



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,
Volumen 10, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rem.v10i2

PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DO ESTADO DO PARANÁ, SUL DO BRASIL

COMPLIANCE PROGRAMS: A STUDY IN PUBLIC ORGANIZATIONS IN THE STATE OF PARANÁ, SOUTHERN BRAZIL

Janaína Favaretto Martelo

Universidade Cesumar (UniCesumar) – Brasil

Rejane Sartori

Universidade Cesumar (UniCesumar) – Brasil

Marcos Aurélio Brambilla

Universidade Cesumar (UniCesumar) - Brasil

Programas de *Compliance*: Um Estudo em Organizações Públicas do Estado do Paraná, Sul do Brasil

Janaina Favaretto Marteloza¹

janainamarteloza@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-6415-970X>

Universidade Cesumar (UniCesumar), Brasil

Rejane Sartori

rejane.sartori@unicesumar.edu.br

<https://orcid.org/0000-0001-9116-5860>

Universidade Cesumar (UniCesumar), Brasil.

Marcos Aurélio Brambilla

marcos.brambilla@unicesumar.edu.br

<https://orcid.org/0000-0002-1111-9424>

Universidade Cesumar (UniCesumar), Brasil

RESUMO

Compliance caracteriza-se como um arranjo institucional para garantir a conformidade perante regras, padrões, regulamentações e leis, visando à mitigação de corrupção. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar a aderência dos programas de *compliance* dos órgãos públicos do Estado do Paraná, região Sul do Brasil, aos pilares de *compliance* identificados na literatura. É um estudo exploratório, com abordagem quantitativa. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Os resultados evidenciam que os programas de *compliance* desse Estado são aderentes à maioria dos pilares de *compliance* analisados. Melhorias específicas podem fortalecer a conformidade e a cultura ética na Administração Pública, promovendo assim um ambiente organizacional mais transparente, ético e eficaz. Este estudo contribui para um melhor entendimento dos programas de *compliance* em organizações públicas paranaenses, uma vez que estes têm o potencial de se tornar uma forte política pública de prevenção de danos aos direitos e garantias individuais e coletivas, oferecendo subsídios práticos para o fortalecimento da integridade e reputação organizacional.

Palavras-chave: *compliance*, programas de *compliance*, governança pública

¹ Autor principal

Correspondencia: janainamarteloza@gmail.com

Compliance Programs: A Study in Public Organizations in the State of Paraná, Southern Brazil

ABSTRACT

Compliance is characterized as an institutional arrangement to ensure conformity with rules, standards, regulations, and laws, aiming to mitigate corruption. In this context, the objective of this article is to analyze the adherence of compliance programs in public bodies of the State of Paraná, Southern Brazil, to the compliance pillars identified in the literature. It is an exploratory study with a quantitative approach. Data was obtained through bibliographic, documentary, and field research. The results show that the compliance programs in this state adhere to most of the compliance pillars analyzed. Specific improvements can strengthen compliance and ethical culture in Public Administration, thus promoting a more transparent, ethical, and effective organizational environment. This study contributes to a better understanding of compliance programs in Paraná's public organizations, since these have the potential to become a strong public policy for preventing damage to individual and collective rights and guarantees, offering practical support for strengthening organizational integrity and reputation.

Keywords: compliance, compliance programs, public governance

*Artículo recibido 20 marzo 2026
Aceptado para publicación: 15 abril 2026*



INTRODUÇÃO

Transparência e integridade, tanto de agentes públicos quanto privados, são temas recorrentes nas reflexões globais na atualidade em face dos inúmeros escândalos de corrupção e, por consequência, dos seus efeitos econômicos e sociais. Com o fito de mitigar os riscos à corrupção, muitas organizações buscam desenvolver programas de *compliance* como instrumentos de controle e resultado, com o intuito de demonstrar a conformidade com normas e princípios vigentes. *Compliance*, de modo geral, diz respeito a um conjunto de regras que envolve procedimentos éticos para orientar o comportamento dos agentes e das relações desenvolvidas (Kovtunin et al., 2019; Lutsenko, 2019; Freitas & Blanchet, 2020).

Nesse sentido, entende-se que um programa de *compliance* tem como objetivo a adoção de preceitos éticos, integridade e transparência, bem como conformidade com leis e regulamentos. Os principais pilares de um programa de *compliance* presentes na literatura configuram o suporte da alta administração, avaliação de riscos, código de ética e conduta, controles internos, transparência e controle social, treinamento e comunicação, canais de denúncia, *due diligence*, auditoria e monitoramento e reteste (Candeloro & Benevides, 2013; Giovanini, 2014; CGU, 2015; Sibille & Serpa, 2020; CGE, 2024a).

Esses pilares são relevantes para a estruturação dos programas de *compliance*, pois são destinados a garantir a integridade na organização, direcionando os gestores e os profissionais da área de *compliance* na implementação de seus programas (Cunha, 2019). Sobre esse assunto, Giovanini (2014) ressalta que estabelecer pilares define a forma como a organização deseja atuar. Esse método transpõe o puro cumprimento normativo e introduz aspectos morais na gestão pública, apresentando-se como uma ferramenta de melhoria sobretudo nos preceitos da ética pública, e exigindo uma transformação organizacional, comportamental e cultural de agentes e órgãos públicos (Brites, 2020).

Algumas pesquisas buscam analisar e ampliar o entendimento sobre a aplicação do *compliance* à Administração Pública, como por exemplo, estabelecendo uma correlação entre sustentabilidade e *compliance* (Boros & Fogarassy, 2019), ou com foco em situações emergenciais, de calamidade pública como uma crise epidemiológica, que requer mecanismos de controle e transparência da gestão pública (Lima, 2021), e até relacionando à contratação com a Administração Pública, buscando mitigar riscos (Wittmann & Pedroso, 2021).

Autores como Danon Junior et al. (2019), Grego e Lago (2021), Lobo e Ferreira(2022) e Costa et al. (2022)



indicam a necessidade de aprofundar esse tema, pois pesquisas sobre *compliance* são ainda incipientes. Além da verdade, ainda não há um entendimento definido para os programas de *compliance*, o que traz a importância de permear a aproximação entre a produção científica e as ações da Administração Pública. A esse respeito, Parker e Nielson (2009), por exemplo, frisam a importância em diferenciar a simples adoção dos elementos de conformidade e a forma como um *compliance* deve ser gerido em uma organização.

No Brasil, programas de *compliance* são novidade. Zanon (2022) destaca que um maior zelo pela transparência e por conjuntos de princípios éticos ainda é um cenário em construção no âmbito das organizações brasileiras. Nesse sentido, dada a importância e relevância do tema na atualidade, é fundamental que os programas de *compliance* não se limitem apenas à sua implementação, mas que incorporem princípios, boas práticas, pilares e elementos essenciais a um efetivo programa dessa natureza (Parker & Nielsen, 2009; Giovanini, 2014; Cunha 2019).

Entre as unidades federativas brasileiras, o Estado do Paraná, localizado na região Sul do Brasil, se destaca como o pioneiro na adoção de práticas de *compliance*, sendo reconhecido por municípios, estados e entidades nacionais e internacionais por sua iniciativa no combate à corrupção (CGE, 2024a). À vista disso, esta pesquisa procura responder à seguinte questão: Em que medida os programas de *compliance* implementados nos órgãos públicos do Estado do Paraná, Sul do Brasil, estão em consonância com os pilares de *compliance*?

