

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
(PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*
DO ESTADO DO PARANÁ: Biênio 2019/2020

RICARDO GAMBINI GREGO

CASCADEL
2021

Ricardo Gambini Grego

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*
DO ESTADO DO PARANÁ: BIÊNIO 2019/2020**

**EVALUATION OF INTEGRITY COMPLIANCE PROGRAM OF
PARANÁ STATE: Biennium 2019/2020**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional – da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Edison Luiz Leismann.

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

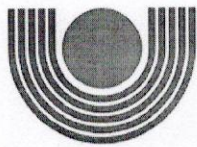
Grego, Ricardo Gambini

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE DO ESTADO DO PARANÁ : Biênio 2019/2020 / Ricardo Gambini
Grego; orientador(a), Edison Luiz Leismann, 2021.

94 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

1. Governança. 2. Compliance. 3. Programa de Integridade e Compliance. 4. Estado do Paraná. I. Leismann, Edison Luiz. II. Título.



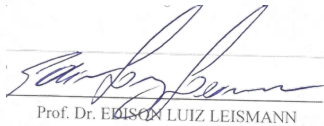
unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

RICARDO GAMBINI GREGO

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE DO ESTADO
DO PARANÁ: Biênio 2019/2020**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Sustentabilidade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



Prof. Dr. EDISON LUIZ LEISMANN

Orientador(a) - Edison Luiz Leismann

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Claudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Suziméri Vilas Boas Pescador
Faculdade Sul Brasil (FASUL)

Cascavel, 25 de março de 2021

“A man never knows what he is capable of until he tries”.
Charles Dickens

À memória de Wilma e José,
que me ensinaram o que é amor e saudades.

À Myrian,
que me moldou à sua semelhança.

À Rafaela,
que me apoiou e esteve comigo.

Tudo por vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre comigo, nunca me abandonar e acima de tudo, ser o mais puro conforto nas horas difíceis. Obrigado meu Senhor por me abençoar com saúde e sabedoria para alcançar este objetivo.

Agradeço à Eucatur e à UNIOESTE, instituições que me deram oportunidade de chegar até aqui.

Ao Professor Dr. Edison Luiz Leismann, meu orientador, que gentilmente me atendeu e me conduziu durante todo o processo.

Ao Professor Dr. Mario Luiz Soares, que não me deixou desistir.

Aos Professores: Dr. Claudio Antonio Rojo, Dr. Ivano Ribeiro, Dr^a. Suziméri Vilas Bôas Pescador, Dr. Paulo César da Ilha Silva e Dr^a. Sandra Mara Stocker Lago, que aceitaram participar das bancas examinadoras de qualificação e defesa.

À minha família, que sempre foi fonte de inspiração. Myrian, Sérgio, Fernando, Camille, Rafaela, vocês são fonte de um sentimento inexplicável, eu tenho muito orgulho de poder partilhar meus dias junto a vocês, obrigado e eu os amo muito.

Aos amigos de Brotas, aos amigos da UEM, aos amigos de Cascavel, meus sinceros agradecimentos. Vocês também são parte das minhas conquistas e sempre serão lembrados.

Aos colegas do curso de Mestrado que partilharam do mesmo desafio.

RESUMO

GREGO, Ricardo Gambini (2021). Avaliação do programa de integridade e *Compliance* do estado do Paraná: biênio 2019/2020. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel - PR, 2021.

Esta pesquisa objetiva a análise das avaliações dos gestores, servidores públicos e cidadãos sobre as ações e o desenvolvimento do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná em sua fase inicial de implantação, além de apresentar um modelo simplificado de acompanhamento para tal programa. A metodologia utilizada pode ser caracterizada como descritiva, documental, bibliográfica, exploratória e, ao se analisar a abordagem, entende-se como um estudo de cunho qualitativo, na primeira etapa, e quantitativo, na segunda etapa, ou etapa de análise, pois foram utilizadas técnicas para cruzamento e comparação de dados, a fim de atender aos objetivos propostos. Para a realização dos procedimentos de análise de dados foi utilizado o programa computacional estatístico SPSS e, em sequência, foi realizada a análise descritiva dos dados e, em seguida, a análise *cross-section* com cruzamento de dados, objetivando a compreensão das percepções do público-alvo, evidenciando as suas características. A partir do tratamento e da análise das informações, tem-se caracterizado como resultados esperados, a evidenciação de que o Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná tem uma boa ou excelente avaliação da população-alvo, além de se obter a comprovação de características semelhantes do Programa Estadual com as de outros programas e/ou ações de outros órgãos ou entidades, sejam públicas ou privadas, internacionais ou nacionais, que tiveram um bom e relevante desempenho nas localidades em que foram aplicados.

Palavras-chave: Governança; *Compliance*; Programa de Integridade e *Compliance*; Estado do Paraná.

ABSTRACT

GREGO, Ricardo Gambini (2021). Evaluation of Integrity Compliance Program of Parana State: Biennium 2019/2020. (Dissertation). Post-graduate Program in Management (PPGAdm) – State University of Western Parana, Cascavel – PR, Brazil, 2021.

This research aims to analyze the evaluations of managers, government employees, and citizens about the actions and development of the Integrity and Compliance Program of the State of Paraná in its initial implementation phase, in addition to presenting a simplified monitoring model for such program. The methodology used can be characterized as a descriptive, documentary, bibliographic, exploratory and, when analyzing the approach of the study, it is understood as qualitative, in the first stage, and quantitative, in the second stage, or analysis stage, as techniques for crossing and comparing data were used in order to meet the proposed objectives. To perform the data analysis procedures, the statistical computer program SPSS was used and, in sequence, a descriptive analysis of the data was performed, followed by a cross-section analysis with data crossing, aiming to understand the target audience perceptions, highlighting its characteristics. From the treatment and analysis of the information, it has been characterized as expected results, the evidence that the Integrity and Compliance Program of the State of Paraná has a good or excellent evaluation of the target population, in addition to obtaining proof of similar characteristics of the State Program with those of other programs and/or actions of other bodies or entities, whether public or private, national or international, which had a good and relevant performance in the locations where they were applied.

Palavras-chave: Governance; Compliance; Integrity and Compliance Program; State of Paraná.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE TABELAS.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.1.1 Questão de Pesquisa.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	19
2.1 IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA E CORRUPÇÃO.....	19
2.2 GOVERNANÇA.....	21
2.3 GOVERNANÇA PÚBLICA.....	24
2.4 <i>COMPLIANCE</i>	25
2.5 PROGRAMA ESTADUAL DE INTEGRIDADE E <i>COMPLIANCE</i> NO ESTADO DO PARANÁ.....	27
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	35
3.2.1 Instrumentos de Pesquisa.....	36
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	38
4 CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	40
4.1 ESTADO DO PARANÁ.....	40
4.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA.....	40
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	44
5.1 ANÁLISE DE FREQUÊNCIA E DISPOSIÇÕES GERAIS DA COLETA DE DADOS.....	44
5.2 CRUZAMENTO DE DADOS.....	46
5.2.1 Fatores de identificação.....	47
5.2.2 Importância de um modelo de acompanhamento.....	58

5.2.3 Modelo de Acompanhamento.....	60
6 CONCLUSÕES.....	64
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO.....	75
APÊNDICE B – TABELAS E QUADROS.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura e Atributos do Programa.....	29
Figura 2 – Hierarquia do Programa.....	29
Figura 3 – Relação entre CGE, NICS e Agentes.....	30
Figura 4 – Atividade econômica dos participantes.....	45
Figura 5 – Sexo dos participantes.....	45
Figura 6 – Grau de instrução dos participantes.....	46
Figura 7 – Questão M – Efetividade do Programa de Integridade e Compliance.....	48
Figura 8 – Gráfico em relação ao sexo versus efetividade do Programa de Integridade e Compliance do Estado do Paraná.....	54
Figura 9 – Gráfico em relação ao sexo versus efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades.....	56
Figura 10 – Gráfico em relação importância da revisão periódica e acompanhamento do Programa.....	58
Figura 11 – Modelo de acompanhamento de programa de Compliance.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Órgãos e as entidades que estão participando do Programa de Integridade e Compliance sob a administração direta.....	41
Quadro 2 – Órgãos da administração indireta que compõem o Programa de Integridade e Compliance.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentuais em relação atividade econômica versus efetividade do Programa de Integridade e Compliance do Estado do Paraná.....	47
Tabela 2 – Percentuais em relação atividade econômica versus efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades.....	50
Tabela 3 – Percentuais em relação aos totais de respostas de atividade econômica versus efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades.....	51
Tabela 4 – Percentuais em relação aos totais de respostas de atividade econômica versus realização de denúncias e reportes de ilegalidades.....	52
Tabela 5 – Percentuais em relação ao sexo versus efetividade do Programa de Integridade e Compliance do Estado do Paraná.....	53
Tabela 6 – Análise linear dos percentuais em relação ao sexo versus efetividade do Programa de Integridade e Compliance do Estado do Paraná.....	54
Tabela 7 – Percentuais em relação ao sexo versus efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades.....	55
Tabela 8 – Percentuais em relação a atividade econômica versus nível de conhecimento do Programa.....	57
Tabela 9 – Percentuais em relação a atividade econômica versus importância da revisão periódica e acompanhamento do Programa.....	59
Tabela 10 – Percentuais em relação ao sexo versus importância da revisão periódica e acompanhamento do Programa.....	60

1 INTRODUÇÃO

A nação brasileira atravessa, nos dias atuais, uma profunda crise política, econômica, fiscal e institucional, gerada por problemas derivados da corrupção (RABELO, 2019; PADILHA *et al.*, 2019). A corrupção é um conceito regularmente utilizado, porém de difícil definição, pelo fato da existência de um elevado número de variações práticas. Existe, porém, uma ideia comum dos autores reconhecidos sobre este tema, de que a corrupção política faz alusão ao funcionário público que utiliza de seu poder para obtenção de vantagens e benefícios para si e/ou para seus aliados (SCHILLING, 1997; MIRANDA, 2014, 2016; VILLANUEVA, 2019).

A corrupção, quando relacionada às instituições e entidades públicas, é causa de diversos tipos de problemas para a sociedade, justamente pelo fato de que o agente corrupto está agindo de forma indevida, visando seu favorecimento em detrimento do que é de direito para a sociedade, logo, os recursos, projetos e ações que deveriam ser direcionadas para prover o bem-estar e a evolução da população, por não serem entregues, trarão o resultado oposto (STEVENS, 2016; ARAÚJO, 2019; VILLANUEVA, 2019).

Existe uma relação direta do nível de corrupção existente, com altos índices de pobreza, baixa escolaridade, analfabetismo, violência e como consequência, indicadores econômicos do país em que a corrupção é existente em elevado grau, serão prejudicados. O Brasil é um caso que representa a afirmação anterior (COLE, 2015; STEVENS, 2016; *TRANSPARENCY INTERNATIONAL*, 2020).

A mídia nacional e internacional aborda os escândalos que acontecem nas diversas esferas do sistema público de gestão, seja no governo, seja nas empresas estatais. Gera-se, portanto, a necessidade de ações regulatórias para combater condutas impróprias (FERREIRA; BERTONCINI, 2016; RABELO, 2019). A adoção de ações regulatórias podem ser uma das alternativas para o combater a corrupção e punir os praticantes de ações ilícitas, no setor público.

Outrora conhecida como sinônimo de governo, a Governança aborda as regras que discorrem sobre o controle e o exercício do poder nas organizações (LYNN, 2012; BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016; SHARMA, 2018). Desde a década de 60 a governança corporativa versa sobre os mecanismos de processo decisório em corporações (VILHENA; CAMARGOS, 2015; BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016). No Brasil, o conceito começou a englobar os processos que visam prevenção às más práticas de

gestão nos anos 80 e, a partir deste período, pode ser considerado como um conceito chave para o combate aos crimes de corrupção (CRISÓSTOMO; GIRÃO, 2019).

O conceito de Governança está relacionado com mecanismos de controle e acompanhamento nas organizações, porém uma teoria que foi desenvolvida nos Estados Unidos merece destaque, a denominada Teoria da Agência, que relaciona os conflitos gerados pelo desalinhamento de objetivos ou divergências sobre a avaliação de riscos entre a administração da companhia (Agentes) e seus *stakeholders* principais, como acionistas e conselho (JENSEN; MECKLING, 1976; MNIF; ZNAZEN, 2020). A Governança pode ser pública, econômica ou social e é composta por quatro pilares ou ferramentas principais (*Compliance, disclosure, fairness e accountability*) que, unidos, arquitetam o conceito de Governança (DE MELLO, 2009; CRISÓSTOMO; GIRÃO, 2019).

Compliance é todo o conjunto de regras e normas que regulamentam as atividades de uma empresa e/ou instituição, perante o ambiente em que está inserida (DE MELO; DE LIMA, 2019). Alguns estudos demonstram que *Compliance*, em conjunto com gestão de risco e integração da governança corporativa, pode aumentar a eficiência e a eficácia, relacionadas à performance da organização (BEZZINA; GRIMA; MAMO, 2014, VELEZ; NEUBERT; HALKIAS, 2020). Desde a recessão de 2008 o governo dos Estados Unidos adotou práticas de *Compliance* voltadas ao setor financeiro e, assim, o *Federal Reserve Bank* (FED), que é o órgão responsável, reforça medidas preventivas e exige que todas as instituições financeiras estejam enquadradas nas medidas regulatórias (VELEZ; NEUBERT; HALKIAS, 2020).

Compliance também pode ser considerada como a união de processos que atuam de forma paralela aos outros conjuntos de processos que integram e formam o conceito de Governança (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC, 2017; DE MELO; DE LIMA, 2019; RABELO, 2019).

Segundo a Agência Estadual de Notícias (2019), órgão oficial de notícias do Estado do Paraná, no início do ano 2019 o Governador do Estado, Carlos Roberto Massa Júnior, a partir da lei nº 19.857/2019 e do Decreto nº2902/2019, deu início ao Programa Estadual de Integridade e *Compliance*. A Controladoria Geral do Estado (CGE) foi a entidade pública definida como a responsável pela implementação e gestão do Programa.

O Programa se baseia na implementação e no acompanhamento de novas políticas, iniciativas e processos que são embasados nos conceitos de moralidade, ética e eficiência administrativa. O Estado do Paraná é o primeiro Estado do Brasil a adotar um Programa nestes moldes, assim, esta pesquisa analisará um possível início de ações efetivas, para o

combate à corrupção e a improbidade administrativa, que prejudicaram e ainda prejudicam uma nação de proporções continentais e privilegiada por recursos naturais, que é o Brasil.

A partir desta pesquisa disponibiliza-se um modelo de acompanhamento para o Programa que está sendo implementado no Estado do Paraná, com foco na possibilidade de uso deste modelo para outras iniciativas semelhantes. Também são analisadas as percepções de diferentes posições da sociedade paranaense, público-alvo do Programa, que são os servidores públicos e cidadãos do Estado do Paraná. Com relação aos servidores públicos, são analisadas separadamente as opiniões de líderes e liderados, das instituições e entidades públicas do Estado do Paraná, objetivando destacar as possíveis diferenças entre as hierarquias.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O termo central deste estudo, o *Compliance*, foi caracterizado pelos autores De Melo e De Lima (2019) como as ações em conformidade com as regras e especificações que foram estabelecidas, assegurando, assim, o cumprimento legal das diretrizes e normas em que a organização está inserida. Para tal cumprimento, podem ser utilizados programas eficientes e voltados para a integridade, que alteram e modificam o ambiente organizacional.

Desde o início do ano 2019 o Estado do Paraná iniciou um programa, inovador, de *Compliance* e integridade. O programa tem foco em prevenção e combate à corrupção, através de implementação e monitoramento de políticas, procedimentos e práticas alinhadas aos conceitos de moralidade e eficiência administrativa.

Após a mudança do Governo Estadual, o novo Governador do Estado do Paraná instituiu, como uma das frentes de trabalho de seu governo, o combate à corrupção e a adoção de medidas para evitar a evasão indevida de recursos e o prejuízo causado por tais ações ilícitas.

A necessidade da adoção de tais programas deve-se ao fato de que o Brasil passa por graves questões morais e políticas. Segundo Weitz-Shapiro e Winters (2017), a população brasileira elenca o problema da corrupção como uma das mais relevantes e problemáticas situações que afetam negativamente o desenvolvimento do País. Além disto, o baixo nível educacional da população brasileira contribui para que tais questões se agravem. Outro ponto apontado por estes autores é a falta de credibilidade das instituições e dos governantes perante a população.

Para De Mello (2009), através de transparência, informação e comunicação, o governo pode estabelecer uma relação com os cidadãos, no intuito de aproximar e mudar a percepção da gestão pública. Práticas de boa governança podem ser propícias para alterar a natureza do governo e possibilitar mais confiança entre a gestão pública estadual e atores da sociedade.

A evolução do Programa de Integridade e *Compliance* possibilitou avanços em relação ao combate à corrupção no Estado do Paraná. Segundo a Assembleia Legislativa do Paraná (ALEP), foi aprovada no dia 30/10/2019 a Lei nº 676/2019, que institui a criação do Fundo de Combate à Corrupção (FUNCOR/PR). O Fundo foi criado com o intuito de prevenir, fiscalizar e reprimir atos ilícitos de servidores públicos ou de pessoas jurídicas implicadas em ações previstas na Lei Federal nº 12.846/2013, a Lei Anticorrupção. Além do Fundo, o Estado do Paraná será integrante do Plano de Integridade, que é um projeto proveniente da organização da Transparência Internacional, com atuação em mais de 100 nações.

A partir das ações do Governo Estadual do Paraná, espera-se desenvolvimento e evolução de medidas preventivas, punitivas e transparência nas informações, além da evolução e aceitação do Programa de Integridade e *Compliance*. O Programa poderá servir de base para replicação de seus conceitos em nível Estadual e, conforme resultados, poderá ser utilizado de forma adaptada às esferas municipais e federal.

A pesquisa consiste em esclarecer quais são a avaliação e a percepção sobre o Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná, provenientes dos servidores públicos do Estado do Paraná, de forma a diferenciar as opiniões dos gestores ou líderes das opiniões dos liderados, no intuito de compreender se existe diferença entre as avaliações, conforme a hierarquia do servidor. Além disto, também foram consultadas as avaliações dos cidadãos paranaenses, que são considerados como a população usuária dos serviços públicos e contribuinte com a arrecadação de impostos, a respeito das ações e do desenvolvimento do Estado do Paraná, a partir da implementação do Programa de Integridade e *Compliance*.

A pesquisa proverá um modelo de acompanhamento para o Programa, que foi baseado em elementos que são comuns à outras iniciativas semelhantes de projetos e/ou programas de regulação e coerção da corrupção e improbidade administrativa no mundo. Todos os esforços estão alinhados com o objetivo de suprimir qualquer tipo de avanço de ações ilícitas e corruptas, além de visar a evolução da gestão pública e bem-estar da sociedade.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Quais são as avaliações dos gestores, servidores públicos e dos cidadãos sobre as ações e o desenvolvimento do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná em sua fase inicial de implantação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as avaliações dos gestores, servidores públicos e dos cidadãos sobre as ações e o desenvolvimento do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná em sua fase inicial de implantação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Relatar e analisar as ações, leis e decretos utilizados pelo Governo do Estado do Paraná na implantação do Programa de Integridade e *Compliance*;
- Levantar e analisar as avaliações de gestores, servidores e cidadãos em relação ao primeiro biênio (2019/2020) do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná;
- Elaborar um modelo simplificado de acompanhamento para o Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A justificativa do presente estudo se inicia com a evidenciação do cenário político e econômico do Brasil. Atualmente o Brasil possui conflitos internos, que são relacionados com interesses da população em geral, pois versam a respeito de atributos que competem ao Governo gerir. Os conflitos são provenientes da corrupção institucionalizada em diversas esferas da sociedade, porém entende-se que a esfera pública detém reconhecida notoriedade neste assunto. São diversos os escândalos e denúncias que minam a reputação do poder público, que deveria ser ilibada, devido às consequências negativas que serão geradas, caso haja um movimento contrário.

A partir da inversão de valores característicos aos de boa governança, o poder público não terá uma atuação, que propiciará aos cidadãos, serviços públicos de qualidade, políticas públicas voltadas ao bem da população e transparência nas decisões tomadas. A partir destes fatos, torna-se evidente a necessidade da aplicação de ações que garantam à população o cumprimento dos objetivos das instituições e entidades do poder público.

O Estado do Paraná teve a troca de comando do Governo do Estado, efetivamente, no início do ano 2019. Antes liderado pelo ex-governador Beto Richa, que foi acusado e condenado por ações ilegais, como utilização indevida do dinheiro público e envolvimento com empreiteiras a fim de favorecimento próprio, os cidadãos do Paraná elegeram um novo líder para o Governo do Estado, o empresário e comunicador Carlos Roberto Massa Júnior.

O combate à corrupção foi um dos pilares de sua campanha eleitoral e, ao ser eleito, o Governador do Estado do Paraná, em conjunto com a Controladoria Geral do Estado, instituiu o Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná, por meio da lei nº 19.857/2019 e do Decreto nº 2902/2019.

O Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná foi adotado justamente para permitir que os conceitos de boa governança sejam postos em prática e que a população, assim como as entidades, instituições públicas e privadas, possa usufruir dos futuros resultados. Em paralelo, o estudo agrega de forma inédita na literatura científica, avaliações e percepções de um Programa de Integridade e Compliance, voltado para um Estado do Brasil.

Desta forma é possível justificar a importância desta pesquisa no âmbito social, pois avalia a aplicação e a percepção de um programa que possivelmente será determinante na mudança da visão e cultura sobre a integridade moral do poder público, servidores públicos e agentes políticos. Por meio das avaliações e percepções, elaborou-se um modelo simplificado de acompanhamento para o Programa, a fim de que seja possível sua utilização em modelos semelhantes que serão adotados futuramente.

