

# IMPLANTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE: POSSIBILIDADES E DESAFIOS NO TRANSPORTE URBANO PÚBLICO EM FORTALEZA-CE

Suerda Veríssimo Bezerra  
Paulo Roberto de Carvalho Nunes  
Rubens Carlos Rodrigues

Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza – CE, Brasil

A presente pesquisa analisa o estágio atual do processo de implantação e gestão de práticas de integridade e *compliance* nas empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza (CE), com referência da Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção). Utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva, foram aplicados questionários para coletar dados. Os resultados evidenciaram que o processo de adequação das ações das empresas tem ocorrido de forma lenta, uma vez que apenas duas empresas dispõem de um programa completo de práticas integridade e *compliance*, revelando uma emergência de adequação pró combate às práticas de corrupção e fraude. Conclui-se que há uma demanda por maior implementação e adequação dessas práticas, uma vez que elas geram benefícios para todos os *stakeholders* e fortalecem o controle necessário para inibir atos de corrupção e fraude.

**Palavras-chave:** governança corporativa; práticas de integridade e conformidade; transporte público.

## **IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE INTEGRIDAD Y CUMPLIMIENTO: POSIBILIDADES Y DESAFÍOS EN EL TRANSPORTE PÚBLICO URBANO EN FORTALEZA-CE**

Esta investigación analiza el estado actual del proceso de implementación y gestión de prácticas de integridad y cumplimiento en las empresas de servicios de transporte urbano público de pasajeros en Fortaleza (CE), con referencia a la Ley Federal No. 12.846/2013 (Ley Anticorrupción). Utilizando un enfoque cualitativo y descriptivo, se aplicaron cuestionarios para recopilar datos. Los resultados evidenciaron que el proceso de adecuación de las acciones de las empresas ha sido lento, ya que solo dos empresas cuentan con un programa completo de prácticas de integridad y cumplimiento, revelando una urgencia de adaptación para combatir prácticas de corrupción y fraude. Se concluye que hay una demanda de una mayor implementación y ajuste de estas prácticas, ya que generan beneficios para todas las partes interesadas y fortalecen el control necesario para inhibir actos de corrupción y fraude.

**Palabras clave:** gobierno corporativo; prácticas de integridad y cumplimiento; transporte público.

## **IMPLEMENTATION OF INTEGRITY AND COMPLIANCE PRACTICES: POSSIBILITIES AND CHALLENGES IN PUBLIC URBAN TRANSPORT IN FORTALEZA-CE**

This research examines the current stage of implementation and management of integrity and compliance practices in public urban passenger transportation companies in Fortaleza (CE), with reference to Federal Law No. 12,846/2013 (Anti-Corruption Law). Employing a qualitative and descriptive approach, questionnaires were used to collect data. The results showed that the process of companies' *compliance* actions has been slow, as only two companies have a comprehensive integrity and compliance program, indicating an urgent need to address corruption and fraud practices. It is concluded that there is a demand for greater implementation and adjustment of these practices, as they bring benefits to all stakeholders and strengthen the necessary controls to deter acts of corruption and fraud.

**Keywords:** corporate governance; integrity and compliance practices; public transportation.

## 1. INTRODUÇÃO

O transporte coletivo é um sistema de transporte de passageiros fornecido por empresas públicas e privadas. No caso das empresas privadas, a operação se dá por meio de concessões, que ocorrem quando o Estado delega à iniciativa privada a exploração e manutenção desse serviço de caráter público. Em contrapartida, tais empresas são autorizadas a cobrar tarifas dos usuários, as quais visam cobrir os custos operacionais e gerar lucros (Mabucanhane, 2018).

A parceria público-privada é uma modalidade em que prestadoras de serviços privados atuam no âmbito da administração pública, seja por meio de contratações diretas ou indiretas, realizadas através de processos licitatórios ou com dispensa deles. Essas parcerias ocorrem devido às limitações das estatais em fornecer bens e serviços de ordem pública (Conceição; Silva, 2022). Ferreira (2020) destaca que, no setor de parcerias público-privadas, ainda é necessário considerar as inúmeras fraudes e casos de corrupção que ocorrem, afetando principalmente os usuários dos serviços públicos.