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar a aderência dos programas de *compliance* da Administração Direta e Indireta do Estado do Paraná, Sul do Brasil, aos pilares de *compliance* identificados na literatura. Este estudo contribui para um melhor entendimento dos programas de *compliance* em organizações públicas paranaenses, uma vez que a aderência a esses programas tem o potencial de se tornar uma forte política pública de prevenção de danos aos direitos e garantias individuais e coletivas, assegurando a conformidade das organizações públicas.

Este artigo encontra-se estruturado em cinco seções. Após esta seção introdutória, a seção seguinte contempla os conceitos, evolução histórica e pilares de *compliance*. Na terceira seção estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e na quarta apresenta-se os resultados e discussão, seguida das considerações finais. Ao final, são listadas as referências utilizadas.



Considerações sobre *Compliance*

Compliance é um termo que se origina do verbo em inglês *to comply*, que traduzido significa conformidade, cumprimento de normas, observância de princípios e regras, agir de acordo, obedecer (Tejera, 2018; Bertoccelli, 2019; Freitas & Blanchet, 2020; Silva & Brunozi Júnior, 2021). Em linhas gerais, é considerado como o alcance dos objetivos estratégicos em conformidade e governança, baseado no alto desempenho, ética, integridade e transparência (Santos, 2019).

Diversos são os conceitos sobre *compliance* apresentados por distintos autores e entidades. Para Giovanini (2014), refere-se a uma ação de cumprir rigorosamente as regras, normas e legislações dentro ou fora da organização. De forma análoga, a Controladoria Geral do Estado do Paraná (CGE-PR) o define como estar em conformidade ou agir de acordo com leis, normas e regulamentos (CGE, 2024a). O *compliance* está além do simples cumprimento de regras, ele tem um alcance mais amplo, de maneira sistêmica, compreendido como um instrumento de mitigação de riscos, preservação e continuidade dos valores éticos, pretendendo assim torná-lo parte indissociável da cultura organizacional (Bertoccelli, 2019).

O *compliance* tem uma finalidade preventiva através do cumprimento de uma série de condutas e programas, visando à diminuição de riscos, *i.e.*, uma estratégia de prevenção de perigos futuros (Silveira & Saad-Diniz, 2017). Nesse compasso, um sistema de *compliance* compõe um sistema estruturado e complexo de técnicas de controle e preservação de riscos e valores e comprometimento da alta administração, o que resulta em ambiente com segurança jurídica e confiança (Bertoccelli, 2019).

É inegável que desenvolver o *compliance* nas organizações traz vários benefícios, pois aumenta a segurança jurídica e melhoria na tomada de decisões. Porém, quando se leva em conta a realidade do ambiente público e a necessidade que a organização tem de implementar diversos procedimentos, bem como de dispor de recursos financeiros e humanos suficientes, especialmente no caso de pequenos órgãos públicos, essa tarefa se torna complexa e desafiadora, exigindo uma reflexão cuidadosa (Freitas & Blanchet, 2020).

Os programas de *compliance* surgiram nos Estados Unidos, quando empresas do setor bancário implantaram exigências legais e formais para criação de procedimentos internos de acordo com as legislações vigentes. Em 1977, em face de escândalos de corrupção, foi criada a *Foreign Corrupt Practices Act*, importante mecanismo anticorrupção do país (Martins, 2021). Iniciativas de gestão de riscos e

controle, bem como os programas de *compliance*, começaram a tomar força no combate à corrupção. Na Europa, os programas de *compliance* ganharam força com a reunião do Comitê de Brasília, em 1975. Em 2010 entrou em vigor a *United Kingdom Bribery Act*, lei britânica anticorrupção. O sistema de *compliance* foi expandindo para outras atividades financeiras, sucedendo com a criação, em 1985, do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, organização dedicada a prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos de organizações. Esse comitê publicou em 1992 o *Internal Control – Integrated Framework*, documento que se tornou referência sobre modelo de controle interno (Negrão, 2017; Moeller, 2011).

No Brasil, por ser relativamente novo e limitado até pouco tempo aos profissionais ligados a questões regulatórias ou restrito ao ambiente corporativo de setores altamente regulados, há certa dificuldade em compreender o significado do termo. Em razão da falta de costume com essa prática, não se pode resumir seu significado apenas ao seu sentido literal, é preciso entender como se constituíram as práticas ligadas ao *compliance* no solo brasileiro (Bertoccelli, 2019).

A Constituição Federal brasileira, de 1988, especialmente no artigo 37, que trata dos princípios constitucionais de moralidade, eficiência, legalidade, publicidade e impessoalidade, já trazia a importância de os órgãos governamentais combaterem a corrupção, atendendo às normas muito antes estabelecidas e demonstrando ideias de governança, qualidade de gestão, transparência, gestão de riscos, moral e ética (Brasil, 1988). A partir do ano 2000, o Brasil comprometeu-se com organismos internacionais na adoção de medidas ao combate à corrupção, ratificou e promulgou a Convenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Convenção Interamericana contra Corrupção da Organização dos Estados Americanos e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. Na sequência, a Lei n.º 10.763/2003 alterou o Código Penal brasileiro com relação às penas para crimes de corrupção ativa e passiva, e outras legislações responsabilizaram as pessoas físicas por atos de corrupção, dentre as quais se destacam a Lei de Improbidade Administrativa (Lei n.º 8.429/92), a Lei de Licitações (Lei n.º 8.666/93) e a Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei n.º 9.613/98).

Porém, a partir da promulgação da Lei Anticorrupção (Lei n.º 12.846/2013) é que foi possível demarcar o conhecimento dos programas de integridade e *compliance*, evidenciando uma nova fase através da qual as pessoas jurídicas passaram a ser responsabilizadas civil e administrativamente pelas práticas de atos contra



a Administração Pública. Contribuindo com o processo de combate à corrupção, especificamente no ano de 2013, as instituições do mercado de capitais brasileiro criaram o Código Brasileiro de Governança Corporativa. Ainda, para fomentar as práticas de *compliance*, também foi promulgada a Lei n.º 13.303/2016, conhecida como Lei de Responsabilidade das Estatais, em que foram estabelecidos vários mecanismos de transparência e governança para as organizações, como práticas de gestão de riscos e códigos de conduta.

Em 2019 foi publicado o Decreto n.º 9.203, que trata da implementação da política de governança, no sentido de promover os valores de integridade e com o objetivo de divulgar a adoção de medidas destinadas à prevenção, detecção e punição da corrupção na Administração Pública através de seus gestores públicos. Assim, apoiado nessa legislação, o Estado passou a implementar e a inserir os programas de *compliance* em seus órgãos com o objetivo de modernizar e proteger as relações públicas e privadas (Freitas & Blanchet, 2020).

Os programas de *compliance* são instrumentos, políticas e procedimentos traduzidos em ações sistêmicas com a finalidade de cumprir as disposições legais, prevenindo ou mitigando atos ilícitos e promovendo a sanção de responsáveis, ou, ainda, mantendo a entidade pública ou privada em conformidade (Frazão et al., 2019). De acordo com o *United States Sentencing Commission Guidelines Manual*, esses programas devem prevenir e detectar condutas ilícitas e promover a cultura organizacional que incentive a ética e o cumprimento da lei (USSC, 2023).

