

COMPLIANCE COMO ESTRATÉGIA PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA DE EMPRESAS ESTATAIS CATARINENSES

COMPLIANCE AS A STRATEGY TO COMBAT CORRUPTION IN BRAZIL: AN ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF STATE-OWNED COMPANIES IN SANTA CATARINA

Dr. Anderson Sasaki Vasques Pacheco¹

Dra. Camila Pagani²

Dra. Karin Vieira da Silva³

Nathalia Dias⁴

RESUMO: O debate sobre corrupção tem presença constante nas mídias no Brasil e, nos últimos anos, tem contribuído para impulsionar a adesão de estruturas de *compliance* no país, por parte de organizações estatais e empresariais. Motivada pela promulgação da Lei 17.715/2019, que tornou imperativo aos órgãos e entidades da administração pública catarinense a adoção de programas de *compliance*, esta pesquisa teve por objetivo analisar as estruturas de *compliance* de duas empresas estatais de Santa Catarina - Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan) e a Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc) - por meio de critérios estabelecidos pela Transparência Internacional - Brasil e derivados da lei em comento. Para tanto, realizou-se um levantamento dos principais dispositivos legais relacionados ao *compliance* em empresas estatais. A pesquisa teve uma natureza qualitativa, de caráter descritivo, no formato de estudo de casos múltiplos. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, e tratados sob análise de conteúdo e análise qualitativa. Os resultados indicam que a Casan e a Celesc atendem aos critérios propostos, com exceção daqueles relacionados à indicação de membros aos cargos de diretoria. Mesmo assim, observa-se que os programas são liderados por servidores que detêm o conhecimento necessário para ocupar essa posição.

PALAVRAS-CHAVE: *compliance*; corrupção; regulação; organizações públicas.

ABSTRACT: *The debate on corruption has a constant presence in the media in Brazil and, in recent years, has contributed to boosting the adherence of compliance structures in the country by state and business organizations. Motivated by the enactment of Law 17,715/2019, which made it imperative for the Santa Catarina public administration bodies and entities to adopt compliance programs, this research aimed to analyze the compliance structures of two state-owned companies in Santa Catarina - Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (Casan) and Centrais Elétricas de Santa Catarina SA (Celesc) - through criteria established by Transparency International - Brazil and derived from the law in question. To this end, we surveyed the particular legal provisions related to compliance in state-owned companies. The re-*

¹Professor na Unifebe. Doutor em Sociologia Econômica das Organizações.

anderson.pacheco@unifebe.edu.br

²Professora da UDESC. Doutora em Administração. camila.pagani@gmail.com

³Professora da UDESC. Sociologia Econômica das Organizações.

karin.vieira@udesc.br

⁴Egressa da UDESC.

search has a qualitative nature, of a descriptive character, and has set up a multiple case study. The data were obtained through documentary research and semi-structured interviews and treated under content analysis and qualitative analysis. The results indicate that Casan and Celesc meet the proposed criteria, except the particular ones related to the recommended members to executive positions. Even so, that the civil servers led the programs since they held the necessary knowledge to occupy this position.

Keywords: compliance; corruption; regulation; Casan; Celesc.

1 INTRODUÇÃO

Em 2019, o Brasil atingiu sua pior colocação no Índice de Percepção da Corrupção - IPC, promovido pela Transparência Internacional e manteve estagnado em patamar muito ruim, abaixo da média dos BRICS (39), da média regional para a América Latina e o Caribe (41) e mundial (43) e ainda mais distante da média dos países do G20 (54) e da OCDE (64) (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL - BRASIL, 2020; 2021).

Por outro lado, observa-se, especialmente na última década, que o país tem avançado no combate e prevenção da corrupção no âmbito das empresas estatais (KEMPFER, 2019). Dentre esses avanços se destaca o *compliance*, que representa esforços para assegurar a conformidade da atuação organizacional com exigências legais e regulamentares, bem como de observar princípios de ética e integridade corporativa (MAEDA, 2013). O *compliance* tem objetivos tanto preventivos como reativos, relativos a prevenir, apurar e corrigir infrações às obrigações civis e diretrizes internas da organização (VERÍSSIMO, 2017).

Com relação à legislação sobre *compliance*, nos últimos anos ocorreram alguns progressos na esfera federal e estadual, como a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) e a Lei 17.715/2019 do Estado de Santa Catarina, que institui o Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual. Essas legislações promulgam a obrigatoriedade da adoção de sistemas de *compliance* por determinadas pessoas jurídicas, visando reduzir as possibilidades de fraude dentro das organizações (PLETI; FREITAS, 2015).

Apesar dos avanços, o diagnóstico da Transparência Internacional (2020) indica que os estados brasileiros ainda se encontram defasados no processo de avanço no arcabouço jurídico e institucional anticorrupção, em comparação ao que se verificou no âmbito federal. Isso motivou a organização a desenvolver a metodologia de avaliação de integridade nos Estados, primeira ação do projeto Integridade nos Estados Brasileiros (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL - BRASIL, 2020).

Com base nesse contexto, questiona-se se as organizações estatais de Santa Catarina estão em conformidade às leis desenvolvidas recentemente, considerando a metodologia proposta pela Transparência Internacional. Portanto, o objetivo deste artigo é analisar as estruturas de *compliance* de duas empresas estatais de Santa Catarina, a Casan e a Celesc, por meio dos critérios estabelecidos pela Transparência Internacional e derivados da Lei Estadual 17.715/2019.

As contribuições dessa investigação residem em dois pontos principais. Primeiro, esta pesquisa visa apresentar, de forma empírica, a aplicação da metodologia proposta pela Transparência Internacional – Brasil. Por fim, evidencia-se a relação entre a Lei Estadual 17.715/2019 e as práticas de *compliance* em organizações públicas. Ressalta-se que outras pesquisas analisam a efetivação e a legislação vigente sobre o tema (OLIVEIRA; SANTOS; OLIVEIRA, 2019; MORO; MARTINS; LEONI, 2019), mas ainda são incipientes as pesquisas empíricas sobre o assunto.

2 AS DEFINIÇÕES DE COMPLIANCE E SEUS FUNDAMENTOS LEGAIS

Antes de adentrar aos conceitos de *compliance*, importa ressaltar que a literatura não é clara quanto às diferenças entre “*compliance*” e “integridade”. Na metodologia de avaliação da Integridade nos Estados (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL-BRASIL, 2019), por exemplo, o *compliance* (voltado às empresas estatais) aparece como um indicador da categoria da análise “Programas de Integridade”. Na perspectiva da Controladoria Geral da União (2015), programas de integridade e de *compliance* são entendidos como sinônimos. Assim, fundamentado na perspectiva de Schramm (2018, p. 42), “diante da inexistência de um entendimento pacífico sobre o conceito no ordenamento jurídico e na doutrina pátria”, optou-se por reconhecê-los como sinônimos e utilizar predominantemente o termo programa de *compliance*.

