fase de levantamento de todo o arcabouço legal que eu tenho para cada prática dentro da instituição, a gente pegou a partir, como eu falei, do IESGO, [...] do TCU, todo o questionário deles, verificando o que a gente atende, o que a gente não atende e o que a gente vai fazer para começar a atender.

É possível verificar que as políticas e procedimentos do programa de compliance são transmitidos a todos os funcionários, E1 explica que além da comunicação direta com os colaboradores, as políticas da instituição são publicadas a fim de garantir o acesso para todos. E1 complementa:

[...] A gente faz isso de forma ampliada. A gente chama todos os chefes de divisão, setores, unidades que têm assuntos relacionados, a gente faz a apresentação das políticas, tudo. Depois a gente publica isso também em boletim interno [...], a gente publica todas as normas, os regimentos, tudo.

Através desse relato, verifica-se que a implementação de programas de compliance e treinamentos fortaleceu a cultura ética, promovendo práticas de integridade e transparência.

Ademais, a divulgação do código de ética, a atuação da comissão de ética e os controles internos, como realização de auditorias, asseguram o alinhamento com a legislação. Além disso, decisões colegiadas e comunicações amplas entre setores garantem que todos os colaboradores compreendam as normas e os procedimentos organizacionais.

4.2 Adoção

A Adoção ocorre após a implementação e diz respeito ao engajamento contínuo e à incorporação do programa no dia a dia da organização. Aqui, a organização já conta com mecanismos como o canal de denúncias, monitoramento de riscos e integração das diretrizes éticas com colaboradores e terceiros. A adoção é, portanto, a fase de fazer o programa funcionar e ser vivido na prática por todos na organização.

Em razão disso, por meio da conversa com a E1, foi possível verificar que a organização ainda não tem um programa de monitoramento bem estruturado, porém, ainda é possível investigar quais os riscos que a organização tem, e desenvolver estratégias para minimizar esses riscos. E1 afirma:

A gente sabe muito bem quais são os riscos [...] estratégicos que tem [...] principalmente riscos de imagem, porque isso impacta muito. [...] a gente faz mapeamento de notícias negativas [...] para verificar mesmo se aquilo é real, se aquilo está ocorrendo de fato.

Em relação ao Canal de Denúncias, a organização apresenta ouvidoria interna e plataforma digital, tanto para os colaboradores, quanto para os gestores. Os procedimentos de apuração das denúncias garantem que elas sejam tratadas de maneira adequada e eficaz. E1 explica como é o processo:

Então, hoje a gente tem ouvidoria, a gente recebe denúncia, essa denúncia é apurada, se é denúncia envolvendo o colaborador, é apurada dentro da organização, se é envolvido algum componente ali da alta gestão, [...] a gente não tem conhecimento [...] porque o tratamento vai ser pelos superiores [...], não vai ser nem aqui. [...] Essa denúncia, ela pode ser feita também de forma virtual [...] que é da CGU, e você pode fazer ela de forma anônima, você não precisa se identificar. Geralmente, todas as nossas denúncias aqui, ela vem de forma anônima, ela vem principalmente pela plataforma, o usuário entra lá e faz a sua denúncia. Então, essas denúncias aí, que a gente recebe, a gente [...] faz a checagem e, para que dê o retorno para o usuário, ou que a gente melhore também as nossas práticas, que, às vezes, é uma percepção que, naquele momento, não se demonstrou verídica, mas é uma fragilidade, né? Você tem que ter o tratamento após isso. Então, a gente faz essas análises, sim, e a gente tem a nossa ouvidoria, ela faz monitoramento, faz pesquisa de satisfação do usuário, ela tem um plano de monitoramento também das principais queixas da ouvidoria, as principais reclamações, os principais motivos de denúncia também.

É importante ressaltar que o código de ética e canal de denúncias também são expandidos aos terceiros, todos tem acesso a esses programas, conforme E1 relata:

Todos são abrangidos por esses instrumentos, o pessoal da limpeza, [...] terceirizado, portaria, [...] então, assim, eles também têm acesso, principalmente, gente, para denunciar condutas de assédio [...] E, assim, [...] mesmo que ele coloque o nome

dele no edital, a abertura do processo, [...] a gente tenta proteger o colaborador, tá? Então, já aconteceu isso, de terceiros usarem esse canal, então, eles são abrangidos, eles são protegidos também, também pelos nossos normativos, também, pela possibilidade de utilizar o canal.