Grande parte dos problemas relacionados ao âmbito do transporte público é produzida pela ausência de transparência e pela manifestação de fraudes e corrupções que acarretam desvios em desfavor dos usuários (Silva; Lourenço; Angotti, 2021). No âmbito da administração pública, a transparência é um dos princípios regentes das atividades desempenhadas por órgãos públicos ou órgãos privados que, de forma direta ou indireta, veicula-se ao setor público de serviços (Mabucanhane, 2018).

Coelho (2017) destaca que, nos Estados Unidos, a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) é um instrumento jurídico adotado desde o ano de 1998 no combate à corrupção em empresas, possuindo bastante significância no contexto das punições por atos corruptos nas esferas pública e privada. De acordo com Martins (2021), a FCPA foi fonte de inspiração para a criação da Lei n.º 12.846/2013, a Lei Anticorrupção e, portanto, ambos os instrumentos jurídicos assistem na formulação de medidas que visam conter atos de corrupção nas empresas.

As práticas de integridade empresarial têm como objetivo prevenir a ocorrência de ilícitos, ao comunicar ao público consumidor o compromisso das empresas com práticas éticas. Essas práticas são integradas às políticas de *compliance* dentro do escopo da governança corporativa. Cordeiro (2011) dispõe de indicativos que evidenciam que ambos os conjuntos de práticas se distinguem, mas se complementam diante do alcance dos objetivos esperados das práticas empresariais.

De acordo com dados de 2022, da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU), o transporte urbano é o principal meio de mobilidade para a maioria da população, especialmente para aqueles com necessidades relacionadas ao trabalho, destacando-se o ônibus, utilizado por 87,5% das pessoas que fazem uso de transportes coletivos (NTU, 2022).

Diante do exposto, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como tem ocorrido o processo de implantação e gestão das práticas de integridade e *compliance* em empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros? Destarte, este artigo analisa o estágio atual do

processo de implantação e gestão das práticas de integridade e *compliance* nas empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza - Ceará, tendo por referência a Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

A conscientização quanto à importância do setor de serviço de transporte público de passageiros aderir à implantação das práticas de integridade e *compliance* deve introjetar na cultura corporativa que haverá benefícios, tais como eficiência, confiabilidade, segurança e respeito, e não que se trata de uma série de regras impressa.

Assim, os resultados produzidos por esta pesquisa visam ajudar a compreender o comportamento da responsabilidade destas empresas diante das obrigações em função de uma maior transparência e segurança para os usuários dos serviços públicos de transportes, bem como utilizando-a de base para validar a qualidade dos serviços ou mesmo identificar falhas e erros que decorram da ineficiência gerencial.

Embora trabalhos baseados em metodologias convenientes, como o desta pesquisa, não possam, por si só, subsidiar políticas públicas de forma definitiva, eles são importantes para o desenvolvimento contínuo da ciência, pois pavimentam o caminho para pesquisas mais detalhadas e rigorosas, que, por sua vez, podem fornecer as bases sólidas necessárias para a formulação de políticas públicas eficazes.

Os resultados dessas pesquisas preliminares também podem subsidiar a criação de políticas públicas mais eficazes no combate à corrupção e na promoção da integridade no setor de transporte público. Ações como o desenvolvimento de programas de capacitação, o aprimoramento da legislação e o investimento em tecnologia podem ser direcionadas de maneira mais estratégica, otimizando recursos públicos e gerando um impacto positivo na vida dos cidadãos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Tribunal de Contas da União (TCU) dispõe de um manual de diretrizes de governança corporativa para as empresas públicas, onde destaca a relevância da aplicação dos conceitos de governança em prol da manutenção da integridade e da transparência, sendo essas medidas requeridas pelo atendimento dos objetivos atrelados aos serviços públicos no país. Martins *et al.* (2019) destacam a crescente preocupação internacional com a adoção de práticas de integridade e transparência nas atividades públicas e público-privadas.