Para a Controladoria Geral da União (CGU), os programas de *compliance* configuram-se como um conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraude, irregularidades e outros desvios éticos e de conduta (CGU, 2015). Para a CGE-PR, envolve a concepção, a implementação e o monitoramento de políticas, procedimentos e práticas em torno do respeito à moralidade e eficiência administrativa (CGE, 2024a).

Ao instituir um programa de *compliance*, é preciso ter em mente que não se trata de criar uma estrutura, mas sim de aproveitar as capacidades já conhecidas e desenvolvidas pelas organizações de maneira inovadora. Nesse sentido, é necessário não perder de vista que os principais instrumentos desse programa são diretrizes que já foram adotadas por meio de atividades, programas e políticas de auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência e prevenção à corrupção. Esses elementos são organizados e

direcionados para promover a conformidade, buscando uma coordenação efetiva entre os responsáveis por essas atividades e áreas correlatas. O objetivo é assegurar uma atuação íntegra, ao mesmo tempo em que se minimizam os riscos de fraude, corrupção e infração aos princípios éticos e aos requisitos legais de operação (CGU, 2015).

A elaboração de um programa de *compliance* deve ser fundamentada na salvaguarda da imagem da instituição, havendo a necessidade de ser duradouro e de incorporar as prioridades relacionadas à administração dos riscos inerentes às operações. Além disso, é essencial contemplar os riscos associados à não conformidade com leis e regulamentos, considerando o porte da empresa, sua abrangência e a configuração da estrutura organizacional (Candeloro et al., 2015).

O desenvolvimento de um programa de *compliance* é contínuo e, por vezes, dividido em três fases, que se comunicam e se alternam, quais sejam, o estabelecimento, a incorporação e a aplicação. Isso significa que o programa deve ser incorporado pela empresa nas atividades e pelos colaboradores como parte integrante do negócio (Bertocelli, 2019). Outros pontos também são essenciais para o êxito desse programa, como a instituição de um Código de Ética e Conduta, para que os atos sejam pautados pela ética pública; a criação de um canal de comunicação para recebimento de denúncias; e o monitoramento, que possibilite identificar falhas ou insuficiências (Ferneda et al., 2022). Sendo assim, cada programa de *compliance* deve ser cuidadosamente elaborado e adaptado às especificidades da organização, seu ramo de atuação, os riscos envolvidos, a estratégia adotada, bem como à missão e valores de acordo com seus interesses e realidade específica. Portanto, não é viável adotar um modelo de programa padronizado para todas as organizações (Rejman, 2018).

Os pilares dos Programas de *Compliance*

Os programas de *compliance* são aplicáveis a qualquer tipo e tamanho de organização, porém, não existe um modelo único, mas princípios ou pilares norteadores. Como aponta Maeda (2013), para a constituição de um programa de *compliance* deve-se observar o tamanho, a complexidade, os recursos e os riscos da organização para sua implementação. Os pilares que compõem a estrutura de um programa de *compliance* identificados na literatura, suas características e respectivos autores estão relacionados no Quadro 1.



Quadro 1 Pilares do programa de *compliance*, características e fonte

Pilar	Características	Fonte
Comprometimento e suporte da alta administração	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar normas; • promover, sustentar e garantir a efetividade da governança; • promover valores éticos e altos padrões de comportamento; • alocar recursos. 	OCDE (2011); Candeloro e Benevides (2013); Giovanini (2014); TCU (2014); Serpa (2016); Steinberg (2016); Sibille e Serpa (2020); Scherreier et al. (2022).
Avaliação de riscos e metodologia de análise	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear e mitigar riscos para resolver problemas antes que surjam; • envolver etapas de planejamento, entrevistas, documentação, catalogação de dados, análise de dados e estabelecimento de medidas de mitigação necessárias; • identificar e neutralizar as ameaças que podem atingir os objetivos da organização. 	Braga (2012); CGU (2015); Carli (2016); Serpa (2016); Miranda (2017); TCU (2014); Sibille e Serpa (2020).
Código de conduta e políticas de <i>compliance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma postura e servir de bússola para os diversos assuntos e práticas e para evidenciar o compromisso da alta administração na condução de suas atividades; • conter cinco elementos essenciais: mensagem do presidente, linguagem acessível, objetivo, perguntas e respostas e a introdução de cada um dos assuntos relevantes para o programa de <i>compliance</i>. 	Giovanini (2014); Serpa (2016); Lauretti e Solé (2019); Sibille e Serpa (2020).
Controles internos	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a mitigação de riscos; • conter um conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos utilizados para assegurar que os objetivos sejam alcançados; • ser exercido de forma preventiva, detectiva ou corretiva. 	OCDE (2011); Giovanini (2014); Araújo et al. (2019); Brites (2020); CGE (2020); Sibille e Serpa (2020).
Comunicação e treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação dos objetivos e regras de um programa de <i>compliance</i> e o papel de cada um; • comunicação pela alta administração de maneira formal, contínua, clara e consistente; • treinamento contínuo. 	Candeloro e Benevides (2013); Negrão e Pontelo (2014); Giovanini (2014); Sibille e Serpa (2020).
Canais de comunicação ou denúncia	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita aos colaboradores e população reportar ações e desvios cometidos de forma confidencial, anônima e sigilosa. 	CGU (2015); Sibille e Serpa (2020); Scherreier et al. (2022).
Investigações e <i>due diligence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite averiguar os fatos, identificar circunstâncias, os envolvidos e a eventual violação da lei; • subsidia a tomada de decisões; • diligência quando da contratação pelo Estado com terceiros. 	CGU (2015); Cunha (2019); Sibille e Serpa (2020); Zenker e Castro (2021).
Monitoramento e auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a ocorrência dos pilares; • Possibilitar a identificação de falhas ou insuficiências no alcance do programa, possibilitando sua revisão; • identificar se as atividades desenvolvidas pela organização estão em conformidade com as disposições legais. 	TCU (2014); Negrão e Pontelo (2014); Serpa (2016); Sibille e Serpa (2020); Scherreier et al. (2022).
Reteste ou melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão, reavaliação; • eficiência dos processos e procedimentos; • mitigação de riscos. 	CGU (2015); Giovanini (2014); Serpa (2016); Cunha (2019); CGE (2020).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os pilares de um programa de *compliance* apresentados no Quadro 1 podem servir de base para avaliar sua efetividade, assegurando que a organização esteja alinhada com princípios éticos, transparentes e íntegros, e em conformidade com as leis e regulamentações.

Procedimentos Metodológicos

Este é um estudo exploratório, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio de



pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Na pesquisa bibliográfica buscou-se compreender os pilares dos programas de *compliance*. A pesquisa documental foi realizada a partir de consulta a leis, decretos e informações disponíveis nos *sites* de órgãos públicos que tratam sobre *compliance*. Por fim, a pesquisa de campo foi realizada junto aos órgãos públicos da Administração Direta e Indireta do Estado do Paraná que contam com programa de *compliance* implementados.

Segundo a CGE-PR (CGE, 2024b), órgão de primeiro nível hierárquico da Administração Pública do Estado do Paraná que tem por finalidade o planejamento, a coordenação, o controle, a avaliação, a promoção, a formulação e a implementação de mecanismos e diretrizes de prevenção à corrupção, bem como a regulamentação e normatização dos sistemas de controle no Poder Executivo Estadual, alguns órgãos do Estado já têm o programa de *compliance* implementado e em execução e outros estão ainda em fase de implementação. Na presente pesquisa, o objeto de estudo foram 27 órgãos que contam com programas de *compliance* implementados em sua completude, conforme informação obtida no *site* da CGE-PR, relacionados no Quadro 2.