A partir da fala da entrevistada podemos verificar que, apesar da organização ainda não contar com um programa de monitoramento plenamente estruturado, esta adota medidas para identificar e mitigar riscos, especialmente aqueles que afetam sua imagem. A organização possui um Canal de Denúncias com ouvidoria interna e uma plataforma digital que assegura o tratamento adequado de reclamações e denúncias, inclusive de forma anônima, além disso, esses recursos estão disponíveis também para funcionários terceirizados.

4.3 Impacto dos Programas de Compliance na Organização

O impacto refere-se aos resultados e mudanças observáveis na organização devido à implementação e adoção bem-sucedidas do programa de compliance. Enquanto a implementação cria a estrutura e a adoção garante o engajamento prático, o impacto reflete como esses esforços transformam a cultura organizacional, melhoram o comportamento ético e fortalecem a confiança entre colaboradores e parceiros. Um impacto positivo de um programa de compliance eficaz inclui decisões diárias alinhadas ao código de ética, maior transparência, confiança interna e externa e redução de riscos. Em resumo, o impacto é a evidência dos benefícios e avanços proporcionados pelo compliance na cultura e reputação da organização.

Em função disso, é possível afirmar que os códigos de ética e de conduta influenciam todas as decisões e práticas diárias na organização, especialmente por ela contar com um grande número de colaboradores e funcionar 24 horas. E1 relata:

Então, assim, a gente tem que adotar, eu hoje não sei como falar que a gente não adotaria, entendeu? São adotados em todas as decisões. [...] Hoje, a gente tem, até pra gente receber doações, a gente tem política, tem normas pra recebimento de doações, as doações tem que ser registradas, a gente não pode receber doações de ninguém sem estar registrado, se a gente tem algum registro disso, eles entram no nosso estoque. A gente não tem, hoje, doação nominal, nem se a família pedir, “ah, meu filho tá esperando” [...], mas se a gente não tem, outra pessoa pode estar esperando, então, se você doar, vai ser pra quem tá primeiro, o mais grave, por quê? Porque é ético, [...] então, eu não vejo hoje como, [...] ser diferente.

No que diz respeito ao Apoio da Alta Administração, é fundamental o apoio da alta gestão para a aprovação e implantação de normativos, E1 evidencia também a importância de uma gestão ética e que adota as boas práticas de governança. E1 explica como as decisões são tomadas na organização:

Não tem como você falar hoje em Compliance se você não tiver o apoio da alta gestão, a gente tem aqui a alta gestão, [...] o superintendente, com os três gerentes que tomam decisões de forma conjunta, a gente tem com [...] o executivo, reuniões a cada 15 dias, todas as pautas que tem que ser deliberadas dentro da organização, a gente delibera de forma coletiva, então, assim, todo mundo tem conhecimento, quando a gente não tem conhecimento, a gente chama a área técnica para poder

apresentar aquela pauta de forma que todo mundo entenda, para que a gente decida para a implantação, e assim, e a alta gestão que tem que dar o “tom” da organização [...] eu acho que o apoio é fundamental.

É possível perceber que as investigações e relatórios de irregularidades sobre a confiança dos funcionários e parceiros no programa de compliance impactam, e refletem na cultura de integridade da empresa. Em relação aos parceiros a organização tem práticas bem estruturadas para não ter contratos nem aquisições com partes relacionadas. E1 explica:

A gente tem também verificação constante dos parceiros que são impedidos de licitar ou de contratar ou de receber da administração pública. Então, até todos os nossos processos de pagamento, de licitação, a gente emite as listas lá de conformidade, né, certificações, cadastro de empresas inidôneas. A gente faz todo esse monitoramento na hora de licitar e de contratar. E com relação a colaboradores [...] hoje, para colaborador, de conformidade, a gente tem muito pouco, assim, a gente tem mais acúmulo de cargos, né? A gente faz sempre antes de contratar um colaborador, se ele acumula cargo com outro órgão público que ele é impedido de contratar. Tem uma função que ele não pode ser contratado, que hoje acumula cargo professor, médico ou assistência comum. Então, a gente sempre faz essas análises. Então, assim, a gente, para garantir que a gente atende o normativo vigente, a gente tem comissão que faz análise. Cada convocação, a gente pega toda a relação dos convocados, olha lá se a gente tem algum cadastro, se ele é impedido de ser contratado. Também a gente faz com parceiros, com tudo.

