

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PATRICK BUSSE
WESLEY GABRIEL TORRES**

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO COMPLIANCE NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE CORBÉLIA - PR**

Cascavel - Paraná

2022

PATRICK BUSSE
WESLEY GABRIEL TORRES

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO COMPLIANCE NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE CORBÉLIA - PR**

Pesquisa registrado na Coordenação de Pesquisa e Extensão - COOPEX como requisito parcial para aprovação na Disciplina de TCC 2, do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário FAG.

Professora Orientadora: Anna Caroline Priebe

Cascavel - Paraná

2022

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo compreender como ocorre o processo de institucionalização do compliance na administração pública de Corbélia – PR. A metodologia foi estudo de caso único, por meio de entrevistas semiestruturadas com três servidores públicos da prefeitura pesquisada, sendo eles: Auditor, Contador e Tributarista. Além das entrevistas, foram coletados dados para triangulação por meio da observação e dados documentais. Os principais resultados obtidos na pesquisa demonstram que não há nenhum sistema de gestão de risco no município de Corbélia-PR, com isso, conclui-se que não houve implementação do compliance. Até o momento, não tem nenhum decreto ou lei que se estada ao município pesquisado sobre a obrigatoriedade de compliance ou gestão de risco. Como sugestão de estudos futuros, sugere-se pesquisar fatores que influenciam a implementação ou não do compliance em mais de um município.

PALAVRAS-CHAVE: *Compliance*. Gestão de riscos. Administração publica...

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Institucional é vista como uma estrutura conceitual adequada para a compreensão das novas práticas, porém, há poucas recomendações sobre os processos de institucionalização, tem-se como a principal referência o modelo de Burns e Scapens que define o processo de institucionalização em quatro estágios, que são definidas em: Codificação, Incorporação, Reprodução e Institucionalização (BURNS; SCAPENS, 2000).

O processo de Codificação desenvolve o exercício de regras, princípios e normas referente ao processo da empresa, que passará por mudanças. No que se refere à Incorporação, apresentam-se os atores (colaboradores, servidores, clientes) as novas mudanças definidas pelas regras, princípios e normas para que comece a desenvolvê-lo como rotina. Já o processo de Reprodução, é a ação dos atores, os quais devem reproduzir e criar o hábito de fazer o processo implantado. E por fim, define-se a Institucionalização, que segundo Burns e Scapens (2000), considera-se institucionalizado quando “os hábitos e rotinas passam a ser aceitos sem discussões”. Tornando o processo um hábito entre um grupo de pessoas (SCHMIDT; SCHUCH, 2020).

Dessa forma, o conjunto de ideias contidas na Teoria Institucional propõe uma estrutura de conhecimento adequada para a compreensão, a abordagem institucional não deve ser vista como a única ou a melhor abordagem, porém, como uma estrutura eficaz para avaliar a institucionalização de um novo processo, ou seja, uma mudança, nas organizações (GUERREIRO; BERDEJO; PEREIRA, 2012).

Para Burns e Scapens (2000) utilizar os conceitos de hábitos, convenções e instituições para mostrar que as práticas podem se tornar rotineiras e, ao longo do tempo, tornar-se parte das premissas e crenças inquestionáveis de uma organização (consideradas como certas), ou seja, pressuposições e crenças estão tão profundamente arraigadas na cultura dos grupos sociais e aceitas automaticamente que nem sequer pensaria-se em perguntar sobre elas, assim, práticas que estão emergentes podem ser descritas como institucionalizadas quando são amplamente aceitas em uma organização e vistas como formas inquestionáveis de controle gerência. Dessa forma, os métodos de instituição correspondem a um conjunto de rotinas institucionalizadas e reconhecidas na organização.

As empresas aderem novos processos sempre que há necessidade de mudanças, assim da mesma maneira acontece no poder público, o qual se adapta às normas e legislações, além de também implementar novos processos para gerir o dinheiro da sociedade (GUERREIRO; BERDEJO; PEREIRA, 2012).

Partindo deste princípio não pode ser esquecido de contextualizar a administração e a administração pública, segundo Fayol (1989), o conceito de administração é a realização das funções gerenciais que são definidas como; organização, previsão, coordenação, comando, e controle da organização, partindo dessa constatação, o administrador é um profissional dentro da organização e possui o compromisso de realizar o gerenciamento. Partindo desse princípio a administração pública tem como finalidade dedicar-se a benefício do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos, de acordo com Araújo e Arruda (2004, p.2), a conceituação de administração pública é o conjunto coordenado de funções que visam à boa gestão da res pública (ou seja, da coisa pública), de modo a possibilitar que os interesses da sociedade sejam alcançados.

Apesar de existir com um objetivo bem-intencionado é notório que existe um fato que instiga a população que é a corrupção. A corrupção existe desde as formações de povos e civilizações, tendo relatos de sua presença cada vez mais forte através do tempo e está presente em nosso meio até hoje. Montesquieu, filósofo da modernidade, conceituou a corrupção como um deslocamento para além do dinheiro e da negociação política, afirmando que a corrupção desaparece com todo apoio político (ROSA, 2021).

Os noticiários brasileiros frequentemente destacam casos de corrupção em diversas esferas e níveis, chamando a atenção principalmente no poder público que envolve contratos com o setor público e privado. As notícias surgem de forma abrangente e nesse momento aumenta a percepção dos brasileiros sobre a corrupção, destaca-se um dos casos mais significativos referentes a corrupção que foi uma operação anticorrupção, conhecida como Operação Lava Jato. Esta foi a maior operação anticorrupção do Brasil possibilitando desvendar esquemas corruptos em todo o país, envolvendo políticos, empresas e bilhões de reais (ARAÚJO; RODRIGUES; MONTEMOR; CORREIA, 2018.).

Por um lado, a corrupção em si é um problema sério estrutural do sistema social e político brasileiro, por outro lado, a ética parece ser como um elemento orientador para os padrões de comportamento individual, mostrando-se eficiente nos Órgãos públicos, contribuindo para uma gestão pública mais transparente, eficiente, e coerente com o modelo democrático que busca ser inserido (SIMAS, 2018).

Diante dos fatos descritos sobre a corrupção surge uma ferramenta para tentar minimizar a corrupção no setor público, que é o *compliance*, tornado-se um procedimento para que isso possa converter as gestões públicas, assim, utilizando métodos realizados em um setor da administração, verificando-se pontos onde se localizam os erros e possíveis fraudes, além disso, mapeia-se os principais setores os quais as política e normas não são seguidas (WANDERER, 2017).

O termo “*compliance*” ganhou popularidade no meio jurídico como forma de garantir maior transparência e confiabilidade nas atividades comerciais, buscando como ideia a conformidade, por meio de legislação ou qualquer outra forma de regras existentes em toda a organização, sejam públicas ou privadas (SCHRAMM, 2018).

Simplificando, o *compliance* visa garantir a conformidade com regras e padrões, aplicado por meio de procedimentos e leis internas (nacionais e internacionais) para garantir que os riscos sejam minimizados na administração (pública ou privada) (JÚNIOR; MIRANDA, 2019).

No cenário atual, a relevância do Programa de *Compliance* está atingindo novos patamares com a constituição da Lei Federal nº 12.846/2013, Lei Anticorrupção, e da Lei 13.303/2016, pois, busca a possibilidade de responsabilizar os erros e as ações de Terceiros (Gerentes, Funcionários e Representantes diversos onde estão agindo em seu nome ou interesses). Como exemplo já existente aplicada a outros sistemas jurídicos, a inovação legislativa aumenta a preocupação das empresas públicas sobre os riscos inerentes ao licenciamento e responsabilidades na estrutura organizacional. A demanda por processos é justamente pela necessidade de oferecer maior segurança às transações comerciais que são cada vez mais virtualizadas e despersonalizadas (SCHRAMM, 2018).

Estudos anteriores que abordaram essa temática são de autoria de Da Silveira, Lopes (2020), que buscam compreender e analisar o processo de institucionalização do sistema de *compliance* em cooperativas de agronegócio. Já o trabalho do Miranda (2019) busca como objetivo demonstrar a importância dos programas de *compliance* no setor público e a forma como estes programas são recepcionados pelas Controladorias Internas Públicas, outro artigo que se destaca, perante ao estudo sobre o *compliance*, se dá pela autoria de Simas (2018), que apresenta no trabalho uma abordagem teórico-conceitual da questão da ética no serviço público, com foco no diálogo entre os princípios constitucionais da administração e nas políticas de *compliance* na gestão pública brasileira.

Visto que, os artigos apresentados têm como finalidade o *compliance*, todos tem uma finalidade própria buscando a interpretação do mesmo, o referente artigo se destaca pelo fato de buscar interpretar o quanto o processo dele está implantando no órgão público de Corbélia, por meio de uma pesquisa qualitativa e utilizando como base para a medição da institucionalização o modelo de Burns e Scapens.

Tendo em vista a discussão sobre anticorrupção nas entidades públicas e o processo de institucionalização, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre o processo de institucionalização do *compliance* na administração pública de Corbélia – PR?**

A fim de obter os resultados para o problema de pesquisa, tem como objetivo geral compreender como ocorre o processo de institucionalização do *compliance* na administração pública de Corbélia – PR.

Para consecução deste objetivo geral foram seguidas algumas etapas: a) Compreender o entendimento sobre o *Compliance* na administração pública de Corbélia, na percepção do Auditor, Contador e Tributarista; b) Contextualizar a forma de mapeamento de risco na administração pública de Corbélia; c) Compreender o estágio da institucionalização do *compliance* na administração pública de Corbélia-PR.

Destarte, o estudo se justifica, principalmente, sobre demonstrar a análise do processo de institucionalização e a funcionalidade do *compliance* em uma entidade pública, enfatizar melhor a compreensão da sociedade, visa constatar o quanto é importante essa ferramenta para o meio social e como pode ajudar administrações públicas e privadas, junto a isso, como problemas ainda podem ser encontrados nesse meio, assim tendo a resposta de como encontra-se a realidade dessa ferramenta, não apenas no papel mas no dia a dia de cada um que vem a utilizá-la.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Pública

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira passou por inúmeras mudanças, sobretudo como parte do trânsito para a democracia. Desenvolveu-se novos hábitos e expectativas de modernização, sendo uma administração marcada por processos de reformas entendidos como transformações das estruturas administrativas e institucionais do aparelho do Estado, que buscam o controle das dificuldades organizacionais e gerenciais no setor público, bem como o desenvolvimento no campo das relações políticas e sociais, já na área de conhecimento e ação, a administração pública tem evoluído cumulativa e até mesmo desordenadamente (FADUL; SOUZA, 2005).

Até 1930, a definição da prática da administração pública não era um problema, já que o administrador público era considerado um executor de políticas, dentro de princípios de eficiência, mas também, a medida de eficácia (FISCHER, 1984)

Na década de 60, o conceito de "a nova administração pública" surge atrás da questão da responsabilidade social das organizações públicas no sentido de provocar mudanças na sociedade e promover um nível mais alto de qualidade de vida e equidade social. O conceito de administração pública evoluiu, assim, de uma concepção de administração local para uma concepção de negócios públicos até o estágio de integração / diferenciação com a área de políticas públicas nas décadas de 60/70 (WALDO, 1980).

A partir da última década se firma uma perspectiva de administração pública, sendo baseada em uma nova relação Estado e sociedade, onde começa um grande envolvimento da população na definição do dia a dia político, conseqüentemente, um maior controle social sobre as ações estatais e a legitimação da sociedade como participante do processo de formulação e implementação de políticas públicas (FLEURY, 2001).

2.2 Teoria Institucional

A Teoria Institucional, fundamentada nas concepções da Velha Economia Institucional (VEI), proporciona a capacidade de entender como as decisões de negócios afetam e são

afetadas pelos indivíduos, especialmente em um ambiente interno, assim, desse ponto de vista teórico, surgem estruturas conceituais que tentam explicar como ocorrem os processos de mudança, sob a ótica dessa teoria (PICCOLI; MEDEIROS; ROVER, 2016).

O modelo de pesquisa do processo de mudança conceitual proposto por Burns e Scapens (2000), articula-se por meio de um refinamento da proposição de Barley e Tolbert (1997), sua sugestão de construir uma base conceitual para estudar a ação na formação institucional. O estudo sociológico de Giddens (1978) lançou as bases para a análise do fenômeno da interação entre ações e instituições, sua fundamentação teórica forneceu elementos para avançar no estudo do processo de mudança na contabilidade gerencial.

Burns e Scapens (2000) conceitualizam regras como declarações formais de processos, e as rotinas são as metodologias em uso. As regras são alteradas em intervalos discretos de tempo, referente a rotina tem que estar em um processo cumulativo de mudanças, pois, continuam a ser reproduzidos. Ainda, segundo os autores, o sistema de contabilidade pode ser analisado como uma instituição dentro de uma organização.