Para fins acadêmicos, a pesquisa atua de forma contributiva ao explorar um assunto inédito, que é a aplicação efetiva de conceitos de boa governança ao poder Estadual, além da avaliação de um Programa público, que também é inovador, ao propor formas de assegurar a moralidade e eficiência administrativa, que são necessárias aos órgãos e entidades públicos. Também se destaca a elaboração de um modelo que poderá ser utilizado em outras esferas de poder (municipal e federal) e que facilitará a implantação de ações semelhantes.

O estudo também se justifica para a conclusão da última etapa do Programa de Mestrado Profissional de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, na linha de Sustentabilidade.

Por fim, existe a vontade pessoal do autor, em um primeiro momento, de contribuir de forma efetiva ao Estado do Paraná, que o acolheu no início de sua vida acadêmica e proporcionou-lhe ensino público de qualidade, tanto em sua graduação quanto em sua pós-graduação. Existe também a aspiração pessoal em tornar o Brasil um lugar justo e que proporcione aos cidadãos segurança pública, saneamento, infraestrutura, programas e sistemas de saúde públicos condizentes com as necessidades, ensino público de qualidade e investimentos voltados ao desenvolvimento social, que são direitos fundamentais para aqueles que arcam com grandes valores de tributos e impostos, que são cobrados neste país.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação, para fins de defesa, está estruturada em seis capítulos, que foram detalhados a seguir.

O primeiro capítulo apresenta a introdução da pesquisa, que contextualiza e salienta o tema; o problema de pesquisa; o objetivo geral e os objetivos específicos; a justificativa para a produção desta pesquisa; a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo evidencia o referencial teórico que sustenta esta pesquisa, a partir da elaboração dos tópicos referentes à improbidade administrativa e corrupção; governança e governança pública; *Compliance*; a caracterização completa do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná. O referencial teórico abordou os conceitos e as variações dos assuntos referenciados nos tópicos, a análise histórica internacional e nacional sobre o assunto, além de possíveis aplicações práticas destes conceitos no intuito de evidenciar e distinguir estas aplicações nos âmbitos público e privado.

O capítulo três expõe o método e as técnicas que foram utilizadas para a elaboração da pesquisa, ao detalhar e demonstrar qual foi o delineamento da pesquisa. A caracterização dos sujeitos; a forma como foi realizada a coleta de dados; quais foram as categorias elencadas para a análise.

No quarto capítulo é apresentado o contexto da pesquisa, que versa a respeito da constituição e evolução do Estado do Paraná, no cunho econômico, político e social. O quinto capítulo refere-se à análise e à interpretação dos dados que foram obtidos através da aplicação prática da pesquisa que foi evidenciada no capítulo três. O último capítulo, corresponde ao sexto capítulo, que apresenta as conclusões sobre o estudo.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA E CORRUPÇÃO

A corrupção, por definição, é a ação indevida ou o abuso do agente público, que se utiliza de sua função para benefício próprio e/ou de seus aliados e cúmplices (SCHILLING, 1997; MIRANDA, 2014, 2016; VILLANUEVA, 2019). A corrupção pode ser considerada como um antigo mal que se propaga nas instituições e é um problema endêmico no mundo, sendo impossível definir ou datar seu início na sociedade (COLE, 2015; STEVENS, 2016; VILLANUEVA, 2019).

Para Stevens (2016), as instituições formais são as mais propensas a ter em seu cotidiano a corrupção e isto, de forma alarmante, também afeta as instituições democráticas que, por definição, deveriam possibilitar segurança e moralidade, devido à sua forma de concepção.

Consideradas como graves problemas de diversas sociedades no mundo, a improbidade administrativa e a corrupção são atos ilícitos, de longa data, que se entende como uma forma de infração a um ou mais códigos de conduta ou leis, que regem os princípios de boa administração e moralidade (ARAÚJO, 2019). Segundo Melki e Pickering (2020), a corrupção está inserida na maioria dos governos e a democracia não exime a gestão pública do ato de corrupção e improbidade. Os autores complementam que a polarização do poder público gera uma diminuição da corrupção.

A corrupção é utilizada para obtenção de recursos e poder, nas diversas esferas da sociedade (STEVENS, 2016). A sociedade, por sua vez, tem um viés de formação na relação de pessoas e instituições e a sua cultura influencia nestas relações (STEVENS, 2016; VILLANUEVA, 2019).

Cole (2015) e Stevens (2016) explicam que as instituições podem ser públicas, privadas ou sem fins lucrativos, porém certos adjetivos ligados à cultura e ao ambiente, como pobreza, baixa qualidade de escolaridade, falta de transparência política, podem ter relação direta com a propagação, o aumento e a continuidade da corrupção.

A corrupção, de forma geral, durante um longo período, foi ignorada e tolerada e, a partir dos anos 90, houve um movimento internacional de combate à corrupção (KIM; SHARMAN, 2014; COLE, 2015). O movimento se expandiu rapidamente e diversas organizações como o Banco Mundial, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), União Europeia, União Africana, Banco de Desenvolvimento da China,

Nações Unidas (UN), entre outros, aderiram ao movimento (KIM; SHARMAN, 2014; COLE, 2015; VELEZ; NEUBERT; HALKIAS, 2020).

Kim e Sharman (2014) analisaram, em sua pesquisa, países que estão sob um regime ditatorial e associaram a corrupção e os crimes contra a humanidade, que ocorreram nestes locais (Líbano, Egito e Tunísia), com a necessidade da adoção de controles financeiros, para evitar estes tipos de crimes. Os crimes de corrupção estão ligados diretamente aos crimes contra a economia e as finanças do país ou instituição que estão sob análise (KIM; SHARMAN, 2014; COLE, 2015; VILLANUEVA, 2019).

A improbidade administrativa pode ser considerada como oposta ao conceito de moralidade administrativa e possui um sentido mais amplo, devido ao fato de abordar, além dos atos imorais ou desonestos, mas principalmente, atos que contrariam as leis (ARAÚJO, 2019). Pimenta e Batisti (2015) denotam que os administradores públicos devem prezar pela probidade de seus atos, quando estão cumprindo suas funções públicas.

No Brasil, a Lei n. 8.429/92 trata o assunto da improbidade administrativa e, conforme a data de publicação, não é considerada nova, porém nota-se que já era notória a necessidade de mecanismos de controle de conduta e gestão, tanto públicos como privados (LEI N. 8.429, 1992; MORANO, 2015; ARAÚJO, 2019; RABELO, 2019). Até a sua publicação, o Brasil não possuía mecanismo algum que garantisse a idoneidade do servidor público e o responsabilizasse por conduta ilícita, além de prever punições (PIMENTA; BATISTI, 2015; MORANO, 2015).

O principal complicador, ao se analisar a efetividade da Lei n. 8.429/92, são os agentes políticos, que possuem semelhança com o agente público, porém a legislação é conflitante a respeito desta figura pública, devido à existência de foros privilegiados e de outras estratégias jurídicas que garantem certa vantagem ao agente político. Assim, ao se analisar o Brasil, nota-se que a Lei não teve grande adesão, vistos os inúmeros casos de corrupção e de improbidade que ainda são noticiados (LEI N. 8.429, 1992; PIMENTA; BATISTI, 2015; RABELO, 2019).

O tema corrupção ganhou força no cenário nacional, após diversos anos de escândalos e notícias veiculadas relacionando ações ilícitas de empresas privadas e o favorecimento de agentes que atuam na esfera da administração pública (MORANO, 2015; SANTOS; ROCHA, 2016; PINHEIRO; LUCENA; DE CARVALHO, 2018; GÓIS). A *Transparency International* (2020) é uma instituição globalmente conhecida por realizar a avaliação dos governos de todos os países, com relação à corrupção. Atualmente, o Brasil possui um péssimo *score* de 35 pontos de 100 possíveis, dado este que o classifica como o 108º dos 180 países avaliados.

A partir das críticas que foram expostas em relação à Lei n. 8.429/92, em janeiro de 2014, a Lei Anticorrupção (Lei n. 12.846/13) foi criada para regulamentar a relação entre empresas privadas e públicas e também como forma de melhorar a efetividade da Lei n. 8.429/92 (MORANO, 2015; BATISTI; KEMPFER, 2016; PINHEIRO; LUCENA; DE CARVALHO, 2018).

Segundo a autora Morano (2015), é importante entender a diferença dos objetos que se aplicam às duas Leis que foram citadas. A referenciada Lei de 1992 versa sobre as punições cabíveis aos agentes públicos que cometerem atos ilícitos, na utilização de sua função pública. A Lei n. 12.846/13 destina-se a punir as pessoas jurídicas privadas e particulares, que cometerem atos ilícitos em relação à Administração Pública nacional ou estrangeira (MORANO, 2015; BATISTI; KEMPFER, 2016; AIRES; SATO, 2018).

A partir do momento em que as empresas privadas possuem mecanismos de controles internos, de integridade, de auditoria e de incentivo a denúncias de irregularidades, haverá diminuição de práticas ilícitas (BATISTI; KEMPFER, 2016). Desta forma, as autoras Batisti e Kempfer (2016) associam que a Lei Anticorrupção pode ser associada com a implementação do *Compliance* de forma a atuar em conjunto com a Lei.

A Lei Anticorrupção pode ser considerada como um marco para o combate aos crimes de administração, pois aborda de forma inovadora os assuntos de responsabilidade civil e administrativa, acordos de leniência e *Compliance* (MORANO, 2015; GÓIS; SANTOS; ROCHA, 2016; AIRES; SATO, 2018; PINHEIRO; LUCENA; DE CARVALHO, 2018).

2.2 GOVERNANÇA

Como conceito inicial, Governança pode ser analisada de duas formas diferentes. O conceito, analisado em sua forma natural ou convencional, refere-se à ação de governar e se aproxima da relação entre Estado e poder, em referência aos mecanismos e processos voltados para atingimento do bem comum da sociedade (DE MELLO, 2009; SHARMA, 2018; LOPES; FARIAS, 2020).

O atual e afamado conceito de Governança, ou sua forma de análise neoliberal, foi derivada da mudança de pensamento em que o Estado era sinônimo de burocracia e atraso (KANG; GROETELAERS, 2018; SHARMA, 2018). Desta forma, o conceito denominado Governança é entendido como a parte central, cristalina e necessária da ação de governar; proporciona facilidades aos envolvidos, media situações, utiliza os recursos com sabedoria e

promove o interesse coletivo (KANG; GROETELAERS, 2018; SHARMA, 2018; LOPES; FARIAS, 2020).

Janssen e Van der Voort (2016); Lopes e Farias (2020) complementam o conceito ao estabelecer a sua importância para o auxílio na tomada de decisões. O processo de Governança Corporativa pode, a partir da sua estruturação, influenciar em mudanças sociais e processos inovadores (SCUPOLA; ZANFEI, 2016; LOPES; FARIAS, 2020).

Para De Mello (2009), o conceito de governança pode ser aplicado a três áreas: pública, social e econômica. A pública faz referência ao Estado, que detém a sua autoridade, podendo ser atribuída ao Governo ou ao setor público e às suas instituições. A social versa sobre as atividades que são geridas pela sociedade civil, ou seja, cidadãos e organizações sem fim lucrativo. A econômica faz referência ao setor privado, que visa os processos organizacionais, necessários para a gestão.

No cenário acadêmico, o conceito de Governança Corporativa pode ser relacionado com um conceito mais antigo que Jensen e Meckling (1976) definem como a teoria da agência, que consiste na relação entre uma parte (agente) que, por meio de um acordo formal e prático, fica encarregado de executar ações ou atividades em nome da outra parte (o principal). O objetivo é que o agente execute a sua função da melhor forma, com eficiência e responsabilidade, de modo a maximizar ganhos e reduzir perdas e despesas (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989; SHLEIFER; VISHNY, 1997; LA PORTA *et al.*, 2000; HOPT, 2011; ALFRAIH, 2017).

Tal teoria apresenta um desafio, baseado no processo de decisão do agente. O agente detém, por meio de uma formalização ou contrato, poderes para tomar decisões em nome da parte principal (*stakeholders*), porém as suas decisões precisam assegurar as vontades da parte principal e, por conta de tal fato, existem possíveis conflitos que são apresentados quando o agente impõe a sua vontade, em detrimento daquela que deveria ser favorecida (JENSEN; MECKLING, 1976; SHLEIFER; VISHNY, 1997; LA PORTA *et al.*, 2000; HOPT, 2011; MNIF; ZNAZEN, 2020).

Eisenhardt (1989) explica que o contrato pode ser mera metáfora que ilustra a relação entre o agente e a parte principal, além de pontuar que a forma mais eficiente de contrato é aquela em que o agente é pautado por resultados e que seja possível verificar seu comportamento e suas ações.

Deverão existir mecanismos de recompensa, sistema de avaliação de performance e definição dos direitos de decisão (JENSEN, 1983). Todos estes atributos partem de um ponto determinante para a prática do conceito, que é o comportamento intencional, pois a

governança parte de objetivos comuns que podem ou não ser formais, assim como as consequências podem ou não existir, assim se exige comprometimento dos indivíduos relacionados (DE MELLO, 2009).

A Governança Corporativa está relacionada com a forma como as corporações são geridas (MATIAS-PEREIRA, 2010; LOPES; FARIAS, 2020). Além das corporações, os autores Kang e Groetelaers (2018) complementam que a estratégia de Governança pode ser adotada pelos três domínios: governo, mercado e sociedade.

Mnif e Znazen (2020) remetem aos recorrentes escândalos corporativos que foram noticiados nos últimos anos e que a boa governança, termo utilizado para caracterizar o cumprimento correto do conceito, é essencial para as instituições evitarem ações ilícitas. Para Janssen e Van der Voort (2016), devido à evolução da economia e à globalização, a Governança pode ser vista como uma resposta e/ou maneira preventiva de se antecipar aos possíveis conflitos gerados por esta evolução e mudança.

Lopes e Farias (2020); Kang e Groetelaers (2018) reforçam que o conceito envolve processos de gestão, fatores ambientais, características dos clientes (stakeholders), tecnologias e as ações provenientes da administração, seja da entidade ou das organizações envolvidas, sendo tais organizações públicas ou privadas.

Para as autoras Fortini e Shermam (2017), o conceito de Governança começou a ser explorado no Brasil em um passado recente e a Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/1976) pode ser considerada como um marco para a exploração do conceito. A Lei versa sobre a necessidade de os gestores da organização estar alinhados com seus objetivos e com a sociedade, ou seja, exercer sua função social e levar em consideração os desejos e direcionamentos dos demais acionistas da empresa.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017), a governança é um sistema que assegura aos proprietários um monitoramento e uma avaliação da diretoria executiva além de proporcionar o controle estratégico. Segundo os autores Tinoco, Escuder e Yoshitake (2011); Brasil, Bauer, e Coletti (2020), o conselho de administração que se utiliza dos conceitos de Governança Corporativa, segue quatro princípios fundamentais. Os princípios são:

- *Fairness* – Conceito que versa a respeito da necessidade de equidade entre os direitos dos acionistas majoritários e acionistas minoritários.
- *Accountability* – Conceito que trata da necessidade dos agentes de Governança publicar ou prestar contas de toda atuação desenvolvida, em que os mesmos assumem total responsabilidade pelos seus atos ou omissões.

- *Disclosure* – A transparência das informações da empresa, evitando que sejam emitidas informações importantes de forma privilegiada.
- *Compliance* – O exato cumprimento da lei e/ou regulamento.

Os princípios fundamentais que foram elucidados acima podem ser considerados como mecanismos ou procedimentos de integridade e isto os relaciona com o conceito de Governança Corporativa de dar ênfase a prevenção de condutas desviantes e não à repressão de tais condutas. Os mecanismos de integridade têm parte instrumental na gestão direcionada por Governança Corporativa e não devem ser considerados como fins em si mesmo, além de não ser recomendado o uso deles de forma isolada, pois não trará efetividade (TINOCO; ESCUDER; YOSHITAKE, 2011; FORTINI; SHERMAN, 2017; BRASIL; BAUER; COLETTI, 2020).

2.3 GOVERNANÇA PÚBLICA

O conceito de Governança Corporativa pode ser aplicado, também, na esfera pública. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD aprovou em 1999, e concedeu aos Governos, o benefício da utilização de ferramentas que as empresas do setor privado utilizavam, inclusas as de Governança Corporativa (OECD, 2015). Segundo Matias-Pereira (2010), os conceitos da governança corporativa, que comumente são utilizados no setor privado, podem ser aplicados ao setor público de forma satisfatória, sendo que tal aplicação ocorre nas agências do setor público. Carlei, Marra e Pozzi (2012); Martins (2020) complementam que, por meio da utilização da Governança Pública, pode ser possível a formulação e implementação das políticas públicas que estão focadas em cumprir com os objetivos sociais propostos.

A Governança aplicada aos desafios provenientes da máquina pública pode ser definida como os fatores formais e informais que influenciam na tomada de decisão (SOUZA MATOS; AMARAL; IQUIAPAZA, 2018). Também pode ser interpretada como a maneira como as ações do setor público são alinhadas, em consonância com os valores e ética necessários para a gestão pública, levando em consideração os constantes e recorrentes problemas e desafios, ambiente e agentes ou agências, podendo eles ser da iniciativa governamental, privada ou proveniente da sociedade civil (LYNN JR; MALINOWSKA, 2018; SOUZA MATOS; AMARAL; IQUIAPAZA, 2018; MARTINS, 2020).

Os conceitos de governança pública são fundamentados pelos estudos das ciências econômicas e políticas. O conceito se relaciona com as ciências políticas nas mudanças de

gestão. Tal relacionamento se dá pela união de Estado, governo e sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010; LYNN JR; MALINOWSKA, 2018).

2.4 COMPLIANCE

O termo *Compliance* provém do verbo em língua inglesa “*to comply*” que, em sua tradução, remete ao cumprimento das normas impostas de realizar as ações em conformidade com as leis e diretrizes, sejam elas internas ou externas (BECKER *et al.*, 2012; FELLMANN; ZASADA, 2014; RABELO, 2019; DE MELO; DE LIMA, 2019). O *Cambridge Dictionary* (2020) classifica, de forma literal, *Compliance* como “o ato de obedecer a uma ordem, regra ou solicitação”.

Compliance tem a fundamentação de seu conceito no estado de agir relacionado ao que foi preestabelecido como regras e especificações, além de justificar e direcionar a cultura de integridade na organização (MAZZI; ANDRÉ; DIONYSIOU; TSALAVOUTAS, 2017; RABELO, 2019; DE MELO; DE LIMA, 2019).

Compliance, conforme definido por Pereira (2019), atua em prevenção ou na minimização de riscos gerados pela violação de acordos, leis ou normas, sejam elas externas ou internas à instituição. A partir de um bom programa de integridade, a empresa conseguirá detectar quais são as ações a serem tomadas para atuar de forma preventiva e/ou corretiva.

Em síntese, *Compliance* pode ser considerado como o conjunto regulatório de normas específicas, determinadas e avaliadas pelas entidades controladoras, que atuam de diferentes formas, conforme o setor em que a empresa está inserida (FELLMANN; ZASADA, 2014; SILVEIRA, 2015; RABELO, 2019).

Para Rabelo (2019), a definição ou o objetivo central da adoção de um processo ou estar de acordo com o que é definido como normas e/ou regras remete ao combate à corrupção e ao intento que a empresa ou instituição tem de ser reconhecida pelo esforço para estar dentro das normas, ou seja, ter o reconhecimento de ser uma companhia que busca e prima pela ética.

Ao analisar um período recente da economia, são vários os casos de escândalos relacionados as empresas, que chocaram o mundo, pois trata-se de grandes e reconhecidas organizações, algumas com operações em vários lugares do planeta, como Enron, Lehmann Brothers, Parmalat. No Brasil, tivemos casos como o da Petrobras e o do Banco Nacional. Todos estes são *cases* reconhecidos de desvios de conduta, corrupção e má governança, que

trouxeram enormes prejuízos para seus investidores, para a economia e sociedade em que estavam inseridos (FELLMANN; ZASADA, 2014; SILVEIRA, 2015; HASHMI *et al.*, 2018).

Diante deste cenário, os Estados Unidos, em 2002, criaram *Sarbanes-Oxley Act (SOX)* que corresponde a uma lei federal que visa a complementação de controles internos que devem estar dispostos nos relatórios financeiros que as empresas são obrigadas a divulgar. Além da SOX, podem ser considerados como novas medidas regulatórias: *Basel Acts* (2013), *Health Insurance Portability and Accountability Act* (1996) e o *International Financial Reporting Standard* (2014) (TSALAVOUTAS, 2011; FELLMANN; ZASADA, 2014; BEPARI; MOLLIK, 2015; HASHMI *et al.*, 2018).

As organizações do setor financeiro têm grande parcela de responsabilidade pela evolução prática do *Compliance* e na criação de normas regulatórias nas empresas. O conceito foi abordado e desenvolvido na teoria e na prática, de forma a buscar medidas preventivas contra corrupções e fraudes, visto que, comumente, ações ilícitas estão envolvidas com movimentações financeiras (BECKER *et al.*, 2012; FELLMANN; ZASADA, 2014; HASHMI *et al.*, 2018).

No Brasil, o tema ganhou notoriedade com a publicação da “Lei Anticorrupção”, a Lei n. 12.846/2013, que trata sobre a previsão legal de programas de integridade. No caso, relaciona-se com *Compliance*, para que haja abordagem específica sobre assuntos como desvios, desrespeitos às normas e atos ilícitos praticados, bem como punições, citadas para estes (MORANO, 2015, BATISTI; KEMPFER., 2016; PINHEIRO; LUCENA; DE CARVALHO, 2018; DE MELO; DE LIMA, 2019).

Para a implementação do *Compliance* em uma instituição, um fator primordial, que é abordado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é o comprometimento irrestrito, irrefutável e transparente da alta administração ou hierarquia desta instituição ao processo de *Compliance* e ao que ele representa. O líder deverá atuar de forma que o incentivo, o conhecimento sobre o tema, a liderança pelo exemplo e o envolvimento dos liderados sejam institucionalizados, assim como o conceito de Governança Corporativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC, 2017, SHARMA, 2018; LOPES; FARIAS, 2020).