Vale ressaltar que a implementação e adoção das práticas de compliance desempenham um papel fundamental na construção de uma cultura mais ética no cotidiano da organização, se internalizem e passem a compor a cultura da organização, conforme a fala da E1:

Então, assim, a cultura de ética é a partir do momento que o colaborador, ele identifica que ele pode confiar naquela empresa, que a legislação que serve tanto para punir o superintendente, é a mesma que vai punir o empregado. [...] Então, assim, a partir do momento que você tem, você segue a legislação, você está atuando de acordo com o que é preconizado, com as boas práticas, o resultado é esse. A gente está há mais de sete anos sem ter nenhum problema em envolvimento com relação à investigação, com auditorias da CGU. [...] Então, assim, e as pessoas têm que acreditar no processo, né, porque se elas não acreditam, elas não participam. E a gente tem hoje uma boa aderência com relação a isso. Então, eu acho que a cultura ética, ela começa isso, com o fortalecimento da instituição, a partir da adoção de boas práticas, tá? As boas práticas, a adoção da conformidade, né, o respeito à legislação, assegurar também a punição adequada, a proporcionalidade da punição também, e para todos, não é apenas para alguns.

Através do relato da entrevista, pode-se verificar que a implementação dos programas de compliance tem fortalecido a cultura ética da organização, garantindo decisões alinhadas às boas práticas e à legislação. O apoio da alta gestão e o monitoramento rigoroso de colaboradores e parceiros têm assegurado a conformidade com as políticas internas da organização. Os resultados obtidos a partir da entrevista revelam um cenário positivo em relação à implementação e a adoção dos programas de compliance na organização públicas. Nesse sentido Andrade (2021), comenta que adotar procedimentos de compliance não

apenas contribui para maior integridade e eficiência nas ações da administração pública, mas também representa um diferencial competitivo, promovendo maior proteção e desenvolvimento organizacional.

Segundo Andrade (2021), a ética deve ser valorizada por todos os membros da organização, incluindo colaboradores e parceiros, com o objetivo de agregar valor às organizações e fomentar debates relevantes, além disso, o aprendizado ético é essencial para orientar indivíduos na tomada de decisões morais, especialmente no ambiente corporativo, por isso, as organizações devem incentivar e exigir comportamentos éticos de seus colaboradores e parceiros, visto que isso se reflete em uma tendência global e uma exigência das instituições. Nesse sentido, a organização demonstrou um compromisso significativo com a construção de uma cultura ética e de conformidade, destacando-se nas áreas de treinamento, capacitação e divulgação de normas internas.

Em relação a implementação dos programas de compliance, a criação de treinamentos, o estabelecimento de um código de conduta e a ampla comunicação das diretrizes reforçam a transparência e a ética nos processos internos. Além disso, a atuação da comissão de ética e os controles internos, como auditoria independente e colegiados para a tomada de decisões, asseguram o alinhamento às legislações vigentes. Contudo, embora a estrutura básica esteja consolidada, ainda há necessidade de expandir os controles internos para todas as áreas, o que demanda aprimoramentos contínuos para alcançar uma conformidade plena e integrada.

Na fase da adoção, os programas de compliance apresentam algumas fragilidades, especialmente no monitoramento de riscos. O canal de denúncias, amplamente acessível e abrangendo os colaboradores e os terceiros a organização, se mostrou um instrumento eficaz para assegurar a integridade e apurar irregularidades. No entanto, a ausência de um programa robusto de monitoramento pode comprometer a identificação precoce de não conformidades e a mitigação de riscos. Para garantir a consolidação das práticas de compliance, é essencial avançar no desenvolvimento de estratégias de monitoramento mais estruturadas e sistemáticas. A organização possui vários controles estabelecidos e os colaboradores são treinados para utilização destes controles, sempre visando melhorar as práticas disponíveis e melhorar os processos organizacionais.