Quadro 2 Órgãos da Administração Direta e Indireta do Estado do Paraná com programa de *compliance* implantado em sua totalidade

1. Agência de Serviços Públicos Delegados	15. Procuradoria-Geral do Estado
2. Casa Civil	16. Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
3. Casa Militar	17. Secretaria da Justiça
4. Controladoria Geral do Estado	18. Secretaria de Agricultura e do Abastecimento
5. Corpo de Bombeiros	19. Secretaria de Estado da Administração e Previdência
6. Departamento de Estradas de Rodagem	20. Secretaria de Estado da Comunicação
7. Fundação Araucária	21. Secretaria de Estado da Educação
8. Instituto Água e Terra	22. Secretaria de Estado da Fazenda
9. Invest Paraná	23. Secretaria de Estado da Segurança Pública
10. Junta Comercial do Paraná	24. Secretaria de Estado das Cidades
11. Palco Paraná	25. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável
12. Paraná Projetos	26. Secretaria de Estado do Planejamento
13. Paranacidade	27. Secretaria de Estado Infraestrutura e Logística
14. Paranaprevidência	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de CGE-PR (2024a).

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi um questionário. Para sua elaboração, os pilares dos programas de *compliance* (Quadro 1) foram descritos visando a expressar fatores de análise. Esses fatores de análise e respectivos objetivos estão sistematizados no Quadro 3.

Quadro 3 Fatores de análise e respectivos objetivos

Fatores de análise	Objetivo
Comprometimento e suporte da alta administração	Analisar o apoio da alta administração na implementação de programas de <i>compliance</i> .
Avaliação de riscos e metodologia de análise	Verificar se há gerenciamento de risco, como é utilizado e de que maneira lida com os resultados.
Código de conduta e políticas de <i>compliance</i>	Investigar se o código de ética está de acordo com a Lei Anticorrupção brasileira e a eficácia das políticas de contratações e proibição de suborno.
Controles internos	Analisar a eficiência dos controles internos e de que maneira são realizados os processos e controles.
Comunicação e treinamento	Verificar a importância da comunicação e do treinamento e como são executados.
Canais de comunicação ou denúncia	Averiguar o funcionamento dos canais de comunicação e denúncia.
Investigações e <i>due diligence</i>	Analisar se há investigações internas e se possui <i>due diligence</i> implementada.
Monitoramento e auditoria	Investigar como se dão os procedimentos de monitoramento e auditoria.
Reteste ou melhoria contínua	Verificar a existência de revisões contínuas no programa visando a melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O instrumento de pesquisa, elaborado a partir dos fatores de análise (Quadro 3), foi composto por 38 afirmativas. Inicialmente, realizou-se um pré-teste desse instrumento com vistas a verificar a clareza e coerência das afirmativas e a inexistência de redundância. Para tanto, foi encaminhado a dois servidores públicos municipais do Estado do Paraná, selecionados pelos pesquisadores em razão do conhecimento sobre programas de *compliance*. A partir das observações apresentadas por esses servidores e após análise e adequações, a quantidade de afirmativas ficou reduzida a 27.

Prosseguindo, o instrumento de pesquisa foi configurado na ferramenta “Formulários Google”. Nesse momento, adicionou-se às 27 afirmativas uma pergunta com o intuito de conhecer o perfil dos participantes da pesquisa, as quais continham respostas abertas e fechadas relativas à formação, idade, cargo e tempo de atuação na organização. As 27 afirmativas tinham as seguintes opções de respostas, baseadas na escala Likert de cinco pontos: discordo totalmente; discordo; nem concordo nem discordo; concordo; e concordo totalmente.

O passo seguinte foi identificar os sujeitos desta pesquisa, e para tanto, realizou-se uma pesquisa no sítio eletrônico da CGE-PR (CGE, 2024b) e identificou-se o nome do servidor responsável pelo *compliance* de cada um dos 27 órgãos públicos que implementaram programas de *compliance*, conforme Quadro 2, e respectivo endereço eletrônico. Assim, uma mensagem eletrônica foi encaminhada em 20 de março de 2024 a cada um desses servidores, convidando-os a participar, de forma voluntária e anônima, e fornecendo o *link* para acesso ao instrumento de pesquisa. Importante salientar que todos os respondentes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, também pelo “*Formulários Google*”, concordando em participar da pesquisa. Ainda no que tange às questões éticas da pesquisa, na nota introdutória do questionário, juntamente com a apresentação dos objetivos e o intuito do trabalho, foi adicionada a informação de que os dados coletados na pesquisa de campo guardarão anonimato.

Com o monitoramento do número de questionários respondidos até a data limite inicialmente estabelecida, 10 de novembro de 2024, verificou-se que o número de respostas obtidas ainda se mostrava reduzido quando comparado ao total de órgãos públicos da Administração Direta e Indireta do Estado do Paraná existentes. Diante disso, decidiu-se reforçar o convite para participação na pesquisa, e em 11 de dezembro de 2024 foi efetuado contato telefônico com os sujeitos da pesquisa, reiterando o convite e enviando novas mensagens eletrônicas. O último dia definido pelos pesquisadores para a coleta de dados foi 20 de dezembro de 2024, quando então o acesso ao questionário foi bloqueado. Foram geradas 18 respostas, o que representa 66,67% do total da amostra.

Para os propósitos deste estudo, procedeu-se, inicialmente, à verificação da consistência interna e da confiabilidade do instrumento de coleta de dados, mediante a aplicação do coeficiente Alfa de Cronbach. Tal indicador permite aferir a confiabilidade da escala ao examinar o grau em que cada item contribui para a estabilidade e coerência do conjunto (Salomi et al., 2005; Hora et al., 2010). O Alfa de Cronbach mensura a correlação entre as respostas de um questionário a partir da análise do padrão de respostas fornecidas pelos respondentes (Hora et al., 2010) O resultado revelou um valor de 0,930691723, indicando uma alta confiabilidade dos itens do questionário para a amostra estudada.

Os dados obtidos com o questionário foram tabulados com o auxílio do software *Microsoft Excel* e na sequência foram analisados utilizando-se estatística descritiva. A estatística descritiva representa um

conjunto de técnicas para descrever, resumir, totalizar e apresentar de forma gráfica dados de pesquisa (Zanella, 2009). Para auxiliar nessa análise, foram elaboradas tabelas de médias ponderadas.

Tendo em vista que o instrumento de coleta de dados tem opções de resposta pautadas na escala Likert, a qual, conforme Rigobello et al. (2012), requer a indicação do grau de concordância ou discordância em relação à afirmativa que está sendo medida, estabeleceu-se que o escore de cada afirmativa varia de 0,0 a 1,0, no qual zero corresponde à pior percepção do respondente à afirmativa em avaliação e 1,0 corresponde à melhor percepção, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 Escala de concordância

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
0,0	0,25	0,5	0,75	1,0

Fonte: Elaborado pelos autores.

O cálculo da média ponderada da afirmativa em avaliação é efetuado a partir da soma do escore da afirmativa de todos os respondentes, dividindo-se pelo número de respondentes. Seguindo o sugerido por Rigobello et al. (2012), o resultado é considerado positivo quando o total do escore é igual ou superior a 0,75. Nesta pesquisa, quando a média ponderada da afirmativa em avaliação for igual ou superior a 0,75, considera-se que o programa de *compliance* em avaliação é aderente aos pilares de programas de *compliance* identificados na literatura. Assim, foi atribuído o escore de cada afirmativa, conforme Tabela 1, e na sequência, efetuada a média ponderada de cada afirmativa em avaliação com vistas a verificar a aderência aos pilares dos programas de *compliance*.