De acordo com a proposição de Barley e Tolbert (1997) e Burns e Scapens (2000), ao determinar o início do processo de mudança institucional, há a estrutura de um plano escrito que constituirá o discurso formal da mudança. Essas normas representam situações organizacionais radicalmente diferentes e afetarão a forma como os indivíduos se comunicam dentro da organização, determinam recompensas, punições e buscam a institucionalização no final do processo. Através da análise de documentos como: manuais de treinamento, registros legais e tudo o que constitui um discurso formal, surgem evidências para visualizar como o discurso opera dentro de uma organização.

Segundo Burns e Scapens (2000), nos ensinamentos sobre os processos de mudança nos procedimentos e práticas de gestão, à medida que são criados, adotados e adaptados no tempo e no espaço. Assim, desde a década de 1970, durante o renascimento da teoria institucional nas ciências sociais, pesquisas em áreas como ciência política, economia e sociologia reviveram o interesse pelas instituições como determinantes da compreensão da realidade social (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

Para Burns e Scapens (2000), as rotinas já existentes são compostas com princípios do novo modelo, isso resultará em novas regras e levará à formação e/ou reformulação de convenções. Os indivíduos começam a implementar novas regras, integrando-as por meio de escolha consciente ou monitoramento reflexivo. As rotinas são então reproduzidas por meio de ações repetidas e, por fim, institucionalizadas para uma efetiva qualidade normativa. Portanto, para institucionalizar a rotina, ela deve ser abraçada na organização infiltrando-se na nova prática como forma indiscutível.

Além do entendimento dos elementos da Teoria Institucional (hábitos, regras e instituições), Burns e Scapens (2000) desenvolveram um modelo de institucionalização que serve de referência. Este modelo envolve quatro etapas que fazem com que os campos institucional e operacional da empresa se interliguem:

Quadro 1: Método de Institucionalização.

Codificação	É o detalhamento dos princípios institucionais. Representa planejar os artefatos gerenciais que serão implementados levando em consideração tanto os aspectos técnicos quanto as premissas de gestão da empresa.
-------------	--

Incorporação	É a primeira fase de contato dos indivíduos com as novas regras e procedimentos propostos. É comum que essa etapa apresente resistência por parte dos envolvidos, mas é necessário um acompanhamento direcionado a aplicação prática das novas rotinas.
Reprodução	Acontece com a repetição das novas regras: quanto mais elas forem reproduzidas, mais serão incorporadas pelos indivíduos. Esta é uma importante etapa para que as mudanças não sejam passageiras.
Institucionalização	É a confirmação de que o processo de implementação das mudanças foi absorvido pelas pessoas.

Fonte: Burns e Scapens (2000).

A etapa de institucionalização é alcançada quando os três passos anteriores forem cumpridos com sucesso. Assim, uma mudança sai do nível institucional (ou estratégico) e é incorporada no campo da ação (ou nível operacional). Por negligenciar parte do processo de institucionalização, alguns profissionais da área contábil não conseguem implementar mudanças sólidas e duradouras na contabilidade gerencial das empresas (SCAPENS, 1994).

Na visão trazida por Burns e Scapens (2000), a Teoria Institucional contribui com a contabilidade gerencial ao buscar o entendimento de como as práticas contábeis podem tornar-se rotineiras e habituais dentro da organização. Conforme exposto por (GUERREIRO; PEREIRA; REZENDE, 2005), quando a contabilidade gerencial é incorporada na organização ela “concentra um suporte institucional para a tomada de decisões e para a formação de concepções e expectativas”.

Uma vez que, um determinado processo de mudança esteja devidamente institucionalizado, ele pode ser considerado completo integrando-se consistentemente nos domínios operacional e institucional ao longo do tempo. Nesse momento, de acordo com os pressupostos da teoria institucional, ao analisar a estabilidade e mudança da contabilidade gerencial, propõe-se que qualquer ação que vise alterar o padrão estabelecido terá resistência, pois essas regras e convenções estão “enraizadas” no comportamento. Uma forma que é necessária voltar ao processo de codificação, conforme indicado pelos estudos, e passar por todas as outras etapas para que a nova mudança tenha sucesso (REIS, 2008).

2.3 Corrupção Na Administração Pública

A corrupção é uma prática na qual existe desde que o poder foi estabelecido na civilização mas que tem seu ápice de procura de informações, em meados do século XX, cujo aumento em seus registros revelou uma maior preocupação populacional, onde é encontrada tanto em empresas públicas e privadas e em países desenvolvidos ou em desenvolvimento. A palavra corrupção vem do latim e tem como significado *CORRUPTIONE* "ato de quebrar aos pedaços", prática que leva ao descrédito das organizações públicas e diminui os valores morais (CIEKALSKI, 2019).

Indo mais a fundo a corrupção consiste no ato de corromper com sua finalidade colocada como busca de obter vantagens, ato praticado de forma deliberada, em que ocorre a preterição do interesse público em prol do interesse privado ou alheio, sendo uma maneira particular de exercer influência ilícita, ilegal e ilegítima sobre os negócios públicos. Pode se citar como práticas mais comuns no meio da corrupção quais sejam: abuso de poder, pagamentos ilícitos,

fraude compra e comprometimento de valores, suborno, abuso de poder e quebra de confiança e apropriação imprópria de recursos públicos (GRECO FILHO, 2015, P.16).

Caio Tácito (1999, p. 91) afirma que “o primeiro ato de corrupção pode ser imputado à serpente, seduziu Adão com a oferta da maçã, na troca simbólica do paraíso pelos prazeres ainda inéditos da carne”.

De fato, o vocábulo corrupção vem sendo noticiado cada vez mais nos principais canais de comunicação e revistas, caso que aumentou muito durante a pandemia, onde dinheiro destinado ao combate do problema acabou sendo desviado em muitos municípios e estados brasileiros, como noticiou a revista Gazeta do Povo em (01/06/2021). Assim, espalhando seus diversos acontecimentos pelo mundo por diversos casos e fazendo dessa prática algo cada vez mais partilhado no meio urbano, situação que era para ser indagadora está apenas se tornando “só mais um caso” nesse meio.

Prática que contém casos marcantes ao longo da história como: o ex presidente do Peru Fujimori, condenado a prisão em 2009 após ser acusado por corrupção em 2000 no Peru e também o caso da Operação Mãos Limpas em 1992 na Itália, grande investigação judicial de casos de corrupção na cidade de Milão na Itália. Já no Brasil pode-se citar o mais recente escândalo com o envolvimento de vários servidores públicos da administração pública e da política brasileira que conta com o envolvimento de empresas privadas de reconhecimento internacional, que acarretou uma fraude bilionária, operação que é conhecida como Operação Lava Jato. (CIEKALSKI, 2019).

Compreendendo um pouco mais sobre a corrupção e dando-lhes a devida importância, surge então o conceito *compliance*, ferramenta que surge para auxiliar e eliminar riscos de corrupção mediante aplicação de medidas preventivas, tendo-se então uma saída para o fim ou pelo menos a diminuição de tantos casos como vistos anteriormente. (COLARES, 2014).

2.4 Conceito e Definição de *Compliance*

Pode-se dizer que o *compliance* nasce nos mercados financeiros, tudo começou com o objetivo do acordo de Bretton Woods que tinha como interesse manter as moedas dentro de uma faixa de taxa de câmbio definida e sujeitar os signatários a essa regra. No entanto, em 1971, com base em tempos incertos, os acordos alcançados foram suspensos e surgiu a necessidade de criar segurança no sistema financeiro, e foi nesse período que nasceu o Comitê de Basileia, trazendo segurança para além da economia. Existe uma cultura geral de práticas transparentes na realização de procedimentos relacionados à economia (COLARES, 2014).

Manzi (2008) revela que a noção de mecanismos de *compliance*, transmitidos a partir de eventos econômicos e políticos, são fatos mundiais como exemplo: o colapso da Bolsa de Valores de Nova York em 1929 e a política de intervenção do New Deal; em 1933, diante dos fatos o Congresso dos EUA realizou uma votação cautelar sobre valores mobiliários, no mesmo ano em que a SEC (*Securities and Exchange Commission*) foi criada para impor o registro obrigatório de valores mobiliários emitidos, quando o Acordo de Bretton Woods implementou os países mais industrializados de 1944 e os países desenvolvidos, havendo relações econômicas entre os países.

O *compliance* se espalha a partir de eventos conhecidos no contexto político e econômico global, além de se tornar cada vez mais indispensável devido a escândalos no mesmo cenário. Aos olhos de Colares (2014) os Estados Unidos em 1970 foram colocados no contexto de múltiplos escândalos, assim como Watergate (o maior escândalo político da década de 1970).

Portanto, o Congresso dos EUA aprovou a FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) contra a corrupção, a partir desse momento, as atividades realizadas por organizações locais e internacionais passaram a ser controladas com mais rigor, à medida que as empresas norte-

americanas negociavam com as operações globais, todas essas relações comerciais podem agora ser investigadas e ser comprovadas como culpadas, sujeitas a penalidades (CIEKALSKI, 2019).

Segundo Block (2017); destaca que embora os Estados Unidos tenham recebido o apoio da FCPA desde a década de 1970, visando coibir a corrupção de partes com determinadas relações comerciais com os Estados Unidos, em 2000, após o escândalo contábil ocorrido, o mecanismo de *compliance* implementação está sob enorme pressão. Em meados da década de 1990, no contexto histórico do Brasil, o país iniciou a abertura comercial ao comércio exterior, exigindo critérios completos e transparentes de atuação da atividade política e econômica em cenários competitivos. Essas demandas estão se intensificando em todo o mundo, inclusive para reguladores internacionais como a SEC (*Securities and Exchange Commission*) e BIS (*Bank for International Settlements*) (COLARES, 2014).

Ainda relevante para a década de 1990, o autor Block (2017) revela crescente preocupações com a implementação de mecanismos de *compliance* que buscam fatores relacionados com a ética e integridade, portanto, aspectos de sustentação desses mercados formados. Dessa forma, a confiabilidade de uma empresa sem um programa de *compliance* é perdida para terceiros, como stakeholders. Além dos casos e ocorrências mencionados que influenciaram a necessidade de criar e implementar novos mecanismos para melhorar o *compliance*, a fiscalização do mercado e o cumprimento da conduta ética, os seguintes escândalos são notáveis e influentes (COIMBRA; MANZI, 2010)

Em 1997, para garantir a rigidez do sistema financeiro, foram definidos os objetivos, responsabilidades e diretrizes do banco central. No início do século XXI, o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos, afetou a política e a economia. Os tremores nos mercados financeiros foram causados por tragédias e escândalos posteriores, como os casos da Parmalat, Enron e WorldCom. Este é um momento em que é preciso desenvolver regras mais rígidas do que as existentes (COLARES, 2014).

No caso do Brasil, o Conselho Monetário Nacional adotou regras semelhantes às dos Estados Unidos, como a Resolução nº 2.554 de 1998. Internacionalmente, as empresas brasileiras com ações no mercado norte-americano estarão sujeitas à lei norte-americana SOX (COLARES, 2014).

No que se refere à legislação anticorrupção, em sua Lei nº 12.846/13, artigo 7º, inciso VIII, expressa a vontade dos legisladores federais de facilitar a implementação de mecanismos de *compliance*, embora isso não seja por ter uma legislação anticorrupção programada a integridade é tratada de forma diferente. Segundo (TOMAZETTE et al., 2016), a linhagem de *compliance* no Brasil virá desse texto legal, ou seja, as pessoas jurídicas cumprem as leis existentes. Embora o *compliance* não seja obrigatório no contexto jurídico brasileiro, a Lei Anticorrupção (LAC) traz uma interpretação que incentiva principalmente as organizações a implementarem esse mecanismo, o objetivo é tornar-se um hábito e fazer com que mercados transparentes, limpos e éticos façam parte da cultura de uma era de menos corrupção. (CIEKALSKI, 2019).

2.5 Legislação Do Compliance

É evidente que a esfera pública tem fama de ser burocrática e inapta na gestão, o que leva a brechas para corrupção e ações indevidas, o público cobra uma atuação mais responsável e justa dos seus representantes nomeados por eles, para servir de maneira íntegra a sociedade. Segundo levantamento feito pela Polícia Federal, entre 2014 e 2017, cerca de 48 bilhões foram apurados como supostos desvios de dinheiro público, que deveriam ter sido alocados para seus determinados setores (SANTOS, 2020).

Para tanto, já está válido um conjunto de normas de caráter requisitório que vieram para

regulamentar e pôr em prática a ferramenta *compliance* e sendo assim podendo ter resultados esperados para tanto equilíbrio público. Os mais recentes instrumentos jurídicos brasileiros a fomentar as práticas são a Lei nº. 12.846/13 (Lei Anticorrupção) e a Lei nº. 13.303/2016 (Lei de Responsabilidade das Estatais, ou simplesmente Lei das Estatais) (MENDES; CARVALHO, 2017).