O IBGC (2017) define que processos como avaliação de risco, adoção de políticas e procedimentos, estrutura bem definida, comunicação e treinamento, são partes integrantes de um dos pilares do *Compliance*, denominado prevenção. Além de prevenção, a detecção também é considerada um pilar e é composta de processos de monitoramento e canais de denúncias.

O último dos tópicos tratados como fundamentais pelo IBGC (2017) é a resposta que se caracteriza nos processos de investigação, adoção de medidas disciplinares e remediação, em conjunto com o processo de reporte, que pode ser diferenciado do processo de comunicação, pois o mesmo remete a uma espécie de denúncia sobre fatos ilícitos enquanto que a comunicação trata de um sentido informativo sobre as práticas de *Compliance* no ambiente corporativo.

2.5 PROGRAMA ESTADUAL DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE* NO ESTADO DO PARANÁ

Nesta etapa do Referencial Teórico foram discutidos os processos e as normas que formam e possibilitam que o Programa seja posto em prática e tenha bons resultados. Por ser uma iniciativa do Governo Estadual do Paraná, em conjunto com a Controladoria Geral do Estado (CGE), todas as informações contidas nesta etapa são provenientes do canal eletrônico da CGE.

O programa é uma iniciativa inédita na administração pública e tem como base a moralidade e eficiência administrativa. A partir da implementação e do monitoramento de políticas, que estejam alinhadas com as questões morais e de eficiência, a Controladoria Geral do Estado (CGE) é a responsável pela implementação do programa. A lei nº 19.857/2019 e o Decreto nº 2902/2019 instituíram o programa no âmbito da administração direta e indireta do Poder Executivo do Estado do Paraná.

Os métodos, que são utilizados pela CGE para a realização prática do Programa de Integridade e *Compliance*, visam prevenção e contenção de práticas ilícitas, irregulares e/ou que desviem a conduta correta da instituição pública. Subornos, fraudes e conluíus são exemplos de tais práticas, citadas anteriormente.

As instituições privadas, de forma costumeira, possuem um sistema e ações para a contenção de atitudes ilícitas. Desta maneira cria-se uma cultura de honestidade, ética e credibilidade, de acordo com a legislação. O Programa instituirá a cultura relacionada ao *Compliance*, com o envolvimento de todos os servidores, terceirizados, funcionários que estejam relacionados de forma direta ou indireta com instituições públicas.

Conforme o Artigo 2.º, os principais objetivos do Programa são:

- I - Adotar princípios éticos e normas de conduta e certificar o seu cumprimento;
- II - Estabelecer um conjunto de medidas conexas visando prevenção de possíveis desvios na entrega dos resultados esperados pelos destinatários dos serviços públicos;

III - Fomentar a consciência e a cultura de controles internos na busca contínua da conformidade de seus atos, da observância e do cumprimento das normas e da transparência das políticas públicas e de seus resultados;

IV - Aperfeiçoar a estrutura de governança pública, criar e aprimorar a gestão de riscos e os controles da Administração Pública do Estado do Paraná;

V - Fomentar a inovação e a adoção de boas práticas de gestão pública;

VI - Estimular o comportamento íntegro e probo dos agentes públicos e políticos;

VII - Proporcionar a capacitação dos agentes públicos no exercício de cargo, função ou emprego;

VIII - Estabelecer mecanismos de comunicação, monitoramento, controle, avaliação e auditoria;

IX - Assegurar que sejam atendidos, pelas diversas áreas da organização, os requerimentos e as solicitações de órgãos reguladores e de controle.

Conforme apresentados os objetivos, o Programa foi instituído por meio das onze fases de implementação. São elas:

I - Identificação e classificação dos riscos;

II - Estruturação do Plano de Integridade;

III - Definição dos requisitos, como medidas de mitigação dos riscos identificados;

IV - Elaboração de matriz de responsabilidade;

V - Desenho dos processos e procedimentos de Controle Interno, geração de evidências e respectiva implementação destes processos e procedimentos;

VI - Elaboração do Código de Ética e Conduta;

VII - Comunicação e treinamento;

VIII - Estruturação e implementação do Canal de Denúncias;

IX - Realização de auditoria e monitoramento;

X - Ajustes e repetição de testes;

XI - Aprimoramento e monitoramento do funcionamento do Programa.

A Figura 1 abaixo resume as descrições anteriores e demonstra como deve ser estruturado o programa e quais são os atributos que servem como base e sustentam sua implementação e continuidade.

Figura 1 – Estrutura e Atributos do Programa

Fonte: Controladoria Geral do Estado (2019).

Cada entidade ou órgão do Estado do Paraná possuirá um Núcleo de Integridade e *Compliance* Setorial (NICS) que é composto por um Agente de *Compliance*, um Agente de Controle Interno e um Agente de Transparência e Ouvidoria. O objetivo destes agentes é de disseminar as orientações fornecidas pela CGE e também de propagar a cultura de integridade e *Compliance*, além de proporcionar suporte para as áreas que tem assuntos relacionados.

A Figura 2 a seguir exemplifica a hierarquia do Programa com relação aos NICS e a relação dos Núcleos com as entidades/órgãos:

Figura 2 – Hierarquia do Programa

Fonte: Controladoria Geral do Estado (2019).

A caracterização das funções dos Agentes, que foram mencionados, segundo a CGE, pode ser definida como:

- Agente de *Compliance*: É o responsável pela implementação do Programa e pelo acompanhamento dos pilares que sustentam o Programa, além da promoção do comportamento exigido. O acompanhamento foi realizado em conjunto com os Agentes de *Compliance* da CGE.

- Agente de Controle Interno: Responsável por avaliação, métodos e planos administrativos que versam sobre a gestão baseada nas orientações da CGE.

- Agente de Transparência e Ouvidoria: Responsável por recepção, resposta e repasse das informações, solicitações, críticas, reclamações, denúncias e elogios.

A Figura 3 representa a relação entre CGE, NICS e Agentes:

Figura 3 – Relação entre CGE, NICS e Agentes



Fonte: Controladoria Geral do Estado (2019).

A CGE, através de sua plataforma online, também possibilita aos servidores e cidadãos diversos canais que podem ser relacionados com o Programa. A Reivindicação pode incluir reclamações, sugestões, denúncias, comentários, elogios. Tanto Servidores quanto Cidadãos podem utilizar este recurso. A Consulta Pública, também disponibilizada no site da CGE, possibilita que servidores e cidadãos realizem uma colaboração para a elaboração do texto final para o Código de Ética do Servidor Público do Estado do Paraná. Por fim, e mais direcionada ao Programa, a ferramenta de Urna Online poderá ser utilizada apenas por

Servidores Públicos do Estado do Paraná, a fim de auxiliar na identificação de vulnerabilidades dos processos da instituição. O objetivo é prevenção de fraudes, desvios de conduta, subornos, visando otimização da gestão.

Para que os denunciantes realizem os processos, deve-se selecionar qual é instituição a ser analisada e verificada. Atualmente são 68 instituições no Estado do Paraná. A seguir, a relação das instituições do Estado:

ADAPAR – Agência de Defesa Agropecuária do Paraná;

AGEPAR – Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná;

ÁGUAS PARANÁ – Instituto das Águas do Paraná;

APD – Agência Paraná de Desenvolvimento;

APPA – Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina;

BPP – Biblioteca Pública do Paraná;

CC – Casa Civil;

CCTG – Centro Cultural Teatro Guaíra;

CEASA – Centrais de Abastecimento do Paraná;

CELEPAR – Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná;

CEP – Colégio Estadual do Paraná;

CGE – Controladoria Geral do Estado;

CM – Casa Militar;

COHAPAR – Companhia de Habitação do Paraná;

COMEC – Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba;

COPEL – Companhia Paranaense de Energia;

CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ;

DEAP – Departamento Estadual de Arquivo Público;

DEPEN – Departamento Penitenciário;

DER – Departamento de Estradas e Rodagem;

DETRAN – Departamento de Trânsito do Paraná;

DIOE – Departamento de Imprensa Oficial do Estado;

E-PARANÁ COMUNICAÇÃO;

FERROESTE – Estrada de Ferro Paraná Oeste S/A;

FOMENTO PARANÁ – Agência de Fomento do Paraná S/A;

FUNDEPAR – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional;

FUNEAS – Fundação Estatal de Atenção à Saúde do Paraná;

IAP – Instituto Ambiental do Paraná;
IDR – Instituto de Desenvolvimento Rural;
IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social;
IPCE – Instituto Paranaense de Ciência do Esporte;
IPEM – Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Paraná;
ITCG – Instituto de Terras, Cartografia e Geografia;
JUCEPAR – Junta Comercial do Paraná;
PALCO PARANÁ;
PARANACIDADE;
PARANAEDUCAÇÃO;
PARANAPREVIDÊNCIA;
PARANÁ PROJETOS;
PARANÁ TURISMO;
PGE – Procuradoria Geral do Estado;
POLÍCIA CIENTÍFICA;
POLÍCIA CIVIL E INSTITUTO DE IDENTIFICAÇÃO DO PARANÁ;
POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ;
PRED – Paraná Edificações;
PRSEC – Companhia Paranaense de Securitização;
RTVE – Rádio e Televisão Educativa do Paraná;
SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná;
SEAB – Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento;
SEAP – Secretaria do Estado da Administração e da Previdência;
SECC – Secretaria de Estado da Comunicação Social e da Cultura;
SEDEST – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo;
SEDU – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e Obras Públicas;
SEED – Secretaria de Estado da Educação e do Esporte;
SEFA – Secretaria de Estado da Fazenda;
SEIL – Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística;
SEJUF – Secretaria de Estado da Justiça, Família e Trabalho;
SEPL – Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos Estruturantes;
SESA – Secretaria de Estado da Saúde;
SESP – Secretaria de Estado da Segurança Pública e Administração Penitenciária;
SIMEPAR – Sistema Meteorológico do Paraná;

TECPAR – Instituto de Tecnologia do Paraná;

UEL – Universidade Estadual de Londrina;

UEM – Universidade Estadual de Maringá;

UENP – Universidade Estadual do Norte do Paraná;

UEPG – Universidade Estadual de Ponta Grossa;

UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná;

UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Nesta fundamental etapa da pesquisa apresenta-se sua delimitação, ou seja, o percurso que foi definido neste estudo, visando alcance dos objetivos propostos. Desta forma, a metodologia foi estruturada em duas etapas, sendo que a primeira consiste na análise de percepção dos gestores, servidores públicos e cidadãos sobre as ações e o desenvolvimento do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná em sua fase inicial de implantação. A segunda etapa consiste em elaborar um modelo simplificado de acompanhamento para o Programa paranaense, relacionando o que foi coletado de informações na primeira etapa da pesquisa em conjunto com tópicos que foram selecionados de outros programas e/ou ações semelhantes, visando a elaboração de um modelo que possa ser utilizado para ações semelhantes. A seguir, são apresentados os métodos de pesquisa, procedimentos de coleta e análise dos dados, além das características relacionadas à população de estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa, utilizada neste estudo, com relação aos objetivos, se define como descritiva e, segundo os autores Triviños (1987); Rampazzo (2005); Cooper e Schindler (2008); Silveira e Córdova (2009), consiste em um tipo de pesquisa que exige do investigador uma gama maior de informações para realização da mesma. Desta forma, pode-se observar, analisar, descrever, classificar e interpretar fatos e fenômenos.

Pesquisas de cunho descritivo podem ser estudos de caso, pesquisa *ex-post-facto* e análise documental, que foi o tipo utilizado neste estudo. Para a pesquisa descritiva se exige a composição e descrição exata dos fatos. Sendo assim, termos subjetivos não são aceitos para fundamentar a metodologia de pesquisa (VERGARA, 2016).

A pesquisa objetiva, por meio de investigação empírica, analisar a percepção dos gestores, servidores públicos e cidadãos sobre as ações e o desenvolvimento do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná em sua fase inicial de implantação. Assim considera-se sua natureza descritiva.

Conforme exposto, a primeira parte da pesquisa foi de cunho qualitativo, ao se analisar a abordagem. Por meio da utilização de métodos e técnicas é possível compreender detalhadamente o objeto de estudo (RAMPAZZO, 2005; OLIVEIRA, 2011; VERGARA, 2016). A partir da primeira etapa, são utilizados os dados provenientes da aplicação do

instrumento de pesquisa, que foram relacionados. A segunda etapa pode ser caracterizada pela utilização da aplicação de técnicas para analisar e compreender os resultados que foram provenientes da aplicação do questionário e em seguida utilizar as informações para a elaboração do modelo de acompanhamento (MINAYO, 2001; GERHARDT; SILVEIRA, 2019).

Além das classificações expostas, a pesquisa se enquadra como documental e os procedimentos desta pesquisa podem ser classificados como um levantamento ou *survey*, que Babbie (1999) e Fonseca (2002) definem como a obtenção de dados, informações, características, ações ou opiniões de uma determinada população, por meio de uma ferramenta, que normalmente é o questionário.

O que se enquadra como documental na pesquisa foi elaborado a partir do uso de dados e informações das mais variadas fontes, registradas em diversos tipos de materiais, que são considerados como fontes secundárias, podendo ser classificado como contemporâneo ou retrospectivo (VERGARA, 2016).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O início desta etapa foi determinado pela seleção dos sujeitos da pesquisa que conforme os objetivos definidos são os gestores, servidores públicos e cidadãos do Estado do Paraná. Os cidadãos do Estado do Paraná foram classificados como pessoas físicas que residem e pagam tributos no Paraná. Para a seleção dos gestores e servidores públicos, foi necessária a evidenciação de todos os órgãos e entidades públicos pertencentes ao Estado do Paraná.

A partir da busca no *website* da CGE, foi possível relacionar as 68 entidades caracterizadas como pertencentes ao Estado Paranaense. Por se tratar de um número expressivo de órgãos e entidades, o objetivo é que através do envio do instrumento de pesquisa aos contatos institucionais destas entidades, seja possível coletar dados de todas ou ao menos da maioria das entidades listadas. Apesar do envio para os contatos institucionais, poderá ser realizada a aplicação do instrumento de pesquisa *in loco*, em certas entidades que são próximas, geograficamente, ao autor, que é o caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

A definição dos gestores e servidores públicos, a partir da evidenciação das entidades estaduais, classificou o gestor como um servidor público que possui um cargo de liderança e/ou é encarregado de grupos, áreas, setores, equipes e/ou atividades no âmbito destas

instituições relacionadas. O servidor público é aquele que possui cargo público e o exerce de forma ativa.

A partir da aplicação de questionário, elaborado pelo autor, os dados foram obtidos e são provenientes do público-alvo que se enquadra como gestores, servidores públicos e cidadãos do Estado do Paraná.

Por conta da pandemia mundial do vírus Covid-19 (Coronavírus) que impactou na economia mundial e, por consequência, na dos Estados brasileiros, foram avaliados os dados obtidos com ressalvas para que as análises não fiquem distorcidas e deem uma caracterização e evidência incorreta sobre as respostas obtidas.

3.2.1 Instrumentos de Pesquisa

Para a realização do presente estudo e obtenção de dados, na primeira etapa da pesquisa foi utilizada a ferramenta questionário que, segundo Babbie (1999); Fonseca (2002); Gil (2008) trata-se de uma relação de perguntas, em ordem, a respeito das variáveis e situações, que foram selecionadas, a fim de mensurá-las ou descrevê-las. Esta ferramenta foi selecionada, pois se enquadra de forma mais satisfatória para a obtenção de informações sobre a percepção da população alvo, que não está disponível de nenhuma forma documentada, por se tratar de algo específico e intrínseco ao indivíduo.

A elaboração do questionário foi realizada pelo autor a partir de 13 questões, sendo todas elas objetivas. As questões são diferenciadas por três conjuntos de perguntas. O primeiro corresponde a cinco perguntas destinadas à identificação, em que são esclarecidos os dados de sexo, faixa etária, grau de instrução, atividade econômica e órgão ou entidade em que atua, caso a atividade econômica corresponda ao cargo de gestor ou servidor público. O objetivo do primeiro conjunto é distinção dos respondentes, para que sejam analisadas suas respostas de forma separada, visando entender diferenças e/ou semelhanças conforme divergente classificação.

O segundo conjunto trata da avaliação e percepção de elementos que são sugeridos como fundamentais para a elaboração de um modelo de acompanhamento, que objetiva proporcionar ao Governo do Estado do Paraná, uma ferramenta que auxilie nas fases de implantação e execução, além de possibilitar que o modelo seja passível de adaptações, assim poderá ser utilizado em diferentes programas ou iniciativas semelhantes. O segundo conjunto de questões objetiva entender se os respondentes consideram que os elementos apresentados,

são necessários e possibilitam assertividade e segurança no acompanhamento do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná.

O terceiro conjunto corresponde ao nível de conhecimento sobre o programa e a percepção de sua implementação e ações provenientes dele. Este último conjunto foi elaborado visando entender o grau de conhecimento dos respondentes, sobre o Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná e qual é a avaliação dos mesmos sobre a importância de iniciativas e ações que visam combater a corrupção e improbidade nas instituições e entidades públicas paranaenses.

Para evitar dificuldades de interpretação das questões e análise distorcida dos resultados, foi realizado um pré-teste, em que foram aplicados cinco questionários, um deles a um gestor, outro a um servidor público e os outros três a alunos de graduação em direito e mestrado em administração.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Posterior à primeira etapa prática do estudo, que consistiu na aplicação do questionário, os dados provenientes desta aplicação, foram analisados com a utilização do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). A partir de seu uso, foi realizada a análise descritiva dos dados e em seguida a análise *cross-section* com cruzamento de dados, objetivando a compreensão das percepções do público-alvo, evidenciando suas características.

O objetivo da utilização do *software* e do cruzamento dos dados provenientes do instrumento de pesquisa, é que sejam notadas semelhanças e diferenças entre os diferentes níveis de hierarquia dentro do setor público (líderes e liderados) e também dos cidadãos respondentes. As avaliações originárias do segundo conjunto, trarão elucidação sobre as avaliações dos respondentes quanto a elementos que podem ser considerados como efetivos, no âmbito do acompanhamento, além de possibilitar a elaboração de um modelo de acompanhamento para uso das entidades responsáveis pelo Programa. Por fim, os dados do terceiro conjunto foram analisados de forma a relacionar as respostas anteriores, com a avaliação da importância de ações que visem coibir atos ilícitos.

A partir destas análises, foram elaborados gráficos e tabelas a fim de demonstrar a percepção para que, na fase seguinte, fossem utilizadas as informações geradas, com o intuito da elaboração de um modelo simplificado de acompanhamento do Programa paranaense. O objetivo foi a elaboração de uma ferramenta que possa ser utilizada para, em primeira

instância, auxiliar no acompanhamento do Programa do Estado do Paraná e em um segundo momento, proporcionar uma ferramenta adaptável e que possa ser utilizada em ações e/ou programas semelhantes e em diferentes esferas (municipal e federal), além de responder ao terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Os dados obtidos a partir da aplicação do questionário, os gráficos e tabelas elaborados a partir destas informações foram tratados e dispostos, por meio do uso da ferramenta Excel®.

3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta etapa da pesquisa foram demonstradas as limitações, que foram encontradas pelo autor, de forma a caracterizá-las, para que, se houver o interesse de mais pesquisadores sobre o assunto, eles possam compreender quais são os pontos que merecem atenção e, possivelmente, ao transpor as limitações aqui apresentadas, poderão agregar valor ao tema pesquisado e fazê-lo evoluir.

São evidenciadas três limitações, encontradas nesta pesquisa: a teórica, a metodológica e a empírica. Tal classificação se faz necessária para distinguir as formas de limitação.

A limitação teórica deste trabalho pode ser entendida pelo fato de que os artigos científicos analisados sobre o tema *Compliance*, em sua maioria, versam a respeito de sua aplicação em empresas privadas ou abordam o conceito em conjunto com outros conceitos provenientes da Governança. Quando analisadas as produções científicas a respeito de governança e governança pública, se obtém um número menor de trabalhos que referenciam a administração pública e alguns destes trabalhos tem ênfase em programas sociais que foram adotados por Governos Municipais, Estaduais e Federal. Entende-se que a carência de produções que versem sobre o tema específico de aplicação de *Compliance* no âmbito de gestão pública gerou, de certa forma, uma necessidade de adaptação e construção do conceito nesta pesquisa.

O segundo tipo de limitação foi o metodológico, pois devido ao número expressivo de entidades e organizações públicas do Estado do Paraná (68), adotou-se o envio do instrumento de pesquisa via e-mail institucional. A esta limitação soma-se o curto período para a finalização e defesa desta pesquisa. Assim, algumas entidades não responderam ao questionário em tempo hábil, logo, não foi possível coletar a avaliação e percepção de todas as entidades relacionadas. Outro ponto de limitação metodológica se refere aos questionários que foram aplicados aos cidadãos que, por questões geográficas e de alcance limitado do

instrumento de pesquisa, são em grande parte moradores da cidade de Cascavel – PR, onde o autor reside.

O último tipo de limitação é o empírico, que tange ao período analisado do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná. O Programa foi iniciado em um Governo de Estado que tem duração de quatro anos, sendo possível a reeleição por mais quatro anos. Ao implementar tal Programa, o nível de avaliação e percepção ficarão mais completos, conforme o tempo passar, pois tais estratégias, implementadas pelo Programa, objetivam proporcionar resultados sólidos para a população, principalmente, a médio e longo prazo. Esta pesquisa foi realizada com o intuito de consolidar a última etapa para a obtenção do título de mestre pelo autor, no Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Logo, a duração máxima de dois anos do Programa de Mestrado afeta a análise de um período maior do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná.

Além do período, a pandemia de Coronavírus (Covid-19) pode impactar negativamente nas respostas obtidas através dos questionários, independentemente da efetividade do programa. Foi necessário entender se as variações dos dados, ao se realizar a análise, podem ter interferência indireta, por conta das consequências negativas nos âmbitos econômico e social.

4 CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Esta etapa da dissertação objetiva proporcionar contextualização histórica a respeito do Estado do Paraná, demonstrar seus dados demográficos e econômicos, além de apresentar definições a respeito dos tipos de administração pública, caracterizando cada uma das entidades e dos órgãos que participam do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná.

