



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de pesquisa: Politeia - Coprodução do Bem Público,
Accountability, Inovação e Sustentabilidade.**

**PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*: UMA PROPOSTA DE
FRAMEWORK PARA IMPLANTAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

01000628060

**Florianópolis
2026**

**PROPOSTA DE PESQUISA:
PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*: UMA PROPOSTA DE
FRAMEWORK PARA IMPLANTAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

**1 - INTRODUÇÃO: CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO
DA PESQUISA**

Embora sejam conceitos relativamente recentes no vocabulário da administração no Brasil, nunca se falou tanto a respeito de integridade e *compliance*, seja na esfera pública ou privada. O movimento se fortaleceu a partir dos grandes episódios envolvendo a prática de atos de corrupção e fraude no Brasil e no mundo nos últimos vinte anos, cuja consequência foi o aumento do interesse por melhores práticas de governança nas organizações.

Especialmente no Brasil, novas estruturas, padrões e mecanismos de governança, gestão de riscos, integridade e *compliance* foram paulatinamente sendo introduzidos, sendo o primeiro passo a Lei Federal n. 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. Essa foi a primeira legislação nacional a prever que a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade sejam levados em consideração na aplicação de sanções administrativas contra pessoas jurídicas em caso de prática de atos lesivos contra a administração pública.

Já a Lei n. 13.303/2016, conhecida com Lei das Estatais, trouxe a obrigatoriedade para essas empresas de um Código de Conduta e Integridade com princípios, valores e missão da organização, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude, entre outras exigências, além da observação da política de integridade nas transações com partes interessadas.

Desde 2013, com a citada Lei Anticorrupção, as empresas que interagem com o poder público passaram a se preocupar mais intensamente com a implantação de programas de integridade e *compliance*. Mas, em relação ao setor público, foi somente com a publicação do Decreto Federal n. 9.203/2017 que instituiu-se a obrigatoriedade aos órgãos e entidades públicos federais da implantação de um programa de integridade, atribuindo-se à Controladoria-Geral da União (CGU), no art. 20, a responsabilidade por estabelecer procedimentos necessários à estruturação, execução e monitoramento dos programas a serem construídos e implementados.

Além da União, atualmente há um conjunto significativo de entes federativos brasileiros que regulamentaram os chamados programas de integridade e *compliance* públicos em suas esferas, cabendo aos respectivos órgãos de controle interno sua implementação: Goiás (Decreto n. 9.406/2019); Paraná (Lei Estadual n. 19.857/2019); Minas Gerais (Decreto Estadual n. 48.419/2022); Espírito Santo (Lei n. 10.993/2019); e, mais recentemente, o estado de São Paulo (Decreto n. 67.683/2023). Finalmente, em Santa Catarina, a Lei n. 17.715/2019, que instituiu o Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública (PIC)¹.

Por outro lado, na esfera municipal ainda é pequena a presença de programas de integridade. O Diagnóstico Nacional de Controle Interno, realizado pelo Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI) aponta que apenas 8.8% dos municípios pesquisados possuem Programa de Integridade.

Paralelamente, os órgãos de controle vem atuando cada vez mais na cobrança da instituição de tais políticas públicas. Recentemente o Conselho Nacional do Ministério Público editou a Resolução n. 305, na qual institui as diretrizes para atuação de seus membros, seja para o desenvolvimento de políticas de integridade pelo próprio Ministério Público, seja para o incentivo à implantação de programas de integridade perante os órgãos da administração pública².

Os programas de integridade e *compliance* públicos, diferente de seus congêneres do setor privado, têm como objetivo a tutela da própria Administração Pública, protegendo-a contra atos lesivos praticados por administradores ou servidores públicos, para além dos atos lesivos praticados por atores privados e empresas (SIMÃO, 2020). Por sua natureza, tratam-se de programas com enfoque eminentemente preventivo (BRASIL, 2017).

Por meio da gestão de riscos, o gestor público pode acompanhar as fragilidades existentes em seu órgão, bem como as ações de tratamento e mitigação de risco, e os resultados por elas alcançados. A gestão de riscos no setor público, portanto, tem como propósito a criação e proteção de valor público (ZILLER et. al, 2023).