O termo *compliance* é derivado do verbo inglês *to comply*, que significa agir de acordo, ou ainda em conformidade a padrões estabelecidos. No tocante à definição do conceito, o Guia Programas de *Compliance* publicado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) (2016, p. 9), aborda-o como “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores”.

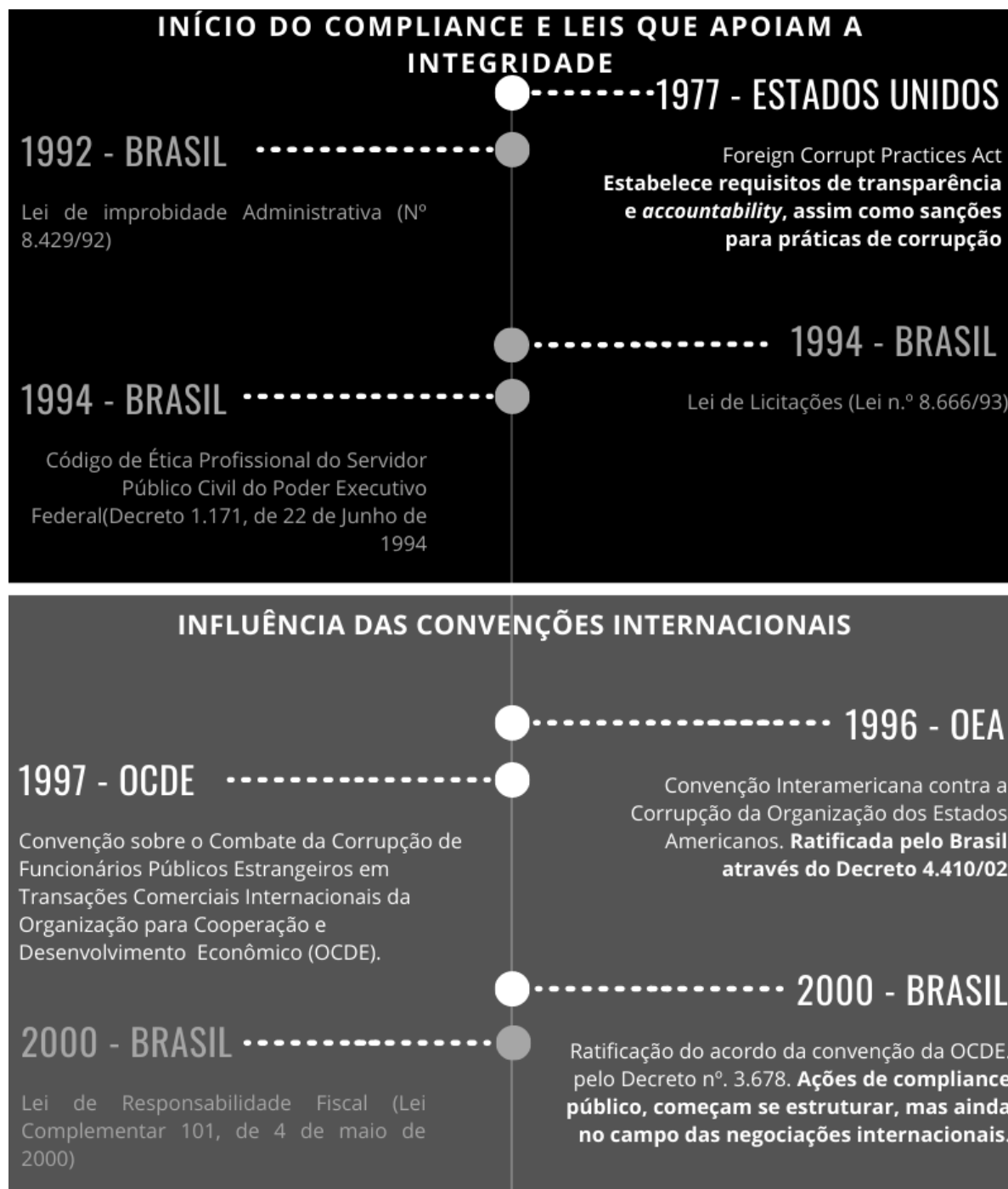
Para Assi (2013, p. 2) “*compliance* é a ferramenta de governança corporativa, no que se refere a sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios da instituição, proporcionando o aprimoramento da relação com os investidores”. Verifica-se que os programas de *compliance* estão intimamente ligados com o conceito de governança corporativa (GABARDO; CASTELLA, 2015; VERÍSSIMO, 2017) e, portanto, a organização que adere a um programa de *compliance* estende-o para além de garantir a adequação da atividade desempenhada pela entidade ou empresa em questão à legislação (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

Além da orientação do comportamento dos funcionários e das ações estratégicas de governança corporativa, programas de *compliance* são assegurados por três processos relevantes: i) gerenciamento de riscos, ii) estruturação da integridade e iii) controle interno (ASSI, 2017). Destaca-se também a abrangência de “diversas áreas afetadas às atividades dos agentes econômicos, como corrupção, governança, fiscal, ambiental e concorrência, dentre outras, de forma independente ou agregada” (CADE, 2016, p. 9).

Historicamente, observam-se avanços ao combate à corrupção no Brasil (Figura 1), como o Código de Ética Profissional do servidor público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994), a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000) e a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei do Acesso à Informação) (COELHO, 2016). Mais recentemente, a Lei 12.846 de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, vai além de sancionar condutas definidas pelo Código Penal como “corrupção”, “a referida norma, ao lado de dispositivos contidos na Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92), Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93) e do próprio Código Penal, formam um microssistema normativo voltado à proteção da administração pública, de seu patrimônio e dos princípios que a informam” (XAVIER, 2015, p. 35). Em seu artigo 7º, parágrafo VIII, traz “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (BRASIL, 2013).