No entanto, embora a implementação de políticas de compliance tenha sido efetiva em muitos aspectos, como a criação de cursos e a adoção de práticas de transparência, alguns pontos ainda carecem de uma estrutura mais robusta, como o monitoramento de riscos e a formalização de controles internos para todas as áreas da organização. Junior e Gizzi (2018) afirmam que a atividade de monitoramento deve ser realizada de forma sistemática, aleatória e periódica, com a identificação de falhas ocorrendo após sua ocorrência com o objetivo de acompanhar as políticas e controles internos, incluindo os pilares do programa de compliance, e caso sejam encontradas falhas ou resultados insatisfatórios, o setor de compliance deve colaborar com os responsáveis para corrigir as não conformidades.

A partir disso, a falta de um programa de monitoramento bem estruturado pode, a longo prazo, limitar a eficácia do compliance, especialmente em uma organização de grande porte que está em operação contínua. Portanto, é evidente que a adoção de boas práticas de compliance tem proporcionado impactos positivos, mas a continuidade do fortalecimento dessas práticas e a implementação de um sistema de monitoramento mais robusto são essenciais para promover a evolução constante da conformidade na organização pública.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo examinar o impacto dos programas de compliance nos processos de uma organização pública. Para tal, foi utilizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e um estudo de caso único por meio de entrevista para a coleta dos dados. O estudo revelou que os programas de compliance desempenham papel fundamental na construção de uma cultura organizacional ética e transparente, com impacto positivo em diversos aspectos da gestão da organização pública. A adoção de práticas como o aprimoramento do código de ética, a realização de treinamentos regulares e a estruturação de canais de denúncia refletiu diretamente no fortalecimento da supervisão e na redução de riscos de fraude e corrupção.

Apesar dos avanços, o estudo identificou fragilidades no monitoramento contínuo de riscos e na extensão dos controles internos, aspectos que comprometem o pleno potencial dos programas de compliance. Os resultados revelam que a implementação do programa de compliance tem fortalecido a cultura ética da organização, garantindo decisões alinhadas às boas práticas e à legislação. O apoio da alta gestão e o monitoramento rigoroso de colaboradores e parceiros têm assegurado a conformidade com as políticas internas da organização. Os resultados revelam ainda um cenário positivo em relação à implementação e a adoção dos programas de compliance na organização pública.

Os resultados demonstram que a adoção de procedimentos de compliance não apenas contribui para maior integridade e eficiência nas ações da administração pública, mas também representa um diferencial competitivo, promovendo maior proteção e desenvolvimento organizacional. Conclui-se que a implementação de programas de compliance em organizações públicas é necessária para garantir a conformidade com a legislação, promover a transparência e fortalecer a confiança da sociedade nos processos organizacionais. Tal perspectiva reforça a conclusão de que investir em práticas robustas de compliance é essencial para prevenir irregularidades, fomentar uma cultura ética e garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma útil e eficaz.

Contudo, a pesquisa teve limitações, como a análise restrita a uma única organização pública e o foco predominante nos relatos de uma única entrevistada, o que reduz a possibilidade de generalização dos resultados. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra de organizações e adotar uma abordagem comparativa para compreender como diferentes contextos influenciam a eficácia dos programas de compliance. Ademais, seria relevante investigar mais profundamente os efeitos de programas de monitoramento estruturados sobre a durabilidade e a continuidade das práticas de conformidade.

REFERÊNCIAS

Andrade, L. A. V. (2021). *Aplicabilidade do Compliance nas Organizações Públicas*. Belo Horizonte: Editora Dialética.

Anjos, T. S. (2021). *Efeitos Da Aplicação Da Avaliação De Qualidade Do Serviço De Auditoria Nas Organizações – Estudo De Caso Aplicado Em Empresa De Telecomunicações*. Rio de Janeiro: UFRJ.

Bento, A. M. (2018). *Fatores relevantes para estruturação de um programa de compliance*. Curitiba: Revista da FAE, 2018.