Contudo, apesar da crescente disseminação do *compliance* público e do vasto espaço para sua implantação, ainda é escassa a literatura que trate do tema. Entre as produções

¹ Embora a Lei n. 17.715/2019 utilize a redação “compliance”, sem itálico, optamos por seguir o padrão da norma brasileira, segundo a qual os estrangeirismos devem ser destacados em itálico. E, apesar da grande disseminação da palavra *compliance* nos últimos anos, a Academia Brasileira de Letras, responsável por apresentar as palavras que passam a ter uso corrente na língua portuguesa (hipótese na qual o destaque em itálico seria dispensado), ainda reconhece *compliance* como um substantivo estrangeiro, conforme consulta realizada no site www.academia.org.br, em fevereiro de 2024.

² Resolução nº 305, de 11 de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/CALJ/resolucoes/Resolucao-n-305.pdf>

pesquisadas, observa-se que a maioria das que se dedica a analisar programas de integridade o faz a partir de uma visão de fora para dentro, e com acesso limitado aos dados, informações e pessoas envolvidas na implantação do programa.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), organização internacional que promove ativamente a melhoria dos sistemas de integridade públicos, periodicamente publica uma análise da situação do Brasil em relação ao tema, e demonstra preocupação com a falta de integração entre as diversas aplicações do *compliance* público, ainda que reconheça o avanço do país em alguns pontos (OCDE, 2025). Suas recomendações, no entanto, partem de uma visão macro do problema.

Tais trabalhos, portanto, não são capazes de se debruçar detalhadamente sobre a questões práticas compreendidas na implantação de um programa do gênero, que engloba, além dos desafios naturais do desenvolvimento de qualquer política pública, todo um contexto de mudança cultural por parte dos envolvidos.

Para auxiliar nesse desafio, nossa proposta é a elaboração de um *framework* voltado à implantação de programas de integridade e *compliance* na gestão pública.

Um *framework* de gestão pública oferece uma estrutura definida, diretrizes, práticas, ferramentas e métodos para aumentar a eficiência, qualidade, transparência e governança nas instituições públicas. No caso dos programas de integridade e compliance, o *framework* poderá servir como modelo inicial e orientação para órgãos e entidades que desejem implantar um programa dessa natureza. Adicionalmente, poderá servir como base para a elaboração de um *checklist* para a fiscalização desses programas por parte dos órgãos de controle.

Dessa forma, entendemos que um *framework* voltado para a implantação de programas de integridade públicos, adaptado à realidade da administração pública nacional, baseado em boas práticas já testadas e validadas por outros gestores, de outras esferas e níveis governamentais, contribuirá para maior disseminação desses programas.

A elaboração do *framework* será baseada principalmente na experiência do Governo de Santa Catarina na implantação de seu Programa de Integridade e Compliance, por meio da Controladoria-Geral do Estado. O programa estadual ocorreu em quase cinquenta órgãos da administração direta e indireta, além de cooperação para disseminação de conhecimento junto a municípios catarinenses, experiência da qual o autor fez parte, em cargos de direção e gerência diretamente ligados à criação, desenvolvimento e implantação do programa.

Ao final, espera-se entregar um documento que possa servir como referência para outros gestores que atuem profissionalmente com sistemas de gestão de risco, integridade e *compliance* no setor público, de forma que as boas práticas identificadas possam ser

replicadas e potencializadas, revertendo-se em melhorias para a gestão pública e entrega de melhores serviços à população.

2 - JUSTIFICATIVA

A justificativa para a proposta de pesquisa que ora se apresenta baseia-se em duas perspectivas: a melhoria da gestão pública e das entregas públicas, por meio da gestão de riscos; e aprimoramento das metodologias para implantação de programas de integridade e *compliance* especificamente no âmbito do setor público.

Sobre a primeira perspectiva, a implantação de programas de integridade e *compliance* no setor público cada vez mais decorre de exigência legal. Mais especificamente, no Poder Executivo catarinense, a Lei Estadual nº 17.715/2019, de iniciativa parlamentar, instituiu o Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública (PIC) em todos os órgãos e entidades governamentais no âmbito do Estado de Santa Catarina³. O mesmo ocorre na esfera federal e em diversos outros estados.

No nível municipal ainda são poucos os que instituíram seus programas por lei. Contudo, os órgãos de controle vem atuando cada vez mais na cobrança da instituição de tais políticas públicas.