No plano empresarial, Barcat (2017) afirma que a integridade se refere à coerência entre a conduta da empresa e seus comportamentos manifestos. Através do comprometimento com a interdependência entre os negócios e a sociedade, o que antes era considerado intangível torna-se tangível, pois a qualidade ética e a responsabilidade social passam a ser evidentes e mensuráveis na prática empresarial.

As práticas de *compliance*, isoladamente, consolidam-se como um conjunto de medidas internas direcionadas à identificação de vulnerabilidades específicas, por meio da avaliação de riscos inerentes a uma empresa, dispondo de ações preventivas ou corretivas, tendo por finalidade a reversão ou mitigação (Marrara, 2019).

Sob tal entendimento, há de se falar hodiernamente nas práticas de *compliance* e integridade empresarial que, para Soares (2021), visam planificar os interesses públicos, consolidando um rol de práticas que, efetivamente, atrelem os discursos corporativos com as ações materializadas pelas empresas que atuam frente às parcerias público-privadas, visando reduzir as assimetrias existentes, principalmente as decorrentes de fraudes, corrupções e ineficiência na prestação dos serviços, zelando pelo incólume papel esperado do poder público na satisfação de direitos coletivos e difusos (Leal; Boff, 2023).

Viol (2021) destaca que a existência de corrupção no âmbito das contratações públicas e nas ofertas dos bens e serviços sempre foi uma realidade em afetação aos interesses públicos, declinando assim dos objetivos constitucionais atrelados ao desempenho das funções administrativas do poder público. Para sanar ou mitigar a incidência destes ilícitos, a Lei n.º 12.846/2013 enriqueceu o cotejo normativo aplicável a tal matéria (Brasil, 2013).

A responsabilização administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de ilícitos contra a administração pública passou a ser uma previsão normativa da Lei Anticorrupção, fomentando a essencialidade da manutenção de mecanismos preventivos, evitando assim que atos vedados pela norma vigente possam decorrer da ausência de acuidade por parte das empresas vinculadas às funções estatais (Soares, 2021).

Conceição e Silva (2022) destacam que é indispensável que as empresas privadas associadas a serviços públicos atendam aos padrões éticos estabelecidos pelos princípios constitucionais que regem a administração pública. A disposição de vedações pela Lei Anticorrupção visa, por meio da coerção, inibir práticas ilícitas que provoquem danos ao Estado (Martins *et al.*, 2019) sendo o combate à corrupção no âmbito público uma pauta mundial, considerando a alta incidência de práticas ilícitas que deturpam as finalidades das atividades vinculadas ao Estado (Viol, 2021).

Em seu art. 7º, inciso VIII, a Lei Anticorrupção traz uma clara inclinação para a observância da existência de mecanismos de integridade e *compliance* dentro das empresas prestadoras de serviços ao setor público (Brasil, 2013). Araripe e Machado (2018) destacam que este foi o primeiro passo para a exigência legal do programa de práticas de integridade no âmbito destas empresas, sendo que a sua existência e efetiva execução pode, inclusive, atenuar as sanções administrativas aplicadas aos ilícitos que venham ocorrer por uma margem além do controle desempenhado por tais organizações.

No ano de 2021, a Lei n.º 14.133, conhecida por Nova Lei de Licitações e de Contratos Administrativos, dispôs de novas perspectivas para a contratação de bens e serviços pela administração pública. Em alguns dos seus dispositivos, as práticas de integridade são indicadas

como essenciais para a contratação pública de empresas privadas. Para exemplificar, no art. 25, § 4º, indica a necessidade da existência prévia das práticas de integridade para empresas que se candidatarem aos editais de concessão para obras, serviços e fornecimentos de grandes apoios ao poder público (Brasil, 2021).

A administração dos interesses das partes envolvidas em um negócio é essencial para fortalecer a percepção de valor atribuída a ele. Essa gestão eficaz pode ser alcançada por meio de um programa de práticas de *compliance*, o que destaca a conexão intrínseca entre as práticas corporativas e a satisfação dos *stakeholders* no atual cenário capitalista. Assim, é importante estabelecer uma harmonia entre a visão corporativa e as ações executadas, garantindo que as necessidades e expectativas de todas as partes envolvidas sejam atendidas (Freeman; Reed, 1983).