Apresentação e Análise dos Resultados

Os respondentes deste estudo configuram uma amostra predominantemente madura, considerando que a maior parcela se encontra na faixa etária de 31 a 40 anos (38,9%), seguida por aqueles com mais de 50 anos (27,8%). Os grupos etários de 21 a 30 anos e de 41 a 50 anos correspondem, cada um, a 23,4% dos participantes. Trata-se, ainda, de um público com elevado nível de escolaridade, visto que 88,89% possuem graduação ou formação em nível de pós-graduação, incluindo especialização, mestrado ou doutorado; contudo, a participação de mestres (5,56%) e doutores (11,11%) mostra-se proporcionalmente reduzida.



No órgão de atuação, observa-se que a maior parte dos respondentes possui tempo de exercício superior a um ano e igual ou inferior a cinco anos (55,6%), havendo também percentual expressivo de servidores com mais de 16 anos de vínculo institucional (22,2%). Quanto às funções desempenhadas, verifica-se diversidade de cargos, com predominância de Agentes de Compliance (38,89%), seguidos pelos ocupantes da chefia de Núcleo de Integridade e Compliance (33,33%).

Em relação à análise da aderência dos programas de *compliance* dos 18 órgãos objeto de estudo desta pesquisa aos pilares de programas de *compliance* identificados na literatura, os resultados, apresentados a seguir, estão estruturados de acordo com os fatores de análise presentes no Quadro 3.

O primeiro fator de análise, “comprometimento e suporte da alta administração”, é essencial para o sucesso de um programa de *compliance*, pois caso a alta administração não apoie e não inicie o programa pelas camadas mais elevadas da organização, estará fadado ao insucesso (Giovanini, 2014). A Tabela 2 mostra os níveis de concordância dos participantes da pesquisa e respectiva média ponderada em relação a este fator de análise.

Tabela 2 Comprometimento e suporte da alta administração (%)

Afirmiação	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Na minha organização, a alta administração apoia a implementação de novos programas, dentre os quais o de <i>compliance</i> .	61,1	38,9	0,0	0,0	0,0	90
Na minha organização, o exemplo de valores éticos e altos padrões de comportamento e comprometimento vêm de cima.	44,4	44,4	11,1	0,0	0,0	83
Na minha organização, a alta administração se compromete por meio de um suporte sólido, explícito e visível.	50,0	38,9	11,1	0,0	0,0	85
Média geral						86

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Com base na Tabela 2, observa-se que 100% dos respondentes concordam que a alta administração apoia a implementação de novos programas, como o de *compliance*, 88,8% reconhecem que o exemplo de

valores éticos e padrões de comportamento e comprometimento vem da alta gestão e 88,9% confirmam o comprometimento com o programa de *compliance*. Pequenas variações nas respostas indicam possíveis melhorias na comunicação e visibilidade desse compromisso. Como afirmam Giovanini (2014), Bertoccelli (2019), Sibille e Serpa (2020) e Scherreier et al. (2022), o sistema de *compliance* é um sistema estruturado pautado nos valores éticos e comprometimento da alta administração. A média geral de 86% reforça a percepção de engajamento da alta administração com o *compliance*, evidenciando assim a aderência dos programas de *compliance* do Estado do Paraná a este pilar.

O segundo fator de análise, “avaliação de riscos e metodologia de análise”, é essencial para um programa de *compliance*, pois políticas e condutas devem ser baseadas nos riscos identificados (Sibille & Serpa, 2020). A Tabela 3 apresenta os níveis de concordância dos participantes da pesquisa e respectiva média ponderada em relação a este fator de análise.

Tabela 3 Avaliação de riscos e metodologia de análise (%)

Afirmação	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Na minha organização, quando o risco, <i>i.e.</i> , eventos com impactos negativos, é baixo, nós o aceitamos e lidamos com os resultados imediatamente.	16,7	44,4	33,3	5,6	0,0	68
A minha organização gerencia o risco, e assim o faz para subsidiar os administradores na tomada de decisão.	44,4	44,4	11,1	0,0	0,0	83
A minha organização utiliza a gestão de riscos para gerar um ambiente mais seguro e diminuir a probabilidade de fraudes internas.	44,4	50,0	5,6	0,0	0,0	85
Média geral						79

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 3 indica que a maioria dos respondentes tem uma percepção positiva sobre a gestão de riscos: 88,8% veem a prática como apoio à tomada de decisões e 94,4% a associam à segurança e prevenção de fraudes. No entanto, 33,3% permanecem neutros quanto à aceitação de riscos baixos, o que pode indicar necessidade de maior clareza nesse ponto. Como ensinam Braga (2012), Carli (2016), Miranda (2017) e Sibille e Serpa (2020), a avaliação de riscos é um importante pilar dos programas de *compliance*, tendo como finalidade identificar e neutralizar as ameaças que podem atingir os objetivos da organização. A média geral de 79% indica que a percepção em relação à gestão de riscos é positiva, refletindo a aderência dos programas de *compliance* do Estado do Paraná a este pilar.

O terceiro fator de análise é “código de conduta e políticas de *compliance*”, considerado a base das diretrizes éticas da organização (Lauretti & Solé, 2019; Sibille & Serpa, 2020). A Tabela 4 apresenta os níveis de concordância dos participantes da pesquisa e respectiva média ponderada em relação a este fator de análise.

Tabela 4 Código de conduta e políticas de *compliance* (%)

Afirmação	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
O código de ética da minha organização está atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção brasileira.	22,2	16,7	27,8	22,2	11,1	54
Na minha organização, as políticas de contratação de terceiros são eficazes.	22,2	38,9	33,3	5,6	0,0	69
Na minha organização, existe uma política clara e difundida que proíbe o suborno.	50,0	38,9	11,1	0,0	0,0	85
Média geral						69

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 4 indicam percepções mistas sobre o código de ética da organização estar atualizado conforme a Lei Anticorrupção: 38,9% concordam enquanto 61,1% estão neutros ou discordam, o que pode sugerir falhas de comunicação ou atualização desse documento. Cabe lembrar que, conforme

ensinam Ferneda et al. (2022), para o êxito de um programa de *compliance* é essencial a instituição possuir um código de ética. Já 61,1% veem as políticas de contratação de terceiros como eficazes, um terço dos respondentes está neutro e uma pequena parte (5,6%) discorda. Isso pode indicar que, embora as políticas de contratação sejam vistas como eficazes, ainda há espaço para melhoria de seus processos. Em contraste, 88,9% reconhecem que existe uma política clara e difundida contra o suborno, mostrando forte aderência nesse quesito. A média geral de 69% aponta para uma percepção moderadamente positiva em relação ao código de conduta e políticas de *compliance*, no entanto, o nível de concordância está abaixo dos parâmetros estabelecidos, indicando assim a não aderência dos programas de *compliance* do Estado do Paraná a este pilar.

O quarto fator de análise, “controle interno”, se refere a um conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos utilizados para assegurar que os objetivos sejam alcançados (CGE, 2020). No caso dos programas de *compliance*, o controle interno age de forma preventiva, pois determina condutas prévias, mitigando riscos e identificando eventuais erros (Araújo et al., 2019). A Tabela 5 mostra os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa e respectiva média ponderada em relação a este fator de análise.