Mas, para além da obrigação legal, a implantação de um programa de integridade e *compliance* tem como cerne a gestão de riscos. Segundo a própria Lei nº 17.715/2019, “entende-se por riscos os fatores que possibilitam a ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos do órgão ou entidade”⁴.

Entre os objetivos declarados do PIC estão “criar e aprimorar a estrutura de governança pública, riscos e controles da Administração Pública estadual”, “fomentar a inovação e a adoção de boas práticas de gestão pública”, e, finalmente, “estabelecer um conjunto de medidas que visa prevenir possíveis desvios na entrega à população dos resultados esperados dos órgãos e entidades da Administração Pública”⁵, entre outros.

Pode-se afirmar, portanto, que a implantação e aprimoramento do PIC tem potencial para gerar um grande impacto positivo na melhoria das entregas à população, por meio da gestão de riscos que podem comprometer o cumprimento dos objetivos dos órgão ou

³ Lei Estadual nº 17.715, de 23 de janeiro de 2019.

⁴ Art. 7º, §1º, Lei nº 17.715/2019.

⁵ Art. 2º, Lei nº 17.715/2019.

entidades da Administração Pública, ou seja, a execução de políticas públicas do interesse da sociedade.

Um exemplo prático ocorreu recentemente, quando uma auditoria do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) apontou diversas fragilidades no Departamento Estadual de Trânsito de Santa Catarina (Detran/SC). Segundo notícia veiculada no *site* daquele órgão, “a auditoria detectou que, embora o Detran/SC tenha elaborado um plano de integridade em conjunto com a Controladoria-Geral do Estado, mapeando 55 riscos, apenas 27 deles, classificados como altos e extremos, possuem algum tipo de controle e acompanhamento”⁶.

O trabalho do órgão de contas também apurou que, das medidas mitigadoras previstas para os riscos classificados como altos ou extremos, apenas uma fora integralmente implementada até o momento do levantamento, e outros 28 riscos mapeados sequer possuíam medidas mitigadoras planejadas, incluindo riscos relevantes, incluindo exposição a atos de corrupção.

A correta utilização do plano de integridade elaborado pelo PIC no Detran/SC, com a implantação de medidas de mitigação para os riscos que foram mapeados, poderia ter evitado não só a exposição do órgão a tais riscos - e seus impactos negativos nas entregas públicas - como também o próprio impacto reputacional de ver o órgão sujeito a notícias negativas relacionadas à má gestão, desvios e irregularidades, como tem sido frequente nos últimos anos.

Em relação à segunda perspectiva, há uma grande necessidade de aprimoramento das metodologias para implantação de programas de integridade e *compliance* no âmbito do setor público. A análise da bibliografia revela que ainda é escassa a literatura que trate do tema especificamente em relação às questões práticas da implantação de um programa do gênero no setor público.

Estudo realizado por De Bona sobre a existência de normas e políticas de integridade e anticorrupção nos estados e capitais brasileiras concluiu que a grande maioria desses entes não tinha os instrumentos legais ou as estruturas organizacionais necessárias para institucionalizar a integridade pública. Mais especificamente, 71,7% dos entes pesquisados não tinham política de integridade (DE BONA, 2017).

Portanto, a elaboração de um *framework* poderá auxiliar diversos gestores públicos a desenvolver seus próprios programas de integridade e *compliance*, sobretudo os que atuam em órgãos e entidades municipais, que na grande maioria dos casos não contam com a estrutura

⁶ <https://www.tcesc.tc.br/auditoria-do-tcesc-revela-falhas-na-gestao-do-detran-sc-fragilidades-em-sistemas>

colocada à disposição de entes estaduais e federais, como as controladorias-gerais dos estados e da União.

Aliás, mesmo na esfera estadual as dificuldades são muitas. A implantação de um programa de integridade e *compliance* envolve, além dos percalços inerentes a qualquer política pública, um esforço adicional de mudança cultural por parte dos envolvidos, uma vez que a gestão de riscos não é prática comum nas áreas-meio da gestão pública.

Nesse contexto, a presente proposta de pesquisa constitui ocasião adequada para a análise crítica e reflexão sobre os próximos passos do PIC do estado de Santa Catarina - o qual servirá como base da pesquisa, uma vez que a gestão de riscos é ofício cíclico, sem um final à vista no horizonte, e baseado na melhoria contínua de processos e procedimentos (ABNT, 2018).