Na busca pela manutenção do equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders*, Barcat (2017) alerta que as práticas de integridade não são um programa de conformismo, mas, visam romper com os diálogos meramente ilustrativos, para dispô-los na prática. Trata-se de uma mudança de um cenário pretérito estático e focado apenas nos interesses das organizações, para abrir margem acolhedora dos interesses de todos os envolvidos com as atividades de cada negócio (Martins *et al.*, 2019).

### 3. METODOLOGIA

O objeto de investigação da pesquisa são as 11 empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros que integram a concessão na região da cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, no ano de 2023. Dessas, 05 (cinco) compõem a amostra para análise dos resultados desta pesquisa, as quais terão seus nomes preservados por questões éticas. A escolha se deu por critério de acesso e conveniência por parte dos pesquisadores.

As empresas receberam um questionário elaborado no *Google Forms*, abrangendo questões tanto gerais quanto específicas, além de instruções para a condução da pesquisa e garantia de confidencialidade das informações recebidas. Os diretores foram informados sobre a natureza voluntária da participação na pesquisa.

Utilizou-se da análise descritiva dos dados coletados para dispor dos resultados individuais, confrontá-los entre si, com os indicadores teóricos, e discuti-los. Gil (2019) indica que a análise descritiva é a descrição dos fatos e resultados em sua íntegra, o que produz segurança para a interpretação da realidade de um determinado grupo de indivíduos avaliados.

A validação dos resultados ocorreu por meio da análise crítica, individualizada e comparativa, por meio da qual buscou-se aferir os indicativos finais que dão margem para responder ao problema de investigação. Tal análise consiste em avaliar os resultados práticos de forma crítica, tendo por base os indicativos teóricos levantados que ajudam a gerar um parâmetro de criticidade ideal para a emissão dos resultados (Gil, 2019).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da empresa e dos entrevistados

No Quadro 1 consta o perfil dos respondentes e das cinco empresas.

**Quadro 1 – Aspectos gerais dos respondentes da amostra**

Empresa	Funcionários	Tempo (anos)	Cargo respondente	Escolaridade
1	656	27	Contador	Ensino Superior
2	575	71	Coordenadora de DP e Representante de Compliance	Ensino Superior
3	246	66	Sócio Administrador	Ensino Superior
4	602	24	Contador	Ensino Superior
5	610	55	Sócio-Diretor	Ensino Superior

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O tempo de atuação das empresas no mercado evidencia certa maturidade para todas as empresas participantes desta pesquisa. Araripe e Machado (2018) consideram que a maturidade de atuação no mercado deve-se à maior capacidade de gestão interna e externa dos aspectos relevantes para a integridade e transparência dos negócios.

Todas as empresas operam somente na região delimitada à cidade de Fortaleza (CE), e declararam auferir faturamento superior a R\$ 4,8 milhões, por ano. Conhecer a faixa de faturamento destas empresas é relevante para analisar quais se enquadram no parâmetro para adesão à prestação de serviços por meio de concessões públicas, conforme indicado por Sundfeld, Monteiro e Rosilho (2017).

Todos os respondentes ocupam cargos com acesso às informações privilegiadas, estando aptos a responderem aos questionamentos da pesquisa, anuíram previamente e estão cientes quanto à confidencialidade das informações e identidades das organizações.

### 4.2 Práticas de integridade em realização pelas empresas

Barreto e Vieira (2021) destacam que as práticas de integridade e *compliance* são indispensáveis para que as empresas que participam das concessões públicas se adequem às expectativas de resultados, internos e externos, delas esperados, principalmente aqueles vinculados com as questões de combate à corrupção. Assim, buscou-se saber se as empresas realizam tais práticas, cujas respostas foram:

- duas empresas afirmaram que sim, o que é deveras relevante, uma vez que as práticas de integridade, de acordo com Barbosa e Reis (2018), são indispensáveis no âmbito das empresas privadas prestadoras de serviços ao Estado por meio das concessões públicas;
- duas empresas responderam que executam, embora não possuam um programa de práticas de integridade, o que preocupa pois, para Barcat (2017), esta ausência pode

comprometer a transparência e lisura das ações organizacionais, no que Fonseca (2018) indica como falha organizacional, pois tais práticas podem favorecer as organizações, o Estado e a sociedade; e

- c. uma empresa declarou que não dispõe e nem executa, o que para Costa (2021) torna-se inadequado diante das novas perspectivas das legislações aplicáveis aos contratos de concessões públicas.