4.1 ESTADO DO PARANÁ

O estado do Paraná surgiu em 1660, com a criação da Capitania de Paranaguá, que existiu até meados de 1710. A Capitania foi englobada pela Capitania de São Paulo e, depois, devido à sua extensão, foi novamente dividida. Em 1812 foi transferida para Curitiba e denominou-se Comarca de Paranaguá e Curitiba. Em 02 de agosto de 1853, a Lei nº 704 foi aprovada e D. Pedro II foi responsável por sancioná-la em 29 de agosto de 1853. Com ela foi criada a província do Paraná, que foi instalada e teve como seu primeiro governador, Zacarias de Goes e Vasconcelos (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE).

Segundo os dados do IBGE, o estado do Paraná possuía uma população estimada, no ano 2019, de aproximadamente 11 milhões e quatrocentos mil habitantes. O Paraná possui o quinto melhor índice de desenvolvimento humano (IDH) no Brasil e, até o ano 2017, o estado do Paraná possuía a quinta maior receita orçamentária realizada, de aproximadamente 60 bilhões de reais, além da quinta maior despesa orçamentária realizada, com aproximadamente 55 bilhões de reais.

4.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA

Após a caracterização do estado do Paraná, neste subtópico do trabalho são apresentadas algumas definições sobre os dois tipos de administração pública, a direta e a indireta.

A definição da administração pública, em sentido estrito, pode ser caracterizada apenas pela inclusão de órgãos, entidades e/ou pessoas jurídicas que somente exerçam funções administrativas, relacionadas à execução de atividades e programas do Governo (ALEXANDRINO; PAULO, 2013; BARBOSA, 2017).

Segundo o conjunto das normas de um Estado, expresso em lei, existem dois tipos de administração pública: a administração pública direta, que é caracterizada por englobar os órgãos que integram a pessoa jurídica com funções administrativas; a administração pública indireta, que é composta por órgãos como autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista (ALEXANDRINO; PAULO, 2013; BARBOSA, 2017).

No Estado do Paraná, os órgãos e as entidades que estão participando do Programa de Integridade e *Compliance*, que estão sob a administração direta, podem ser observados no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Órgãos e as entidades que estão participando do Programa de Integridade e *Compliance* sob a administração direta

Administração Direta
CC – Casa Civil;
CGE – Controladoria Geral do Estado;
CM – Casa Militar;
CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ;
DEAP – Departamento Estadual de Arquivo Público;
DEPEN – Departamento Penitenciário;
DETRAN – Departamento de Trânsito do Paraná;
PGE – Procuradoria Geral do Estado;
POLÍCIA CIENTÍFICA;
POLÍCIA CIVIL E INSTITUTO DE IDENTIFICAÇÃO DO PARANÁ;
POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ;
SEAB – Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento;
SEAP – Secretaria do Estado da Administração e da Previdência;
SECC – Secretaria de Estado da Comunicação Social e da Cultura;
SEDEST – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo;
SEDU – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e Obras Públicas;
SEED – Secretaria de Estado da Educação e do Esporte;
SEFA – Secretaria de Estado da Fazenda;
SEIL – Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística;
SEJUF – Secretaria de Estado da Justiça, Família e Trabalho;
SEPL – Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos Estruturantes;
SESA – Secretaria de Estado da Saúde;
SESP – Secretaria de Estado da Segurança Pública e Administração Penitenciária;

Fonte: Autor (2020).

Os órgãos da administração indireta que compõem o Programa de Integridade e *Compliance* são divididos por tipos, que são Autarquias, Órgãos de Regime Especial, Sociedades de Economia Mista, Empresas Públicas, Serviço Social Autônomo e Fundações. O Quadro 2 apresenta a relação dos órgãos por tipo:

Quadro 2 – Órgãos da administração indireta que compõem o Programa de Integridade e Compliance

Administração Indireta
Autarquias
ADAPAR – Agência de Defesa Agropecuária do Paraná;
ÁGUAS PARANÁ – Instituto das Águas do Paraná;
AGEPAR – Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná;
CCTG – Centro Cultural Teatro Guaíra;
COMEC – Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba;
DER – Departamento de Estradas e Rodagem;
DIOE – Departamento de Imprensa Oficial do Estado;
IAP – Instituto Ambiental do Paraná;
IDR – Instituto de Desenvolvimento Rural;
IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social;
IPCE – Instituto Paranaense de Ciência do Esporte;
IPEM – Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Paraná;
ITCG – Instituto de Terras, Cartografia e Geografia;
JUCEPAR – Junta Comercial do Paraná;
RTVE – Rádio e Televisão Educativa do Paraná;
UEL – Universidade Estadual de Londrina;
UEM – Universidade Estadual de Maringá;
UENP – Universidade Estadual do Norte do Paraná;
UEPG – Universidade Estadual de Ponta Grossa;
UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná;
UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
FUNDEPAR – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional;
PRED – Paraná Edificações;
PARANÁ TURISMO;
Órgãos de Regime Especial
BPP – Biblioteca Pública do Paraná;
CEP – Colégio Estadual do Paraná;
Sociedades de Economia Mista
CEASA – Centrais de Abastecimento do Paraná;
FOMENTO PARANÁ – Agência de Fomento do Paraná S/A;
COHAPAR – Companhia de Habitação do Paraná;
COPEL – Companhia Paranaense de Energia;
SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná;
FERROESTE – Estrada de Ferro Paraná Oeste S/A;
CELEPAR – Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná;
PRSEC – Companhia Paranaense de Securitização;
Empresas Públicas
TECPAR – Instituto de Tecnologia do Paraná;
APPA – Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina;

Serviço Social Autônomo
PALCO PARANÁ;
PARANACIDADE;
PARANAEDUCAÇÃO;
PARANAPREVIDÊNCIA;
PARANÁ PROJETOS;
APD – Agência Paraná de Desenvolvimento;
E-PARANÁ COMUNICAÇÃO;
SIMEPAR – Sistema Meteorológico do Paraná;
Fundações
FUNEAS – Fundação Estatal de Atenção à Saúde do Paraná;

Fonte: Autor (2020).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta etapa consiste na discussão dos resultados provenientes da pesquisa. Foram esclarecidos os detalhes da aplicação do instrumento de pesquisa, assim como as principais análises elaboradas pelo autor.

5.1 ANÁLISE DE FREQUÊNCIA E DISPOSIÇÕES GERAIS DA COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário fechado - com 13 questões - aplicado através da ferramenta Google Docs. Por sua vez, o *software* SPSS utilizou os dados exportados do Google Docs e realizou cruzamentos das tabulações resultantes da aplicação do questionário. O questionário encontra-se no Apêndice A desta pesquisa.

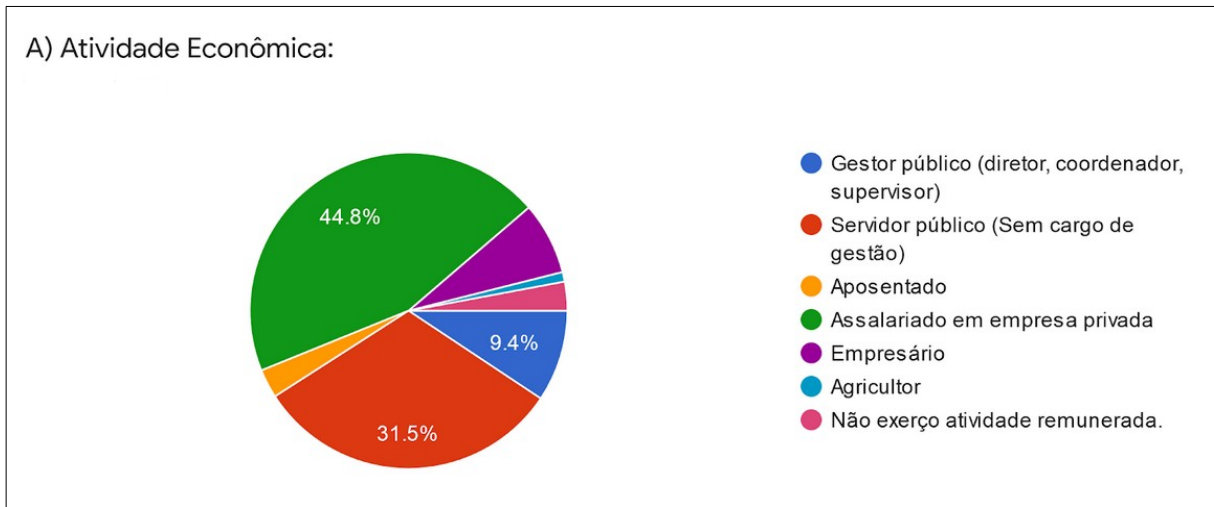
A coleta de dados teve um período de aplicação de aproximadamente quatro meses, sendo que o início se deu na última semana do mês de maio de 2020, e o término, em setembro deste mesmo ano. O prazo para a conclusão desta etapa não foi cumprido e o atraso se deve, principalmente, pela dificuldade de contato com os respondentes, que foi agravado pelo estado de calamidade pública por conta da pandemia do vírus COVID-19.

Houve uma alteração no número total de entidades, pois quatro delas foram unificadas a uma. Logo, o questionário original aplicado detinha a informação acerca de 71 entidades que, posteriormente, foi corrigida para 68 entidades.

Neste período, foram coletadas 204 respostas, das quais 199 foram utilizadas. Cinco respostas (2,45% do total de respostas) foram excluídas da base de dados pelo critério de não preenchimento completo. Este critério inviabiliza a utilização, objetivando a assertividade nas análises.

Os respondentes foram, em sua maioria - quando analisados a partir de sua atividade econômica -, assalariados em empresa privada (44,8%), servidores públicos sem cargo de gestão (31,5%) e gestores públicos (9,4%). Também responderam empresários (7,4%), aposentados e pessoas que não exercem atividades remuneradas (3% cada), além dos agricultores (1%), respectivamente.

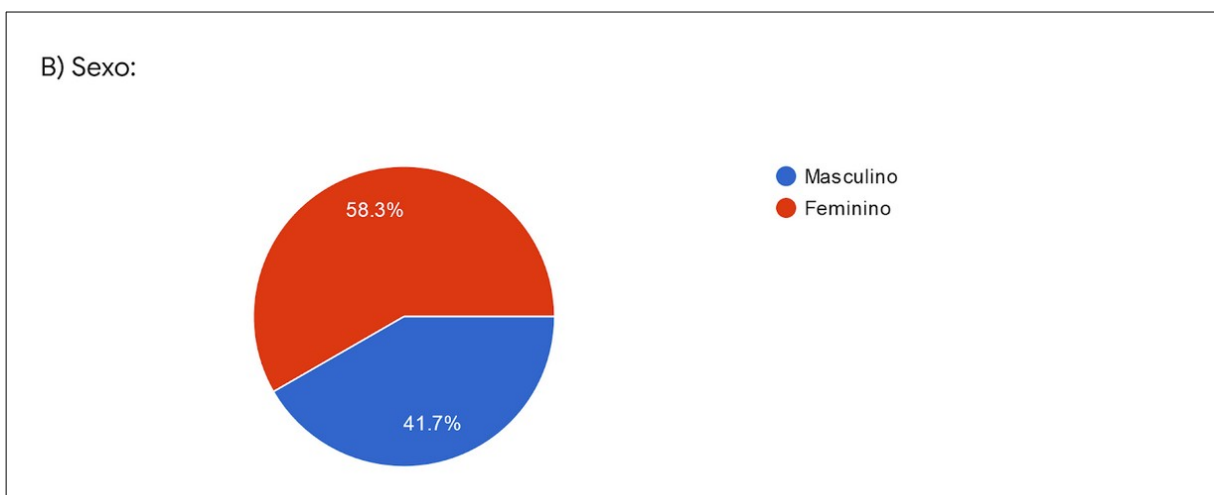
A Figura 4 representa a atividade econômica dos participantes. Para a efetividade da pesquisa, houve a necessidade de relevante representatividade do número de servidores públicos participantes, que foram contabilizados em 40,9% do total de indivíduos que participaram e responderam aos questionários.

Figura 4 – Atividade econômica dos participantes

Fonte: Autor (2020).

Tal necessidade deve-se ao fato de que os objetivos desta pesquisa versam a respeito da identificação da percepção que os servidores públicos e cidadãos têm em relação ao Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná. Logo, uma participação pouco relevante dos servidores públicos não atenderia aos objetivos propostos.

Com relação ao sexo, o feminino atingiu 58,3% das respostas e o sexo masculino referenciou 41,7% do total de respondentes, conforme apresentado na Figura 5 abaixo.

Figura 5 – Sexo dos participantes

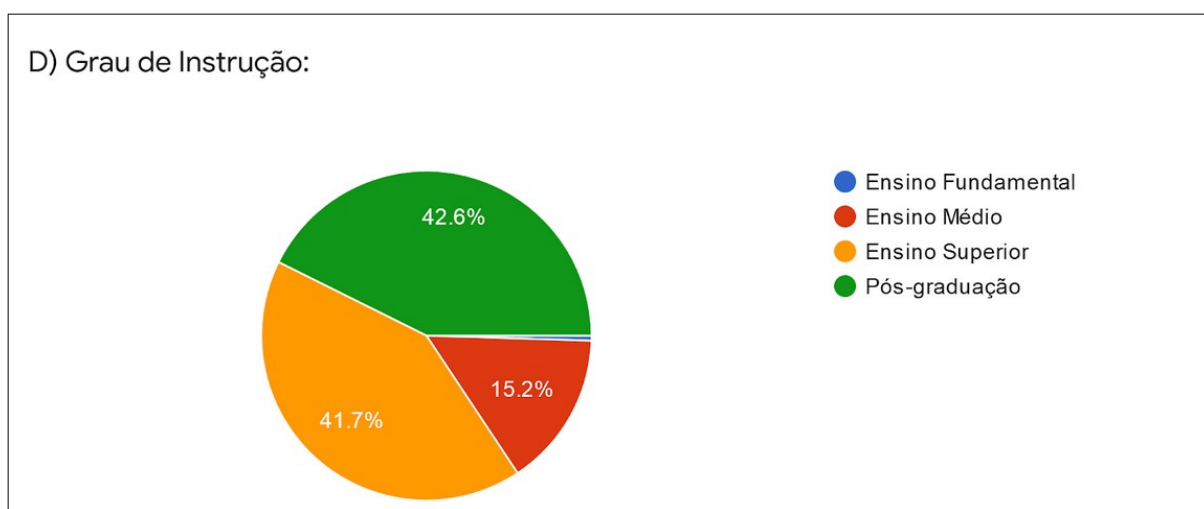
Fonte: Autor (2020).

Ao que concerne à idade, a faixa etária de 31 até 50 anos corresponde a mais da metade das respostas (51,3%), seguidos da faixa de até 30 anos, referente a 33,3% das

respostas, seguidos dos percentuais de 51 até 65 anos (13,7%) e acima dos 65 anos (1,5%), que completaram as opções dispostas no questionário.

O último fator analisado para este subitem, disposto na Figura 6, foram as respostas a respeito do grau de instrução. Estas computaram um total de 42,7% de respondentes com pós-graduação, 41,7% de respondentes com ensino superior. Ou seja, 84,3% dos participantes possuem o terceiro grau de ensino completo. Apenas um dos respondentes (0,5%) possui até o ensino fundamental completo e 31 respondentes (15,2%) foram caracterizados com grau de instrução até o ensino médio.

Figura 6 – Grau de instrução dos participantes



Fonte: Autor (2020).

Em seguida, são apresentados os cruzamentos entre as respostas das questões apresentadas, no item 5.2. Neste item, busca-se identificar relações para captar as percepções dos respondentes, de acordo com seus perfis.

5.2 CRUZAMENTO DE DADOS

Este subitem da pesquisa tem por objetivo elucidar as análises que foram realizadas a partir da aplicação de cruzamento de dados com o uso do *software* SPSS.

O cruzamento de dados permite que os principais pontos respondidos sejam analisados de forma relacionada, a fim de corroborar com a compreensão e cumprimento do que foi estipulado como objetivo deste estudo. Foram desenvolvidos dois tópicos principais: um que relaciona os fatores de identificação e o outro que desenvolve a análise entre as respostas de forma geral.

5.2.1 Fatores de identificação

Os fatores de identificação desta pesquisa são considerados como relevantes. Desta forma, para destacá-los, foi elaborado um tópico distinto, visto que os principais objetivos propostos estão alinhados com tais fatores. Os fatores de identificação permitem análises mais diretas, que facilitam a percepção do leitor.

Um dos pontos prioritários a ser esclarecido nesta pesquisa é o da percepção dos servidores públicos e dos cidadãos com relação à efetividade do Programa Estadual de Integridade e *Compliance*, referenciada na questão M do questionário (Apêndice A).

Segundo o que foi apresentado anteriormente nas publicações de IBGC, (2017); Sharma, (2018) e Lopes & Farias, (2020), um dos fatores fundamentais para que o processo de *Compliance* aconteça e tenha êxito é o apoio irrestrito dos gestores e da alta hierarquia da instituição. Desta forma, os resultados mostram que os gestores públicos, em sua totalidade, acreditam que o Programa terá efetividade total ou parcial no que tange aos objetivos propostos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Percentuais em relação atividade econômica *versus* efetividade do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná

Tabulação cruzada AAtEconom * M

% em AAtEconom

AAtEconom	M				Total
	Indiferente	Não alcançará os objetivos.	Sim, parcialmente.	Sim, totalmente.	
AAtEconom				100,0%	100,0%
Agricultor			50,0%	50,0%	100,0%
Aposentado			33,3%	66,7%	100,0%
Assalariado em empresa privada	9,1%	2,3%	42,0%	46,6%	100,0%
Empresário			35,7%	64,3%	100,0%
Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)			27,8%	72,2%	100,0%
Não exerço atividade remunerada.			66,7%	33,3%	100,0%
Servidor público (Sem cargo de gestão)	6,8%	3,4%	37,3%	52,5%	100,0%
Total	6,2%	2,1%	39,2%	52,6%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

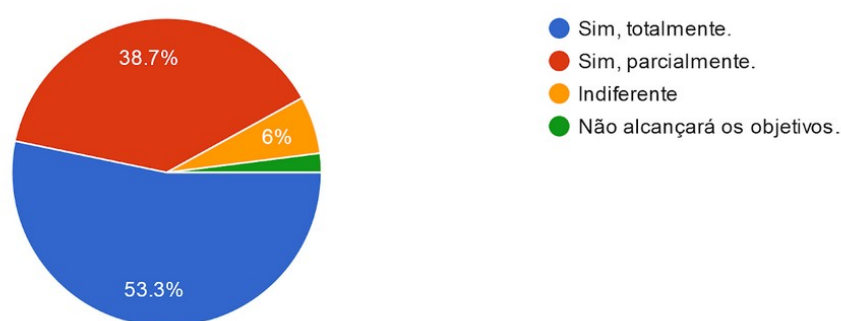
Além dos gestores, todos os empresários, agricultores, aposentados e pessoas que não exercem atividade remunerada opinaram que o Programa terá êxito completo ou parcial, sem nenhum tipo de resposta contrária ao sucesso da iniciativa Estadual. Desta forma, é possível considerar que 92% dos entrevistados acreditam completamente ou parcialmente no Programa Estadual de Integridade e *Compliance*.

Tal afirmação pode ser considerada como um indicativo positivo em relação ao objetivo principal proposto, que é o de avaliar a percepção e avaliação sobre o Programa e, por consequência, sua efetividade.

Ao analisar as informações dispostas na Tabela 1 e na Figura 7, percebe-se que uma parcela de 2% dos respondentes não acredita que o Programa alcançará os objetivos. Um fator preocupante quando relacionamos o trabalho de Pimenta e Batisti (2015) é que, dentre as respostas contrárias à efetividade do Programa, 50% foram de servidores públicos (sem cargo de gestão). Tais autores alertam para a responsabilidade dos servidores quanto à essencial probidade de seus atos. O fato de que se trata de uma parcela de 2% ou com pouca relevância, ameniza tal resultado. Porém, denota-se alinhamento contrário ao que foi apontado pelos autores.

Figura 7 – Questão M – Efetividade do Programa de Integridade e *Compliance*

M) O Programa tem como objetivo a instituição da moralidade e eficiência administrativa nos serviços públicos do Estado do Paraná. Você acre...o consequência, favorecer os cidadãos do Paraná?



Fonte: Autor (2020).

Além dos servidores públicos que não tem cargo de gestão, os assalariados em empresa privada foram a outra categoria que apresentou respostas contrárias à efetividade do programa (66,7% do total das respostas). Este fato pode ser considerado como um indicativo

que vai ao encontro com o que foi exposto nos trabalhos de Morano (2015), Batisti e Kempfer (2016), Pinheiro, Lucena & de Carvalho (2018), Aires e Sato (2018), a respeito da necessidade da atualização da Lei n. 8.429/92, que deu-se em 2013 sob a denominada “Lei Anticorrupção”, a qual insere que as instituições privadas, bem como os agentes que nela atuam, serão acusados e incriminados em caso de improbidade administrativa, relacionada às instituições públicas.

Outro fator crítico da análise foi o de cidadãos indiferentes à efetividade do Programa. A Figura 7 apresenta que 6% dos respondentes são indiferentes à efetividade do Programa de Integridade e *Compliance*. Este dado permite uma análise interessante ao confrontar o que foi divulgado nas pesquisas de Padilha *et al.* (2019) e Rabelo (2019), que versam a respeito do atual momento verificado em nosso país, com relação a profunda crise política, econômica, fiscal e institucional, causada pela corrupção. Entende-se que a indiferença dos cidadãos também corrobora para continuidade desta crise em que o Brasil se encontra.

As respostas contrárias a efetividade do Programa são pontos-chave de análise para esta pesquisa, pois o Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná é baseado em pilares, conforme exposto no tópico de referencial teórico. Um dos pilares primordiais para a execução das ações e sucesso do Programa são os canais de denúncia. As questões I e J do questionário versam a respeito deste importante pilar. A relação preocupante se dá quando se explicita que as respostas dadas como “indiferente” e “não alcançará os objetivos” muitas vezes possam ser reflexos dos cidadãos que não realizarão denúncias e reportes das ilegalidades, quando houver a oportunidade.