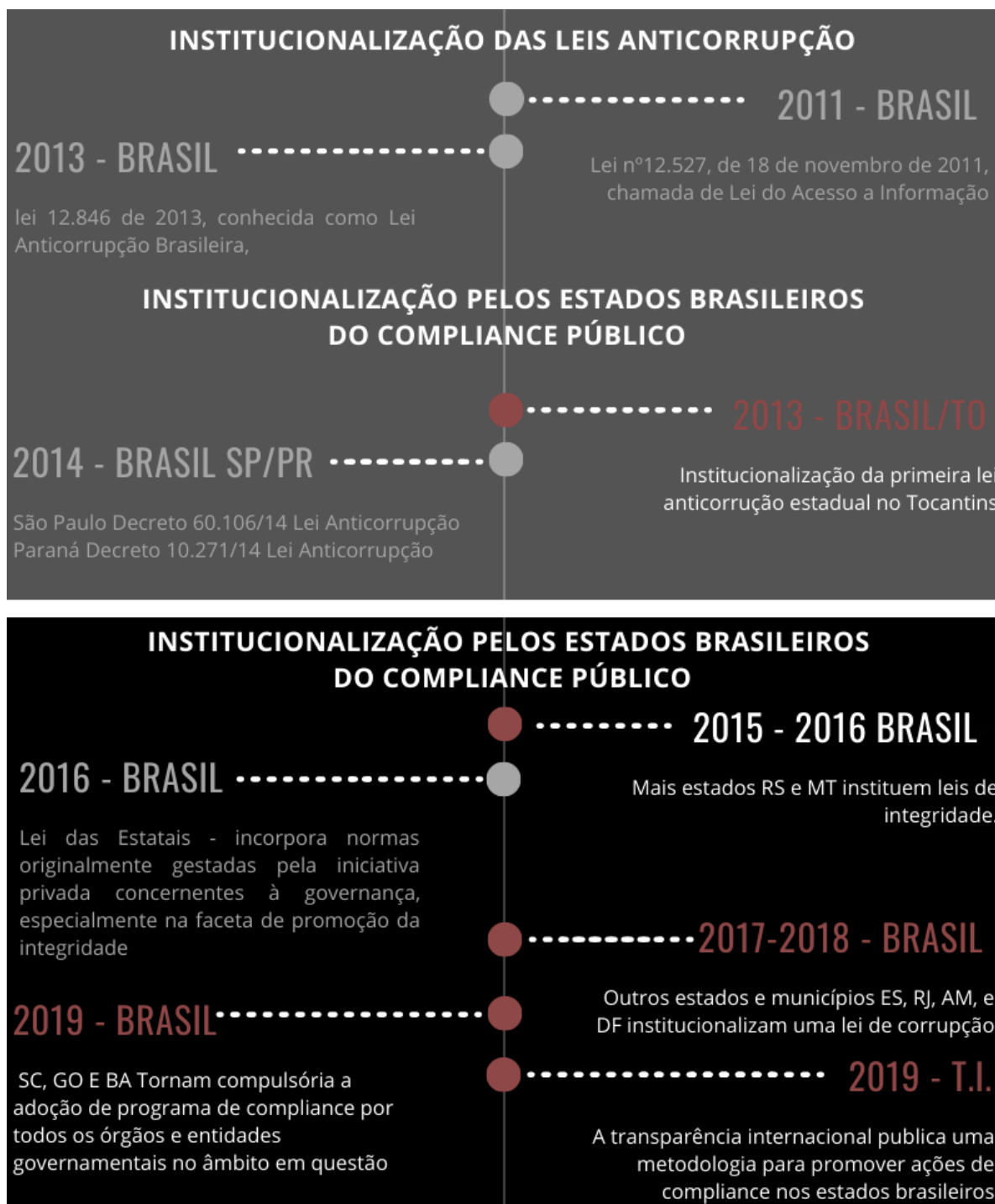
Outra lei relevante é a Lei das Estatais, 13.303/2016, que “incorpora normas originalmente gestadas pela iniciativa privada concernentes à governança, especialmente na faceta de promoção da integridade” (FORTINI; SHERMAM, 2017, p. 35). A lei subordina o estatuto social das empresas públicas e sociedades de economia mista à governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei (BRASIL, 2016).

Figura 1: Linha do tempo do Compliance, com enfoque no Brasil.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 1: Linha do tempo do Compliance, com enfoque no Brasil.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em consonância a isso, passou a vigorar em Santa Catarina a Lei 17.715 de 2019, que institui a obrigatoriedade da adoção de um Programa de Integridade e *Compliance* em todos os órgãos e entidades governamentais do Estado, definido pelo inciso I do artigo 3º como "o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de prevenção, detecção e correção de práticas de corrupção, fraudes, subornos, irregularidades e desvios éticos e de conduta" (SANTA CATARINA, 2019, Art. 3). A adição à legislação catarinense representa a iminente necessidade de as empresas públicas e sociedades de economia mista de se adequarem a partir da concepção e implementação do programa, dentro do seu contexto.

Em 2019, a Transparência Internacional - Brasil disponibilizou um guia metodológico para as empresas estatais, destacando alguns aspectos relevantes: i) a existência de um código de conduta; ii) instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade; iii) canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais; iv) mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias; v) sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade; vi) previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2019, p. 15).

Além disso, o documento estipula algumas regras para os membros do conselho de administração e os indicados para cargos de diretor, assim como estipulam que as empresas estatais tenham uma área de auditoria interna e comitê de auditoria estatutário (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2019, p. 15).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem uma natureza qualitativa, de caráter descritivo, no formato de estudo de casos múltiplos.

Para a delimitação deste grupo, observa-se, atualmente, segundo os Raios X das Estatais Estaduais, publicado no site do Tesouro Nacional (2018), o funcionamento de 258 empresas estatais, sendo 14 delas entre controladores e subsidiárias sediadas no Estado de Santa Catarina. Assim, como um critério para essa escolha, considera-se aquelas organizações que apresentam programa de *compliance* estabelecido. Selecionou-se as sociedades de economia mista Casan e Celesc. A Casan (2020), criada em 1970, atua nos municípios catarinenses por meio de convênios para a prestação de serviços concernentes ao esgoto, abastecimento de água potável e saneamento básico. Já a Celesc (2020) foi criada em 1955, com a atribuição de estruturar e explorar o sistema de distribuição de energia elétrica em Santa Catarina, auxiliada por subsidiárias ou empresas associadas.