Por fim, sob a perspectiva profissional, a entrega de um *framework* para implantação de programas de integridade e *compliance* no setor público constitui a cristalização de um trabalho de mais de cinco anos do candidato, que esteve diretamente envolvido no planejamento e execução do PIC no Poder Executivo do estado de Santa Catarina, em cargos de direção e gerência. Trata-se, portanto, da oportunidade de deixar um legado que possa contribuir para a melhoria da gestão pública e das entregas esperadas por parte da população.

3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em apertada síntese, o *compliance* tem origem em um movimento de aprimoramento da governança corporativa, inicialmente nos Estados Unidos, após uma série de atos de corrupção nacional e transnacional que culminaram, em 1977, com a promulgação do *Foreign Corrupt Practices Act*, conhecido pela sigla FCPA, pelo Congresso daquele país (ZENKNER, 2020; BERGAMINI, 2021). A partir daí nasceu um dever geral das empresas em cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação, o risco legal e regulatório, o que hoje se define como *compliance* (COIMBRA; MANZI, 2010).

Nos últimos anos o conceito de *compliance* evoluiu, agregando valores éticos e princípios morais, com o objetivo não só de cumprir requisitos formais - a conformidade - mas de buscar uma robusta cultura ética nas organizações (MIRANDA, 2021).

Já a integridade, Marcelo Zenkner indica que seria a exata correspondência entre os relevantes valores morais e a realização desses valores no momento em que, diante das

situações-problema do dia a dia, uma escolha é reclamada a fim de que uma ação ou omissão sejam realizadas. A integridade, por esse viés, distinguiria-se da ética, pois, enquanto a ética traz conotações filosóficas e intangíveis, a integridade preocupa-se mais com o comportamento diário das pessoas e com o processo de tomada de decisões (ZENKNER, 2019).

Miranda, por sua vez, afirma que integridade significa mais do que a simples observação de normas, códigos e leis decorrentes dos valores e princípios. As normas e leis seriam apenas o ponto de partida para a moralidade (MIRANDA, 2021). Em suma, a integridade seria o alinhamento entre discurso e ação.

Mais especificamente em relação à integridade pública, a OCDE a define como o alinhamento consistente e a adesão a normas, valores, princípios éticos compartilhados para defender e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2017). De Bona define a integridade como a qualidade do agente que atua de acordo com regras normativas e valores morais geralmente aceitos, em busca do interesse público (DE BONA, 2022).

Discutir integridade em uma organização pública envolve temas como conduta ética, orientações e exemplos das lideranças, processos e divisões de trabalho, políticas de incentivo a determinados comportamentos, prestação de contas e as interações com a sociedade em geral (BRASIL, 2017). Uma política de integridade se estende por aspectos éticos de conduta, incluindo aqueles relativos à aplicação de princípios democráticos na busca pelo interesse público, não se limitando a gerenciar riscos de desconformidades normativas, fraudes e atos ilegais (DE BONA, 2022b).

Apesar da amplitude das definições acima, a expressão “programa de integridade”, ou a variante “programa de integridade e *compliance*”, possuem um abordagem conceitual mais restrita. Segundo a Lei nº 17.715/2019, de Santa Catarina, programa de integridade e *compliance* é “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”. Trata-se de definição semelhante à adotada pela CGU (BRASIL, 2017), e diversos outros diplomas normativos citados anteriormente.

Diferente dos programas do setor privado, os programas de integridade e *compliance* governamentais têm como objetivo a tutela da própria Administração Pública, protegendo-a contra atos lesivos praticados por administradores ou servidores públicos, além dos atos lesivos praticados por agentes privados (SIMÃO, 2020). Por sua natureza, tratam-se de programas com enfoque eminentemente preventivo (BRASIL, 2017).

Em razão de sua abrangência nas atividades anticorrupção de um país, Zenkner inclusive defende a existência não só de um “programa de integridade”, mas um “sistema nacional de integridade” (*National Integrity System*), a ser tratado como política de estado (ZENKNER, 2020). Além de contribuírem para a boa governança (OCDE, 2017, 2019), a implementação dessas políticas é dever dos administradores eleitos, em decorrência do princípio da *accountability* (DE BONA, 2022).