Melo (2020) informa que uma das diretrizes das práticas de integridade e *compliance* é a participação colaborativa da alta direção das organizações, por isso, buscou-se compreender como a alta direção se envolve nestas práticas:

- a. três empresas declararam que a alta direção participa, condizendo com os resultados da pergunta anterior, cenário relevante para Brandão, Perazzo e Raso (2017), pois devem contar com o apoio da alta direção das organizações;
- b. duas empresas afirmaram que a alta direção participa parcialmente, mas, nesse cenário, há uma assimetria, uma vez que apenas uma das duas últimas empresas afirmou – na pergunta anteriormente – que executa práticas de integridade apesar de não possuir um programa. Assim, Castro, Amaral e Guerreiro (2019) indicam que a não aderência das empresas que integram concessões públicas acaba por comprometer os interesses públicos e legais para com a integridade e transparência dos serviços públicos.

Além de dispor de práticas, é importante a execução de um programa de práticas e integridade e uma gestão eficiente destas (Brandão; Perazzo; Raso, 2017). Por isso, buscou-se compreender se as empresas dispõem de instância responsável, sendo que:

- a. duas empresas responderam que possuem funcionários dotados de autonomia, independência e imparcialidade, assim como determina a Lei Anticorrupção, os documentos da OCDE e do TCU e os estudos de Araripe e Machado (2018), Castro, Amaral e Guerreiro (2019) e outros, sendo esta instância responsável por gerir e readequar as ações e práticas de integridade;
- b. uma empresa afirmou que sim, porém, observou-se que a instância fica subordinada à alta direção, o que é considerado prejudicial. Dias (2020) argumenta que a instância responsável pela gestão deve ser autônoma, independente e imparcial, com a capacidade de supervisionar as práticas de integridade em harmonia com os padrões estabelecidos. Isso é crucial para evitar potenciais fraudes e conflitos de interesse pessoal;
- c. uma empresa respondeu que não possui, mas que pretende implantar, o que é favorável, devendo buscar adequar-se as perspectivas legais ora existentes, de modo a dispor de maior eficiência nos resultados operacionais, o que, para Araripe e Machado (2018), assegura maior responsabilidade social;

- d. uma empresa declarou que não possui e “nem pretende” implantar, ponto esse problemático, uma vez que Dias (2020) destaca que há uma obrigatoriedade legal para que as empresas aderentes às concessões públicas se enquadrem e desenvolvam as práticas de integridade e *compliance*.

As principais características das práticas de integridade desenvolvidas nas empresas estão descritas no Quadro 2.

### Quadro 2 – Percepção dos respondentes sobre principais características das empresas quanto as suas práticas de integridade

Empresa	Resposta
1	A empresa realiza treinamentos de <i>compliance</i> , <i>due diligence</i> de funcionários e fornecedores e cumpre fielmente com todas as normas legais e norteia suas ações com base nos critérios da ESG.
2	Dispomos de Programa de <i>Compliance</i> onde buscamos com transparência cumprir com as normas e leis tanto do país como as políticas internas da empresa, respeitando os valores da empresa e construindo um ambiente íntegro.
3	Ainda não realizamos.
4	Controle de gestão de riscos em acidentes.
5	A empresa tem equipe consolidada de gestão e no momento não percebe necessidade de novos processos nem custos com novos membros ou consultoria.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nota-se que das cinco respostas dispostas no Quadro 2, apenas a primeira e a segunda empresas apresentam um perfil melhor de adequação aos parâmetros requeridos para as práticas de integridade e *compliance*, atendendo assim aos ideais indicados pela Lei Anticorrupção, pela OCDE e pelo TCU. Leal e Boff (2023) ressaltam a importância da conformidade das empresas envolvidas em concessões públicas com as práticas de integridade e conformidade, estipuladas pelas diretrizes legais nacionais, e da internalização dos procedimentos éticos e de integridade em sua gestão privada. A crescente demanda da sociedade por condutas íntegras, também por parte das empresas privadas, destaca o novo papel das corporações, que devem assumir uma responsabilidade social no desenvolvimento de suas atividades.