Para a análise pretendida, os critérios considerados foram estabelecidos com base na Lei 17.715/2019 (SANTA CATARINA, 2019), por ser essa a referência legal no Estado para programas de *compliance*, e nos critérios de *compliance* em Empresas Estatais estabelecidos pela Transparência Internacional - Brasil (2019), dada a relevância mundial da organização e a convergência da metodologia em questão com os objetivos e limitações desta pesquisa. Assim, a análise observou as seguintes dimensões: i) Programa de *compliance*; ii) Código de conduta e integridade; iii) Área de *Compliance*; iv) Conselho de Administração; e v) Estrutura Organizacional.

Como instrumentos de coleta de dados utilizou-se a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com os atores organizacionais envolvidos com os programas de *compliance* em cada organização. Entrevistou-se seis atores-chave diretamente relacionados à área de *compliance* nas sociedades de economia mista selecionadas, contatados inicialmente via *LinkedIn* ou *e-mail*. Os diálogos duraram até 40 minutos e foram gravadas por meio de funcionalidades das plataformas digitais utilizadas e, posteriormente, transcritas. A pesquisa documental envolveu a busca ativa nas páginas institucionais das organizações, disponíveis na internet. Neste caso, buscou-se documentos relacionados à criação e estruturação dos programas de *compliance* nas instituições, assim como documentos correlatos a ele.

Para a análise qualitativa dos dados utilizou-se a análise documental e de conteúdo, considerando os critérios previamente estabelecidos.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada nas organizações Celesc e Casan, com base nas dimensões previamente definidas, a saber: i) Programa de *compliance*; ii) Código de conduta e integridade; iii) Área de *Compliance*; iv) Conselho de Administração; e v) Estrutura Organizacional.

4.1 Programa de *Compliance*

A Casan (2019b) refere-se a seu Programa de Integridade e *Compliance* como “Programa de Integridade”, e o disponibiliza em seu Portal da Transparência. O Entrevistado 1 iniciou o diálogo atestando a dificuldade por ele encontrada na definição do conceito de *compliance*, em virtude de ser uma palavra estrangeira, incorporada sem a preocupação da clara delimitação de seu significado. Por essa razão, optam pela utilização da palavra “integridade”.

Segundo o Entrevistado 1, o programa foi instituído em 25 de novembro de 2019. Conforme previsão de revisão anual, a primeira deverá ocorrer em novembro de 2020. Na entrevista, mencionou ainda que a Gerência de Conformidade, Controles Internos e Gestão de Riscos foi responsável por sua elaboração, criada para esse fim em agosto de 2018, em resposta à Lei das Estatais, esclarecendo questões concernentes ao segundo critério.

Com relação à elaboração do programa de *compliance*, o Entrevistado 1 relatou que buscaram, em suas palavras, aprender pelo exemplo, estudando como outras empresas estatais referências se estruturam. Apesar disso, atestou que o programa foi escrito do zero, e assemelha-se bastante à política de gestão de riscos da estatal, devido à sua experiência profissional com o tema. Não obstante, expôs o cuidado tido por eles em seguir a Lei Anticorrupção e seu Decreto Federal nesse processo, questionando-se sobre os parâmetros que poderiam ser utilizados em uma possível auditoria.

Observa-se que no corpo do documento em comento há menção às Leis 8.429 de 1992, 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), 13.303/ 2016 e o Decreto 8.420/2015, sem, todavia, incluir a Lei Estadual 17.715/2019 (CASAN, 2019b). Quando questionado sobre isso, o Entrevistado 1 alegou que, inicialmente, a referida lei não foi considerada por ser posterior à elaboração do programa.

De fato, o Entrevistado 2 disse perceber que, desde a veiculação do programa, o acesso aos mecanismos de integridade difundiu-se, sendo constante a disseminação de informações relativas a isso na rede interna da organização, ao passo em que há, em contrapartida, uma exigência maior com relação à conformidade na atividade dos servidores. Em consonância, o Entrevistado 3 constatou que com a aprovação do programa de *compliance* os servidores têm estado mais atentos à manutenção da conformidade em suas atividades.

No tocante às mudanças decorrentes da aplicação do programa, a que se refere o quinto critério, o Entrevistado 1 relatou que se deram principalmente no âmbito comportamental, designando aos servidores a função de responsabilizar-se pela conformidade em seus processos, desconstruindo a imagem da Gerência como única encarregada da função de *compliance*. Inicialmente, declarou que houve resistência, levando-os a investir em mecanismos de sensibilização, dentre os quais destacou o papel da área de recursos humanos e a inclusão de representantes das consideradas “áreas-chave” na Comissão Permanente de Conduta e Integridade.

Assim como a Casan, a Celesc (2020) ostenta um Programa de Integridade e *Compliance*, utilizando a denominação “Programa de *Compliance*”, em seu *website*. Também não há menção à Lei estadual 17.715/2019 no programa, informando estar em conformidade apenas com as Leis 12.846 e 13.303, e os decretos 8.420 e 1.484, bem como com o 10º princípio do Pacto Global e o Pacto Empresarial pela Integridade, dos quais é signatária (CELESC, 2018).

No entanto, quando questionado sobre o embasamento para elaboração do programa, o Entrevistado 4 mencionou espontaneamente a Lei estadual 17.715/2019 como ponto de partida da Diretoria, em conjunto com os mecanismos legais já citados.

Ainda sobre o desenvolvimento do programa de *compliance*, além das leis pertinentes, o Entrevistado 4 relatou que a Celesc se embasou, através de *benchmarking*, nos programas de *compliance* de outras empresas estatais, nomeadamente a Petrobras e Eletrobras, já que, conforme apontado pelo Entrevistado 6, comparam-se mais à gestão privada.

O programa de *compliance* da Celesc passou a vigorar em 14 de maio de 2018. O Entrevistado 4 atribui as dificuldades no processo de implementação principalmente ao fato de *compliance* ser um tema ainda emergente no Brasil, afirmação com a qual a Entrevistada 5 concorda, acrescentando que acredita ser necessário tempo para o amadurecimento cultural, no âmbito organizacional e nacional, para que possam alcançar resultados ainda mais satisfatórios com o programa.

De maneira geral, o Entrevistado 4 menciona que o recebimento por parte dos servidores foi positivo, com muito apoio da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, sobretudo, devido à Celesc já contar com estrutura de integridade anterior ao programa como política anticorrupção, código de conduta ética, comitê de ética, canal de denúncias, corregedoria, política de consequências, norma de inquéritos administrativos, dentre outros. Entretanto, mesmo reconhecendo boa aceitação, assinala que é comum que as pessoas resistam quando a atuação da área acarreta alterações em seus processos de trabalho. O Entrevistado 6 percebe que isso sucede, também, por ser um tema delicado, que demanda uma transformação cultural na empresa.