Analisando um exemplo de sistema de integridade, mas de abrangência municipal, De Bona insere os arranjos institucionais que levaram a criação desse sistema no contexto do neoinstitucionalismo, particularmente na teoria do isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell (DE BONA, 2022). Miranda faz o mesmo exercício em relação à gestão de riscos na Administração Pública, conceito central em um programa de integridade e *compliance*, situando-a entre os três atributos do isomorfismo institucional, o coercitivo, o mimético e o normativo (MIRANDA, 2021).

Com efeito, o conceito de gestão de riscos é fundamental para o entendimento dos programas de integridade e *compliance* públicos. A norma-padrão ABNT NBR ISO 31000:2018 define que a gestão de riscos deve ser utilizada para criar e proteger valor nas organizações, gerenciando riscos, tomando decisões, estabelecendo e alcançando objetivos e melhorando o desempenho (ABNT, 2018).

Denhardt, com base em Osborne e Gaebler, enumera dez princípios pelos quais os empreendedores públicos poderiam realizar uma reforma do governo. Entre eles está o governo previdente, cuja preocupação básica seria a prevenção, barrando o problema na origem, em oposição à tradição governamental de investir em programas para resolver problemas públicos (DENHART, 2012), conceito que se identifica com os objetivos da gestão de riscos.

A partir do esforços por uma nova gestão pública, mais eficiente e democrática (BRESSER-PEREIRA, 1999), mais produtiva e de menor custo, chamada no Brasil de administração pública gerencial (DENHART, 2012), podemos entender a inserção da gestão de riscos no setor público como uma resposta da burocracia estatal à essa demanda, trazendo boas práticas do setor privado - como os programas de *compliance* - para dentro do setor público.

Por meio da gestão de riscos, o gestor público pode acompanhar as fragilidades existentes em seu órgão, bem como as ações de tratamento e mitigação de risco, e os resultados por elas alcançados. A gestão de riscos no setor público, portanto, tem como propósito a criação e proteção de valor público (ZILLER et. al, 2023).

Por esse raciocínio, é possível concluir, por fim, que os programas de integridade públicos são uma resposta do gestor à necessidade de maior eficiência da administração pública, com a utilização e adaptação de ferramentas da governança corporativa, na forma de um programa preventivo de gestão de riscos de integridade, visando a criação e proteção de valor público.

4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos seus procedimentos metodológicos a proposta de pesquisa, de caráter qualitativo, se estrutura da seguinte forma:

a. Local: a pesquisa se dará predominantemente no ambiente da Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina (CGE-SC), órgão responsável coordenar as atividades relacionadas à implementação, ao monitoramento e à revisão do Programa de Integridade e *Compliance* (PIC) nos órgãos e nas entidades que integram a Administração Pública Estadual Direta e Indireta. Também serão abrangidos os órgãos e entidades que fazem parte do PIC, mas apenas na medida de suas relações com a equipe da CGE. Não estão previstas atividades locais nos órgãos e entidades participantes do programa.

b. Público-alvo: o público-alvo da pesquisa é compreendido pelos servidores responsáveis pelo desenvolvimento e implementação do PIC, bem como os chamados “pontos focais de Integridade e *Compliance*”, servidores designados pelo respectivo gestor do órgão ou entidade para, sob orientação da CGE, coordenar as atividades relacionadas à implementação, ao monitoramento e à revisão do PIC no âmbito da sua organização

c. Dados: serão colhidas informações relacionadas ao desenvolvimento e implantação do PIC, como por exemplo: as fontes bibliográficas e inspirações trazidas de outros estados no desenvolvimento do programa; as fases e etapas do PIC; os dados e informações colhidas ao longo da existência do programa, como categorias de risco mais incidentes e os fatores de risco identificados pelas quatro fontes utilizadas no mapeamento de riscos; as medidas de mitigação elaboradas pelos órgãos e entidades participantes e a forma de monitoramento da evolução de sua implantação, bem como táticas e estratégias adotadas frente aos desafios encontrados ao longo da execução do programa.