Com o surgimento da lei anticorrupção (Lei nº. 12.846/13), regulamentada pelo Decreto 8.420/2015, o governo incentivou que toda modalidade de empresas que interagem com a administração pública direta ou indireta, a ter um mecanismo jurídico onde direcionam-se a tomar ações concretas na prevenção, detecção e correção de danos ao patrimônio público e a integridade, mecanismo que conta como exemplo o programa *Compliance*.

A lei enfatizou também pontos importantes como: (a) no esforço em recuperar ao erário aquilo que foi indevidamente apropriado pelas pessoas física e jurídica, por meio da previsão da dupla responsabilidade administrativa e civil; (b) está inclinada a negociar sanções nas hipóteses em que haja uma verdadeira possibilidade de identificação de outros agentes envolvidos em atos de corrupção, fortalecendo a luta contra a corrupção no Brasil, por meio de acordos de leniência, trouxe consigo penalidades que vão desde a aplicação de multas até a própria extinção da pessoa jurídica, todas se concentram no setor administrativo e contemplam um setor de responsabilização judicial (CGU, 2016, p.61).

Mesmo que no Brasil o sistema de integração *compliance* encontrar-se em fase inicial de desenvolvimento, o programa começa a ganhar relevo por estar implementada agora em legislação, e partindo do pressuposto de ser esta prática recorrente entre grandes empresas, a lei anticorrupção surge colocando o *compliance* como um mecanismo de prevenção e combate à corrupção trazendo a mudança, serve com a importância para atenuar a aplicação de severas sanções às pessoas jurídicas. (FREITAS JUNIOR, 2017).

Por sua vez, com forte inspiração nas Diretrizes sobre Governança Corporativa, para Empresas de Controle Estatal, com o propósito de reconstruir a credibilidade dessas entidades e a retomada do desenvolvimento econômico das mesmas, foi formada Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, posteriormente regulamentada pelo Decreto Federal nº 8.945/2016 (BRASIL, 2016)

A lei submeteu a indagação da atividade econômica realizada diretamente pelo Estado brasileiro, seguindo os preceitos constitucionais pressupostos no art. 173 da CF/88. A lei regula atividades das empresas públicas, das sociedades de economia mista exploradoras de atividade econômica e das empresas prestadoras de serviços públicos. Além de impor as estatais federais, estaduais e municipais, o novo regime equipara alguns procedimentos em todos os entes do estado (VAZ; MASTRODI, 2021)

Em relação à aplicabilidade do *compliance*, essa lei estabeleceu vários mecanismos de transparência e governança. Isso inclui regras sobre divulgação de informações, formas de inspeções estatais e sociais, práticas de gestão de risco, códigos de conduta, composição e funcionamento do conselho de administração e requisitos para a nomeação de diretores. A lei traz também um ponto muito importante que é a implementação de Códigos de Conduta para servidores públicos, que visam combater preventivamente a corrupção através do desenvolvimento institucional de princípios relacionados à responsabilidade além da honestidade do agente (VAZ; MASTRODI, 2021).

2.6 Compliance Na Administração Pública

Conforme mencionado anteriormente, o conceito de *compliance* surgiu com foco nas atividades privadas, no âmbito nacional, em função da implementação da Lei n. 12.846/2013 com o objetivo de responsabilizar administrativa e civilmente as pessoas jurídicas por atos contra o Estado ou administrações públicas estrangeiras (COELHO, 2017).

Ao longo das décadas, presenciamos escândalos que culminaram de diversas formas, mas em todos eles o dinheiro público foi o principal alvo, a história mundial levou alguns países a se concentrarem em aspectos relacionados à governança. Nesse contexto, várias organizações internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), entraram em cena com o objetivo de promover a boa governança. No Brasil, o interesse do setor privado pelo tema foi mais forte, embora tarde demais, no entanto, notou-se que o interesse pela governança corporativa deve começar pelo próprio setor público, onde se encontram diversos “drenos de corrupção”. Dessa forma, iniciativas para melhorar a governança têm sido tomadas, tanto no setor público quanto no privado (COELHO, 2017).

Um dos pilares da lei brasileira, propõe as normas de boa governança da administração pública em todas as esferas de governo (federal, estadual e municipal). Como mencionado anteriormente, a palavra “governança” é derivada da palavra “governo” e pode ter múltiplas interpretações dependendo da ênfase que lhe for dada. Desta forma, documentamos que a partir de agora, adotamos o contexto de governança em linha com o código de boa conduta na administração pública e respeitamos as medidas de gestão tomadas por lei. Países em questão no âmbito da ética e combate à corrupção, suborno e irregularidades administrativas, entre as principais características da concretização da ideia de boa governança, podemos citar, por exemplo, transparência, integridade (COELHO, 2017).

Segundo Moeller (2011) e Segal (2011), na implementação de políticas públicas e no atendimento aos interesses da sociedade, a governança pública deve atender aos seguintes requisitos: a) Identificar questões sensíveis; b) Processar os dados (informações) obtidos; c) Dimensionar o sistema, corrigindo deficiências e implementando o modelo pendente. Só assim a política pública poderá ser implementada e dar efetividade na implementação das seguintes etapas: a) Sociedade (destinatário) e Estado (agente) b) Federalização - a implementação do cumprimento público precisa ser pautada na adequação à situação real (COELHO, 2017).

Segundo especialistas, para proteger a sociedade e possibilitar que seus gestores exerçam suas funções de forma ética, legal e transparente, alcançando resultados positivos para a sociedade como um todo, a consolidação do *compliance* no setor público já existe no ordenamento jurídico brasileiro várias leis que não podem ser ignoradas. Por meio de uma análise mais aprofundada, pode-se concluir que seu objetivo final é consolidar uma perspectiva de *compliance* público, tais como: Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013 e, decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015), a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011) e a Lei de Conflitos de Interesses (Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013). Essas leis complementam a implementação do *compliance* brasileiro. Além disso, outros órgãos legislativos existentes também devem ser considerados quando se busca implementar o *compliance* na administração pública, pois o assunto não se limita à Lei 13.303/2016 (VEIGA; MARTINS; MOREIRA, 2018).

Equidade, responsabilidade dos gerentes e gerentes seniores e, mais importante, transparência e prestação de contas. Neste sentido, a lei considera os negócios em que estão envolvidos supervisão, práticas de governança e controles proporcionais à relevância, materialidade e risco, percebe-se com muita clareza que no Brasil, como em qualquer outro campo, o arcabouço legal que conduz ao controle, integridade, cumprimento público é rico e mais do que suficiente, portanto, são necessárias medidas e atitudes que nos levem a uma mudança cultural em relação à administração pública.(COELHO, 2017).

3. METODOLOGIA.

Nesse tópico será discorrido os procedimentos metodológicos aplicados para se responder à pergunta de pesquisa e por consequente os objetivos específicos do estudo. Quanto aos objetivos, o presente artigo apresenta uma pesquisa explicativa, sendo realizada na administração pública de Corbélia localizada no Paraná.

Quanto à abordagem do problema é tida como qualitativa, para analisar os fenômenos de forma detalhada e possibilitar uma compreensão aprofundada do caso estudado, o qual será realizado na administração pública de Corbélia no estado do Paraná (YIN, 2003).

No que tange os procedimentos, este estudo utilizará do estudo de caso único, para compreender como se dá o processo de institucionalização do *compliance* na administração pública de Corbélia no estado do Paraná.

Quanto ao objeto da pesquisa trata-se da prefeitura de Corbélia localizada no estado do Paraná. Corbélia, município do estado do Paraná, era distrito de Cascavel e através da Lei Estadual nº 4.382 de 10 de junho de 1961 que foi emancipada, e foi fundado em 08 de dezembro de 1961. Segundo informações obtidas no site do IBGE em 2021 a população estimada era de 17.162 pessoas, e com um PIB per capita 39.551,11 em (2019), o presente município em 2020 teve como total geral das receitas R\$ 78.574.573,69 milhões, e despesa referentes a Administração Direta um total de 65.354.573,69, por essa razão conduziu-se a verificação da institucionalização do *compliance* no município de Corbélia-PR.

Referente ao processo de pesquisa adotado será pelo método de entrevista. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa elaborada por meio da entrevista pode proporcionar uma compreensão mais profunda dos casos. As entrevistas serão com três servidores públicos que estão diretamente ligados ao *compliance* na administração pública, sendo eles dos setores de Auditoria, Contabilidade e Legislação, referente às informações obtidas se tratar de múltiplos dados os resultados não podem ser generalizados, porém, podem ser utilizados como *benchmark* (ferramenta estratégica para visualizar as dificuldades e o desempenho da entidade pública sobre o processo de institucionalização do *compliance*).

No que tange às limitações metodológicas, este estudo não teve como alvo muitos colaboradores da administração pública, pois, buscou apenas compreender como está estruturado o processo de institucionalização do *compliance*.

Para levantamento, e análise do processo de dados, as entrevistas serão transcritas completamente para a ferramenta *Microsoft Word* e assim organizadas na ferramenta *Microsoft Excel*, a fim de selecionar trechos com maior relevância pelo entrevistador e subsequentemente empregando uma análise profunda de conteúdo sobre elas.

As categorias de análise de pesquisa são delineadas conforme Quadro (2).

Quadro 2 – Categorias de análise.

CATEGORIA DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS	BASE TEÓRICA
Identificação dos respondentes	Compreender o perfil de quem está sendo entrevistado.	Torres, Busse (2022).
<i>Compliance</i>	Conhecimento sobre a ferramenta, benefícios e vantagens, dificuldades.	Colares (2014), Da Silveira, Lopes (2020).
Processo de Institucionalização	Codificação, Incorporação, Reprodução e Institucionalização	Burns e Scapens (2000), Keila Santos (2017)

Fontes: Os Autores (2022).

Assim foram definidas preposições, a fim de embasar o resultado da pesquisa, com base nas categorias de análise.

P1: O *compliance* é uma ferramenta importante, mas que ainda é pouco compreendida por quem trabalha com ela.

P2: *Compliance* encontra-se no estágio de codificação por esta ser uma administração pública de pequeno porte.

P3: A mudança do estágio da Incorporação leva-se tempo, mas ainda sim precisa se ter algo mais rigoroso na legislação para que seja efetuado mais rapidamente.

P4: Por ainda não ter o estágio de Incorporação completo, o estágio de reprodução ainda deve estar em seu estágio inicial ou até mesmo nulo.

P5: O *compliance* não está institucionalizado, por se tratar de uma prefeitura de pequeno porte no estado do Paraná e por ainda não haver um processo de *compliance* estruturado a ser “seguido”.

Sendo assim, após ser detalhado como será feito a análise de dados, do conteúdo estudado, e proposições citadas na sequência será feita a análise de resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa, com ordem pré-definida a fim de responder aos objetivos específicos e por consequente o problema de pesquisa e o objetivo geral.

4.1 Perfil Dos Respondentes

O quadro 3 tem como objetivo apresentar o perfil dos respondentes, por meio de tais características: cargo na administração, tempo no cargo, formação acadêmica e atribuições na administração.

Quadro 3 – Perfil dos Respondentes.

Cargo	Tempo na Administração	Tempo no Cargo	Formação Acadêmica	Atribuições na Administração
Auditor (Controlador Interno)	6 anos	6 anos	Processamento de dados e gestão pública	Ações mais preventivas do que corretivas. É acompanhar os processos, os procedimentos na instituição e elaborar recomendações, identificações e instruções para melhorar o processo.
Contador	8 anos	8 anos	Ciências Contábeis	Elaborar e controlar o orçamento, acompanhar todo o processo de empenho, desde

				sua execução, pagamento, liquidação
Tributarista	6 anos	6 anos	Gestão Pública	Departamento da arrecadação. Todos os tributos municipais, arrecadação de impostos, o exemplo de IPTU, ITBI, taxas, todos os impostos que envolvem o município de Corbélia.