Ao analisar as respostas da terceira, quarta e quinta empresas, observa-se a ausência das práticas, a disposição de mero controle de riscos e o entendimento de que a implantação das práticas de integridade pode onerar seus custos, respectivamente, situações essas que sugerem incipiência da implementação destas e, em conformidade com Castro, Amaral e Guerreiro (2019), distancia-as das expectativas legais quanto as suas responsabilidades sociais e ambientais, gerando riscos para o alcance dos objetivos delineados pelos contratos de concessão das concessões públicas.

Também procurou-se identificar como as empresas visualizam a necessidade de implantação das práticas de integridade nas organizações, conforme Quadro 3.

### Quadro 3 – Percepção dos respondentes sobre a implantação de práticas de integridade

Empresa	Resposta
1	As práticas de integridade foram implantadas na empresa há 4 anos e está sendo muito positivo.
2	É importante para promover a cultura organizacional, estimular a conduta ética e compromisso com os valores da empresa.
3	Muito importante.
4	Essencial.
5	Não sente necessidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme Dias (2020), a implantação das práticas de integridade não se trata de uma sugestão, mas uma obrigatoriedade para estas empresas, uma vez que são por meio de tais práticas que será possível efetivar um melhor combate à corrupção.

Assim, as respostas das duas primeiras empresas destacaram a importância dessas práticas, sendo que a primeira empresa, em particular, afirma ter alcançado resultados positivos nos últimos quatro anos desde a implementação das práticas de integridade. Concernente ao reconhecimento da terceira e quarta empresa, nota-se que, apesar de validar a importância de tais práticas, essas empresas ainda precisam implantá-las.

No caso da última empresa, é evidente uma maior resistência em aderir às práticas de integridade, o que potencialmente pode resultar em prejuízos. Diante dessa resistência, é crucial implementar estratégias que incluam tanto abordagens educativas quanto medidas punitivas. Enquanto ações educativas buscam esclarecer e sensibilizar sobre os benefícios das práticas de integridade para os interesses organizacionais, medidas punitivas podem ser necessárias para garantir a conformidade com exigências legais e éticas. Portanto, é fundamental um manejo eficaz de informações educativas que demonstrem os benefícios dessas práticas, ao mesmo tempo em que se mantém a possibilidade de consequências punitivas para aqueles que persistem na resistência.

Com estes resultados, têm-se que apenas duas empresas utilizam, com mais enfoque, as práticas de integridade e *compliance*, ao passo que outras duas – apesar de utilizarem – não o fazem de forma adequada e uma delas possui resistência a tais práticas. Tal cenário evidencia a necessidade de disseminação de informações capazes de educar tais organizações quanto aos benefícios e necessidade legal da aderência a estas práticas.

#### 4.3 Obstáculos que dificultam a realização de práticas de integridade

Visando uma melhor compreensão dos cenários de aplicação das práticas de integridade nas empresas participantes da pesquisa, é preciso compreender os obstáculos para a realização destas práticas. Destarte, buscou-se saber se as empresas reconhecem a responsabilidade de satisfazer eficientemente a todos os *stakeholders* envolvidos nas suas atividades e as respostas obtidas foram unânimes e declaram que sim.

A satisfação dos envolvidos é um passo indispensável para o bom desempenho das organizações, sendo os usuários, consumidores dos serviços prestados, indicados por Freeman e Reed (1983) como os *stakeholders* mais importantes para o desempenho de uma organização. Por isso, o atendimento da satisfação dos consumidores deve ser uma preocupação das empresas (Dias, 2020).