Também será realizado um levantamento documental, com eventual suporte em questionários e entrevistas para complemento da análise sobre a efetividade das decisões tomadas e aplicadas no PIC, além de ampla revisão bibliográfica.

d. Organização e sistematização: as informações dos quase 50 órgãos e entidades participantes do PIC serão organizadas na forma de planilhas estruturadas, com divisões como categorias de risco, fatores de risco, medidas de mitigação, evolução da implantação das medidas, etc.

A revisão bibliográfica será feita em duas etapas. Primeiro, sob a ótica do PIC como fenômeno de política pública *per se*, ou seja, contextualizando-o através das lentes das teorias da administração pública, como o neoinstitucionalismo, particularmente nas três dimensões da teoria do isomorfismo institucional, entre outras.

A segunda abordagem será do PIC como política pública, avaliando-o de acordo com o guia de avaliação de políticas públicas do Governo Federal (Brasil, 2018), e como política pública específica voltada à integridade pública, na qual será utilizada como suporte metodológico a estrutura de trabalho em integridade (*integrity framework*) proposta por Maesschalck e Bertok (MAESSCHALCK; BERTOK, 2009). Também serão colhidas sugestões e boas práticas encontradas na literatura e comparadas com os resultados de sua utilização no caso concreto, no intuito de validá-las e apresentar sugestões e aprimoramentos.

A partir dos resultados da pesquisa, será proposto um *framework* voltado à implantação dos elementos mínimos de um programa de integridade e compliance no âmbito do setor público, com foco na gestão de riscos de caráter eminentemente preventivo.

5 – VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Em relação à viabilidade de implementação dos resultados desta proposta de pesquisa, avalia-se que o *framework* poderá ser utilizado principalmente por entes governamentais de pequeno porte, principalmente municípios, como primeira ferramenta de implantação de um programa de integridade e compliance e introdução à cultura de gestão de riscos.

Como se viu, apenas 8.8% dos municípios pesquisados pelo CONACI possuem programa de integridade, ao mesmo tempo em que os órgãos de controle cada vez mais vem atuando na cobrança da instituição dessas políticas públicas por parte dos entes federativos, considerando seus potenciais benefícios para a gestão pública.

O trabalho também poderá ser utilizado pelo próprio Poder Executivo estadual, na continuidade de seu programa de integridade e *compliance*.

6 – CRONOGRAMA

MESTRADO	Semestres			
	1	2	3	4
Cumprir os créditos	X	X	X	
Publicação de artigos e participação	X	X	X	
Participação em eventos	X	X	X	
Acompanhar atividades grupo pesquisa	X	X	X	X
DISSERTAÇÃO	Semestres			
	1	2	3	4
Revisão Bibliográfica	X	X	X	
Elaboração dos instrumentos de pesquisa		X	X	
Coleta de dados, tratamento e tabulação		X	X	
Análise e interpretação		X	X	
Desenvolvimento escrita dissertação			X	X

7 - REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000:2018: Gestão de riscos - princípios e diretrizes. 2ª ed. Rio de Janeiro, 2018.

BANCO MUNDIAL, CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO. Diagnóstico Nacional do Controle Interno. 2022. Disponível em <https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2023/06/Digital-Diagnostico-Nacional-do-Control-Interno.pdf>. Acesso em: 02 de mar de 2026.

BERGAMINI, José Carlos Loitey. *Compliance na Administração Pública Direta*: aprimoramento da ética na gestão pública. 2021. 215f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/226921>. Acesso em: 26 de mar. de 2026.

BRASIL, Controladoria-Geral da União - CGU. *Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019*. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41324>. Acesso em: 27 de mar. de 2026.

BRASIL, Controladoria-Geral da União - CGU. Manual para implementação de programas de integridade - Orientações para o setor público. Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 25 mar. 2026.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República - *Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post*, vol. 2. Brasília-DF, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guiaexpost.pdf/view>. Acesso em: 27 de mar. de 2026.

BRASIL. Presidência da República. *Guia Para Parceiros e Entes Subnacionais: Gestão da Ética na Administração Pública*. Brasília-DF, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/assuntos/etica-publica/sistema-de-gestao-da-etica/guias-e-modelos-de-documentos/guias-e-modelos-de-documentos>. Acesso em: 27 de mar. de 2026.