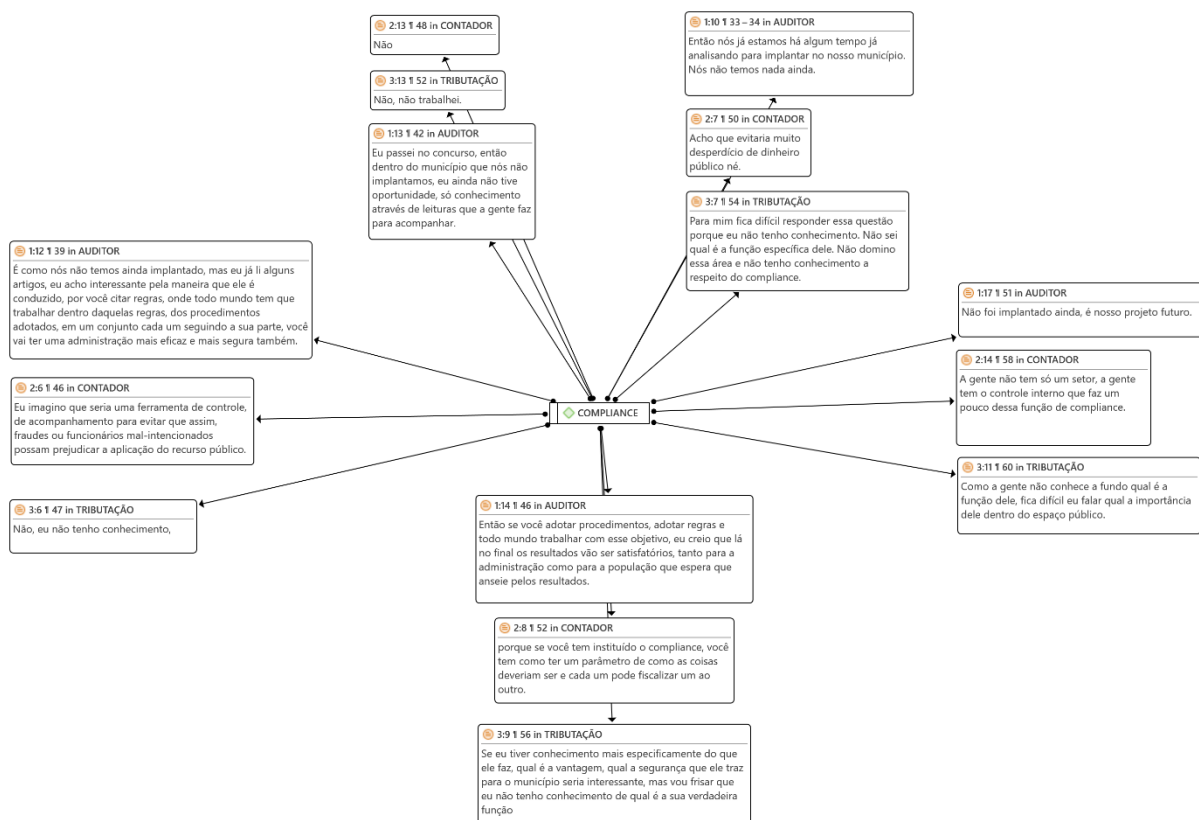
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Segundo o Quadro 3, no que tange o tempo de cargo atual, nota-se que o Auditor e o Tributarista estão a 6 anos desenvolvendo tais atividades, enquanto o Contador tem dois anos a mais em tal cargo, sendo assim, 8 anos exercendo a função. Na parte que fomenta sobre a formação acadêmica dos respondentes, nota-se a formação em Gestão Pública em dois dos três respondentes, sendo o respondente Auditor e Tributarista, respectivamente e havendo a formação no curso de Ciências Contábeis pelo respondente Contador. Por fim, conforme mostra a coluna sobre atribuições na administração no Quadro 3, o entrevistado Auditor relata sobre a sua função na administração *“Ações mais preventivas do que corretivas”. Acompanhar os processos, os procedimentos na instituição e elaborar recomendações, identificações e instruções*”. Já o entrevistado Contador resume a sua *“Elaborar e controlar o orçamento, acompanhar todo o processo de empenho, desde sua execução, pagamento, liquidação”*, e por fim o entrevistado Tributarista diz a respeito de seu *“Departamento da arrecadação”, Vai ter todos os tributos municipais, arrecadação de impostos*”. Dando assim uma melhor compreensão do que cada um dos entrevistados faz na administração da pesquisa e para melhor desenvolvimento da mesma.

4.2 Compliance Na Administração Pública De Corbélia

Nesta subseção foram apresentadas as análises no que tange o objetivo específico a) Compreender o entendimento sobre o *Compliance* na administração Pública de Corbélia, na percepção do Auditor, Contador e Tributarista. Nesse sentido, subdividimos a discussão das 5 perguntas que nortearam este objetivo, conforme a figura 1.

Figura 1 – Conhecimento do *Compliance*.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Figura 1 apresenta a resposta dos 5 questionamentos sobre o *compliance* aos entrevistados (sua ordem se dá respectivamente do lado esquerdo para o direito).

A primeira questão indagou sobre o conhecimento do *compliance* aos 3 servidores públicos entrevistados (Auditor, Contador e Tributarista). A Figura 1 apresenta as falas dos mesmos.

Nas falas dos entrevistados, percebe-se que o Auditor conhece a ferramenta e ele ainda explica que sabe o que é, pois, “eu acho interessante pela maneira que ele é conduzido, por você citar regras, dos procedimentos adotados... cada um seguindo a sua parte”. O Contador expressa que sabe de forma rasa o que é, já o Tributarista não sabe e não tem o conhecimento sobre o *compliance*.

A segunda questão indagou aos entrevistados se já haviam trabalhado com o *compliance* anteriormente, todos expressam que não.

Em contraponto com o que foi apresentado com a Lei 12.846/13 (Lei Anticorrupção) que dispõe sobre a responsabilização civil das organizações envolvidas em práticas de corrupção com a administração pública, onde é utilizada a ferramenta do *compliance* como instrumento de controle, então fica indagar o quanto está sendo passado aos servidores as leis que regem a gestão de risco.

Na sequência indagou-se aos servidores qual é a importância do *compliance* na administração pública.

O Auditor respondeu de forma positiva relatando que; “Adotar regras e todo mundo trabalhar com esse objetivo, eu creio que lá no final os resultados vão ser satisfatórios” o Contador do município acha importante pois evitará desperdícios de dinheiro público, já o Tributarista salientou não conhecer a ferramenta *Compliance*. O Auditor é o único que demonstra conhecer as atividades/funções do *compliance* no ambiente da administração pública.

A quarta questão é correlativa com a pergunta anterior caso a resposta fosse positiva

será questionado como a *compliance* pode contribuir para a melhoria na instituição no termo de anticorrupção, caso a resposta fosse negativa será questionado se na visão do servidor a ferramenta do *compliance* é desnecessária na gestão pública.

O Auditor respondeu à pergunta de forma proveitosa apesar de não ter ido a fundo na metodologia, ele acredita que o *compliance* pode beneficiar diversos setores guiando a transparência nas informações, não apenas para o pessoal interno, mas como externo também. O Contador concorda que o *compliance* é uma ferramenta que pode mitigar corrupção, e ainda frisa que a ferramenta pode reforçar o acompanhamento das atividades e a fiscalização, já o tributário respondeu de forma negativa, ou seja, não entende como uma ferramenta que auxilia na diminuição da corrupção na prefeitura. Nesse sentido, questionou-se se o mesmo acha que a ferramenta seria desnecessária e apesar de não ter conhecimento ele fala que *“Se eu tiver conhecimento mais especificamente do que ele faz, qual é a vantagem, qual a segurança que ele traz para o município, seria interessante, mas vou frisar que eu não tenho conhecimento de qual é a sua verdadeira função”*.

Em linhas gerais, segundo Barros, (2020) o *compliance* tem por finalidade agir na prevenção, detecção e na explicação aos atos organizacionais que não estejam em conformidade com a legislação, políticas e normas de uma empresa privada ou da administração pública. Corroborando com essa informação de Barros com a lei 12.846/13, que veio para instituir processos que mitiguem erros, fraudes e até mesmo que selecione empresas com ficha limpa para trabalhar com a administração pública.

A quinta e última questão sobre *compliance*, indagou aos entrevistados o questionamento: se existe um setor destinado ao *compliance*, caso a resposta for negativa seria questionado se o servidor acha importante a implementação de um setor específico de *compliance*.

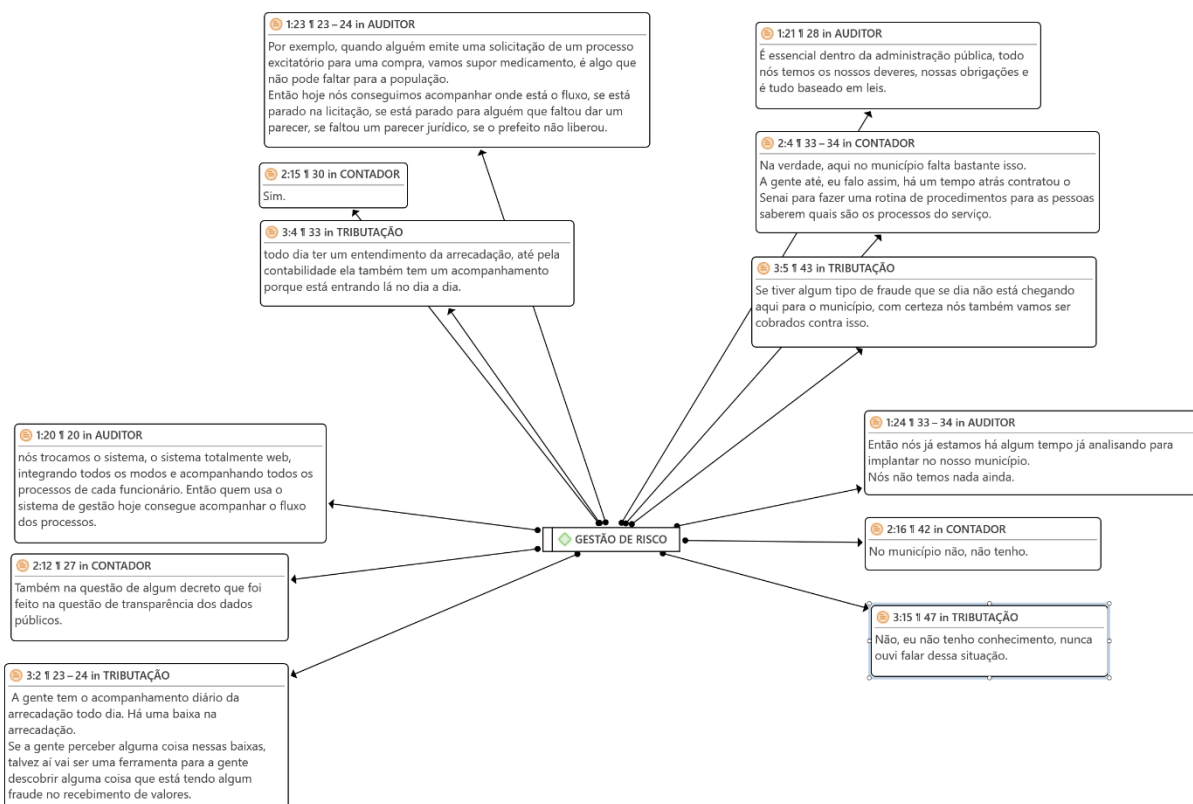
O Auditor responde que não tem um setor específico para o *compliance*, salienta ainda que *“é um projeto futuro”*, mas, que compreende que para que haja uma implementação de qualidade é necessário um setor específico e uma pessoa que conheça a ferramenta, já o Contador evidencia que no município só tem uma pessoa para averiguar a gestão de risco e declara que acha muito pouco. Ao que se refere ao Tributarista, apesar de não conhecer a ferramenta *compliance*, conforme citou anteriormente e reforçou mencionando que é difícil saber qual a importância da ferramenta no espaço público, agora ele diz que: *“Mas se é uma ferramenta que vai dar uma segurança a mais quanto a uma fraude, uma arrecadação que envolva o contribuinte e a prefeitura, eu acredito que é muito importante e vai ter uma importância”*.

Segundo o artigo desenvolvido por Barros, (2020), a má gestão de recursos por funcionários do governo não só prejudica o desenvolvimento econômico, mas também afeta o desenvolvimento social e a qualidade de vida das pessoas com a adoção do *compliance* na prática administrativa do poder público são fundamentais para identificar e eliminar práticas lesivas nos órgãos de prestação de serviços públicos, a fim de padronizar etapas, processos e procedimentos administrativos internos, dando-lhes credibilidade, sendo essa uma forma de reduzir os casos de corrupção, mesmo em contratos públicos.

4.3 Gestão De Risco Na Administração Pública De Corbélia

Nesta subseção foram apresentadas as análises e discussões no que tange o objetivo específico (b) (contextualizar a forma de mapeamento de risco na administração pública de Corbélia), nesse sentido, a discussão na 4ª pergunta que nortearam este objetivo, conforme Figura 2.

Figura 2 – Conhecimento de Gestão de Risco.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A primeira questão buscou entender se há alguma ferramenta, norma, decreto ou legislação, as quais façam ou implementem o papel de mitigar riscos que envolvam as operações do município. Esta questão era conjunta, ou seja, se a resposta for sim, os servidores também devem explicar como é a funcionalidade, caso seja não, perguntou-se sobre a percepção dos mesmos sobre a importância da implementação de uma ferramenta como esta, caso a resposta fosse positiva iria ser questionado como ela funciona, qual seria a participação dos servidores e o conhecimento do mesmo, por outro lado se a resposta for negativa seria questionado se o servidor acha importante a implementação das ferramentas que visem o controle da gestão de risco.