Segundo o Entrevistado 5, essas mudanças culminaram na elaboração de novos controles internos tornando a Celesc mais segura perante a ameaça de atos ilícitos, uma vez que, de acordo com o Entrevistado 6, atuam não somente nos riscos de conformidade, mas nos riscos corporativos como um todo. Assim, apresentando os fatos, identifica-se a observância integral ao primeiro indicador.

4.2 Código de Conduta e Integridade

Na coleta de informações, verificou-se que Casan possui Código de Conduta e Integridade disponível em sua página eletrônica, constando os princípios que orientam a atuação estatal, além de sua missão, visão e valores, demonstrando conformidade com o estabelecido pelos quatro primeiros critérios. Ademais, a Entrevistada 3 relatou que ele é revisado periodicamente pela Comissão de Conduta e Integridade.

Na seção intitulada “conduta profissional” constam, também, orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude (CASAN, 2018). Não obstante, o código indica a Comissão de Conduta e Integridade como responsável pela sua atualização e aplicação, bem como pela realização de treinamentos anuais aos seus empregados e administradores (CASAN, 2018). Após os treinamentos, as Entrevistadas 2 e 3 relataram que são aplicadas avaliações para certificar que o conhecimento foi assimilado.

Quanto ao canal de denúncias e os mecanismos de proteção ao denunciante, o documento indica que as denúncias internas e externas deverão ser feitas por meio da Ouvidoria, que garante o sigilo e os mecanismos de proteção exigidos pela lei 13.303 (CASAN, 2018). Ainda, no caso de violação às regras estabelecidas pelo mecanismo em questão, serão aplicadas as infrações dispostas no Plano de Cargos e Salários, Consolidação das Leis Trabalhistas e demais legislações cabíveis à Casan (CASAN, 2018). Portanto, com base nessa análise, constata-se que a Casan está de acordo com o indicador de Código de Conduta e Integridade, respondendo a todos os critérios elencados.

No âmbito da Celesc encontra-se o código de conduta e integridade, sob o nome “Código de Conduta Ética”. Aplicável a todas as pessoas que exercem atividade em nome da Celesc e suas subsidiárias, conta com regras específicas para diretores e gerentes que compõem a alta administração (CELESC, 2019).

O código contempla os princípios que norteiam suas atividades, bem como a missão, visão e valores da Celesc. No entanto, não se evidenciou no código uma seção exclusiva para conflitos de interesse. Identificou-se somente nas regras gerais, que os servidores são orientados a reportar à sua gerência ou diretoria casos de conflito de interesses, além de serem coibidos atos de corrupção e fraude, no tópico “proibições” (CELESC, 2019).

Para a atualização periódica do documento, a Celesc designa o Comitê de Ética, para o qual também deverão ser comunicadas as denúncias internas e externas. O código garante o sigilo das denúncias como mecanismo de proteção ao denunciante, além de dedicar uma seção para expressar seu repúdio contra qualquer discriminação nesse sentido. Ainda, são determinadas sanções para os casos de violação das regras estipuladas e treinamentos obrigatórios anuais sobre o código de conduta e integridade (CELESC, 2019).

O Entrevistado 4 menciona que há a realização de uma prova após o período de treinamento. A Diretoria orienta os servidores diante do surgimento de dúvidas, inclusive, conduzindo uma iniciativa mensal de discussão de dilemas éticos, na qual aplicam o código a situações cotidianas.

Desse modo, mesmo sem evidenciar uma seção dedicada exclusivamente às orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude, em virtude desse conteúdo estar compreendido nas regras gerais, depreende-se que os critérios referentes ao indicador de Código de Conduta e Integridade são totalmente atendidos.

4.3 Área de *Compliance*

No organograma disponibilizado no *website* da Casan não existe uma área que atenda à nomenclatura “área de *compliance*”, todavia há a Gerência de Conformidade, Controles Internos e Gestão de Riscos, vinculada à Assessoria de Planejamento (CASAN, 2020c). Observa-se a definição de suas competências, constatando-se que esse critério é acatado, prevalecendo a função inerente às áreas de *compliance*, em detrimento ao título concedido (CASAN, 2019a). São competências da área:

- (I) propor políticas de Conformidade, Controles Internos e Gestão de Riscos para a Companhia, as quais deverão ser periodicamente revisadas e aprovadas pelo Conselho de Administração, e comunicá-las a todo o corpo funcional;
- (II) verificar a aderência da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços da Companhia às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis;
- (III) comunicar à Diretoria Executiva, aos Conselhos de Administração e Fiscal e ao Comitê de Auditoria Estatutário a ocorrência de ato ou conduta em desacordo com as normas aplicáveis à Companhia;
- (IV) verificar a aplicação adequada do princípio da segregação de funções, de forma que seja evitada a ocorrência de conflitos de interesse e fraudes;
- (V) verificar o cumprimento do Código de Conduta e Integridade da Companhia, bem como promover treinamentos periódicos de seus empregados e dirigentes sobre o tema, em parceria com a Universidade Corporativa da CASAN;
- (VI) coordenar os processos de identificação, classificação e avaliação dos riscos a que está sujeita a Companhia;
- (VII) coordenar a elaboração e monitorar os planos de ação para mitigação dos riscos identificados, verificando continuamente a adequação e a eficácia da gestão de riscos;
- (VIII) estabelecer planos de contingência para os principais processos de trabalho da Companhia;
- (IX) elaborar relatórios periódicos de suas atividades, submetendo-os à Diretoria Executiva, aos Conselhos de Administração e Fiscal e ao Comitê de Auditoria Estatutário;
- (X) disseminar a importância da Conformidade, Controles Internos e Gestão de Riscos, bem como a responsabilidade de cada área da Companhia nestes aspectos;
- (XI) outras atividades correlatas definidas pelo Diretor-Presidente (CASAN, 2019a, p. 33-34).

A mesma seção estabelece que a área “se vincula diretamente ao Diretor-Presidente e é por ele conduzida, podendo delegar a condução a outro Diretor Executivo à sua escolha” (CASAN, 2019a, p. 33). O Diretor Presidente, assim como os diretores que compõem a Diretoria Executiva, tem sua posição e atribuições determinadas pelo estatuto social.

De acordo com o Entrevistado 1, e conforme o citado organograma (CASAN, 2020c), a área se reporta ao Diretor Presidente e ao Assessor de Planejamento. Em seu entendimento, se a lei das estatais não obrigasse a área a vincular-se à presidência, eles estariam hierarquicamente abaixo do Assessor de Planejamento, com quem tratam das demandas antes de escalá-las à presidência.