A análise da Tabela 2 confirma as opiniões contrárias de parte dos servidores públicos (sem cargo de gestão) e assalariados de empresa privada, que não acreditam na efetividade do Programa. Além disto, nota-se que, com exceção dos empresários e agricultores, as outras atividades econômicas apresentam certo receio quanto às possíveis represálias e, assim, colocam em dúvida a efetividade das denúncias.

Tabela 2 – Percentuais em relação atividade econômica *versus* efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades

Crosstab

% em l

		Não, as denúncias não serão efetivas, pois os denunciantes sofrerão algum tipo de represália se as realizarem.	Não, pois não acredito na efetividade de iniciativas como o Programa de Integridade e Compliance.	Sim, as denúncias devem ocorrer de forma frequente e aberta.	Sim, desde que sejam adotadas restrições (denúncias anônimas).	Total
AAAtEconom	Servidor público (Sem cargo de gestão)	58,8%	75,0%	22,7%	28,0%	30,5%
	Não exerce atividade remunerada.			2,3%	3,8%	3,0%
	Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)	5,9%		22,7%	6,1%	9,6%
	Empresário			9,1%	7,6%	7,1%
	Assalariado em empresa privada	29,4%	25,0%	36,4%	50,8%	45,2%
	Aposentado	5,9%		2,3%	3,0%	3,0%
	Agricultor			2,3%	0,8%	1,0%
				2,3%		0,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

A fim de complementar a informação obtida através da análise da Tabela 2, uma outra forma de analisar o percentual de respostas totais é exibida na Tabela 3, a qual apresenta um preocupante índice de 10,9% de respondentes que não percebem como efetiva a iniciativa de denúncias do Programa. Um total de aproximadamente 89% dos cidadãos entende que existe efetividade no canal de denúncias.

Tabela 3 – Percentuais em relação aos totais de respostas de atividade econômica *versus* efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades

Tabulação cruzada AAtEconom * I

% em AAtEconom

	Não, as denúncias não serão efetivas, pois os denunciadores sofrerão algum tipo de represália se as realizarem.	Não, pois não acredito na efetividade de iniciativas como o Programa de Integridade e Compliance.	Sim, as denúncias devem ocorrer de forma frequente e aberta.	Sim, desde que sejam adotadas restrições (denúncias anônimas).	Total
AAtEconom			100,0%		100,0%
Agricultor			50,0%	50,0%	100,0%
Aposentado	16,7%		16,7%	66,7%	100,0%
Assalariado em empresa privada	5,7%	1,1%	18,2%	75,0%	100,0%
Empresário			28,6%	71,4%	100,0%
Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)	5,6%		55,6%	38,9%	100,0%
Não exerce atividade remunerada.			16,7%	83,3%	100,0%
Servidor público (Sem cargo de gestão)	16,9%	5,1%	15,3%	62,7%	100,0%
Total	8,8%	2,1%	22,2%	67,0%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Segundo os conceitos apontados nos trabalhos de Tinoco, Escuder e Yoshitake (2011); Brasil, Bauer e Coletti (2020), que versam a respeito da definição de Governança e detalham os conceitos provenientes dela: *Fairness*, *Accountability*, *Disclosure* e *Compliance*, é essencial para as iniciativas relacionadas a estes conceitos que as ações não aconteçam de forma isolada. Assim, é necessário ter atenção e compreender o que motiva essa parcela de respondentes descrentes na efetividade das denúncias a ter essa opinião, dada à importância do conceito de denúncia no Programa.

A partir desta análise, fica registrado um indicativo de inconsistência que pode afetar a qualidade e efetividade do Programa. A questão J foi elaborada para confirmar a opinião dos

respondentes a respeito da questão I, pois a questão J implica no respondente se colocar na situação de denunciante, para verificarmos se existe variação nas respostas, quando o cidadão tem a oportunidade de ser o autor da denúncia.

A Tabela 4 apresenta pequenas variações, sendo que o total de cidadãos que fariam as denúncias e reportes de ilegalidades é de 91,3%. Este percentual é ligeiramente maior que o da pergunta I (89%). Os respondentes que não fariam a denúncia formal totalizam 8,7%. Porém, é importante destacar que deste percentual de 8,7%, os 7,2% realizariam a denúncia ou reportariam os acontecimentos para o superior imediato informalmente, fato que não deixa de ser caracterizado como uma forma de delação. A questão J corrobora com a necessidade e importância do pilar de denúncia de forma mais contundente que a questão I.

Tabela 4 – Percentuais em relação aos totais de respostas de atividade econômica *versus* realização de denúncias e reportes de ilegalidades

Tabulação cruzada AAtEconom * J

% em AAtEconom

AAtEconom	J				Total
	Não, apenas reportaria para meu superior imediato, informalmente.	Não, definitivamente.	Sim, desde que sejam adotadas restrições (denúncias anônimas).	Sim, mesmo com quebra de sigilo (denúncia aberta).	
AAtEconom				100,0%	100,0%
Agricultor			100,0%		100,0%
Aposentado			100,0%		100,0%
Assalariado em empresa privada	10,2%	1,1%	79,5%	9,1%	100,0%
Empresário			64,3%	35,7%	100,0%
Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)			61,1%	38,9%	100,0%
Não exerço atividade remunerada.			83,3%	16,7%	100,0%
Servidor público (Sem cargo de gestão)	8,5%	3,4%	79,7%	8,5%	100,0%
Total	7,2%	1,5%	77,3%	13,9%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

O fator sexo pode ser considerado como um dos itens de identificação que permitem cruzamento de dados interessantes e que não são compreendidos na maioria dos trabalhos científicos que foram citados nessa pesquisa. Entende-se que pessoas do sexo feminino são as

que mais acreditam na efetividade do Programa. A Tabela 5 e os gráficos apresentados na Figura 8 demonstram que existe uma parcela maior de cidadãos do sexo feminino otimistas em relação ao resultado do Programa de Integridade e *Compliance*.

Tabela 5 – Percentuais em relação ao sexo *versus* efetividade do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná

Tabulação cruzada BSexo * M

% em M

		M				Total
		Indiferente	Não alcançará os objetivos.	Sim, parcialmente.	Sim, totalmente.	
BSexo	Masculino	58,3%	50,0%	40,3%	40,6%	41,7%
	Feminino	41,7%	50,0%	59,7%	59,4%	58,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Ao analisar a Tabela 5, nota-se que respondentes do sexo feminino somam uma parcela maior dentre os participantes, com 58,3% do total. O público masculino ficou caracterizado como menos otimista, pois obteve mais respondentes (58,3%) indiferentes ao resultado e percentuais menores (40,3% e 40,6%, respectivamente) com relação à efetividade total e parcial do Programa.

Uma outra maneira possível de análise é apresentada na Tabela 6, que deixa mais evidente a diferença entre os percentuais de resposta dos distintos sexos, demonstrando que em cada uma das opções, todas as repostas do sexo feminino são mais coniventes com a efetividade do programa ou demonstram um menor índice quando contrárias à efetividade do mesmo, se comparada ao que foi pontuado pelos respondentes do sexo masculino.

Tabela 6 – Análise linear dos percentuais em relação ao sexo *versus* efetividade do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná

Tabulação cruzada BSexo * M

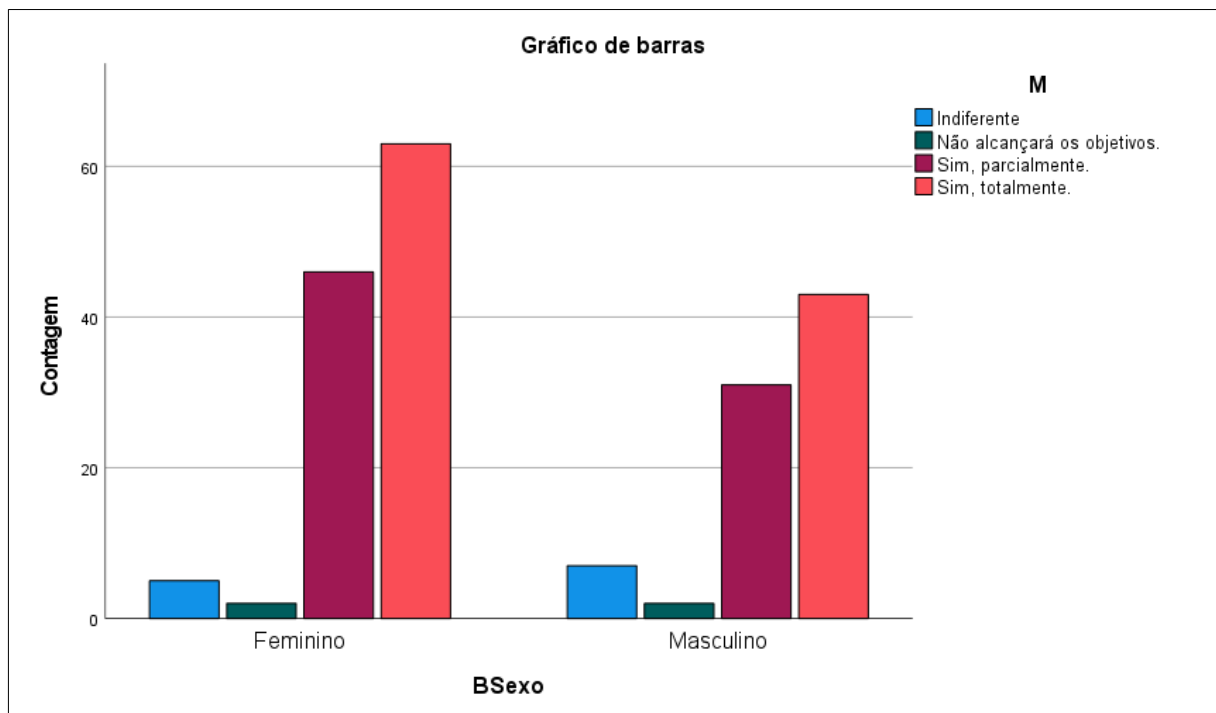
% em BSexo

		M				Total
		Indiferente	Não alcançará os objetivos.	Sim, parcialmente.	Sim, totalmente.	
BSexo	Feminino	4,4%	1,8%	40,7%	53,1%	100,0%
	Masculino	8,6%	2,5%	37,0%	51,9%	100,0%
Total		6,2%	2,1%	39,2%	52,6%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

A Figura 8 demonstra a discrepância entre os sexos, com relação às respostas da questão M.

Figura 8 – Gráfico em relação ao sexo *versus* efetividade do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná



Fonte: Autor (2020).

Conforme as pesquisas desenvolvidas por Stevens (2016) e Villanueva (2019), que versam a respeito dos temas como corrupção e improbidade administrativa relacionados à sociedade, fica sugerido como possível tópico futuro de pesquisa o aprofundamento nas relações dos sexos, para que sejam explorados os indicativos que foram obtidos através desta pesquisa, propondo que pessoas do sexo feminino são mais alinhadas e otimistas com os propósitos de um Programa de Integridade e *Compliance*, do que pessoas do sexo masculino.

A presente Tabela 7 e o gráfico contido na Figura 9 proporcionam o entendimento de outro indicativo, que condiz com os resultados demonstrarem que as pessoas do sexo feminino apresentam um índice maior de cautela e precaução com relação às denúncias. A tabela apresenta que 90,3% das respostas do sexo feminino concordam com as denúncias e reportes, desde que haja medidas restritivas, voltadas ao anonimato dos denunciantes.

Tabela 7 – Percentuais em relação ao sexo *versus* efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades

Tabulação cruzada BSexo * I

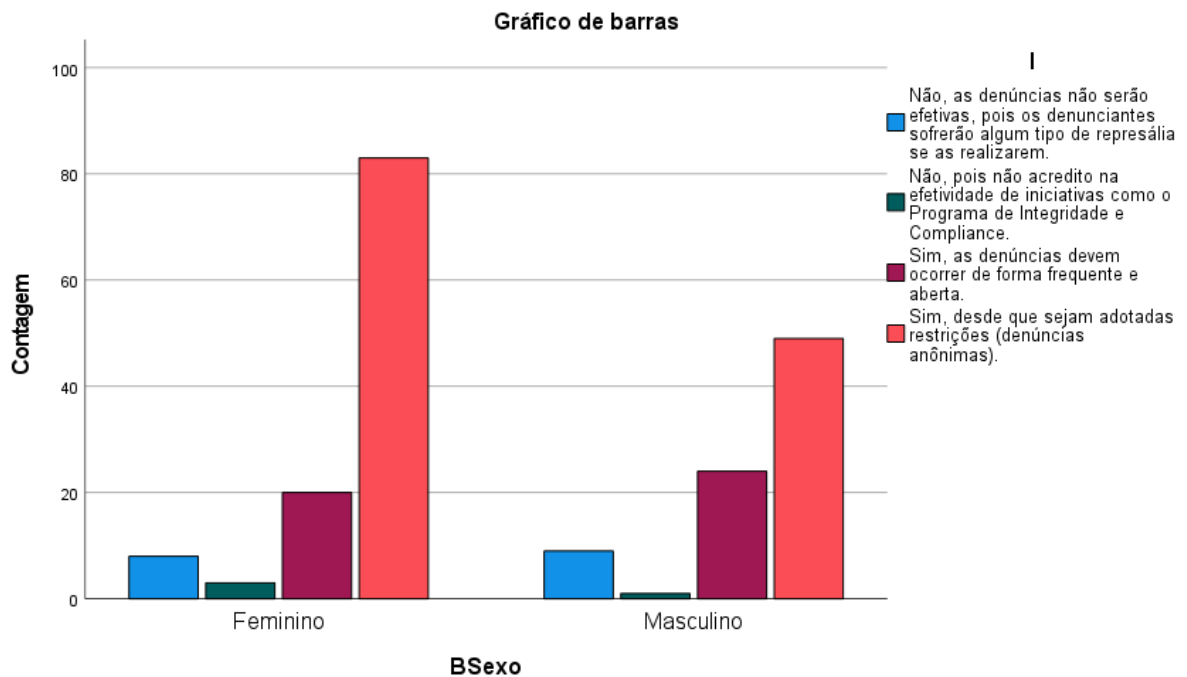
% em BSexo

		Não, as denúncias não serão efetivas, pois os denunciantes sofrerão algum tipo de represália se as realizarem.	Não, pois não acredito na efetividade de iniciativas como o Programa de Integridade e Compliance.	Sim, as denúncias devem ocorrer de forma frequente e aberta.	Sim, desde que sejam adotadas restrições (denúncias anônimas).	Total
BSexo	Feminino	7,1%	2,7%	16,8%	73,5%	100,0%
	Masculino	11,1%	1,2%	29,6%	58,0%	100,0%
Total		8,8%	2,1%	22,2%	67,0%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Os respondentes do sexo masculino totalizaram 87,6%. Neste sentido, outro dado que valida o indicativo apontado é que indivíduos do sexo masculino detêm uma parcela maior de respondentes que concordam que as denúncias devam ocorrer de forma frequente e aberta. Dados de cunho psicológico, que analisam as diferenças entre os sexos, podem vir a proporcionar um entendimento melhor sobre o que foi apontado.

Figura 9 – Gráfico em relação ao sexo *versus* efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades



Fonte: Autor (2020).

Pela análise gráfica e pela interpretação dos dados provenientes da Tabela 7, existe uma possível inconsistência entre as análises realizadas. O sexo feminino demonstrou anteriormente que é mais otimista com relação a efetividade do programa. Porém, ao se analisar as questões de denúncias, existe um percentual maior (2,7%) de respondentes do sexo feminino que não acreditam na efetividade das iniciativas do Programa, em comparação com 1,2% dos cidadãos do sexo masculino. Pode-se encontrar uma possível resposta para tal questão, visto que é possível que os respondentes do sexo masculino tenham analisado de forma independente o fator denúncia em relação à efetividade do programa.

A questão F reflete o nível de conhecimento dos respondentes a respeito do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná. Esta questão detém elevado valor para as análises, pois, em sua simplicidade, pode-se alinhar os objetivos desta pesquisa.

A partir da análise da Tabela 8, nota-se outro possível indicador de inconsistência do Programa, baseado em seu evidente *déficit* em questões de divulgação, propaganda, *marketing* e/ou ações informativas para os cidadãos. De acordo com as publicações de diversos autores

que caracterizam o conceito de *Compliance*, como Becker et al. (2012), Fellmann e Zasada (2014), Mazzi et al. (2017), Rabelo (2019), Pereira (2019) e de Melo e de Lima (2019). O conceito visa o cumprimento das regras, sejam elas internas ou externas; porém, é necessário que as pessoas relacionadas às tais regras tenham conhecimento total ou, no mínimo, parcial sobre quais são elas e, conseqüentemente, sobre seus deveres e obrigações.

Tabela 8 – Percentuais em relação a atividade econômica *versus* nível de conhecimento do Programa

Tabulação cruzada AAtEconom * FQualNi

% em AAtEconom

		FQualNi			Total
		Conheço parcialmente.	Conheço pouco.	Conheço totalmente.	
AAtEconom			100,0%		100,0%
	Agricultor		100,0%		100,0%
	Aposentado		50,0%		50,0%
	Assalariado em empresa privada	23,9%	31,8%	1,1%	43,2%
	Empresário	7,1%	50,0%		42,9%
	Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)	33,3%	44,4%	11,1%	11,1%
	Não exerce atividade remunerada.		50,0%		50,0%
	Servidor público (Sem cargo de gestão)	22,0%	44,1%	5,1%	28,8%
Total		21,1%	40,2%	3,1%	35,6%

Fonte: Autor (2020).

A Tabela 8 expressa que os maiores percentuais (40,2%) são de cidadãos que conhecem pouco o Programa, 35,6% que o desconhecem, 21,1% que o conhecem parcialmente e 3,1% que conhecem totalmente o Programa.

Esta análise chama a atenção por duas circunstâncias principais: a primeira é pelo relevante percentual de respondentes que não conhecem o Programa, fator que agrega de forma contrária ao que é definido pelos autores supracitados. O outro ponto: dos que não conhecem o Programa, 9,8% são servidores públicos. Fica claro que os servidores públicos não são o único foco desta pesquisa. Porém, é evidente a importância de que os principais *players* relacionados com o Programa paranaense conservem grande responsabilidade para que o Programa seja efetivo. Assim, o conhecimento, no mínimo parcial do mesmo, torna-se indispensável.

Diante do exposto, é notável que o Estado do Paraná e a Controladoria Geral do Estado, responsáveis diretos pelo Programa, precisam aumentar as ações informativas e de divulgação a respeito do Programa de Integridade e *Compliance*.

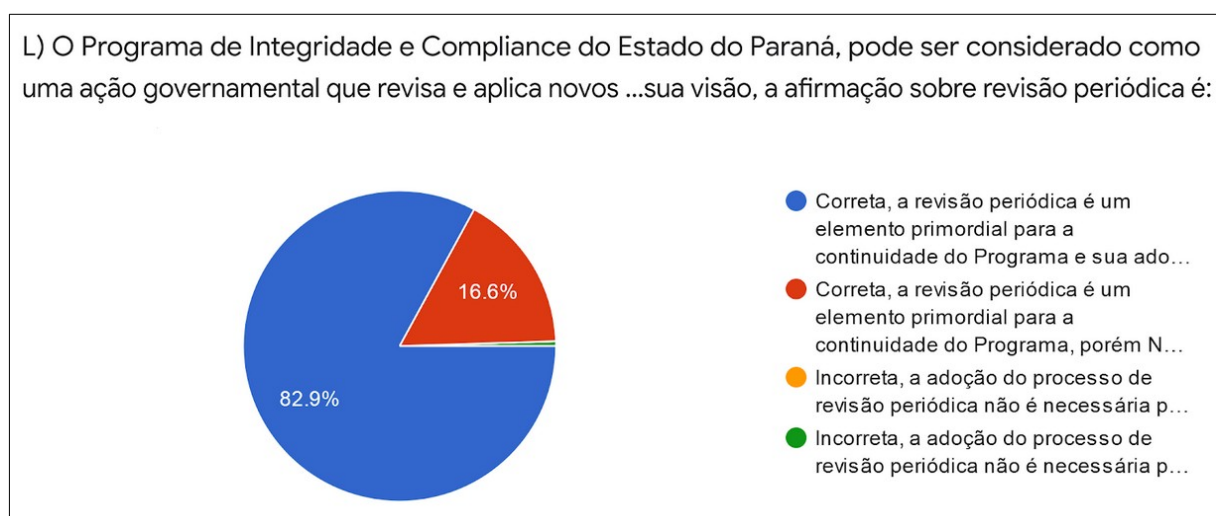
5.2.2 Importância de um modelo de acompanhamento

O terceiro objetivo específico desta pesquisa consiste na elaboração de um modelo de acompanhamento, que seja ordenado a partir dos principais pontos adaptados do estudo realizado por Xavier (2015). O intuito é criar um mecanismo eficiente de revisão periódica que possa ser utilizado como base em outros programas semelhantes.

A fim de confirmar a importância da adoção de um modelo de acompanhamento e de revisões periódicas para as atividades e etapas de um programa de integridade e *Compliance*, a penúltima indagação do questionário - a questão L -, consistiu em buscar, através das respostas, a percepção dos entrevistados a respeito da adoção de um modelo que realiza tal revisão em determinados períodos.

As respostas, de acordo com a Figura 10, foram 82,9% alinhadas com o conceito que a revisão periódica das ações e etapas de um programa de integridade e *Compliance*, deverão ocorrer sempre. Somadas as respostas dos indivíduos que concordam com a revisão periódica, porém, que a mesma não deverá ocorrer em todos os casos (16,6%), obtém-se o resultado geral de 99,5%.

Figura 10 – Gráfico em relação importância da revisão periódica e acompanhamento do Programa.



Fonte: Autor (2020).

O gráfico inserido na Figura 10 corrobora e demonstra a aceitação dos respondentes com relação à necessidade de acompanhamento e revisão periódica das ações do Programa, assim como as tabelas apresentadas.