Tabela 5 Controles internos (%)

Afirmção	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Na minha organização, são estabelecidos controles internos eficientes.	38,9	61,1	0,0	0,0	0,0	85
Na minha organização, todos os processos e controles são realizados por meio de instrumentos, processos ou procedimentos claramente definidos.	27,8	44,4	16,7	11,1	0,0	72
O controle interno da minha organização avalia a execução do plano de integridade.	16,7	55,6	16,7	11,1	0,0	69
Média geral						75

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 5 mostra unanimidade quanto à existência de controles internos eficientes. Já quanto à clareza dos procedimentos e a avaliação do plano de integridade, embora bem avaliadas por cerca de 72% dos respondentes, ainda apresentam uma parcela de neutralidade e alguma discordância, indicando que alguns aspectos podem ser aprimorados para alcançar maior clareza e uniformidade dos processos e procedimentos, assim como ainda há espaço para melhorar a execução do plano de integridade. Como ensinam Araújo et al. (2019), Brites (2020) e Sibille e Serpa (2020), o controle interno deve ser uma etapa de prevenção, com procedimentos, planos e métodos bem estabelecidos e claros. A média geral de 75% demonstra percepção positiva em relação ao controle interno, refletindo a aderência dos programas de *compliance* do Estado do Paraná a este pilar.

O quinto fator de análise, “comunicação e treinamento”, refere-se à importância de envolver as equipes desde o início do programa de *compliance*, garantindo que todo o trabalho seja comunicado aos demais colaboradores e que haja entendimento e capacitação contínua (Giovanini, 2014; Sibille & Serpa, 2020; CGE, 2020). A Tabela 6 apresenta os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa e respectiva média ponderada em relação a este pilar.

Tabela 6 Comunicação e treinamento (%)

Afirmiação	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Na minha organização, a comunicação tem um papel importante desde o início do processo de implementação do <i>compliance</i> .	44,4	38,9	11,1	5,6	0,0	81
A comunicação ocorre de forma regular, clara e contínua na minha organização, o que assegura que seja duradoura e reforça os objetivos do programa de <i>compliance</i> .	27,8	44,4	16,7	11,1	0,0	72
Na minha organização, os treinamentos são periódicos, documentados e estendidos para todos os colaboradores considerando diferentes grupos, segundo a cultura, nível educacional e posição profissional de cada um deles.	33,3	27,8	16,7	22,2	0,0	68
Média geral						74

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 6 mostra que 83,3% dos respondentes reconhecem a importância da comunicação desde o início da implementação do *compliance* e 72,2% concordam que a comunicação é regular, clara e contínua. A

despeito de haver uma percepção positiva, os resultados sugerem que há espaço para melhorar a comunicação de modo a alcançar todos os colaboradores de forma mais eficaz. Como relatam Candeloro e Benevides (2013), a comunicação deve ser formal, clara e consistente. Quanto aos treinamentos, a maioria (61,1%) concorda que são periódicos, documentados e adaptados para diferentes grupos e 38,9% são neutros ou discordam. Assim, entende-se que há necessidade de intensificar os treinamentos para assegurar que os colaboradores compreendam e retenham as informações de *compliance* de forma duradoura. A média geral de 74% indica uma percepção positiva, no entanto, em razão dos parâmetros estabelecidos, não houve concordância pela aderência dos programas de *compliance* do Estado do Paraná a este pilar.

O sexto fator de análise, “canal de comunicação para recebimento de denúncias”, é uma ferramenta indissociável de um bom programa de *compliance*, como explicam Scherreier et al. (2022), pois é o meio pelo qual tanto a sociedade quanto os próprios colaboradores podem reportar ações e desvios cometidos por pessoas da organização. A Tabela 7 mostra os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa e respectiva média ponderada em relação a este fator de análise.

Tabela 7 Canais de comunicação para denúncia (%)

Afirmiação	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Na minha organização, o <i>compliance</i> é visto como um parceiro da alta administração, juntamente com canais de comunicação e denúncia.	44,4	22,2	27,8	5,6	0,0	76
As demandas dos colaboradores e da população, encaminhadas à ouvidoria, são analisadas e utilizadas na avaliação de risco da minha organização.	61,1	38,9	0,0	0,0	0,0	90
O sistema da ouvidoria permite o sigilo, identificação ou anonimato das demandas.	77,8	22,2	0,0	0,0	0,0	94
Média geral						87

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 7 mostra uma percepção positiva dos respondentes sobre o canal de denúncias: 66,6% veem o *compliance* como parceiro da alta administração, embora 33,4% ainda não compartilhem totalmente dessa visão. Todos os respondentes concordam que a ouvidoria trata bem as demandas e garante sigilo, identificação ou anonimato, com médias de 90% e 94%, indicando alta confiança no sistema. A média geral de 87% demonstra uma percepção positiva e alto grau de confiança nos canais de comunicação e denúncia dos órgãos em estudo, o que sugere que os sistemas de conformidade e audição são integrados e funcionais, havendo assim aderência dos programas de *compliance* do Estado do Paraná a este pilar.

O sétimo fator de análise, “investigação”, reforça o compromisso ético e legal das organizações, sendo apoiado por ferramentas como *due diligence* (Sibille & Serpa, 2020). A Tabela 8 mostra os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa e respectiva média ponderada em relação a este fator de análise.

Tabela 8 Investigações e *due diligence* (%)

Afirmção	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Na minha organização, há investigações realizadas internamente, por meio de sindicâncias e processos administrativos.	27,8	33,3	33,3	5,6	0,0	69
A minha organização possui <i>due diligence</i> implantada.	50,0	11,1	11,1	22,2	5,6	69
Na minha organização, existem políticas e procedimentos aplicáveis a terceiros que não cumprem com as regras, leis, regulamentos, padrões ou políticas determinadas pela organização.	33,3	27,8	16,7	22,2	0,0	68
Média geral						69

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 8 mostra que 61,1% dos respondentes reconhecem a existência de investigações internas, mas a presença de 33,3% de respostas neutras indica incertezas ou desconhecimento de alguns colaboradores sobre esses processos. De modo similar, a maioria dos respondentes (61,1%) concorda que a *due diligence* está implantada, bem como confirma a existência de políticas e procedimentos para terceiros que não cumprem com as regras. Entretanto, entende-se que a *due diligence* pode ser questionada por parte dos colaboradores e que a aplicação dessas políticas e procedimentos pode não ser uniforme ou bem comunicada, o que contradiz a importância do cumprimento de regras destacadas por Cunha (2019), Sibille e Serpa (2020) e Zenker e Castro (2021) para um programa de *compliance*. A média geral de 69% indica uma percepção moderadamente positiva sobre investigações internas, no entanto, o nível de concordância está abaixo do parâmetro estabelecido, levando à não aderência dos programas de *compliance* do Estado do Paraná a este pilar.

O oitavo fator de análise, “monitoramento e auditoria”, visa garantir conformidade e eficácia nas atividades organizacionais, com base em riscos, controles internos e governança (Negrão & Pontelo, 2014). A Tabela 9 mostra os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa e respectiva média ponderada em relação a este fator de análise.