BRESSER-PEREIRA. Luiz Carlos. *Sociedade civil: sua democratização para a reforma do estado*. In: BRESSER-PEREIRA. Luiz Carlos; WILHEIM, Jorge; SOLA, Lourdes. *Sociedade e Estado em Transformação*. São Paulo: Editora da UNESP, Brasília: ENAP: 67-116, 1999.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. *Manual de Compliance: Preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.

DE BONA, Rodrigo da Silva. Políticas de Integridad y Anticorrupción en Brasil: el Papel de la Contraloría General en Estados y Capitales, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/357778242>. Acesso em 27 de mar. de 2026.

_____. *La influencia de los procesos políticos y de las instituciones para la eficacia de una política nacional de integridad pública para gobiernos subnacionales: estudio comparativo del Programa Time Brasil en cuatro pequeñas ciudades*. Tese (Doutorado) – Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset e Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Programa de Doutorado em Economia e Governo, 2022.

_____. *Políticas de integridade pública e anticorrupção: uma proposta de sistematização dos principais elementos e componentes inter-relacionados*. R. Linceu On-line, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 29 – 54, Jan/Jun, 2022. Disponível em: https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1876. Acesso em 27 de mar. de 2026.

DENHARDT, Robert. B. *Teorias da administração pública*. Tradução técnica e glossário Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FERRAZ, Pedro da Cunha. A exigência de programa de *compliance* em licitações: um estudo sobre as finalidades licitatórias e a competência para legislar sobre licitação. In: DAL POZZO, Augusto das Neves; MARTINS, Ricardo Marcondes (Coords.). *Aspectos controvertidos do Compliance na administração pública*. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

FREITAS, Daniel. *Compliance e políticas anticorrupção*. 1. Ed. Curitiba: Contentus, 2020.

MAESSCHALCK, Jeroen; BERTOK, Janos. *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*. Global Forum on Public Governance, OECD, 4 a 5 de maio de 2009, Paris. Disponível em [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/GF\(2009\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/GF(2009)1/en/pdf). Acesso em: 26 de mar. de 2026.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinícius Marques de. *Compliance: concorrência e combate à corrupção*. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. Implementando a gestão de riscos no setor público. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

OECD, OECD Integrity Review of Brazil: Managing Risks for a Cleaner Public Service, 2012. Disponível em <https://doi.org/10.1787/9789264119321-en>. Acesso em: 26 de mar. de 2026.

_____, OECD Integrity Review of Brazil 2025: Consolidating Progress on Public Integrity, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cfcce75d-en>. Acesso em: 26 de mar. de 2026.

_____, Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 26 de mar. de 2026.

SANTA CATARINA, Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989. <https://leis.alesc.sc.gov.br/ato-normativo/52785>. Acesso em: 26 de mar. de 2026.

SANTA CATARINA, Assembleia Legislativa - Alesc. *Lei Estadual nº 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. Florianópolis-SC, 2019. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/17715_2019_lei.html. Acesso em: 27 de mar. de 2026.

SANTA CATARINA, Governo do Estado de Santa Catarina. *Decreto estadual nº 2.234, de 27 de outubro de 2022*. Florianópolis-SC, 2022. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-2234-2022-santa-catarina-regulamenta-a-lei-n-17715-de-2019-que-dispoe-sobre-a-criacao-do-programa-de-integridade-e-compliance->

da-administracao-publica-estadual-e-adota-outras-providencias. Acesso em: 27 de mar. de 2026.

SANTA CATARINA, Controladoria-Geral do Estado - CGE-SC. *Guia de Construção: Planos de Integridade*. Florianópolis-SC, 2022. Disponível em: <https://www.cge.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/09/GUIA-DE-CONSTRUCAO-PLANOS-DE-INTEGRIDADE.pdf>. Acesso em: 27 de mar. de 2026.

SIMÃO, Valdir Moysés. *Compliance na Administração Pública direta: perspectiva do cidadão*. In: ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.) *Compliance no setor público*. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

ZENKNER, Marcelo. *Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal*. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

ZENKNER, Marcelo. *Sistemas públicos de integridade: evolução e modernização da administração pública brasileira*. In: ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.) *Compliance no setor público*. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

ZILLER, Henrique Moraes; BORGES, Mara Nunes Silva; CRISPIM, Luís Henrique; CASTRO, Adriano Abreu de. *A gestão de riscos na prática: conceitos, desafios e resultados no Estado de Goiás*. Belo Horizonte: Fórum, 2023.