A Tabela 9 apresenta o cruzamento de dados entre as atividades econômicas e as repostas da questão L, além da Tabela 10 que demonstra o fator sexo, também cruzado com as informações da questão L.

Tabela 9 – Percentuais em relação a atividade econômica *versus* importância da revisão periódica e acompanhamento do Programa.

Tabulação cruzada AAtEconom * L

% em AAtEconom

AAtEconom		L		Total	
		Correta, a revisão periódica é um elemento primordial para a continuidade do Programa e sua adoção deverá acontecer SEMPRE que novos cenários surgirem e adaptações sejam necessárias.	Correta, a revisão periódica é um elemento primordial para a continuidade do Programa, porém NÃO será aplicada em todos os novos cenários que surgirem.		Incorreta, a adoção do processo de revisão periódica não é necessária para o Programa, pois NÃO existem possíveis mudanças de cenários e/ou variações nos processos do Programa.
AAtEconom			100,0%	100,0%	
	Agricultor	100,0%		100,0%	
	Aposentado	66,7%	33,3%	100,0%	
	Assalariado em empresa privada	75,0%	25,0%	100,0%	
	Empresário	92,9%	7,1%	100,0%	
	Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)	94,4%	5,6%	100,0%	
	Não exerce atividade remunerada.	66,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	Servidor público (Sem cargo de gestão)	91,5%	8,5%	100,0%	
Total		82,5%	17,0%	0,5%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Relacionada à atividade econômica, as respostas convergem de forma semelhante ao que foi apresentado nas análises de efetividade. Servidores públicos com cargo de gestão, servidores públicos sem cargo de gestão e empresários, tiveram acima de 91% dos

respondentes de acordo com a revisão periódica a partir do modelo de acompanhamento, caracterizada como primordial e que deverá ocorrer sempre, de forma contínua.

Tabela 10 – Percentuais em relação ao sexo *versus* importância da revisão periódica e acompanhamento do Programa.

Tabulação cruzada BSexo * L

% em BSexo

		L			Total
		Correta, a revisão periódica é um elemento primordial para a continuidade do Programa e sua adoção deverá acontecer SEMPRE que novos cenários surgirem e adaptações sejam necessárias.	Correta, a revisão periódica é um elemento primordial para a continuidade do Programa, porém NÃO será aplicada em todos os novos cenários que surgirem.	Incorreta, a adoção do processo de revisão periódica não é necessária para o Programa, pois NÃO existem possíveis mudanças de cenários e/ou variações nos processos do Programa.	
BSexo	Feminino	85,8%	13,3%	0,9%	100,0%
	Masculino	77,8%	22,2%		100,0%
Total		82,5%	17,0%	0,5%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Diferente do que foi apresentado nas considerações a respeito da efetividade do programa, o segmento do sexo feminino foi o único a pontuar de forma contrária ao modelo de acompanhamento. Pessoas do sexo feminino foram as que mais opinaram (85,8%) sobre a importância de a revisão periódica ocorrer sempre. Já os indivíduos do sexo masculino mais opinaram (22,2%) a respeito da alternativa que discorre sobre a revisão periódica ser importante, porém, não deverá ser utilizada em todos os casos.

Novamente, são apresentados dados em que o público do sexo feminino está mais alinhado às questões referentes ao Programa e às apresentadas sobre integridade e *Compliance*, independentemente de a única resposta contrária ter sido de uma pessoa do sexo feminino.

5.2.3 Modelo de Acompanhamento

Nesta etapa da pesquisa, foi proposto um modelo simplificado de acompanhamento, baseado em elementos essenciais para programas de *Compliance*.

Xavier (2015), apresentou a análise completa de seis iniciativas, sendo que cinco delas são internacionais e uma nacional. Essas iniciativas e/ou estatutos foram elaborados com o objetivo principal de coagir a corrupção e institucionalizar ações voltadas para o *Compliance* e para a implantação de programas, em instituições privadas e públicas, com foco em *Compliance*.

A análise realizada teve como objetivo entender os principais parâmetros utilizados em cada uma destas iniciativas.

São elas: *US Sentencing Guidelines, Resource Guide to The US Foreign Corrupt Practices Act, Good Practices on Internal Controls, Ethics and Compliance, Six Principles to Prevent Bribery, Business Principles for Countering Bribery* e Instituição de um Programa de Integridade e Combate à Corrupção da CGU.

Em sua Tese, Xavier (2015) apresenta todos os parâmetros apontados nas seis iniciativas e os mesmos são voltados para a criação de um programa de *Compliance*. A intenção desta pesquisa é a de propor um modelo de acompanhamento. Portanto, a seleção dos parâmetros apresentada abaixo corresponde ao que o autor desta pesquisa selecionou como parâmetros essenciais, dentre os que foram apresentados nas seis iniciativas. O termo essenciais foi utilizado pelo autor, pois estes sete parâmetros foram utilizados em todas as iniciativas, logo, concluiu-se que o grau de importância deles para um programa de compliance, é essencial.

Os parâmetros essenciais para acompanhamento de um Programa de *Compliance* são:

- I. Comprometimento/engajamento da alta administração;
- II. Avaliação dos riscos;
- III. Política corporativa (criação de um código de ética);
- IV. Comunicação e treinamento contínuo;
- V. Canal de denúncia e controles internos;
- VI. Auditoria em terceiros (*due diligence*);
- VII. Revisão periódica.

Com o objetivo de estabelecer critérios de avaliação, foi possível distinguir e caracterizar estes parâmetros como fundamentais para a fase de planejamento e execução ou, apenas, para a fase de execução.

Entende-se que o início de um projeto nos moldes desta pesquisa e também, daqueles seis projetos analisados na pesquisa de Xavier (2015), possuem uma fase inicial, que é a de planejamento, em que se objetiva as definições das regras, avaliação dos riscos, alinhamento dos gestores e líderes, ou seja, questões que antecedem a execução do projeto.

Após a fase de planejamento, inicia-se a fase de execução que poderá ter um fim previsto, ou como na maioria dos casos, os programas deste tipo buscam instituir ações e regras que deverão ser utilizadas de forma contínua.

Um exemplo é o primeiro parâmetro apontado (Comprometimento/engajamento da alta administração) que, segundo IBCG (2017) e os autores Sharma (2018) e Lopes & Farias (2020), pode ser considerado como fator primordial para a implantação (fase de planejamento) e continuidade (fase de execução) de um programa de *Compliance*. Entende-se que a distinção entre as fases pode auxiliar na aplicação do modelo de acompanhamento.

Os elementos que podem ser classificados como fundamentais para ambas as fases, ou seja, que são utilizados e devem ser consultados e/ou aplicados, independentemente da fase do Programa, são:

- Comprometimento/engajamento da alta administração;
- Avaliação dos riscos;
- Política corporativa;
- Comunicação e treinamento contínuo.

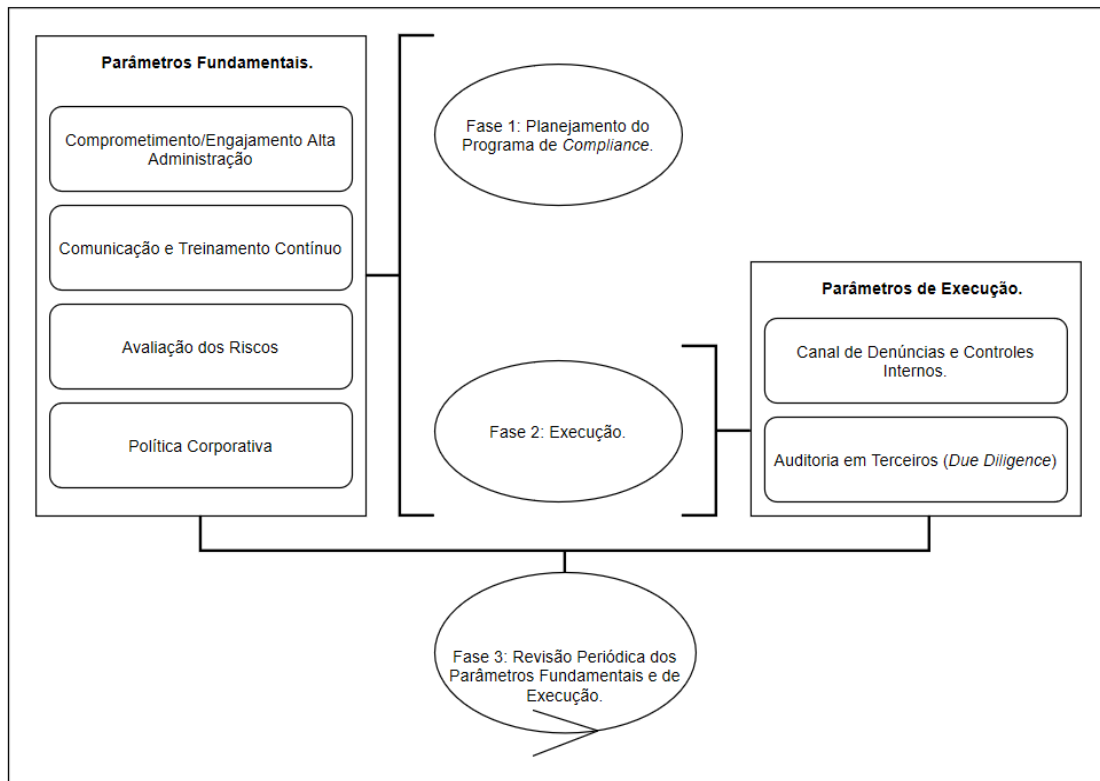
Os parâmetros restantes têm características específicas que se enquadram na fase de execução. Isto é, são voltados para a continuidade do Programa e são considerados como uma complementação dos elementos citados anteriormente. Os parâmetros voltados para a fase de execução são:

- Canal de denúncia e controles internos;
- Auditoria em terceiros (*due diligence*);

Para este modelo elaborado, a revisão periódica - apontada como um parâmetro - é considerada como uma fase contínua do programa, que se repete conforme período definido pelos responsáveis pelo programa.

A seguir, apresenta-se a Figura 11, que demonstra o modelo elaborado de acompanhamento simplificado para programa de *Compliance*. Foram adotadas a Fase 1 como a fase inicial de planejamento e definição de como será a implantação do programa; a Fase 2, que exemplifica a fase de execução do programa, além da Fase 3, que é uma ação contínua, de revisão periódica de todos os parâmetros apontados, que como foi citado anteriormente, neste modelo classificou-se a revisão periódica como parâmetro e fase, de forma conjunta.

Figura 11 – Modelo de acompanhamento de programa de *Compliance*.



Fonte: Autor (2020).

A partir da sugestão da utilização prática deste modelo, os responsáveis ou gestores do programa de *Compliance*, poderão primeiramente obter uma distinção clara de fases que um programa nos moldes apresentados nesta pesquisa, comumente apresenta, inclusive são pautadas em outros exemplos que foram implantados e podem ser considerados como bem-sucedidos em diversos aspectos.

Após o entendimento das três fases simples que foram apresentadas, os parâmetros possibilitam um maior detalhamento e dão assertividade aos responsáveis pelo programa, de quais serão as ações “macro” que deverão ser realizadas e compreendidas em cada fase deste modelo.

Para que as três fases sejam efetivas, é obrigatório o cumprimento destes parâmetros, sendo necessária a devida atenção em como foram classificados, justamente para que sejam aplicados durante todas as fases ou somente durante uma delas (parâmetros de execução). Existem pontos de subjetividade que a realização de um programa de *compliance* apresenta,

logo, a utilização de um modelo como o que foi apresentado, possibilitará o esclarecimento destes pontos, além de agilidade, clareza e maior chance de assertividade.

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como foco o Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná e objetivou sua análise, assim como a percepção daqueles que estão inseridos neste programa.

Apesar da atual situação crítica do Brasil com relação aos fatores de corrupção, improbidade, notável dificuldade com a administração pública, esta pesquisa foca em um tipo de iniciativa, considerada inédita, pois foi utilizada no Poder Público Estadual, que visa a melhoria contínua na maneira de gerir a máquina pública, ao se aplicar conceitos de *Compliance*.

O primeiro ponto desta pesquisa foi o de análise e relato das ações, decretos e leis que foram criadas e deram suporte para a criação do Programa paranaense de integridade e *Compliance*, para a compreensão de todo o Programa, além dos objetivos atuais e futuros que foram propostos pela Controladoria Geral do Estado, que é a instituição responsável pela gestão do Programa.

Na sequência, houve a aplicação de um questionário com perguntas objetivas, que auxiliou na obtenção de dados para que as avaliações e percepções dos cidadãos, servidores públicos e gestores públicos do Estado do Paraná, fossem realizadas. A partir deste ponto, foi possível observar os principais pilares que sustentam a iniciativa Estadual e as opiniões dos respondentes a respeito do Programa.

Um dos pontos centrais a ser esclarecido foi o da avaliação, no que condiz à efetividade do Programa de Integridade e *Compliance*. Mais de 90% dos respondentes acreditam na efetividade total ou parcial do Programa, dado este que corrobora com as publicações científicas que remetem ao sucesso da instauração do *Compliance* nas instituições.

De forma específica, a literatura observa que os líderes ou gestores são parte fundamental para iniciativas voltadas ao *Compliance*, visto que sua aceitação e comprometimento são completamente necessários e indispensáveis para a efetividade do que foi apresentado como iniciativa. Este ponto foi ao encontro do que foi respondido pelos gestores públicos que, em sua totalidade, confiam na efetividade do Programa.

As denúncias ou canais de denúncias são fatores intrínsecos ao Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná, pois têm uma dupla função: a de coibir ações indevidas, visto que os agentes são passíveis de serem denunciados por pares e/ou cidadãos; e a de informar ilegalidades para a Controladoria Geral do Estado, que, por sua vez, investigará

o que foi denunciado. Neste caso, observou-se que mais de 89% dos respondentes concordam com a utilização de denúncias, sendo que a modalidade de denúncias anônimas são destaque, com a preferência de 67% dos questionados. Então, desde que os canais de denúncia assegurem ao denunciante, uma forma anônima e efetiva da delação, as denúncias serão realizadas e auxiliarão na efetividade do Programa.

De acordo com o que foi proposto, o autor desta pesquisa elaborou um modelo simples de acompanhamento para programas semelhantes, visando a utilização e otimização de pontos que merecem atenção e revisão em determinados períodos. No intuito de entender a opinião dos cidadãos e servidores públicos, foi questionado aos respondentes sobre a importância de revisão periódica das atividades, visando um acompanhamento próximo. A aceitação desta proposição foi de 99,5% dentre os respondentes, que concordaram total ou parcialmente sobre a importância deste tipo de ação. Desta forma, entende-se que o modelo de acompanhamento periódico pode ser um ponto integrante nas iniciativas voltadas à integridade e *Compliance* nas organizações.

Outro fator conspícuo que foi relatado e que carece de aprofundamento nas publicações científicas é o correspondente ao sexo. Ao relacionar as respostas dos cidadãos e servidores públicos, entende-se que as pessoas do sexo feminino são mais alinhadas e otimistas com as propostas e objetivos de um Programa de Integridade e *Compliance*, do que as pessoas do sexo masculino. Além disto, as pessoas do sexo feminino foram maioria no aceite do quão importante é o acompanhamento periódico das ações do Programa.

Estas informações auxiliam os gestores do Programa, ao esclarecer que o público feminino pode ser uma base mais confiável e disposta a buscar a efetividade do Programa e dos conceitos de integridade e *Compliance*.

As pessoas do sexo feminino também ficaram evidenciadas como mais precavidas com relação às questões de denúncias, podendo também ser um indicativo de pesquisas futuras.

Por fim, entende-se que o ponto mais crítico e que mais carece de ações e atenção do Poder Público Estadual, consiste na divulgação e propagação de informações sobre o Programa. Os dados obtidos a respeito deste fator mostram que mais de 35% dos respondentes não conhecem o Programa, além dos mais de 40% dos respondentes que o conhecem pouco.

Conforme exposto na literatura, para que projetos relacionados aos conceitos de *Compliance* sejam efetivos, o conhecimento das regras, legislações, deveres, obrigações são condições vitais. Assim, entende-se que o nível de conhecimento do Programa de mais de 75% dos entrevistados, não valida a integridade dos objetivos propostos pela CGE.

Como sugestão de pesquisas futuras, os pesquisadores poderão avaliar o segundo biênio, ou seja, a continuidade do Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná e o que acontecerá com o Programa após o término da atual gestão do Governador Carlos Roberto Massa Júnior. Também, sugere-se a ampliação de estudos com foco na distinção e comportamento dos sexos com relação às ações voltadas para aplicação de programas de *Compliance*. Por fim, sugere-se a utilização e aplicação prática do modelo de acompanhamento que foi elaborado nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

Agência Estadual de Notícias. **Estado regulamenta o Programa de Integridade e Compliance**. Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=103970&tit=Estado-regulamenta-o-Programa-de-Integridade-e-Compliance>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

AIRES, M. T.; SATO, C. Y. Responsabilidade Objetiva das Pessoas Jurídicas na Lei Nº 12.846/13: o interesse como critério normativo e o conflito de interesses como objeto de *Compliance*. **Revista Brasileira De Direito Empresarial**, v. 4, n. 1, p. 39-55, ago. 2018.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. Ed. 21. São Paulo: Método, 2013.

ALFRAIH, M. M. The Effectiveness of Board of Directors' Characteristics in Mandatory Disclosure Compliance. **Journal of Financial Regulation and Compliance**, v. 24, n. 1, p. 154-176, mai. 2016.

ARAÚJO, J. P. S. Acordos de colaboração premiada e de leniência em ações de improbidade administrativa. Atuação: **Revista Jurídica do Ministério Público Catarinense**, 14(31), 1-24, 2019.

Assembleia Legislativa do Estado do Paraná. **Comissão de Finanças aprova a criação do Fundo de Combate à Corrupção**. Disponível em: <<http://www.assembleia.pr.leg.br/comunicacao/noticias/comissao-de-financas-aprova-a-criacao-do-fundo-de-combate-a-corrupcao>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999, 519 p.

BARBOSA, C. R. **Governança no Setor Público: um estudo sobre a aplicação dos princípios do modelo do PSC/IFAC na administração direta do estado de goiás**. 2017. 204 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Centro Universitário Alves Faria, Goiás, 2017.

BATISTI, B. M.; KEMPFER, M. Parâmetros de *Compliance* por Meio da Metodologia de Análise de Risco para a Mitigação da Responsabilidade Objetiva Diante da Lei Anticorrupção (12.846/2013) em Face de Negócios Públicos. **Revista Brasileira De Direito Empresarial**, v. 2, n. 1, 184-200, jan./jul. 2016.

BECKER, J.; DELFMANN, P.; EGGERT, M.; SCHWITTAY, S. **Generalizability and Applicability of Model-Based Business Process Compliance-Checking Approaches** — A

State-of-the-Art Analysis and Research Roadmap. **Business Research**, v. 5, n. 2, 221-247, nov. 2012.

BEPARI, M. K.; MOLLIK, A. T. Effect of Audit Quality and Accounting and Finance Backgrounds of Audit Committee Members on Firms' Compliance with IFRs for Goodwill Impairment Testing. **Journal of Applied Accounting Research**. v. 16, n. 2, 196-220, set. 2015.

BEZZINA, F.; GRIMA, S.; MAMO, J. 2014. Risk Management Practices Adopted By financial firms In Malta. **Managerial Finance**, v. 40, n. 6, p. 587-612, jan. 2014.

BORTOLUZZI, F.; LEISMANN, E. L.; JOHANN, J. A. Governança Corporativa: o caso da cooperativa COPACOL. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 6, n. 3, p. 23-40, set./dez.2016.

BRASIL, A.; BAUER, M. M.; COLETTI, L. A Importância da Governança Corporativa e do Controle Interno na Área Contábil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 1, p. 148-174, jan./abr. 2020.

BRASIL, Constituição (1988), **Lei N° 8.429**, de 2 de Junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm>. Acesso em: 19 nov. 2019.

CAMBRIDGE DICTIONARY, 2020.

CARLEI, V.; MARRA, A.; POZZI, C. Public Governance, Human Capital and Environmental Outcomes: An Analysis Based on Self-Organizing Maps. **Environmental Policy and Governance**, v. 22, n. 2, p. 116-126, mar. 2012.

COLE, W. M. Institutionalizing a Global Anti-Corruption Regime: Perverse Effects on Country Outcomes, 1984–2012. **International Journal of Comparative Sociology**, v. 56, n. 1, p. 53-80, mar. 2015.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. Ed. Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Ed. Bookman, 2008.

CRISÓSTOMO, V. L.; GIRÃO, A. M. C. Análise do *Compliance* das Empresas Brasileiras às Boas Práticas de Governança Corporativa. **Revista Ambiente Contábil**, v. 11, n. 2, p. 40-64, jul. 2019.

DE MELLO, G. R. **Estudo das Práticas de Governança Eletrônica**: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão dos estados brasileiros. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

DE MELO, H. P. A.; DE LIMA, A. C. Da Formalidade Prescrita à Cultura de Integridade: escala de intensidade *Compliance* como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil. **Revista Ambiente Contábil**, v. 11, n. 1, p. 280-304, jul. 2019.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: an Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, jan. 1989.

FELLMANN, M.; ZASADA, A. **State-of-The-Art of Business Process Compliance Approaches**, 2014.

FERREIRA, D.; BERTONCINI, M. E. S. N. A Importância do Controle Cidadão nos Programas de Integridade (*Compliance*) das Empresas Estatais com Vistas ao Desenvolvimento Nacional. **Revista Jurídica**, v. 4, n. 45, p. 115-134, 2016.

DA FONSECA, J. J. S. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Ed. UECE, 2002.

FORTINI, C.; SHERMAM, A. Governança Pública e Combate à Corrupção: Novas Perspectivas para o Controle da Administração Pública Brasileira. **Interesse Público**, Ano, 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr. 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GÓIS, V. S. D., SANTOS, A. E. D., & ROCHA, I. M. M. D. **Marco normativo anticorrupção**: desafios para implantação de Compliance, 2016.