Tabela 9 Monitoramento e auditoria (%)

Afirmiação	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Na minha organização, existe um setor interno especializado em auditoria.	16,7	16,7	38,9	16,7	11,1	53
Nos processos de auditoria interna, realizados pela minha organização, são analisadas a adequação, a conformidade, a eficácia dos processos e controles e a maturidade.	16,7	33,3	33,3	5,6	11,1	60
Na minha organização, a supervisão do programa é feita por indivíduos com um nível adequado de autonomia.	38,9	27,8	27,8	0,0	5,6	74
Média geral						62

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 9 indica uma percepção moderadamente positiva sobre monitoramento e auditoria: 62% de média geral, com destaque para a autonomia na supervisão do programa de *compliance*, que obteve 74%. A existência de um setor especializado de auditoria interna apresenta média de 53%, sendo que a maioria (66,7%) dos respondentes se mostra neutra ou discordante. Por sua vez, 50% dos respondentes concordam e outros 50% discordam ou se mostram neutros em relação à adequação, conformidade e eficácia dos processos de auditoria interna. Esses resultados sugerem que o setor de auditoria precisa de maior visibilidade e especialização. Como ensinam Sibille e Serpa (2020) e Ferneda et al. (2022), é necessária a implementação de monitoramento e de auditorias constantes, pois propiciam identificar falhas ou insuficiências no alcance do programa de *compliance*. Assim, esses resultados indicam que o nível de concordância está abaixo do parâmetro estabelecido, logo, não há aderência dos programas de *compliance* do Estado do Paraná a este pilar.

O nono fator de análise, "reteste ou melhoria contínua", é crucial para garantir a eficácia dos processos e o cumprimento dos planos de ação para mitigar riscos (Giovanini, 2014; Cunha, 2019). A Tabela 10 mostra os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa e respectiva média ponderada em relação a este fator de análise.

Tabela 10 Reteste ou melhoria contínua (%)

Afirmção	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Quando o assunto é <i>compliance</i> , a minha organização está melhorando continuamente.	44,4	44,4	11,1	0,0	0,0	83
A minha organização possui um sistema de medição de <i>compliance</i> adequado.	27,8	33,3	33,3	5,6	11,1	71
Na minha organização, os programas de <i>compliance</i> são revisados com a finalidade de aprimoramento e desenvolvimento.	44,4	44,4	11,1	0,0	0,0	83
Média geral						79

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A média ponderada de 83% indica uma percepção positiva sobre a melhoria contínua dos programas de *compliance*, assim como quanto à revisão desses programas com vistas ao seu aprimoramento e melhor desenvolvimento. O sistema de medição de *compliance* apresenta uma média de 71%, no entanto, há uma percepção significativa de neutralidade e discordância (50%). Para aprimorar a medição, recomenda-se treinamentos adicionais, atualização das ferramentas e processos de medição e implementação de mecanismos de *feedback*. Assim, a média geral de 79% indica uma percepção positiva em relação a reteste ou melhoria contínua, refletindo, portanto, a aderência dos programas de *compliance* do Estado do Paraná a este pilar.

CONCLUSÕES

Neste estudo buscou-se analisar a aderência dos programas de *compliance* da Administração Direta e Indireta do Estado do Paraná, localizado na região Sul do Brasil, aos pilares de *compliance* identificados na literatura. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, sendo esta realizada junto a 18 órgãos públicos paranaenses.

Ao revisar a literatura sobre o tema foram identificados os seguintes pilares norteadores de um programa de *compliance*: comprometimento ou suporte da alta administração, avaliação de risco e metodologia de análise, código de conduta e políticas de *compliance*, controle interno, comunicação e treinamento, canais de comunicação ou denúncia, investigações e *due diligence*, monitoramento e auditoria e reteste ou melhoria contínua. Esses pilares constituíram-se em fatores de análise desta pesquisa.

Assim, em relação a esses fatores de análise, observou-se que comprometimento e suporte da alta administração, avaliação de risco e metodologia de análise, controle interno, canais de comunicação ou denúncia e reteste e melhoria contínua, foram considerados aderentes aos programas de *compliance* dos 18 órgãos da Administração Direta e Indireta do Estado do Paraná participantes da pesquisa. Por sua vez, não se observou aderência em relação a código de conduta e políticas de *compliance*, comunicação e treinamento, investigações e *due diligence*, monitoramento e auditoria.

Embora ainda se tenha um longo caminho a percorrer, entende-se que a legislação brasileira está se movendo no sentido de promover a adoção de medidas de *compliance* e a formalização de normas de integridade pela Administração Pública. Cabe ressaltar que a Administração Pública deve atender às



expectativas da sociedade e isso exige a demonstração do compromisso com padrões éticos, transparência, eficiência e probidade.

Os programas de *compliance* do Estado do Paraná demonstram vários pontos fortes e práticas bem estabelecidas, no entanto, existem áreas identificadas pelos respondentes em que melhorias específicas podem fortalecer a conformidade organizacional e a cultura ética dentro da Administração Pública. Essas percepções fornecem uma base sólida para ajustes estratégicos, que visam aprimorar continuamente as políticas e práticas de *compliance*, promovendo um ambiente organizacional mais transparente, ético e eficaz.

A pesquisa é relevante por tratar de um tema em evolução, contribuindo para o avanço acadêmico sobre políticas de *compliance* e oferecendo subsídios práticos para o fortalecimento da integridade e reputação organizacional. Além disso, permite identificar os principais desafios relacionados à implementação de programas de *compliance* e aprimorar sua implementação, auxiliando a alta administração na avaliação de seus recursos de conhecimento.

No que se refere às limitações, frisa-se que o estudo contemplou uma amostra reduzida. Ademais, as conclusões apresentadas fundamentam-se exclusivamente nas informações fornecidas pelos respondentes, as quais podem não refletir integralmente a realidade institucional.

Como encaminhamento para estudos futuros, recomenda-se a ampliação do número de participantes na pesquisa, incluindo outros profissionais da organização que atuem com *compliance*, e não apenas os responsáveis pelo *compliance* de cada órgão. Outrossim, novos estudos poderão ser realizados à medida que mais órgãos públicos do Estado do Paraná tenham implementado integralmente seus programas de *compliance*. Por fim, sugere-se ampliar o estudo atual incluindo uma análise de programas de *compliance* de outros estados da federação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, V. S., Santos, B. B. A.; , & Xavier, L. V. (2019). Compliance na Administração Pública brasileira. *A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 19(77), 247-272.

<https://doi.org/10.21056/aec.v19i77.1176>

Bertocelli, R. de P. (2019). Compliance. In: Carvalho, A. C. et al. *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense.



- Boros, A. & Fogarassy, C. (2019). Relationship between Corporate Sustainability and Compliance with State-Owned Enterprises in Central-Europe: A Case Study from Hungary. *Sustainability*, 11(20), 5653. <https://doi.org/10.3390/su11205653>
- Braga, M. V. A. (2012). Projetos governamentais descentralizados: o que a gerência de riscos pode contribuir para a qualidade dos serviços prestados nesse modelo? In: *Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública*. Cartagena, Colombia. <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/bragamar.pdf>
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF.
- Brites, E. (2020). *Compliance como ferramenta para a governança corporativa estatal brasileira*. Brasília, DF. <https://elisebrites.com.br/2020/07/08/compliance-como-ferramenta-para-a-governanca-corporativa-estatal-brasileira>
- Caneloro, A. P. P. & Benevides, M. M. (2013). Os 9 passos essenciais para fortalecer o Compliance e a Governança Corporativa nas empresas. *Harvard Business Review*, 1(1), 75-80. <https://trevisan.edu.br/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-a-governanca-corporativa-nas-empresas>
- Caneloro, A. P. P., Rizzo, M. B. M., & Pinho, V. (2015). *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan Editora Universitária.
- Carli, C. V. (2016). *Anticorrupção e compliance: a incapacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Porto Alegre. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFRGS.
- Controladoria Geral da União. (2015). *Programa de Integridade - Diretrizes para Empresas Privadas*. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>.
- Controladoria Geral do Estado do Paraná. (2020). *Cartilha CGE*. https://www.cge.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2020-07/cartilha_de_integracao_do_agente_de_compliance.pdf.