O estatuto social da Casan prevê a existência de uma Diretoria Executiva, composta por oito membros diretores, dentre os quais figura o Diretor de Planejamento, Controles e *Compliance*, vinculado ao Diretor Presidente, assim como os demais (CELESC, 2020c).

Tal qual sucede com a Casan, na Celesc a área de *compliance* não atende à terminologia de “área de *compliance*” estabelecida pelo critério, todavia, o estatuto social determina que a ela compete, dentre outras coisas, coordenar atividades relativas ao planejamento financeiro, controles internos, gestão estratégica de riscos e *compliance*, a partir do que se conclui que essa titulação não confere prejuízos ao exercício das atividades da área como tal (CELESC, 2020c). Segundo o Entrevistado 6, seu trabalho resulta principalmente na construção de ferramentas apresentadas à alta administração para amparar os processos de tomada de decisão.

Não obstante, o estatuto social define como atribuição do Conselho de Administração da Celesc (2020c, p. 13) “deliberar sobre as matérias previstas na Lei n. 13.303/16”, dentre as quais remete-se ao parágrafo 4º, que obriga ao estatuto social prever a possibilidade de comunicar diretamente ao Conselho situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades, tal qual o último critério desse indicador. Verifica-se, portanto, que o indicador analisado é observado em sua totalidade pela Celesc.

Com relação à constituição da Diretoria de Planejamento, Controles e *Compliance*, o Entrevistado 4 informou que, anteriormente a ela, havia a Diretoria de Planejamento e Controles Internos. Em 2018, a Diretoria Executiva entendeu que a instância de *compliance* deveria integrar a Diretoria em questão, a partir do que houve a alteração para a forma como se instala atualmente, havendo a mudança na nomenclatura.

O Entrevistado 4 relatou também que nesse processo foi estruturado um plano de maturidade da área, nomeado “jornada de *compliance*”, assentado em três fases. A fase inicial atém-se a averiguar questões relacionadas a orçamento, pessoas e processos necessários para sua atuação; a segunda consiste na busca por apoio externo, para validar e aprimorar o que foi concebido; e a terceira fase abarca a revisão e melhorias necessárias. Atualmente, encontra-se na segunda fase, recebendo auxílio de consultores externos para revisar o que fora implementado pela Diretoria. Destaca-se que as organizações atenderam aos critérios estabelecidos.

4.4 Conselho de Administração

No estatuto social da Casan é vedada, pelo artigo 19, incisos VI e VII, a indicação para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva, de pessoas que tenham participado da estrutura decisória de partido político ou atuado na organização, estruturação e realização de campanha eleitoral nos últimos trinta e seis meses (CASAN, 2019a). Apesar disso, não é proibida, pelo documento, a candidatura de pessoas que tenham concorrido a mandato eletivo nos 10 anos anteriores à nomeação, havendo, portanto, atendimento parcial a esse indicador. Tal omissão, também acontece no caso da Celesc, sendo agravado, pelo fato de que não veta a nomeação na estrutura decisória de pessoas de partidos políticos (CELESC, 2020c, 2019, 2018).

Ainda assim, o inverso não é necessariamente verdadeiro. É necessário precisar esta prerrogativa, o que exige uma pesquisa adicional para investigar o histórico dos empossados nos cargos em questão, limitada no presente estudo. Desse modo, conclui-se que há o atendimento parcial a esse critério.

4.5 Estrutura Organizacional

Considerando o organograma da Casan compreende-se que ela conta com área de Auditoria Interna e Comitê de Auditoria Estatutário, ambos vinculados ao Conselho de Administração (CASAN, 2020c). A informação é respaldada por seu estatuto social, que dedica as Seções I e III do Capítulo V exclusivamente à disposição de informações acerca do referido Comitê e da área de Auditoria Interna, respectivamente (CASAN, 2019a).

A Entrevistada 2 afirmou que a área de Auditoria Interna foi reestruturada somente quando a Lei 13.303/2016 entrou em vigor, em 2018, ocasião em que a área foi vinculada ao Conselho de Administração, deixando de responder à Presidência. Com essa mudança, uma grande diferença percebida pela entrevistada foi que os processos da área deixaram de ser arbitrários à vontade dos presidentes, funcionando de maneira mais ordenada e estável. Foi destacada ainda a oportunidade de deliberação conferida pelo Conselho, o que favorece o desempenho da área.

No Portal da Transparência da Celesc (2020b) é descrita sua estrutura administrativa, que integra o Comitê de Auditoria Estatutária, porém sem haver menção à área de auditoria interna. Todavia, no estatuto social, dentre as funções do referido Comitê, este é designado a acompanhar as atividades de auditoria interna (CELESC, 2020c).

O programa de *compliance* da Celesc contempla seis pilares: (1) tom da liderança; (2) diretrizes; (3) comunicação e treinamento; (4) monitoramento; (5) investigação; e (6) medidas corretivas (CELESC, 2018). Para a condução do pilar de investigação, é designada a Auditoria Interna, a partir do que se infere que esta compõe a estrutura organizacional da estatal (CELESC, 2018).

Em virtude das evidências apresentadas, depreende-se que há o atendimento total a esse indicador, contando a Celesc com área de auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário.

4.6 Discussões

Como parte integrante da administração pública indireta, as sociedades de economia mista devem obedecer a princípios, dentre os quais à legalidade. A discricionariedade dos agentes é restrita pelas normas (MARRARA, 2014), o que esteia as preocupações manifestadas especialmente pelos Entrevistados 1 e 2 em observar boas práticas em organizações semelhantes e limitar seus programas de *compliance* às determinações legais durante sua elaboração.

No que tange à legalidade, em razão da Lei 13.303/2016, observa-se que todas as empresas estatais já ostentavam alguma estrutura de integridade quando se apresentou a necessidade de implementar o programa de *compliance*, mesmo que não em todos os casos em completa conformidade com o critério analisado. Esse ponto foi assinalado pelos Entrevistados 1 e 4 como atenuador das dificuldades na implementação do programa, que acabou por figurar sob determinadas perspectivas como um mecanismo para a formalização de iniciativas já em andamento, recebida de maneira mais aprazível pelos servidores.

Ainda assim, mesmo que a Lei 17.715/2019 indique as etapas e fases necessárias à implementação do programa de *compliance*, e o Decreto 8.420 estabeleça parâmetros e a serem observados, os instrumentos legais resguardam a liberdade dos órgãos e entidades governamentais no tocante à sua elaboração. O decreto ocupa-se em sentenciar que “programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade” (BRASIL, 2015, Art. 41).