Nesse sentido, o Auditor menciona que nesse momento está havendo uma transação de sistema, o qual busca integrar todos os setores da prefeitura, com isso ele cita: “Então a gente consegue acompanhar onde está parado o fluxo que pode causar um prejuízo para a população”. ; após o mencionado ainda relata que não existia tal ferramenta na instituição. O Contador por outro lado, mostra não conhecer muito sobre a legislação que embasa a gestão de riscos no órgão público, mas ainda relata a lei de transparência dos dados públicos, (Lei Federal n  12.527/2011), ao ser questionado se acha importante a implementação de uma ferramenta de gestão de risco ele relata que: “sim”, e ainda frisa a existência de uma ferramenta para dar suporte ao setor, já o Tributarista relata que “não”, e apenas cita que “A gente tem o acompanhamento diário da arrecadação todo dia” e também relata sobre o sistema que d  suporte no dia a dia para a verificação das arrecadações.

Corroborando com o relatado pelos entrevistados, o estudo de Zheng, (2012) salienta a importância da utilização de um sistema integrado pelas entidades, que permita o processo e comunicação das informações de forma rápida e eficaz, com isso, fica indagado que na prefeitura de Corbélia a implementação desse sistema colabora com a comunicação dos setores no órgão público.

Buscando verificar o entendimento dos colaboradores sobre a conformidade com as

regras e padrões, a questão indaga qual é a importância delas na administração pública, os 3 entrevistados compreendem ser importante a implementação de sistemas de gestão de risco nessa administração.

Quarta pergunta tratasse de uma questão onde é buscado alguma norma ou legislação que recomende a utilização do compliance no órgão público.

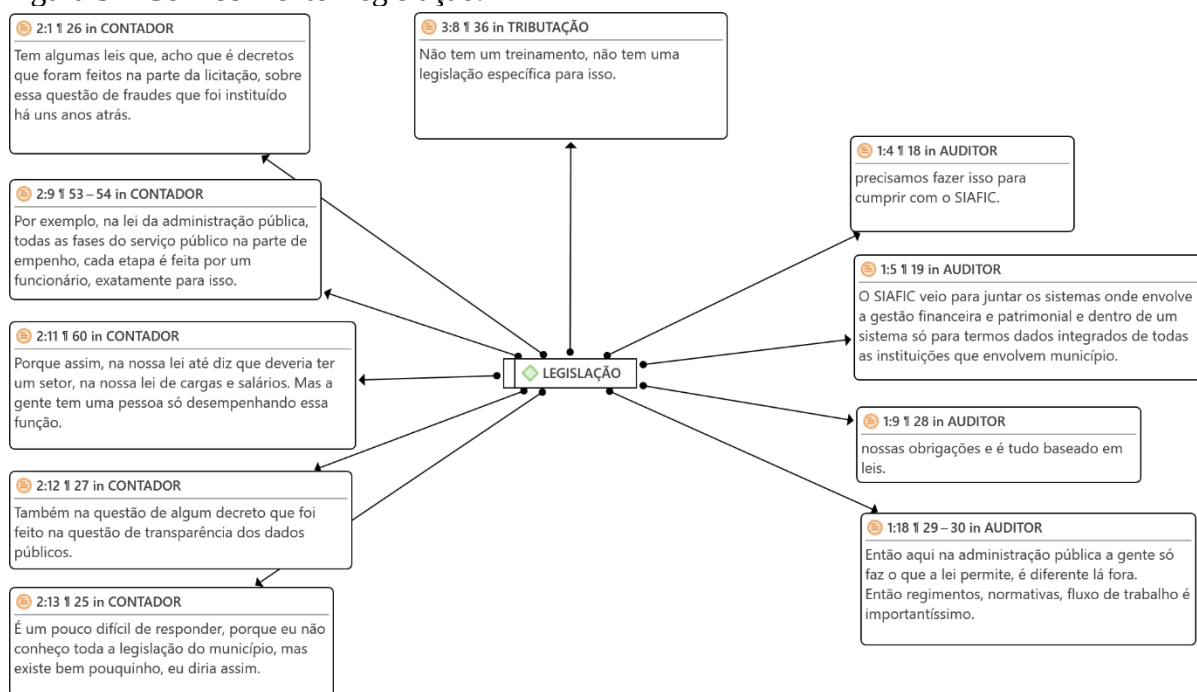
Segundo os 3 entrevistados, expõem em suas falas que não tem nenhuma legislação pertinente ao *compliance*.

Em seus estudos sobre gestão de riscos no setor público, (Hill; Dinsdale, 2003) descrevem diversos obstáculos referente a gestão eficaz de riscos que podem surgir em cada etapa do processo e que fazem parte das rotinas operacionais das instituições, como não desenvolver um processo explícito para tomada de decisões de riscos, lidar de maneira inadequada com a incerteza ou simplesmente ignorar riscos importantes que podem trazer graves consequências ao órgão e à sociedade.

4.3.1 Legislação/Gestão de Risco/Compliance na administração Pública de Corbélia

Nesta subseção, discute-se sobre a existência de legislação específica ao órgão público de Corbélia no que tange a implementação de Gestão de Risco e/ou *Compliance*, a Figura 3, relata as falas dos entrevistados.

Figura 3 – Conhecimento Legislação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No que refere-se a gestão de risco, normas internas e externas e legislações voltadas ao *compliance* este tópico mostra as respostas dos servidores apresentadas no questionário de entrevista, o Contador menciona sobre a lei da administração pública (Lei nº 9.784/99), a qual estabelece normas básicas sobre o processo administrativo, também é citada a lei de cargos e salários Lei nº 7.923, de 12 de dezembro de 1989 que “*dispõe sobre os vencimentos, salários, soldos e demais retribuições dos servidores civis e militares do Poder Executivo, na Administração Direta, nas Autarquias, nas Fundações Públicas e nos extintos Territórios e dá outras providências*”. O Auditor relata uma norma chamada SIAFIC (Sistema Único e

Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle) mas não cita uma lei específica e, ainda, frisa que referente a gestão de risco: “não tem uma *legislação específica para isso*”, já o Tributarista não citou nenhuma lei, apenas frisou que é feito o acompanhamento diário das arrecadações e ressalta que “*não tem um treinamento, não tem legislação específica para isso*”.

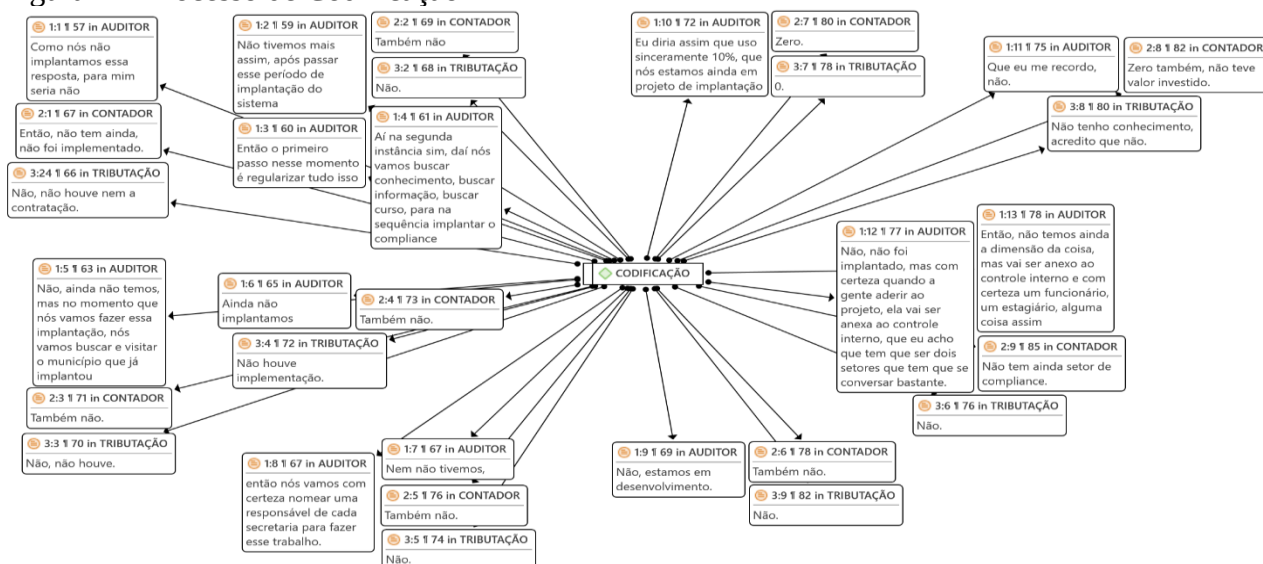
Entende-se diante das respostas apresentadas que não existe uma legislação específica tanto para o *compliance* quanto para a gestão de risco, o controle realizado pelos servidores se dá apenas pelo sistema onde caso nota-se se uma falha irá ocorrer uma investigação para verificar a possível fraude.

A despeito de legislações da administração pública e levando em consideração todos os aspectos atualmente discutidos, os órgãos públicos devem desenvolver políticas de gestão de pessoas mais modernas para garantir a qualidade do desempenho profissional e a satisfação dos seus servidores, gestores e da sociedade, a quem a utiliza. No entanto, tais políticas e ferramentas de gestão, como a gestão de competência, não devem ser transformadas em meros modelos formais e burocráticos ou construídas apenas no nível do discurso, mas sim devem ter impacto transformador nas práticas de gestão e se concretizar como estratégia de desenvolvimento da organização e também do servidor. (BERGUE, 2010).

4.4 Estágios Da Institucionalização Do Compliance

Nesta subseção foram apresentados os estágios da institucionalização do *compliance* na Administração Pública de Corbélia. O primeiro estágio da institucionalização passa pelo processo de codificação, a Figura 4 apresenta as falas dos entrevistados em relação a este processo.

Figura 4 - Processo de Codificação



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A primeira e a segunda questão abordadas foram em relação de como foi o processo de implementação do *compliance*, se houve estruturação, treinamento e uma certa obrigação para que ele ocorresse. A Figura 4, apresenta que as respostas foram negativas em relação a implementação da ferramenta por ambos os respondentes, mas o entrevistado Auditor ressalta que a administração está passando por uma certa troca de sistema, como já pontuado nessa entrevista, justificando que após a implementação será buscado informação sobre.

A terceira questão traz o questionamento se foi criado um manual de instruções sobre

as regras e rotinas da ferramenta ou se já tinha um manual criado e apenas ele foi adaptado às novas rotinas e regras. Como se pode ver na Figura 4, novamente há a negativa pelo respondente Contador e Tributarista, o respondente Auditor é negativo em sua colocação, mas explica que após o término da implementação do sistema que está sendo mudado na administração, irão buscar conhecimento sobre a ferramenta em outra administração pública que vem utilizando o *Compliance*.

Já a quarta questão ressalta se houve mudança com a implementação da ferramenta na administração pública, principalmente no setor de gestão de risco, tendo a resposta completamente negativa por ambos, reafirmando os respondentes sobre a não implementação da ferramenta.

No quinto questionamento indaga-se se houve a realização de treinamentos e cursos, a fim de inserir e aperfeiçoar servidores no processo do *Compliance*. Resposta trazida pelo respondente Auditor é negativa, mas complementa dizendo que quando houver será colocado um responsável para tal função, já o respondente Contador e Tributarista são novamente curtos e diretos em suas respostas negativas sobre a ferramenta.

Em sexta questão abordada, questiona se foi desenvolvido algum planejamento para a execução da implementação do *Compliance*, tanto a longo como curto prazo. Em resposta, o Auditor confirma em suas palavras que não há por completo o planejamento, mas que há o desenvolvimento, contraditoriamente o Contador e Tributarista não relatam tal desenvolvimento, tendo respostas curtas e de modo desfavorável.