- Blok, M. (2023). *Compliance e Governança Corporativa*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.
- Brasil. (2017). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Reportado em 06 dez. 2024 de: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>.
- Candeloro, A. P. P., Rizzo, M. B. M. D., & Pinho, V. (2012). *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: *Trevisan Editora Universitária*, 30.
- Cardoso, M. R. G., de Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. M. (2021). Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(43).
- Carvalho, A. C. (2021). *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense.
- Cavaliere, D. V. G. (2020). *O compliance como mecanismo de combate à corrupção*. Belo Horizonte: Fórum.
- Coimbra, M. D. A., & Manzi, V. A. (2010). *Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, 5(1), 7-23.
- Controladoria-Geral, D. U. (2017). *Manual para Implementação de Programas de Integridade—Orientações para o setor público*. Reportado em 6 ago 2024 de: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf>.
- Controladoria-Geral, D. U. (2022). *Lei Anticorrupção, Lei nº 12.846/2013*. Reportado em 06 dez. 2024 de: <<https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/aconteceu-aqui/noticias/2022/novo-decreto-que-regulamenta-a-lei-anticorruptao-lei-no-12-846-2013>>.
- Costa, M. D. S. S., Ferreira, C. A. A., Batista, C. P., & Chiaretto, S. (2020). Práticas de compliance em uma empresa de teletendimento. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa* (ISSN 2447-8024), 5(2), 47-47.
- Goerdeler, K. P. M. (2019). *Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil*. KPMG. Reportado em 04 nov. 2024 de: <<https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2019/10/pesquisa-maturidade-compliance.html>>.
- Giovanni, W. (2014). *Compliance: a excelência na prática*. São Paulo: CTRS.
- Franco, I. (2019). *Guia prático de compliance*. Rio de Janeiro: Forense.
- Hass, L. H., Vergauwe, S., & Zhang, Z. (2019). State-ownership and bank loan contracting: evidence from corporate fraud. *The European Journal of Finance*, 25(6), 550-567.
- Lugarinho, H. (2024). *Compliance nas Empresas Brasileiras: Como Está o Cenário? Click Compliance*. Reportado em 18 abr. 2024 de: <<https://clickcompliance.com/compliance-nas-empresas-brasileiras-como-esta-o-cenario/>>.
- Machado, A. Q., & Machado, J. G. (2022). Lei anticorrupção e a necessidade de adoção de programas de integridade e medidas de compliance. *Revista da AJURIS*, 49(153), 93-114.
- Martins, C. S. (2020). *Governança e compliance*. São Paulo: Contentus.

- Netto, A. E. D. S., Ferrari, F. J., & De Lima, M. L. (2023). A importância da conformidade e governança corporativa sob os regulamentos de comércio internacional. *Revista jurídica sentença do zero*, 1(2), 157-170.
- Pinho, C. A. B. D. (2022). Contratação pública e compliance: uma proposta para a efetividade dos programas de integridade em contratações públicas. *Revista de Contratos Públicos RCP*. Belo Horizonte, ano, 7, 79-97.
- Quick, R., & Sayar, S. (2024). The effect of tone, signature, and visual elements in compliance management systems disclosures on financial analysts' decisions. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 55, 100619.
- Rocha Junior, F. A. R. M., & Gizzi, G. F. T. B. (2018). *Fraudes corporativas e programas de compliance*. Curitiba: Intersaberes.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5.ed. Porto Alegre: Penso.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, 16(1), 1-14.
- Silva, D. C. (2015). *Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, G. R. F., de Freitas Macêdo, K. N., de Almeida Rebouças, C. B., & Alves, Â. M. (2006). Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. *Online Brazilian Journal of Nursing*, 5(2), 246-257.
- Stoeber, C. A. D.; Sarturi, G. (2022). *Compliance e corrupção: uma análise da integração de Stakeholders Fornecedores nos Programas de Compliance das Organizações Públicas Federais*. Santa Maria: ANPAD.
- Wotkoski, D. M. (2020). *Certificação em compliance*. Curitiba, PR: Contentus.
- Zheng, D., Xu, Y., & Wenren, Y. (2024). Compliance management and investment efficiency in state-owned enterprises: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, 17(2), 100358.