De fato, a diversidade estrutural dos programas de *compliance* da Casan e Celesc é percebida quando são analisados. Ao introduzir as metodologias de *compliance*, essa adaptação é fundamental, já que para ser efetivo o programa deve ser desenvolvido individualmente, de modo a endereçar apropriadamente os riscos e peculiaridades dos ramos de atuação de cada organização (MAEDA, 2013).

Quanto à implementação dos programas, uma preocupação comum foi observada em relação a sensibilizar e engajar os servidores com os novos procedimentos de *compliance*, o que se justifica na medida em que não importa o quão atraente uma mudança possa parecer aos olhos da alta liderança, a iniciativa vai fracassar se os colaboradores não estiverem abertos a mudança ou não acreditarem no sucesso da iniciativa (SEIJTS; ROBERTS, 2010).

Por fim, quanto ao atendimento aos critérios analisados, a Casan e a Celesc atendem a todos os critérios totalmente, salvo a indicação de membros que estejam há mais de 10 anos em cargos de diretoria e a participação de pessoas vinculadas a um partido político ou que gerenciaram alguma campanha eleitoral nos últimos três anos.

Notou-se que tanto na Casan quanto na Celesc as áreas de *compliance* são lideradas por servidores que detêm o conhecimento necessário para ocupar essa posição, o que provavelmente corroborou para evitar que a área existisse apenas para causar uma aparência de legalidade, conforme previsto Ceren e Carmo (2019), ou que os programas de *compliance* fossem programas de papel, como elucidado por Maeda (2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ano após ano, inúmeras fraudes envolvendo os setores público e privado acontecem no Brasil, comprometendo a sobrevivência das empresas enredadas nos desvios e a supremacia do interesse público na atuação estatal (PLETI; FREITAS, 2015). Nesse cenário, torna-se importante a adoção de programas *compliance* no Brasil, em detrimento da Lei 12.846/2013 e da Lei 17.715/2019, aplicada a todos os órgãos e entidades governamentais catarinenses.

As legislações em comento, com adição da lei 13.303/2016, que instituiu estruturas de integridade nas empresas estatais, foram elencadas como as principais legislações sobre *compliance* no âmbito dessas organizações. Além disso, identificou-se quatro momentos. O primeiro, marcado pelas legislações adjacentes que apoiam o *compliance*; o segundo, no qual se inicia a discussão da corrupção por compras internacionais por meio de convenções; o terceiro período, com a instituição, no cenário nacional, de leis específicas ao combate da corrupção e o desenvolvimento do *compliance*; e, por fim, nos últimos 4 anos, a institucionalização de leis estaduais brasileiras visando fortalecer as ações de integridade.

A descrição proposta foi embasada na metodologia da Transparência Internacional que, conforme já relatado, foi selecionada em virtude da convergência dos critérios nela contidos. Ainda assim, como nenhum dos critérios fomentava diretamente a análise dos programas de *compliance*, foram elaborados critérios adicionais, respaldados na lei 17.715/2019.

Podemos destacar alguns pontos importantes na análise realizada: i) A influência das leis 8.429/1992, 12.846/2013 e 13.303/2016 e a ausência da menção à lei 17.715/2019, devido à criação dos mecanismos anteriormente a ela. ii) Ainda na influência das leis, verificou-se que as novas legislações impelem na adaptação organizacional, como no relato da Entrevista 2, em que observou que os processos da Auditoria Interna deixaram de ser arbitrários à vontade dos presidentes, funcionando de

maneira mais ordenada e estável. iii) Constatou-se também a resistência à mudança dos trabalhadores, com o desafio de periodicamente avaliar e informar os trabalhadores das empresas públicas. E iv) Ambas as organizações criaram um sistema por etapas de implementação do *compliance*, que é revisado de maneira periódica.

Por fim, destaca-se que o único critério considerado atendido parcialmente refere-se à composição do conselho de administração, já que não garantem em previsão documental, concorrência a mandato eletivo nos últimos 10 anos anteriores à nomeação ou participação de estrutura decisória de partido político ou campanha eleitoral nos últimos 3 anos. Fora este, todos os critérios foram atendidos pela CASAN e CELESC.

Como sugestões para próximas pesquisas, indica-se a análise dos integrantes dos conselhos das empresas públicas, para verificar a conformidade com o método da transparência internacional. Além disso, seguindo previsões legais e orientações técnicas, diferentes instituições públicas carecem de acompanhamento sobre os resultados da implementação de programas de *compliance*. Por serem políticas relativamente recentes, revisões de literatura são necessárias e novos estudos podem ser realizados para identificar boas práticas, resultados alcançados e propor melhorias.

REFERÊNCIAS

ASSI, M. **Gestão de *compliance* e seus desafios**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

ASSI, M. **Governança, riscos e *compliance***: mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

BRASIL. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. Portaria CGU n. 909, de 7 de abril de 2015. **Legisweb**. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=282863>. Acesso em: 5 mar. 2020.

BRASIL. Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 16 mar. 2020.

BRASIL. Lei n. 12.846, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 02 ago. 2013. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1º jul. 2016b. Seção 1, p. 1.

CANDELORO, A. P. P.; RIZZO, M. B. M. de; PINHO, V. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CASAN. **Código de conduta e integridade**. Florianópolis: CASAN, 2018. Disponível em: [https://www.casan.com.br/ckfinder/userfiles/images/Noticias_Conteudo/Codigo%20de%20Conduta%20e%20Integridade%20CASAN%20-%20Integra\(3\).pdf](https://www.casan.com.br/ckfinder/userfiles/images/Noticias_Conteudo/Codigo%20de%20Conduta%20e%20Integridade%20CASAN%20-%20Integra(3).pdf). Acesso em: 04 mar. 2020.

CASAN. **Estatuto social**. Florianópolis: [s. n.], 2019a. Disponível em: <https://ri.casan.com.br/governanca-corporativa/estatuto-social/>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CASAN. **História da CASAN e do Saneamento em Santa Catarina**. Disponível em: <https://www.casan.com.br/menu-conteudo/index/url/historia-da-casan-e-do-saneamento-em-santa-catarina#0>. Acesso em: 31 mar. 2020a.