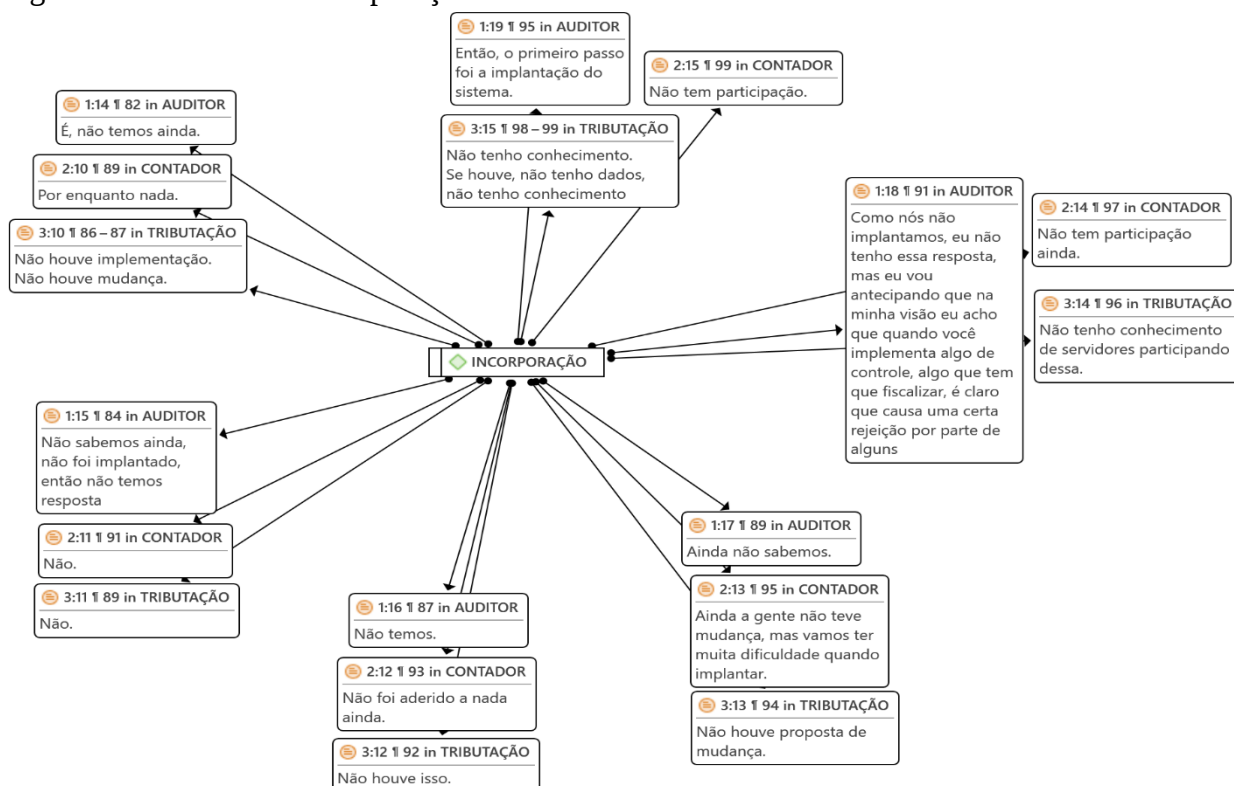
Questionados em sua sétima pergunta, a porcentagem que eles achavam que esse planejamento estava em sua administração. O Auditor coloca que 10%, citando que estão em projeto de implementação do planejamento para a execução e implementação do *Compliance*, deixando claro um início do desenvolvimento do planejamento. Já o Contador e Tributarista são convictos em pontuar que a 0% de avanço, colocação que são contraditórias como podemos ver na Figura 4.

Na oitava e nona pergunta abordadas é questionado se houve a entrada de dinheiro para a implementação do *Compliance* e se houve consequentemente a então criação do setor para a ferramenta na administração pública. Tem-se a afirmação pelo respondente Auditor que não houve a entrada monetária de valores e nem mesmo a criação de um setor para o *Compliance*, completando que quando ser aderido o projeto será com controle interno completando falou: “*Então, não temos ainda a dimensão da coisa, mas vai ser anexo ao controle interno e com certeza um funcionário, um estagiário, alguma coisa assim*”. Dessa forma, percebe-se que o *Compliance* é de certa forma um projeto para administração pública de Corbélia-PR. Já o respondente Contador é contundente, vem em sua mesma linha de resposta, afirmando que não teve nem setor criado muito menos injeção monetária e, ainda, o respondente Tributarista termina pontuando não haver o conhecimento sobre tal.

Em contraponto (Burns e Scapens, 2000), deixam claro que o estágio da Codificação é o detalhamento dos princípios institucionais, onde representa planejar os artefatos gerenciais que serão implementados, levando em consideração tanto os aspectos técnicos quanto às premissas de gestão da empresa. Tal levantamento foi buscado nos questionamentos feitos aos respondentes, em relação a ferramenta *Compliance*, assim buscando a conclusão do estágio na administração Pública de Corbélia-PR, mas não se percebeu isso nas colocações feitas pelos respondentes, a qual apenas o respondente Auditor afirma que há apenas um início de planejamento na administração para a ferramenta *Compliance* e os demais respondentes são sempre convictos em suas respostas negativas em praticamente cada questionamento feito, trazendo à tona o não conhecimento pelas partes em nenhum sentido.

O segundo estágio do processo de institucionalização, é o processo de incorporação, como é apresentado as falas dos entrevistados como mostra a Figura 5.

Figura 5 – Processo de Incorporação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A etapa da Incorporação trazida por (Burns e Scapens, 2000) trata-se do momento de colocar em prática os novos procedimentos e regras estabelecidos, sendo o primeiro contato com os indivíduos para que possa funcionar de forma que se espera, é preciso que se tenha um certo envolvimento pelos indivíduos junto com o começo da execução e um acompanhamento pelas partes, foram feitas questões nesse aspecto buscando esclarecer se a ferramenta *Compliance* tem o estágio por completo na administração pública de Corbélia-PR.

Em seu primeiro questionamento sobre o processo de Incorporação da ferramenta *Compliance* foi levantado o questionamento para os respondentes sobre o que mudou nos desenvolvimentos das atividades, rotinas no caso dos servidores e se houve a implementação de novas mudanças e procedimentos em relação às rotinas da ferramenta. Como visto na Figura 5, os três respondentes têm como resposta que não teve nada em relação a isso, sendo todas as respostas no mesmo sentido deixando a entender já que não houve a passagem do processo de codificação, também não há a incorporação, tendo novamente a resposta de não implementação da ferramenta.

O décimo segundo questionamento indaga quais recursos físicos foram implementados com a ferramenta, como exemplo, pessoas ou sistemas para a ferramenta. As respostas são novamente curtas e claras de forma negativa ao questionamento, tanto pelo respondente Auditor, Contador e Tributarista, deixando claro o não uso de recursos físicos.

Questionados sobre dificuldades ou até mesmo facilidades envolvidos na proposta de mudança que a ferramenta pode ter trazido, o respondente Auditor relata não saber, respondente Tributarista afirma não haver proposta de mudança alguma, já o respondente Contador relata também não haver mas, cita que quando tiver a dificuldade será eminente para implementação.

A décima quarta pergunta feita na entrevista é sobre como ocorre a participação dos servidores envolvidos na implementação do *Compliance*, o respondente Auditor relata “*Como nós não implantamos, eu não tenho essa resposta, mas eu vou antecipando que na minha visão*

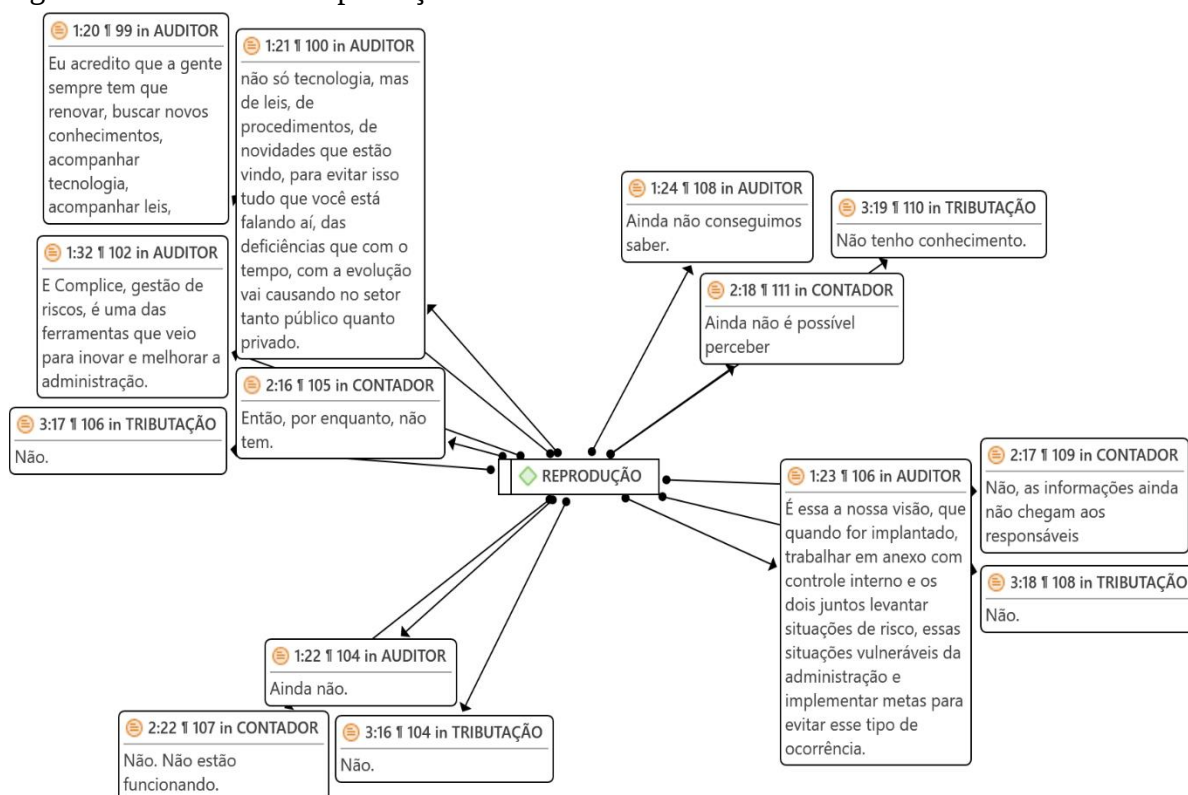
eu acho que quando você implementa algo de controle, algo que tem que fiscalizar, é claro que causa uma certa rejeição por parte de alguns”. Deixando claro a não implementação da ferramenta mais uma vez, mas ressaltando que tal ferramenta pode vir a ter rejeição quando colocada em funcionamento por parte dos servidores, pontuando que é o que ocorre em procedimentos que envolvem fiscalização e controle. Responsáveis, Contador e Tributarista vêm afirmando o não envolvimento de servidores com o *Compliance*.

Na décima quinta pergunta é questionado sobre qual foi a última mudança ocorrida no processo de implementação do *compliance* na instituição e quando foi, o respondente Auditor cita que o primeiro passo antes de tudo seria a implementação do sistema, que ele já havia comentado em outras perguntas da entrevista, trazendo que houve um certo início para que o controle interno possa ser melhorado na administração. Respondente Contador afirma não haver e por último o respondente Tributarista ressalta não ter conhecimento algum sobre, novamente.

Levantamentos feitos neste tópico trazem novamente respostas negativas pelos respondentes na mesma linha de respostas já trazidas desde os questionamentos sobre o processo de Codificação, o respondente Auditor mostra ter certo conhecimento sobre o assunto, ao contrário dos outros dois respondentes. Afirmativas feitas deixam claro que não houve início da etapa de Incorporação por não ter sido incorporada a ferramenta *Compliance*, algo inevitável para se poder dizer que essa etapa estivesse concluída, como citado no começo do tópico por (Burns e Scapens, 2000), sobre a etapa da Incorporação.

A terceira etapa da entrevista consiste na etapa da Reprodução, tendo como consequência a institucionalização do *Compliance* ou não. Esta etapa é visualizada quando ocorre a reprodução das novas regras e rotinas, tendo todos os indivíduos envolvidos desenvolvendo e também tendo conhecimento completo sobre a mudança. Os relatos dos entrevistados são vistos por meio da Figura 6.

Figura 6 – Processo de Reprodução.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Em suas duas primeiras perguntas feitas sobre o processo de Reprodução da ferramenta na administração pública, no processo de institucionalização da ferramenta, tem-se o questionamento se existe elementos facilitadores para o processo de repetição do modelo e se os procedimentos do *Compliance* estão estruturados e funcionando corretamente em suas etapas de planejamento, execução e controle, em resposta como mostra a Figura 6, o respondente Contador e Tributarista negam tais colocações, já o respondente Auditor não é convicto dizendo nem que “sim” nem que “não” em sua resposta sobre elementos facilitadores existentes, ressaltando que é preciso renovar, buscando novas tecnologias, conhecimentos, leis e procedimentos para sanar as deficiências presentes tanto no setor público como privado, terminando a sua fala ressaltando que a gestão de risco, juntamente com a ferramenta *Compliance*, veio para inovar e melhorar, buscando corrigir tais deficiências.