HASHMI, M.; GOVERNATORI, G.; LAM, H. P.; WYNN, M. T. Are We Done With Business Process Compliance: State of the art and challenges ahead. **Knowledge and Information Systems**, v. 57, n. 1, p. 79-133, jan. 2018.

HOPT, K. J. Comparative Corporate Governance: The State of The Art and International Regulation. **The American Journal of Comparative Law**, v. 59, n. 1, p. 1-73, jan. 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados**. Paraná. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pr.html>>. Acesso em: 23 jan. 2020.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Compliance à luz da governança corporativa**, 2017 [documento na internet]. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23486/PublicacaoIBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>>. Acesso em: 14/07/2019.

JANSSEN, M.; VAN DER VOORT, H. Adaptive Governance: Towards a stable, accountable and responsive government. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 1–5, jan. 2016.

JENSEN, M. C. Organization Theory and Methodology. **The Accounting Review**, v. 58, n. 2, p. 319-339, abr. 1983.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976.

KANG, V.; GROETELAERS, D. A. Regional Governance and Public Accountability in Planning for New Housing: a new approach in South Holland, The Netherlands. **Environment and Planning C: Politics and Space**, v. 36, n. 6, p. 1027-1045, set. 2018.

KIM, H. J., & SHARMAN, J. C. Accounts and Accountability: Corruption, Human Rights, and Individual Accountability Norms. **International Organization**, v. 68, n. 2, p. 417-448, abr. 2014.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Investor Protection and Corporate Governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, n. 1-2, p. 3-27, 2000.

LOPES, A. V., & FARIAS, J. S. How Can Governance Support Collaborative Innovation In The Public Sector? A Systematic Review of the Literature. **International Review of Administrative Sciences**, fev. 2000.

LYNN JR, L. E.; MALINOWSKA, A. How Are Patterns of Public Governance Changing in the US and The EU? It's Complicated. **Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice**, v. 20, n. 1, p. 36-55, mai. 2018.

LYNN JR, L. E. **The Many Faces of Governance**. In D. Levi-Faur (Ed.), *Oxford Handbook Of Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2012.

MARTINS, G. D. **Governança Pública: Análise Exploratória da Disclosure dos Municípios da Região Sul do Brasil**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba, 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010.

MAZZI, F.; ANDRÉ, P.; DIONYSIOU, D.; TSALAVOUTAS, I. Compliance with Goodwill-Related Mandatory Disclosure Requirements and the Cost of Equity Capital. **Accounting and Business Research**, v. 47, n. 3, p. 268-312, dez. 2017.

MELKI, M.; PICKERING, A. Polarization and Corruption in America. **European Economic Review**, v. 124, p. 103397, 2020.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 18. Ed., Petrópolis, Rio De Janeiro: Ed. Vozes, 2001.

MIRANDA, L. F. A Análise Neo-Institucional da Corrupção: corrupção e reformas. **Em Tese**, v. 13, n. 1, p. 48-64, jan./jun. 2016.

MIRANDA, L. F. **Escândalos de Corrupção e a Proteção dos Governos em CPIs Federais no Brasil**. 2014. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência Política, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

MNIF, Y.; ZNAZEN, O. Corporate Governance and Compliance with IFRS 7. **Managerial Auditing Journal**, v. 35, n. 3, p. 448-474, 2020.

MORANO, C. B. L. Uma Breve Análise das Disposições da Lei Nº 12.846/13 (Lei Anticorrupção). **Revista de Direito Brasileira**, v. 11, n. 5, p. 176-215, ago. 2015.

OLIVEIRA, M. M. **Como Fazer Projetos, Relatórios, Monografias, Dissertações e Teses**. 5. Ed. Rio De Janeiro, Rio De Janeiro: Elsevier, 2011.

PADILHA, A.; OLIVEIRA, D. C.; ALVES, T. A.; CAMPOS, G. W. D. S. (2019). Crise no Brasil e Impactos na Frágil Governança Regional e Federativa da Política de Saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, n. 12, p. 4509-4518, dez. 2019.

PEREIRA, G. F. **Estrutura de Compliance em hospitais privados no Brasil**. (Programa de Pós-Graduação em Gestão para a Competitividade) - Fundação Getúlio Vargas, Setor de Ciências Aplicadas, São Paulo, 2019.

PIMENTA, J. A.; BATISTI, N. E. M. A Aplicabilidade da Lei de Improbidade Administrativa aos Agentes Políticos. **Revista do Direito Público**, v. 10, n. 3, p. 119-140, set./dez. 2015.

PINHEIRO, C. R.; DA SILVA LUCENA, V. E.; DE CARVALHO, C. T. **Compliance: os mecanismos de controle interno e a organização das pessoas jurídicas no combate à corrupção**. Revista da JOPIC, v. 1, n. 3, 2018.

RABELO, L. C. A. M. *Compliance nas Empresas Estatais: Aplicação da Lei 13.303/2016- Compliance in State Companies: Application of Law 13.303/2016*. **Revista de Direito da Administração Pública**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2019.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: para alunos do curso de graduação e pós-graduação**. 3. Ed. São Paulo: Ed. Loyola, 2005.

SCHILLING, F. **Corrupção Intolerável? As Comissões Parlamentares de Inquérito e a Luta Contra a Corrupção no Brasil (1980-1992)**. 1997. Tese (Doutorado)–Curso De Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1997.

SCUPOLA, A. ZANFEI, A. Governance and Innovation in Public Sector Services: The Case of the Digital Library. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 237–249, abr. 2016.

SHARMA, A. K. Governance: the concept and its dimensions. **Indian Journal of Public Administration**, n. 64, n. 1, p. 1-14, fev. 2018.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, n. 52, n. 2, p. 737-783, abr. 1997.

SILVEIRA, A. D. M. D. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. Plageder, 2009.

SOUZA MATOS, G. A.; AMARAL, H. F.; IQUIAPAZA, R. A. Intensidade e Incidência de Governança: avaliando a governança financeira em nível estadual no Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 4, p. 316-326, out./dez. 2018.

STEVENS, A. Configurations of Corruption: A Cross-National Qualitative Comparative Analysis of Levels of Perceived Corruption. **International Journal of Comparative Sociology**, n. 57, n. 4, p. 183-206, out. 2016.

TINOCO, J. E. P.; ESCUDER, S. A. L.; YOSHITAKE, M. O Conselho Fiscal e a Governança Corporativa: transparência e gestão e conflitos. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 16, p. 175-202, jul./dez. 2011.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2020. Brazil. Disponível em: <<https://www.transparency.org/en/countries/brazil>>. Acesso em: 23 fev. 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Pesquisa qualitativa. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

TSALAVOUTAS, I. Transition to IFRS and Compliance with Mandatory Disclosure Requirements: What Is The Signal?. **Advances in Accounting**, v. 27, n. 2, p. 390-405, dez. 2011.

VELEZ, S.; NEUBERT, M.; HALKIAS, D. Banking Finance Experts Consensus on Compliance in Us Bank Holding Companies: An E-Delphi Study. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 13, n. 2, p. 1-14, fev. 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. Ed., São Paulo, São Paulo: Ed. Atlas, 2016.

VILHENA, F. A. C.; CAMARGOS, M. A. **Governança Corporativa, Criação de Valor e Desempenho Econômico-Financeiro: evidências do mercado brasileiro com dados em painel, 2005- 2011**. Rege, v. 22, n. 1, p. 57-76, jan./mar. 2015.

VILLANUEVA, P. A. G. Why Civil Society Cannot Battle it All Alone: the roles of civil society environment, transparent laws and quality of public administration in political corruption mitigation. **International Journal of Public Administration**, p. 1-10, jul. 2019.

XAVIER, C. P. G. **Programas de Compliance anticorrupção no contexto da lei 12.846/13: elementos e estudo de caso.** Fundação Getúlio Vargas, 2015. Tese de Doutorado.

WEITZ-SHAPIRO, R.; WINTERS, M. S. Can Citizens Discern? Information Credibility, Political Sophistication, and the Punishment of Corruption in Brazil. **The Journal of Politics**, v. 79, n. 1, p. 60-74, out. 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

A) Atividade Econômica:

1	Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)
2	Servidor público (Sem cargo de gestão)
3	Aposentado
4	Assalariado em empresa privada
5	Empresário
6	Agricultor
7	Não exerço atividade remunerada.

B) Sexo:

1	Masculino
2	Feminino

C) Faixa Etária:

1	Até 30 Anos
2	De 31 até 50 Anos
3	De 51 até 65 Anos
4	Acima de 65 Anos

D) Grau de Instrução:

1	Ensino Fundamental
2	Ensino Médio
3	Ensino Superior
4	Pós-graduação

E) No caso de ser classificado como Gestor público ou Servidor público, responda qual é o órgão/entidade em que exerce suas atividades:

Instituições e Entidades do Estado do Paraná	
1	ADAPAR – Agência de Defesa Agropecuária do Paraná;
2	AGEPAR – Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná;
3	ÁGUAS PARANÁ – Instituto das Águas do Paraná;
4	APD – Agência Paraná de Desenvolvimento;
5	APPA – Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina;
6	BPP – Biblioteca Pública do Paraná;
7	CC – Casa Civil;
8	CCTG – Centro Cultural Teatro Guaíra;
9	CEASA – Centrais de Abastecimento do Paraná;
10	CELEPAR – Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná;
11	CEP – Colégio Estadual do Paraná;
12	CGE – Controladoria Geral do Estado;

13	CM – Casa Militar;
14	COHAPAR – Companhia de Habitação do Paraná;
15	COMEC – Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba;
16	COPEL – Companhia Paranaense de Energia;
17	CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ;
18	DEAP – Departamento Estadual de Arquivo Público;
19	DEPEN – Departamento Penitenciário;
20	DER – Departamento de Estradas e Rodagem;
21	DETRAN – Departamento de Trânsito do Paraná;
22	DIOE – Departamento de Imprensa Oficial do Estado;
23	E-PARANÁ COMUNICAÇÃO;
24	FERROESTE – Estrada de Ferro Paraná Oeste S/A;
25	FOMENTO PARANÁ – Agência de Fomento do Paraná S/A;
26	FUNDEPAR – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional;
27	FUNEAS – Fundação Estatal de Atenção à Saúde do Paraná;
28	IAP – Instituto Ambiental do Paraná;
29	IDR – Instituto de Desenvolvimento Rural;
30	IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social;
31	IPCE – Instituto Paranaense de Ciência do Esporte;
32	IPEM – Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Paraná;
33	ITCG – Instituto de Terras, Cartografia e Geografia;
34	JUCEPAR – Junta Comercial do Paraná;
35	PALCO PARANÁ;
36	PARANACIDADE;
37	PARANAEDUCAÇÃO;
38	PARANAPREVIDÊNCIA;
39	PARANÁ PROJETOS;
40	PARANÁ TURISMO;
41	PGE – Procuradoria Geral do Estado;
42	POLÍCIA CIENTÍFICA;
43	POLÍCIA CIVIL E INSTITUTO DE IDENTIFICAÇÃO DO PARANÁ;
44	POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ;
45	PRED – Paraná Edificações;
46	PRSEC – Companhia Paranaense de Securitização;
47	RTVE – Rádio e Televisão Educativa do Paraná;
48	SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná;
49	SEAB – Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento;
50	SEAP – Secretaria do Estado da Administração e da Previdência;
51	SECC – Secretaria de Estado da Comunicação Social e da Cultura;
52	SEDEST – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo;
53	SEDU – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e Obras Públicas;
54	SEED – Secretaria de Estado da Educação e do Esporte;
55	SEFA – Secretaria de Estado da Fazenda;
56	SEIL – Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística;
57	SEJUF – Secretaria de Estado da Justiça, Família e Trabalho;
58	SEPL – Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos Estruturantes;
59	SESA – Secretaria de Estado da Saúde;
60	SESP – Secretaria de Estado da Segurança Pública e Administração Penitenciária;

61	SIMEPAR – Sistema Meteorológico do Paraná;
62	TECPAR – Instituto de Tecnologia do Paraná;
63	UEL – Universidade Estadual de Londrina;
64	UEM – Universidade Estadual de Maringá;
65	UENP – Universidade Estadual do Norte do Paraná;
66	UEPG – Universidade Estadual de Ponta Grossa;
67	UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná;
68	UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
69	Outra Instituição Pública.

F) Qual é o seu nível de conhecimento a respeito do novo Programa de Integridade e *Compliance* adotado no Estado do Paraná no início de 2019?

1	Conheço totalmente.
2	Conheço, mas não totalmente.
3	Conheço pouco.
4	Desconheço

G) Qual é sua opinião a respeito de novas iniciativas, como o Programa de Integridade e *Compliance*, para a melhoria do serviço público, prevenção e contenção de atos ilícitos?

1	Utopia (não é possível alcançar), pois não existem maneiras de conter a corrupção no Sistema Público.
2	Pode ser possível a aplicação, porém os resultados são incertos e provavelmente não trarão grandes mudanças.
3	São iniciativas importantes e necessárias para a evolução da Gestão Pública, porém demandam de relevante esforço de todas as partes envolvidas.
4	As iniciativas devem ser postas em prática, trarão resultados e não existe um nível de complexidade alto para a realização de tais iniciativas.

H) Para as fases de implantação do programa e a fase de execução, alguns elementos são caracterizados como essenciais e fundamentais para estas duas fases do Programa de Integridade e *Compliance*. O comprometimento/engajamento da alta administração (ou gestão pública), a avaliação dos riscos (seja para colocar em prática ou visando continuidade), um código de ética bem definido para ser consultado e a comunicação e o treinamento contínuo. Visando a efetividade nas fases de implantação e execução, você considera que a afirmação é:

1	Correta, os elementos podem ser considerados como efetivos para as duas fases do Programa, implantação e execução.
2	Correta, porém, os elementos podem ser considerados APENAS como efetivos para a fase de implantação.
3	Correta, porém, os elementos podem ser considerados APENAS como efetivos para a fase de execução.
4	Incorreta, discordo da afirmação e não considero nenhum destes elementos como efetivos para nenhuma das fases do Programa.

I) O Programa de Integridade e *Compliance* tem, como um de seus principais pilares, canais de denúncias, para que os servidores e cidadãos informem sobre ações indevidas e/ou suspeitas que não condizem com os conceitos necessários de integridade do serviço público.

Você acredita que a denúncia e o reporte de ilegalidades podem ser considerados como efetivos?

1	Sim, as denúncias devem ocorrer de forma frequente e aberta.
2	Sim, desde que sejam adotadas restrições (denúncias anônimas).
3	Não, as denúncias não serão efetivas, pois os denunciantes sofrerão algum tipo de represália se as realizarem.
4	Não, pois não acredito na efetividade de iniciativas como o Programa de Integridade e <i>Compliance</i> .

J) De acordo com o que foi descrito na questão anterior, você informaria ilegalidades se tivesse a oportunidade?

1	Sim, mesmo com quebra de sigilo (denúncia aberta).
2	Sim, desde que sejam adotadas restrições (denúncias anônimas).
3	Não, apenas reportaria para meu superior imediato, informalmente.
4	Não, definitivamente.

K) Medidas de integridade e *Compliance*, quando adotadas, possibilitam credibilidade, cumprimento das normas, transparência, entre outros. Desta forma, objetivando o acompanhamento e transparência das ações no período de execução, a auditoria em terceiros (*due diligence*) é identificada como um processo que avalia as possíveis entidades, empresas, instituições (privadas ou públicas) em certos parâmetros (fiscais, legais, econômicos, financeiros), que possibilitam definir com mais assertividade, se tal instituição poderá ser um possível parceiro do Governo do Paraná, diminuindo as chances de risco para o Estado. Em sua visão, tal afirmação é:

1	Correta, a auditoria em terceiros é um mecanismo necessário e assertivo, para a transparência e efetividade das relações entre terceiros e Governo do Paraná e deve ser aplicado a todos os terceiros.
2	Correta, a auditoria em terceiros é um mecanismo necessário e assertivo, para a transparência e efetividade das relações entre terceiros e Governo do Paraná, porém NÃO são todos os terceiros que necessitam de tal verificação.
3	Incorreta, a auditoria de terceiros, mesmo que adotada, não trará nenhum tipo de efetividade com relação à transparência e acompanhamento, pois não é o mecanismo correto para tal fim.
4	Incorreta, não é necessário nenhum tipo de mecanismo de verificação e acompanhamento para as relações entre Governo e terceiros.

L) O Programa de Integridade e *Compliance* do Estado do Paraná, pode ser considerado como uma ação governamental que revisa e aplica novos conceitos, que ambicionam a moralidade e efetividade da administração pública. Conforme se dá a evolução do Programa, novos cenários podem surgir e adaptações normalmente precisam ser realizadas. Desta forma, uma das características deste tipo de iniciativa e também visando um modelo de acompanhamento para programas semelhantes, definem a revisão periódica como elemento indispensável. Em sua visão, a afirmação sobre revisão periódica é:

1	Correta, a revisão periódica é um elemento primordial para a continuidade do Programa e sua adoção deverá acontecer SEMPRE que novos cenários surgirem
---	--

	e adaptações sejam necessárias.
2	Correta, a revisão periódica é um elemento primordial para a continuidade do Programa, porém NÃO será aplicada em todos os novos cenários que surgirem.
3	Incorreta, a adoção do processo de revisão periódica não é necessária para o Programa, visto que sua adoção pode representar um desvio do foco inicial do Programa.
4	Incorreta, a adoção do processo de revisão periódica não é necessária para o Programa, pois NÃO existem possíveis mudanças de cenários e/ou variações nos processos do Programa.

M) O Programa tem como objetivo a instituição da moralidade e eficiência administrativa nos serviços públicos do Estado do Paraná. Você acredita que o Programa de Integridade e *Compliance* poderá alcançar o seu objetivo e auxiliar na evolução da Gestão Pública do Estado e, como consequência, favorecer os cidadãos do Paraná?

1	Sim, totalmente.
2	Sim, parcialmente.
3	Indiferente
4	Não alcançará os objetivos.

APÊNDICE B – QUADROS E TABELAS

Tabela 1 – Percentuais em relação atividade econômica x efetividade do Programa de Integridade e Compliance do Estado do Paraná

Tabulação cruzada AAtEconom * M

% em AAtEconom

		M				
		Indiferente	Não alcançará os objetivos.	Sim, parcialmente.	Sim, totalmente.	Total
AAtEconom					100,0%	100,0%
	Agricultor			50,0%	50,0%	100,0%
	Aposentado			33,3%	66,7%	100,0%
	Assalariado em empresa privada	9,1%	2,3%	42,0%	46,6%	100,0%
	Empresário			35,7%	64,3%	100,0%
	Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)			27,8%	72,2%	100,0%
	Não exerce atividade remunerada.			66,7%	33,3%	100,0%
	Servidor público (Sem cargo de gestão)	6,8%	3,4%	37,3%	52,5%	100,0%
Total		6,2%	2,1%	39,2%	52,6%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Tabela 2 – Percentuais em relação atividade econômica x efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades

Crosstab

% em I

		Não, as denúncias não serão efetivas, pois os denunciantes sofrerão algum tipo de represália se as realizarem.	Não, pois não acredito na efetividade de iniciativas como o Programa de Integridade e Compliance.	Sim, as denúncias devem ocorrer de forma frequente e aberta.	Sim, desde que sejam adotadas restrições (denúncias anônimas).	Total
AAtEconom	Servidor público (Sem cargo de gestão)	58,8%	75,0%	22,7%	28,0%	30,5%
	Não exerce atividade remunerada.			2,3%	3,8%	3,0%
	Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)	5,9%		22,7%	6,1%	9,6%
	Empresário			9,1%	7,6%	7,1%
	Assalariado em empresa privada	29,4%	25,0%	36,4%	50,8%	45,2%
	Aposentado	5,9%		2,3%	3,0%	3,0%
	Agricultor			2,3%	0,8%	1,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Tabela 3 – Percentuais em relação aos totais de respostas de atividade econômica x efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades

Tabulação cruzada AAtEconom * I

% em AAtEconom

AAtEconom	Não, as denúncias não serão efetivas, pois os denunciantes sofrerão algum tipo de represália se as realizarem.	I			Total
		Não, pois não acredito na efetividade de iniciativas como o Programa de Integridade e Compliance.	Sim, as denúncias devem ocorrer de forma frequente e aberta.	Sim, desde que sejam adotadas restrições (denúncias anônimas).	
AAtEconom			100,0%		100,0%
Agricultor			50,0%	50,0%	100,0%
Aposentado	16,7%		16,7%	66,7%	100,0%
Assalariado em empresa privada	5,7%	1,1%	18,2%	75,0%	100,0%
Empresário			28,6%	71,4%	100,0%
Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)	5,6%		55,6%	38,9%	100,0%
Não exerço atividade remunerada.			16,7%	83,3%	100,0%
Servidor público (Sem cargo de gestão)	16,9%	5,1%	15,3%	62,7%	100,0%
Total	8,8%	2,1%	22,2%	67,0%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Tabela 4 – Percentuais em relação aos totais de respostas de atividade econômica x realização de denúncias e reportes de ilegalidades

Tabulação cruzada AAtEconom * J

% em AAtEconom

		J			Total
		Não, apenas reportaria para meu superior imediato, informalmente.	Não, definitivamente.	Sim, desde que sejam adotadas restrições (denúncias anônimas).	
AAtEconom					100,0%
	Agricultor			100,0%	100,0%
	Aposentado			100,0%	100,0%
	Assalariado em empresa privada	10,2%	1,1%	79,5%	9,1%
	Empresário			64,3%	35,7%
	Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)			61,1%	38,9%
	Não exerce atividade remunerada.			83,3%	16,7%
	Servidor público (Sem cargo de gestão)	8,5%	3,4%	79,7%	8,5%
Total		7,2%	1,5%	77,3%	13,9%

Fonte: Autor (2020).