CASAN. **Programa de integridade**. [S. l.: s. n.], 2019b. Disponível em: <https://transparencia.casan.com.br/data/download/1141/1>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CASAN. **Organograma**. Florianópolis: [s. n.], 2020b. Disponível em: <https://www.casan.com.br/menu-conteudo/index/url/organograma#0>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CELESC. **A Celesc**. Disponível em: <https://www.celesc.com.br/home/apresentacao>. Acesso em: 4 mar. 2020a.

CELESC. **A Celesc: estrutura administrativa**. Disponível em: <https://www.celesc.com.br/home/estrutura-administrativa>. Acesso em: 4 mar. 2020b.

CELESC. **Código de conduta ética da CELESC: a energia que nos orienta**. [S. l.: s. n.], 2019. 3. ed. Disponível em: <https://www.celesc.com.br/arquivos/politicas/codigo-conduta-etica.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CELESC. **Estatuto social da CELESC**. Florianópolis: [s. n.], 2020c. Disponível em: <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/137b4414-3d0c-493e-8b59-0d02b-c3e4072/489b5ca4-b7b6-4f7a-94ff-db44fb3fc640?origin=2>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CELESC. **História**. Disponível em: <https://www.celesc.com.br/home/historia#1950>. Acesso em: 31 mar. 2020d.

CELESC. **Programa de compliance**. [S. l.: s. n.], 2018. 1. ed. Disponível em: <https://www.celesc.com.br/arquivos/politicas/programa-compliance.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

CEREN, J. P.; CARMO, Valter Moura do. Crítica ao *compliance* na lei brasileira de anticorrupção. **Revista de Direito Público**, Londrina, v. 14, n. 3, p. 87-109, dez. 2019.

CADE. **Guia programas de compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial**. Brasília: 2016. Disponível em: http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf. Acesso em: 13 fev. 2020.

CGU. **Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201601703**. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/10551.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2020.

CUEVA, R. V. B. Prefácio. In: MENDES, F. S.; CARVALHO, V. M. de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

DA MATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

FORTINI, C.; SCHERMAM, A. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. **Revista Interesse Público**, Belo Horizonte, v. 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr. 2017. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/11/governanca-combate-corrupcao.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020.

FRANCE, G. D. J. Evolução da legislação brasileira contra a corrupção. In: MOHALLEM, M. F.; RAGAZZO, C. E. J. **Diagnóstico institucional: primeiros passos para um plano nacional anticorrupção**. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2017. Cap. 2, p. 39-70.

GABARDO, E.; CASTELLA, G. M. A nova lei anticorrupção e a importância do *compliance* para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015.

GIANELLO, M. L. **Aplicação do compliance na administração pública**. 2018. 27 p. Monografia (Pós-graduação em Direito Empresarial), LLC em Direito Empresarial, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MAEDA, B. C. Programas de *Compliance* Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, A. D. (Coord.); MAEDA, B. C. (Coord.); AYRES, C. H. da S. (Coord.) **Temas de Anticorrupção & Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MARRARA, T. As fontes do direito administrativo e o princípio da legalidade. **Revista Digital de Direito Administrativo**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 23-51, 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rdda/article/view/73561/77253>. Acesso em: 18 maio 2020.

KEMPFER, M. Empresas Estatais, Governança Corporativa e Controle Social. In: MESSA, A. F. *et al.* **Governança, compliance e corrupção**. São Paulo: Almedina Brasil, 2019.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA; CGU. **Manual prático de avaliação de programa de integridade em par**. Brasília: [s. n.], 2018a. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/cgu_manual_pratico_integridade_par.pdf. Acesso em: 17 mar. 2020.

PLETI, R. P.; FREITAS, P. C. de. A pessoa jurídica de direito privado como titular de direitos fundamentais e a obrigatoriedade de implementação dos sistemas de "compliance" pelo ordenamento jurídico brasileiro. *In: XXIV Encontro Nacional do CONPEDI – UFS*. Florianópolis: CONPEDI, 2015, p. 79-95.

ROMEIRO, Adriana. **Corrupção e poder no Brasil: uma história, séculos XVI a XVIII**. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017.

SANTA CATARINA. **Decreto n. 58, de 30 de abril de 1971**. Estabelece normas para a constituição da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento, e dá outras providências. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-58-1971-santa-catarina-estabelece-normas-para-a-constituicao-da-companhia-catarinense-de-aguas-e-saneamento-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 4 mar. 2020.

SANTA CATARINA. **Lei n. 17.715, de 23 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre a criação do Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual e adota outras providências. Disponível em: <http://leisestaduais.com.br/sc/lei-ordinaria-n-17715-2019-santa-catarina-dispoe-sobre-a-criacao-do-programa-de-integridade-e-compliance-da-administracao-publica-estadual-e-adota-outras-providencias>. Acesso em: 27 jan. 2020.

SCHRAMM, F. S. **O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas**. 2018. 432 p. Dissertação (Mestrado em Direito), Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SEIJTS, G. H.; ROBERTS, M. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 190-213, 2011. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/1860/3d98e5a4d-202444a2db6cd794fa4115a2a38.pdf?_ga=2.115950982.1867149389.1589489543-452994731.1589489543. Acesso em: 18 maio 2020.

TESOURO NACIONAL TRANSPARENTE. **As 258 empresas dos Estados brasileiros: Um panorama das empresas estatais estaduais**. Brasil, Tesouro Nacional, 2018. Disponível em: <https://empresas-estados.tesouro.gov.br/>. Acesso em: 26 jan. 2020.

TCU. **Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública** 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>. Acesso em: 30 abr. 2020.

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. **Índice de percepção da corrupção 2019**. [S. l.: s. n.], 2020a. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/asset/67:indice-de-percepcao-da-corrupcao-2019?stream=1>. Acesso em: 15 fev. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Metodologia de avaliação: integridade nos**

Estados. São Paulo: [s. n.], [2019?]. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/asset/64:metodologia-integridade-nos-estados?stream=1k>. Acesso em: 4 mar. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Press release:** Transparência Internacional, em parceria com embaixadas da Dinamarca e do Canadá, lança projeto pioneiro para apoiar a luta contra a corrupção nos estados brasileiros. Disponível em: <https://www.mpes.mp.br/Arquivos/Anexos/9cbe3d4d-ca6d-4ca2-9729-d9e4402107a3.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020b.

VERÍSSIMO, C. **Compliance:** incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

VÍCTORA, C. G. et al. **Pesquisa qualitativa em saúde:** uma introdução ao tema. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

XAVIER, C. P. G. **Programas de compliance anticorrupção no contexto da lei 12.846/13: elementos e estudo de caso.** 2015. Dissertação (Mestrado em Direito) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.