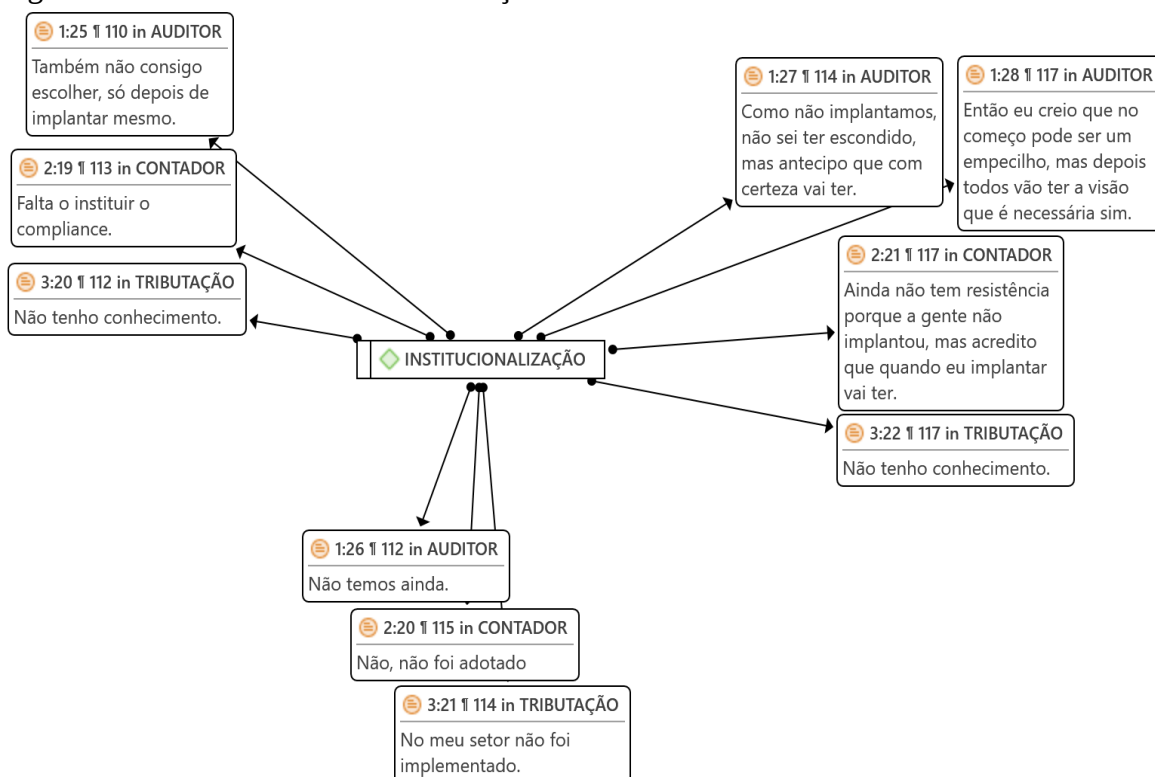
Na décima oitava pergunta feita é questionado se o setor e procedimento do *Compliance* faz parte das rotinas diárias da administração pública, tendo o respondente Auditor ressaltando em sua fala “*É essa a nossa visão, que quando for implantado, trabalhar em anexo com controle interno e os dois juntos levantar situações de risco, essas situações vulneráveis da administração e implementar metas para evitar esse tipo de ocorrência*”. Pontuando como visto que quando a ferramenta for implantada, será em conjunto com o controle interno, dando a negativa para tal reprodução já existente na administração pública. O respondente Contador responde de forma negativa para tal colocação, seguindo o mesmo caminho o respondente Tributarista.

Em último questionamento da etapa de reprodução, décima nona questão, se é perguntado como é possível perceber que os procedimentos de *Compliance* fazem parte das rotinas diárias da instituição, novamente em resposta a colocação é completamente negativa pelos três respondentes.

Os autores (Burns e Scapens, 2000), relatam que para acontecimento da etapa de institucionalização é preciso haver a ação dos atores como a nova regra, modalidade ou ferramenta como é o caso levantado neste estudo, tendo também que reproduzir e criar o hábito de fazer o processo implantado. Como se foi observado nas respostas dos entrevistados, se evidencia que o *Compliance* não tem seu processo de reprodução feito na administração.

Por último, como resposta da etapa da reprodução tem a etapa conclusiva se houve a institucionalização do *Compliance* na administração pública de Corbélia -Pr. Como mostra as breves respostas dos respondentes na Figura 7.

Figura 7 – Processo de Institucionalização.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Na primeira questão feita sobre a etapa conclusiva da Institucionalização do *Compliance* pergunta-se se caso os procedimentos do *compliance* não estejam sendo totalmente utilizados, o que falta para que as informações geradas façam parte do processo das atividades dos servidores da administração de forma geral. Em resposta a colocação pelo respondente Auditor e Contador é de que não há implantação da ferramenta ainda para se poder responder, já o respondente Tributarista relata não ter conhecimento sobre o que se foi questionado.

Questionados na vigésima primeira pergunta sobre o conhecimento dos respondentes, se o *compliance* está adotado e é feito por secretarias ou pelo menos pelo controle interno designado, os três respondentes afirmam com convicção que não tem nada ainda e não foi adotado consequentemente.

Em última questão da entrevista, vigésima segunda na sequência, afirmam os três que não há resistência à ferramenta pelo simples fato de não ter ela ali instituída, como já foi levantado a questão em outros questionamentos. Em consequência, de uma forma geral o *Compliance* não aparece na administração não sendo usado por nenhum servidor como afirma o Auditor e Contador e mais uma vez o Tributarista pontuando não ter conhecimento algum sobre. De certa forma o Auditor faz um último comentário relevante sobre a ferramenta, dizendo: *”A minha opinião é a seguinte, quando você aplicar algo que é positivo, para controle, para algo que venha a melhorar a gestão, eu creio que não deve ter empecilho por parte do funcionário, porque quem não quer o correto para a administração, porque além dele estar envolvido, a população, os familiares dele vão usufruir dos resultados. Então eu creio que no começo pode ser um empecilho, mas depois todos vão ter a visão que é necessária sim”*. Afirmando que quando houver a implementação poderá ter resistência, mas a ferramenta trará muitos benefícios para todos.

Contrapondo o que foi levantado neste estudo, embasado no modelo de (Burns e Scapens, 2000) para que algo esteja completamente reproduzido e que possa ser afirmado que está institucionalizado tem de estar convertidos em novos valores, hábitos e rotinas dentro da

organização, algo que claramente não ocorreu na discussão segundo os entrevistados, trazendo à tona mais uma etapa não concluída.

4.6 Triangulação Dos Dados

Essa subseção tem como objetivo triangular os dados relatados nesta pesquisa, a qual corresponde à entrevista realizada com o respondente: Auditor, Contador e Tributarista, a observação realizada na administração pública de Corbélia-PR, e também com as legislações federais e municipais, dentre decretos, normas e padrões que existem no município, onde possam relatar a ferramenta *Compliance*.

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, o Quadro 4 relata por meio dos dados coletados nas entrevistas como se encontra cada etapa do processo de Institucionalização do *compliance* na administração pública de Corbélia-PR, e se há a conclusão das etapas.

Quadro 4 – Processo de institucionalização

Codificação	Não há o processo de codificação, pois, não tem o desenvolvimento de normas ou decretos.
Incorporação	Não há, pois, não tem leis ou decretos obrigando a implementação.
Reprodução	Não há o processo de reprodução porque ainda não foi implementado.
Institucionalização	Não há institucionalização, pois não foi implementado o <i>compliance</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Corroborando com a pesquisa foi utilizado o método de pesquisa de campo o qual foi observado o setor de Auditoria do município de Corbélia-PR, o mesmo se encontra com 2 funcionários no setor, foi observado as legislações pertinentes à gestão de risco no município e se a existência do *compliance* no mesmo.

Nas notas de campo (dados da observação) foi observado que não há um sistema voltado ao *compliance* e nem legislações ou decretos para gestão de risco, o único método utilizado pelo setor de auditoria é um sistema chamado IPM Sistemas, nele o Auditor consegue verificar os gastos públicos com o método de relatórios e averiguar se existe diferenças de gastos.

Foi apresentado um método de como funciona o sistema pelo Auditor que é: “*um posto de saúde de um determinado bairro atendeu 100 pessoas, gastou com o funcionário e demais despesas ,100.000,00 (cem mil reais). Então, cada pessoa atendida per capita teve um curso de 1.000,00 (um mil reais). Aí outro com o mesmo padrão em outro bairro, atendeu 100 pessoas e gastou 300.000,00 (trezentos mil reais), aí então tem condição de levantar o que foi essa diferença, se foi o material aplicado, tipo de atendimento ou então se foi esbanjando material ou demais situações*”. Este método é o único utilizado pelo setor, o que mostra a dificuldade da prefeitura para implementar legislações e normas ou até mesmo o *compliance* para amenizar os riscos no órgão público.

Para levantamento mais preciso sobre a situação do *Compliance* na administração pública de Corbélia – PR, foram buscados legislações sobre a ferramenta tanto federais como municipais, após as buscas foram localizadas leis federais não havendo nada presente no município que milita a ferramenta e nem mesmo alguma lei ou decreto que indica sobre gestão de risco.

As legislações em relação ao *compliance*, têm se hoje: Lei 12.846/2013 (Lei

Anticorrupção), e a Lei no 13.303/16 (Lei das Estatais), onde as mesmas não obrigam as administrações públicas a implementarem o *compliance* e sim sugerem a aplicação do *compliance* tanto para as administrações quanto para as empresas que prestam serviços a mesma.

Após analisar na região se havia alguma lei específica do estado ou município, foi localizado a Lei Nº 7.184, de 17 de dezembro de 2020 da cidade de Cascavel – PR, cidade vizinha ao município de Corbélia – PR, a Lei relata o indício de início do uso da ferramenta na cidade, onde relata que : “Art. 1º As pessoas físicas e jurídicas que queiram celebrar contratos, consórcios, concessões ou parcerias público-privadas com a administração pública direta, indireta ou fundacional do município de Cascavel, observados os parâmetros dispostos no § 1º, deverão possuir o programa de integridade implantado”. E que “§ 3º No ato da assinatura do contrato com o município, a pessoa física ou jurídica contratada deverá redigir e apresentar um termo de adesão e comprometimento ao modelo de programa de integridade implantado, colhidas as assinaturas dos dirigentes responsáveis da empresa, com reconhecimento de firma e registro em Cartório de Registro de Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas, de acordo com o inciso I, do art. 4º, em como apresentar a estrutura do programa de compliance que pretende implementar”.

A cidade de Cascavel-PR conta com mais de 300.000 mil habitantes, sendo ela muito superior que a cidade de Corbélia-PR, a qual possui um pouco mais de 17.000 habitantes, dando relatos que a cidade com sua capacidade muito mais elevada ainda terá seu planejamento para implementação do Compliance, dando indícios que nem mesmo grandes cidades do país possuem a ferramenta implementada de fato. Tendo assim um exemplo da ferramenta também nula como o uso da ferramenta na cidade de Corbélia-PR, com seu aporte muito menor, e não existindo evidências que terá sua implementação da ferramenta realmente feita, deixando claro a necessidade que grandes cidades precisam implementar a ferramenta como também cidades menores, mostrando ambas o quanto a ferramenta é importante e necessária para a gestão de risco de uma administração pública. Tendo também a necessidade que a cidade de Corbélia-PR, como as demais usem como base o que foi feito na cidade de Cascavel-PR e formule assim uma lei ou decreto municipal para uso da ferramenta em sua cidade, dando um início na ferramenta, para que somente assim a ferramenta possa se tornar uma prioridade no município.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender como ocorre o processo de institucionalização da ferramenta *Compliance* na administração pública de Corbélia-PR, buscando localizar em qual etapa da institucionalização se encontra a ferramenta. Juntamente, compreender o entendimento da ferramenta na percepção do Auditor, Contador e Tributarista e contextualizar a forma de mapeamento de risco na administração pública de Corbélia-PR.

Observou-se que na administração pública de Corbélia tem uma deficiência com relação às normas internas referentes a gestão de risco, onde os servidores seguem o seu cronograma enviando as obrigações para o órgão federal e estadual, poucas Leis foram citadas no decorrer da entrevista, o Contador menciona sobre a Lei da administração pública (Lei nº 9.784/99), a qual estabelece normas básicas sobre os processos administrativos e a (Lei nº 7.923, de 12 de dezembro de 1989), onde estabelece a relação de cargos e salários. Já o Auditor menciona da obrigação com em relação à SIAFIC finalidade de registrar os atos e fatos relacionados com a administração orçamentária e financeira como objetivo de assegurar a transparência da gestão fiscal de todos os entes federativos, o Tributarista não cita nenhuma legislação ou conhecimento sobre o *compliance*.

Com relação ao conhecimento da ferramenta *Compliance* pelos entrevistados, apenas o respondente Auditor mostrou conhecer do que se trata a ferramenta e como ela pode ajudar uma

administração pública como privada, mostrando preocupação e vontade para que tenha a ferramenta em um futuro na administração pública de Corbélia-PR, o entrevistado Contador e Tributarista mostram conhecimento vago sobre a ferramenta, não podendo afirmar que eles conhecem realmente o *Compliance*.

Em relação ao processo de institucionalização do *compliance*, percebe-se que na administração pública de Corbélia está um pouco longe de ser implantado, pois, segundo as observações realizadas foi constatado que o setor de Auditoria conta com apenas 2 funcionários e está sobrecarregado com a sua função atual, para que ocorra o início do planejamento para implantação do *compliance* acredita-se ter mais pessoas envolvidas para que os processos de codificação, incorporação e reprodução ocorram sem falhas. Mas necessariamente tendo que existir ao menos alguma lei municipal que relata a ferramenta Compliance ou até mesmo leis ou decretos federais que não apenas sugerem a ferramenta mas sinta que tenha obrigação da implementação da mesma.

A fim de embasar o resultado da pesquisa, foram levantadas preposições no começo desse artigo e após discussões pode se enfim compará-las, onde foi apontado na P1 que a ferramenta Compliance seria pouco compreendida pelos respondentes, preposição que realmente ocorreu apenas um respondente tinha conhecimento vago sobre a ferramenta e os demais nulos.