- Controladoria Geral do Estado do Paraná. (2024a). *Programa Estadual de Integridade e Compliance*.
<https://www.cge.pr.gov.br/Pagina/Programa-Estadual-de-Integridade-e-Compliance>.
- Controladoria Geral do Estado do Paraná. (2024b). *Status do Programa*.
<https://www.cge.pr.gov.br/Pagina/Status-do-Programa>.
- Costa, F. F. M. C. et al. (2022). Programas de integridade na Administração Pública: um estudo bibliométrico e sistemática. In: *Anais do 9. Encontro Brasileiro de Administração Pública*. São Paulo. <https://www.sbag.org.br/ebap/index.php/home/article/view/547>
- Cunha, M. (2019). *Manual de compliance: compliance mastermind*. São Paulo: LEC-Legal.
- Danon Junior, I., Guizzo, C. S. P. & Nogueira, T. B. R. (2019). Compliance no Contexto de Inovação: uma revisão da literatura internacional. In: *Anais do 5º. Simpósio Internacional de Inovação e Tecnologia*. São Paulo: Blucher.
<https://pdf.blucher.com.br/engineeringproceedings/siintec2019/58.pdf>
- Frazão, A., Oliva, M. D., & Tepedino, G. (2019). *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e suas repercussões no direito brasileiro*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil.
- Freitas, D. P. P. & Blanchet, L. A. (2020). A adoção explícita do compliance pela Administração Pública Direta. *Revista do Direito Público*, 15(3), 30-47. <https://doi.org/10.5433/1980-511X.2020v15n3p30>
- Giovanini, W. (2014). *Compliance: a excelência na prática*. São Paulo.
- Grego, R. G. & Lago, S. M. S. (2021). Compliance Relacionada ao Setor Público: Uma Revisão Sistemática da literatura. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, 8(1), e083-e083.
<https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v8i.83>
- Hora, H. R. M., Monteiro, G. T. R., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11(2), 85-103.
<https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321>
- Kovtunin, L. C. O. et al. (2019). Programas de compliance no setor público: instrumento de combate à corrupção e incentivo à transparência. *Revista São Luís Orione*, 2(14), 108-120.
<https://seer.catolicaorione.edu.br/index.php/revistaorione/article/view/139/110>
- Lauretti, L. & Solé, A. de A. (2019). *Código de conduta: evolução, essência e elaboração: a ponte entre*



a ética e a organização. Belo Horizonte: Fórum.

- Lima, L. C. da C. et al. (2021). Compliance in Times of Public Calamity: Analysis on the Flexibilization of the Transparency of Data and Information during COVID-19's Facing in Brazil. *Braz. J. Pub. Pol'y*, 11(1), 169-178. <https://doi.org/10.5102/rbpp.v11i1.6744>
- Lobo, M. G. A. de A & Ferreira, M. B. (2022). Implantação de Compliance no Setor Público Brasileiro: uma revisão de literatura. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(11), 191-207. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i11.7435>
- Lutsenko, O. (2019). Anticorruption compliance: International experience in legal regulation and innovation for Ukraine. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 765-770. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7595>
- Maeda, B. C. (2013). Programas de compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: Del Debbio, A., Maeda, B. C., & Ayres, C. H. S. (Coord.). *Temas anticorrupção e compliance* (149-201). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Martins, T. C. O. (2021). Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) e uma reflexão sobre o microsistema anticorrupção brasileiro. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 8(2), 88-111. https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/2021_Periodicos/Rev-Dig-Dir-Adm_v.8_n.2.pdf
- Miranda, R. F. (2017). *Implementando a gestão de riscos no setor público*. Belo Horizonte: Fórum.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes*. Hoboken N. J.: Wiley.
- Negrão, C. L. (2017). *Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas*. Brasília: Senac.
- Negrão, C. L. & Pontelo, J. de F. (2014). *Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas*. Brasília: Senac.
- Parker, C. & Nielsen, V. L. (2009). Corporate compliance systems: Could they make any difference?. *Administration & Society*, 41(1), 3-37. <https://doi.org/10.1177/00953997083288>
- Rejman, D. et al. (2018). *Cultura organizacional e compliance: o que é e como começar?* OAB Santana. http://www.oabsantana.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1071



- Rigobello, M. C. G. et al. (2012). Clima de segurança do paciente: percepção dos profissionais de enfermagem. *Acta Paulista de Enfermagem*, 25(5), 728-735. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002012000500013>
- Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., & Abackerli, A. J. (2005). Servqual X Servperf: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, 12(2), 279-293. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000200011>
- Santos, M. C. (2019). Compliance na Administração Pública: uma análise crítica sobre a natureza do instituto no setor público diante de outros mecanismos de controle. *Lex Cult Revista do CCJF*, 3(2), 94-108. <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v3n2p94-108>
- Scherreier, F. A., Loitey, B. J. C., & Souza, J. A. (2022). Sistemas de Compliance no Setor Público: Instrumento de Inovação. In: *12º. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*. Monterrey, México. <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1367/772>
- Sibille, D. & Serpa, A. (2020). *Os pilares do programa de compliance*. Legal Ethics Compliance. https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf
- Silva, S. J. C. & Brunozi Júnior, A. C. B. (2021). Lei Anticorrupção, Compliance e Isomorfismo: Responsabilização e Programas de Integridade nos Estados Brasileiros. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 13(2), 95-112. <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/4757/4778>
- Silveira, R. de M. J. & Saad-Diniz, E. (2017). *Compliance, direito penal e lei anticorrupção*. São Paulo: Saraiva Educação.
- Teijera, M. R. (2018). Responsabilidade social corporativa e compliance legal - autorregulación y control interno. In: *Derecho administrativo del medio ambiente: Temas y prácticas de actualidad jurídica*. Servicio de Publicaciones de la Facultad de Derecho.
- United States Sentencing Commission. (2021). *Guidelines Manual*. <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2018/GLMFull.pdf>
- Wittmann, C. R. & Pedrosa, A. F. (2021). Programa de Compliance como exigência em licitações: Análises em prol da qualificação do processo licitatório no contexto da lei 14.133/2021. *Revista*



Brasileira de Políticas Públicas, 11(3), 205-225. <https://doi.org/10.5102/rbpp.v11i3.8048>

Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

Zanon, P. B. (2022). Programas de compliance como ferramenta de prevenção à corrupção. *Revista da Faculdade de Direito da FMP*, 17(1), 109-113. <https://doi.org/10.53929/rfdf.v17i1.302>

Zenker, M. & Castro, R. P. A. de. (2021). *Compliance no setor público*. Belo Horizonte: Fórum. https://www.forumconhecimento.com.br/conheca/img/forum/clippings/PF_clipping-2020_02.pdf