Tabela 5 – Percentuais em relação ao sexo x efetividade do Programa de Integridade e Compliance do Estado do Paraná

Tabulação cruzada BSexo * M

% em M

		M			Total
		Indiferente	Não alcançará os objetivos.	Sim, parcialmente.	
BSexo	Masculino	58,3%	50,0%	40,3%	40,6%
	Feminino	41,7%	50,0%	59,7%	59,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Tabela 6 – Análise linear dos percentuais em relação ao sexo x efetividade do Programa de Integridade e Compliance do Estado do Paraná

Tabulação cruzada BSexo * M

% em BSexo

		M				Total
		Indiferente	Não alcançará os objetivos.	Sim, parcialmente.	Sim, totalmente.	
BSexo	Feminino	4,4%	1,8%	40,7%	53,1%	100,0%
	Masculino	8,6%	2,5%	37,0%	51,9%	100,0%
Total		6,2%	2,1%	39,2%	52,6%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Tabela 7 – Percentuais em relação ao sexo x efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades

Tabulação cruzada BSexo * I

% em BSexo

		I				Total
		Não, as denúncias não serão efetivas, pois os denunciantes sofrerão algum tipo de represália se as realizarem.	Não, pois não acredito na efetividade de iniciativas como o Programa de Integridade e Compliance.	Sim, as denúncias devem ocorrer de forma frequente e aberta.	Sim, desde que sejam adotadas restrições (denúncias anônimas).	
BSexo	Feminino	7,1%	2,7%	16,8%	73,5%	100,0%
	Masculino	11,1%	1,2%	29,6%	58,0%	100,0%
Total		8,8%	2,1%	22,2%	67,0%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Tabela 8 – Percentuais em relação a atividade econômica x nível de conhecimento do Programa

Tabulação cruzada AAtEconom * FQualNi

% em AAtEconom

	FQualNi				Total
	Conheço parcialmente.	Conheço pouco.	Conheço totalmente.	Desconheço	
AAtEconom		100,0%			100,0%
Agricultor		100,0%			100,0%
Aposentado		50,0%		50,0%	100,0%
Assalariado em empresa privada	23,9%	31,8%	1,1%	43,2%	100,0%
Empresário	7,1%	50,0%		42,9%	100,0%
Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)	33,3%	44,4%	11,1%	11,1%	100,0%
Não exerce atividade remunerada.		50,0%		50,0%	100,0%
Servidor público (Sem cargo de gestão)	22,0%	44,1%	5,1%	28,8%	100,0%
Total	21,1%	40,2%	3,1%	35,6%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Tabela 9 – Percentuais em relação a atividade econômica x importância da revisão periódica e acompanhamento do Programa.

Tabulação cruzada AAtEconom * L

% em AAtEconom

AAtEconom	Correta, a revisão periódica é um elemento primordial para a continuidade do Programa e sua adoção deverá acontecer SEMPRE que novos cenários surgirem e adaptações sejam necessárias.	L		Total
		Correta, a revisão periódica é um elemento primordial para a continuidade do Programa, porém NÃO será aplicada em todos os novos cenários que surgirem.	Incorreta, a adoção do processo de revisão periódica não é necessária para o Programa, pois NÃO existem possíveis mudanças de cenários e/ou variações nos processos do Programa.	
		100,0%		100,0%
Agricultor	100,0%			100,0%
Aposentado	66,7%	33,3%		100,0%
Assalariado em empresa privada	75,0%	25,0%		100,0%
Empresário	92,9%	7,1%		100,0%
Gestor público (diretor, coordenador, supervisor)	94,4%	5,6%		100,0%
Não exerço atividade remunerada.	66,7%	16,7%	16,7%	100,0%
Servidor público (Sem cargo de gestão)	91,5%	8,5%		100,0%
Total	82,5%	17,0%	0,5%	100,0%

Fonte: Autor (2020).

Tabela 10 – Percentuais em relação ao sexo x importância da revisão periódica e acompanhamento do Programa.

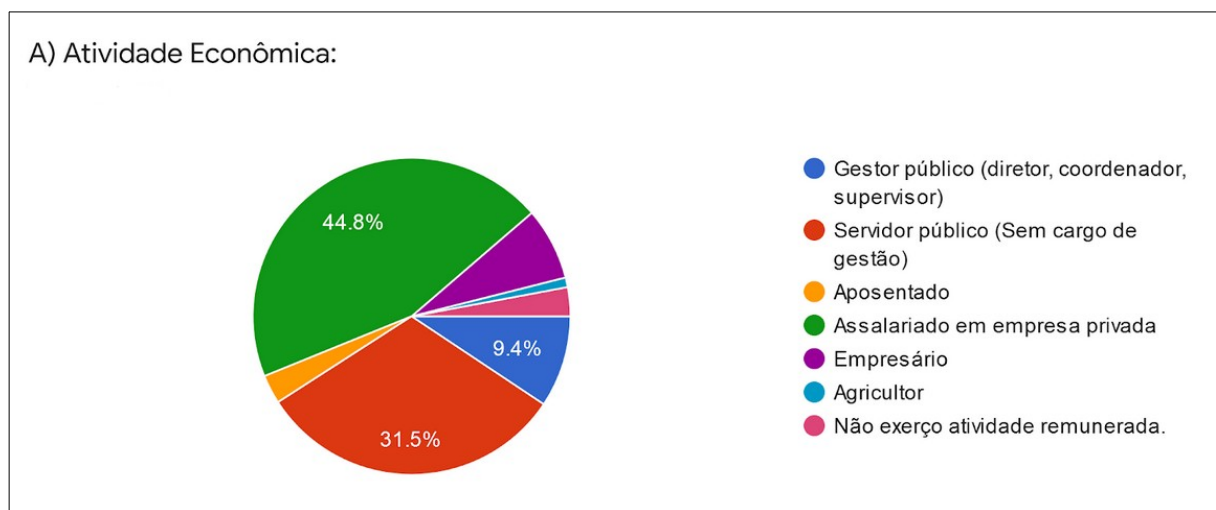
Tabulação cruzada BSexo * L

% em BSexo

		L			Total
		Correta, a revisão periódica é um elemento primordial para a continuidade do Programa e sua adoção deverá acontecer SEMPRE que novos cenários surgirem e adaptações sejam necessárias.	Correta, a revisão periódica é um elemento primordial para a continuidade do Programa, porém NÃO será aplicada em todos os novos cenários que surgirem.	Incorreta, a adoção do processo de revisão periódica não é necessária para o Programa, pois NÃO existem possíveis mudanças de cenários e/ou variações nos processos do Programa.	
BSexo	Feminino	85,8%	13,3%	0,9%	100,0%
	Masculino	77,8%	22,2%	0,0%	100,0%
Total		82,5%	17,0%	0,5%	100,0%

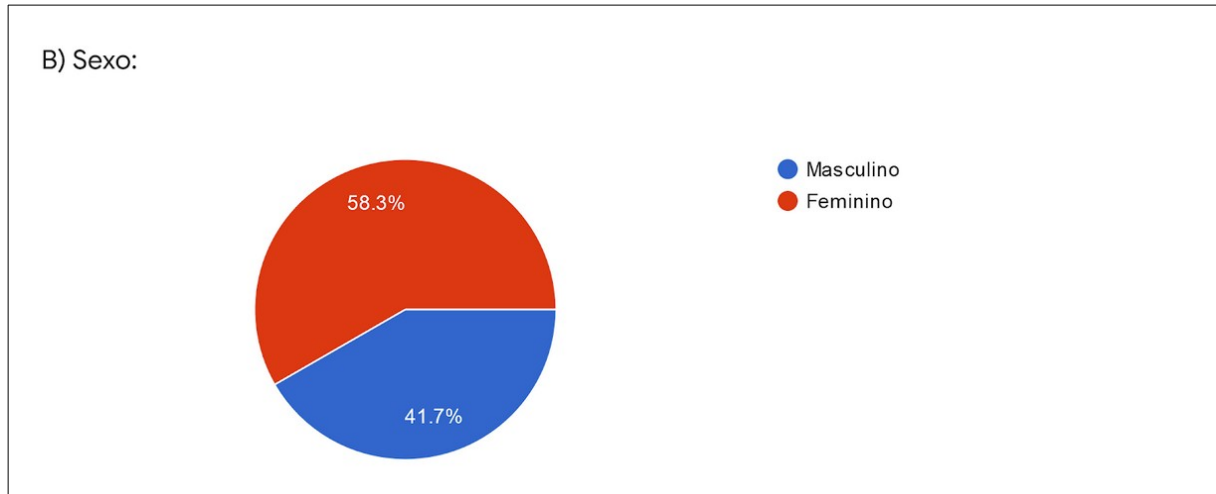
Fonte: Autor (2020).

Figura 4 – Atividade econômica dos participantes



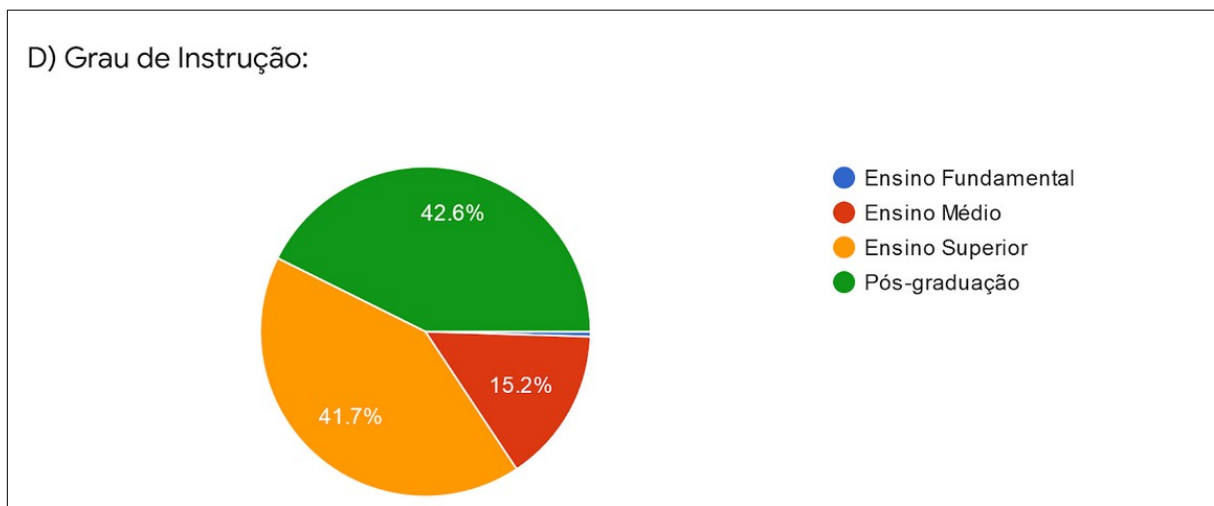
Fonte: Autor (2020).

Figura 5 – Sexo dos participantes



Fonte: Autor (2020).

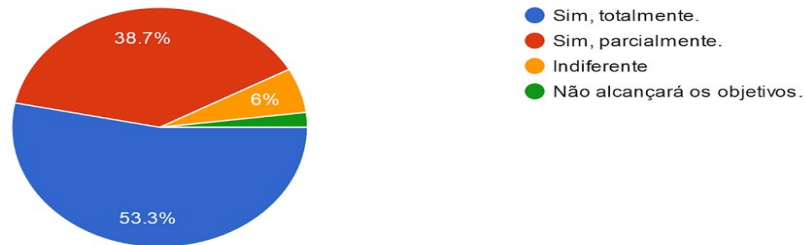
Figura 6 – Grau de instrução dos participantes



Fonte: Autor (2020).

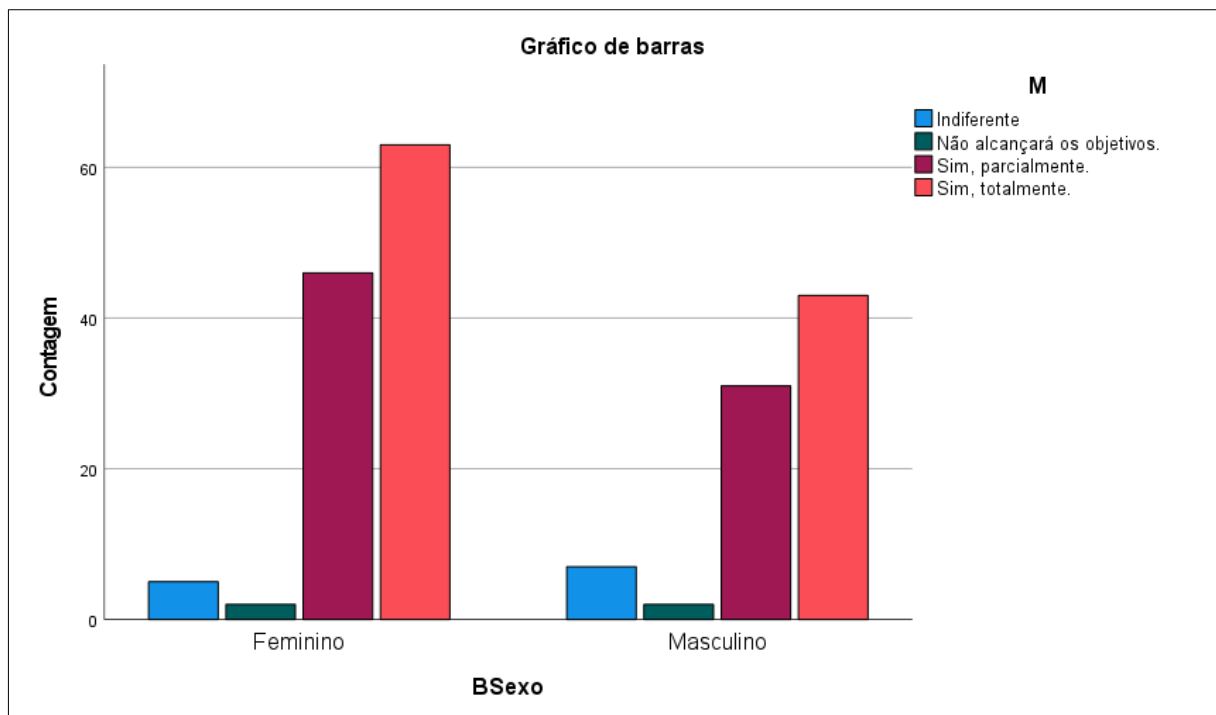
Figura 7 – Questão M – Efetividade do Programa de Integridade e Compliance

M) O Programa tem como objetivo a instituição da moralidade e eficiência administrativa nos serviços públicos do Estado do Paraná. Você acredita que a consequência, favorecer os cidadãos do Paraná?



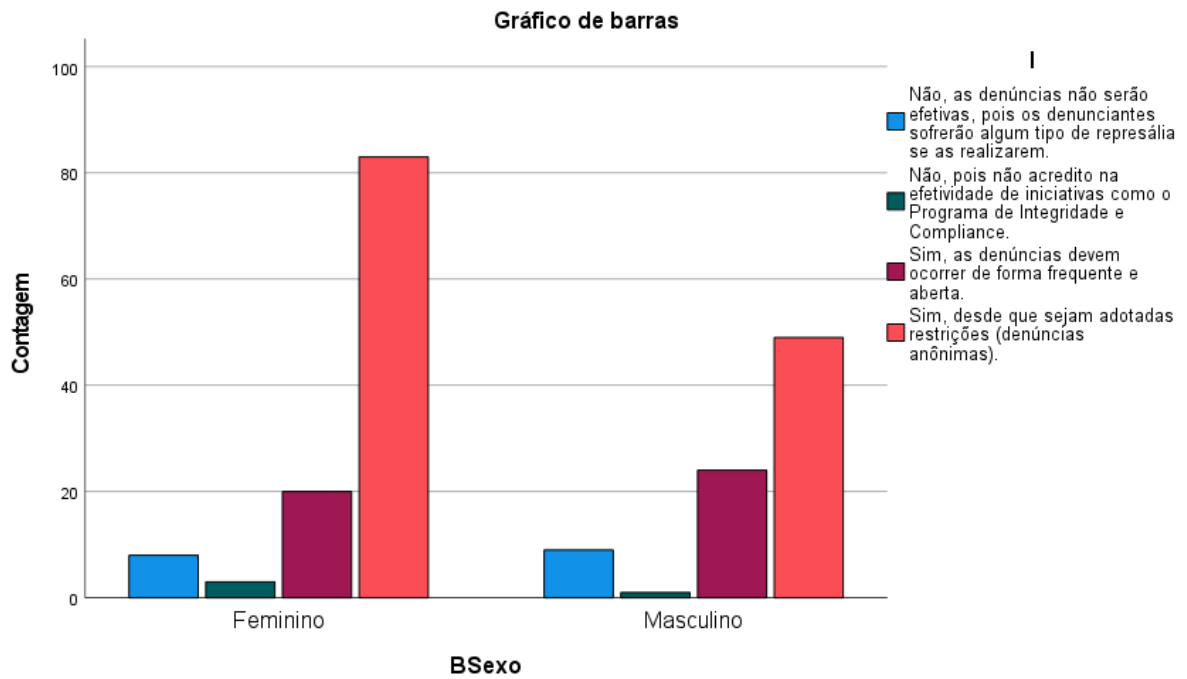
Fonte: Autor (2020).

Figura 8 – Gráfico em relação ao sexo x efetividade do Programa de Integridade e Compliance do Estado do Paraná



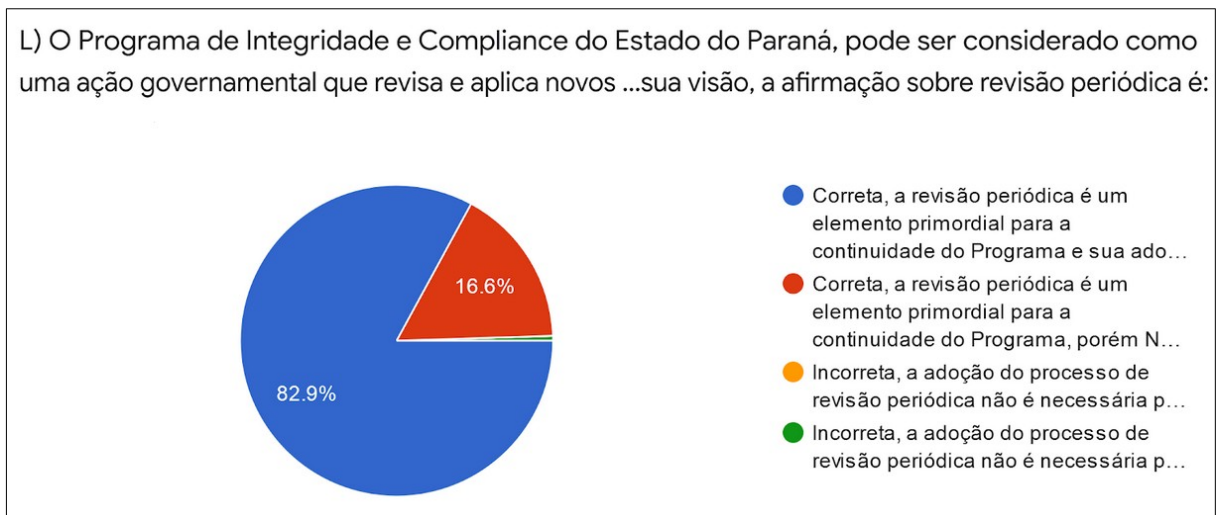
Fonte: Autor (2020).

Figura 9 – Gráfico em relação ao sexo x efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades



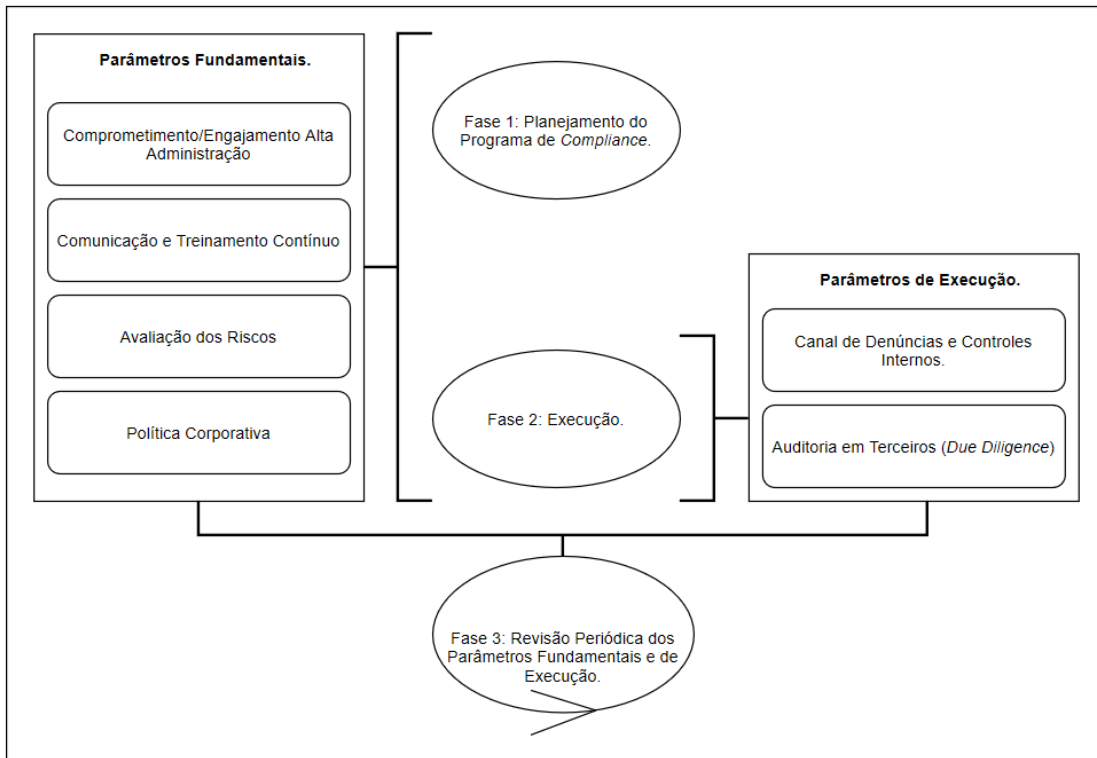
Fonte: Autor (2020).

Figura 10 – Gráfico em relação ao sexo x efetividade de denúncias e reportes de ilegalidades



Fonte: Autor (2020).

Figura 11 – Modelo de acompanhamento de programa de compliance.



Fonte: Autor (2020).