A afirmação feita por P2 se estipulou que a ferramenta estaria no estágio da Codificação em seu processo de institucionalização, nesse caso não há impleentação da ferramenta portanto, não há estagio de institucionalização.

Em relação a P3, se esperava uma certa resistência no estágio da Incorporação, pois, se trata da parte mais pragmática e também por se levar mais tempo para se completar, já se colocava como possível etapa não concluída, o que veio a ocorrer, não pela dificuldade da etapa como citado, mas por ainda nem a etapa da Codificação estar pelo menos iniciada na administração.

Já na P4 por se esperar que o estágio de Incorporação estaria incompleto apontou-se que a próxima etapa, a da Reprodução estaria em seu estágio inicial ou como mais esperado, ela estaria ainda nula, preposição assim que aconteceu realmente como visto.

A última proposição, P5, afirmava à não institucionalização da ferramenta *Compliance* na administração pública de Corbélia-PR por se tratar de uma prefeitura de pequeno porte e sem estrutura para ferramenta, preposição assim aceita e conclusão como levantado neste artigo.

Por fim conclui-se que, não há nenhuma etapa do processo de institucionalização da ferramenta Compliance concluída na administração pública de Corbélia-PR, justamente pela falta de leis que indiquem e discorra sobre e também pode se justificar por se tratar de uma administração pública de pequeno porte e com pouca estrutura para que ocorra uma gestão de risco adequada com a utilização de uma ferramenta muito importante que é o *Compliance*.

Como sugestão para pesquisas futuras propõe-se explorar a institucionalização ou os fatores que dificultam a aplicação do *compliance* nos municípios do Paraná.

REFERÊNCIAS

Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridadePublica.pdf>>. Acesso em: 03 junho de 2022.

ARAÚJO, Eduardo Carvalho Correa; RODRIGUES, Victor Rangel dos Santos; MONTE-MOR, Danilo Soares; CORREIA, Rogério Dias. **Corrupção E Valor De Mercado: Os Efeitos Da Operação Lava Jato Sobre O Mercado De Ações No Brasil**, 2018.

BARLEY, Stephen R; TOLBERT, Pamela S. **Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution**, 1997.

BARROS, Bruno Sampaio. **A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS**, Revista do MPC, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 8.420**, de 18 de março de 2015 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm> Acesso em: 29 de maio 2022.

BRASIL. **Decreto nº 8.945**, de 27 de dezembro de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm> Acesso em: 30 de maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.846**, de 01 de agosto de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm> Acesso em: 29 de maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.303**, de 30 de junho de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm> Acesso em: 30 de maio 2022.

BURNS, J. SCAPENS, R. W. **Conceptualizing management accounting change: an institutional framework**. *Management Accounting Research*, 2000.

CASCAVEL-PR. **Lei nº 7.184**, de 17 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/cascavel/lei-ordinaria/2020/719/7184/lei-ordinaria-n-7184-2020-dispoe-sobre-a-instituicao-do-programa-de-integridade-nas-empresas-que-contratarem-com-a-administracao-publica-do-municipio-de-cascavel-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 14 de novembro 2022.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; GOULART, Sueli. **A Trajetória Conservadora da Teoria Institucional**, 2005.

CIEKALSKI, Felix Alberto. **Compliance como ferramenta de melhoria da gestão e prevenção à prática da corrupção na administração pública brasileira**, 2019.

COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. **Compliance na administração pública: uma necessidade para o Brasil**, 2016

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**, 2010.

COLARES, Wilde Cunha. **Ética e compliance nas empresas de outsourcing**, 2014.

DA SILVEIRA, Brunna Caroline Tomasini Schmidt; LOPES, Tainá Schuch. **Processo de institucionalização do compliance em cooperativas de agronegócio do Paraná**, 2020.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SOUZA, Antônio. R. **Políticas de reformas da**

administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais, 2005.

FLEURY, Sonia. **Reforma del estado. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 7-48, 2001.

FISCHER, Tânia; **Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira**, 1984.

GIDDENS, Anthony. **Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva das sociologias compreensivas**, 1978.

GRECO FILHO, Vicente. **O combate à corrupção e comentários à lei de responsabilidade de pessoas jurídicas (Lei n. 12.846, e 1º de agosto de 2013)**, 2015.

GUERREIRO, Reinaldo; BERDEJO, Ludwig Miguel Agurto; PEREIRA, Carlos Alberto. **Institucionalização E Resistência Em Processos De Mudanças De Sistemas De Controle Gerencial: Um Enfoque Institucional**, 2012.

JÚNIOR, Edson Gonçalves; DE MIRANDA, Mauricio Fernando Oliveira. **Compliance no setor público e a realidade dos programas para pequenas prefeituras**, 2019.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil**, 2008.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques. **Compliance: Concorrência e combate à corrupção**, 2017.

PICCOLI, Márcio Roberto; MENDEIROS, Manoela de Fátima; ROVER, Ardinete. **A Teoria Institucionalização de Práticas Contábeis: Estudo de caso em empresa comercial de pequeno porte**. Revista de Administração da UEG, 2016.

REIS, Luciano Gomes. **A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial: Um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional**, 2008.

ROSA, Rutielle Ataiades Monteiro Da Silva. **O papel do ministério público e a (in) efetividade no combate à corrupção no brasil**, 2021

SANTOS, Luiz Antonio; **Compliance como mecanismo de combate à corrupção: comparativo da legislação brasileira com a perspectiva internacional**, 2020.

SCAPENS, Robert. **never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice**. Management Accounting Research, 1994.

SCHRAMM, Fernanda Santos. **O Compliance Como Instrumento De Combate À Corrupção No Âmbito Das Contratações Públicas**, 2018.

SIMAS, Manuela Santos. **Ética Pública: O Diálogo Entre Os Princípios Da Administração Pública E As Políticas De Compliance Na Gestão Pública**, 2018.

SOIN, Kim; SEAL, Willie; CULLEN, John. **ABC, and organizational change: an institutional perspective. Management Accounting Research**, 2002.

TÁCITO, Caio. **Moralidade administrativa**, 1999.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito empresarial: teoria geral e Direito Societário**. V. 01. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2016

VAZ, Thiago; MASTRODI, Josué. **O *compliance* na Administração Pública: a realidade brasileira submetida a normas de integridade**, 2021

VEIGA, Paula Margarida Cabral dos Santos; MARTINS, Rui Luís Vide da Cunha; MOREIRA, Vital Martins. **Aplicabilidade do *compliance* na administração pública em face ao momento político atual brasileiro**, 2018.

WALDO, Dwight. **The enterprise of public administration**, 1980.

WANDERER, Luiz Carlos. **A Validação E A Aderência À Implementação Do Programa De Compliance No Sistema De Crédito Cooperativo (SICREDI)**, 2017.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**. SAGE Publications, Thousand Oaks, 2003.

ANEXO I

Roteiro De Entrevista.

Identificação dos respondentes

- 1) Qual seu cargo e sua função na administração pública?
- 2) Há quanto tempo você ocupa o cargo atual? Já exerceu outra função na instituição?
- 3) Qual a sua formação acadêmica (graduação e especializações)?
- 4) Quais são suas principais atribuições na instituição atualmente?

Mapeamento (a);

- 5) No sistema atual há ferramentas ou alguma legislação/decreto, norma externa ou interna, que visem localizar erros e possíveis fraudes, e diagnosticar setores aos quais as política e normas não são seguidas?
- 6) **Caso a resposta for positiva questionar:** como funciona? E qual é o envolvimento/conhecimento dos servidores públicos?
- 7) **Caso a resposta for negativa, questionar: Você acha importante a implementação de ferramentas para o controle de risco?**
- 8) Na sua visão, qual a importância em garantir a conformidade com regras e padrões, se aplicada na área da administração pública?
- 9) Você tem conhecimento de alguma legislação/decreto, norma externa ou interna que recomenda a utilização do compliance ou governança corporativa na administração pública?

Conhecimento sobre o Compliance (b);

- 10) Qual o seu conhecimento em relação ao papel do *compliance* na instituição?
- 11) Já trabalhou com compliance antes? (Se sim) Foi na administração pública ou privada?
- 12) Na sua visão, qual a importância do *compliance* aplicado na administração pública?
- 13) **Caso a resposta for que é importante, questionar:** Como a ferramenta de *compliance* pode contribuir na melhoria das atividades da instituição? E em relação a situações anticorrupção?
- 14) **Caso a resposta for negativa, questionar:** Na sua visão a ferramenta de *compliance* é desnecessária na gestão pública?
- 15) Existe um setor destinado *compliance* na instituição? Comente sobre.

Caso a resposta for negativa, questionar: Você acha importante a implementação de um setor específico para a Gestão do compliance?

Processo de Institucionalização do Compliance na Administração Publica (c);

Parte 1) – Processo de Codificação:

1. Como foi o processo de implementação do compliance aqui? Houve apenas uma obrigação, ou foi passado uma estrutura, um treinamento e etc, comente.
2. Houve a realização de treinamentos e cursos para aperfeiçoar ou ensinar vocês como deve-se implementar o *compliance*?
3. Foi criado um manual de instrução indicando as regras e rotinas dos trabalhos em consonância com a ferramenta de *compliance* ou já havia um e ele foi adaptado às atuais regras e rotinas?
4. A implementação do compliance trouxe alguma mudança de fato para administração pública? Para os setores de maiores riscos de fraudes e erros?
5. Houve a realização de treinamentos e cursos para aperfeiçoar inserir os servidores a esse novo processo, que é o *compliance*?

6. Foi desenvolvido algum planejamento de execução da implementação do *compliance* a curto e longo prazo? Comente.
7. Atualmente pode-se dizer que estão em que parte desse planejamento, por exemplo, de 100%? Comente.
8. Houve a injeção de recursos monetários por parte do Governo (valor investido) para implementação do *compliance*.
9. Foi criado um setor de *compliance*? Se sim, quantas pessoas fazem parte do setor? Caso não, explique quem é o responsável e como é feito o processo hoje em dia.

Parte 2) - Processo de Incorporação de Regras e Rotinas:

10. O que mudou no desenvolvimento das atividades (rotinas) dos servidores da organização com a implementação do *compliance* (gestão de risco)?
11. Houve a implementação de novas rotinas em relação a mudanças no sistema, papéis de trabalho? Procedimento? Comente sobre o que foi retirado e o que foi implementado de novo após o *compliance*.
12. Quais recursos físicos foram implementados após aderirem à ferramenta do *compliance* (Sistema/setor/pessoas)?
13. Quais foram as principais dificuldades e facilidades/benefícios envolvidos na proposta de mudanças?
14. Como ocorre a participação dos servidores envolvidos na gestão/implementação do *compliance*?
15. Qual foi a última mudança ocorrida nos processos de implementação do *compliance* na instituição? Quando foi?

Parte 3) – Processo de Reprodução das regras e rotinas e Institucionalização.

16. Existem elementos facilitadores para o processo de repetição do modelo proporcionando certa estabilidade e gerando hábitos?
17. Atualmente, os procedimentos do *compliance* estão estruturados e funcionando corretamente, com as etapas de planejamento, execução e controle?
18. O atual setor e procedimento do *compliance* faz parte das rotinas diárias da administração pública, ou seja, tudo que ocorre como possível risco, é trazido para o setor ou para o responsável do *compliance*?
19. Como é possível perceber que os procedimentos de *compliance* fazem parte das rotinas diárias da instituição (ou seja, que ele foi institucionalizado)?
20. Caso os procedimentos do *compliance* não estejam sendo totalmente utilizados, o que falta para que as informações geradas façam parte do processo das atividades dos servidores da administração de forma geral?
21. O *compliance* foi adotado e está sendo utilizado por todos os servidores, ou pelo menos nas secretarias de maiores riscos? Na sua percepção qual a intensidade desse uso?
22. Há resistências ainda sobre o uso e os procedimentos do *compliance* na rotina das atividades dos servidores? Quais?

ANEXO II

Notas de Campo

- 1) Quantidade de funcionários:
- 2) Observar a estrutura do setor de auditoria: verificar se existem funcionários disponíveis para a implementação do *compliance*;
- 3) Observar a tecnologia: verificar se existem sistemas operacionais voltadas ao *compliance*;
- 4) Observar se existe alguma legislação/decreto, norma externa ou interna que recomenda a utilização do *compliance* ou governança corporativa na administração pública?
- 5) Observar o ambiente da entidade: verificar as influências dos ambientes interno e externo no setor de auditoria, especialmente como ocorre o mapeamento de risco na administração pública;
- 6) Observar a tecnologia da informação: averiguar como ocorre a comunicação entre os setores, e como ocorre a verificação dos setores que apresentam risco;
- 7) Observar se no sistema atual há ferramentas ou alguma legislação/decreto, norma externa ou interna, que visem localizar erros e possíveis fraudes, e diagnosticar setores aos quais as política e normas não são seguidas?