Quanto à satisfação dos usuários dos serviços de transporte público prestados, todas as empresas afirmaram que sim, essa é uma das preocupações dos seus resultados de mercado. Cenário esse positivo, uma vez que, como indicado por Conceição e Silva (2022), estas empresas devem se preocupar com essa satisfação, uma vez que os ilícitos podem ser fatores de responsabilização objetiva destas.

É importante ressaltar que, mesmo que todas as cinco empresas expressem preocupação com a satisfação de seus usuários, apenas duas delas efetivamente implementaram práticas de integridade. Isso sugere uma dissonância entre as intenções declaradas e as ações concretas, evidenciando que a mera existência de um programa de integridade não necessariamente se traduz em práticas efetivas por parte das empresas.

Buscando compreender a visão das empresas quanto à possibilidade de prevenção das práticas fraudulentas e corruptas em contratos de concessão de prestação de serviços de transporte público de passageiros, considerando que é um dos objetivos legais delineados pela Lei Anticorrupção (Brasil, 2013), têm-se que:

- a. quatro empresas acreditam completamente na possibilidade de evitação, o que é um ponto positivo, conforme Ferreira (2020), uma vez que o alcance deste objetivo depende diretamente da disposição de práticas e ações a serem desenvolvidas pelas próprias empresas que integram as concessões públicas;
- b. uma empresa afirmou que acredita parcialmente nesta possibilidade, mas que as ocorrências advêm de eventos “não controlados”, questão essa na qual as práticas de integridade e *compliance* favorecem o controle e, de acordo com Fonseca (2018), pode contar com gestões de risco e estratégica para alavancar o efetivo controle esperado.

No Quadro 4 são destacados os principais obstáculos percebidos pelas empresas em relação à implementação das práticas de integridade.

#### Quadro 4 – Percepção dos respondentes sobre principais obstáculos às práticas de integridade

Empresa	Resposta
1	Uma das restrições é em relação a terceiros, pois nem todos têm o conhecimento das Práticas de <i>Compliance</i> e isso dificulta um pouco em relação à cobrança, por nós, dessas boas práticas.
2	Relação de negócios com o setor público.
3	Sem restrições.
4	Treinamento de pessoas e relacionamento com usuários.
5	Controles públicos da receita e participação de vários grupos societários e sujeita a auditoria externa, além da constante vigilância até dos próprios sócios.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As dificuldades de comunicação com o setor público, usuários e o desconhecimento dos envolvidos para com as práticas de integridade e *compliance* foram os mais sobressalentes, denotando a relevância de construção de estratégias capazes de aprimorar o cenário e reverter tais restrições, a exemplo de disposição de canais de comunicação internos e externos, disposição de treinamentos e outras que podem justamente integrar as práticas destas empresas (Dias, 2020).

Assim sendo, é possível perceber que todas as empresas reconhecem a importância da satisfação dos *stakeholders* envolvidos em suas atividades de serviços. Todavia, nem todas dispõem de práticas e práticas de integridade e *compliance*, evidenciando incoerência entre as percepções e práticas delas, sendo um ponto a ser revisto por três das empresas analisadas. A maior parte acredita no potencial destas ações para inibir práticas de corrupção e fraude, evidenciando a importância de maior aderência às práticas de integridade e *compliance*.

#### 4.4 Aspectos positivos que facilitam a realização de práticas de integridade

A pesquisa buscou saber se as empresas possuem sistema de análise de riscos pois, conforme o TCU (2020), tal quesito é capaz de identificar e prevenir riscos internos e externos, aprimorando a qualidade na prestação dos serviços, sendo que:

- a. três empresas dispõem de análises periódicas, estando em conformidade com os indicativos do CADE (2015), da OCDE (2022) e do Brasil (2020), uma vez que a periodicidade é um dos requisitos para que as práticas de integridade e *compliance* logrem êxito no alcance dos seus objetivos e métricas;
- b. duas empresas possuem, mas as análises ocorrem de forma esporádica, o que, de acordo com Brandão, Perazzo e Raso (2017), produz riscos para os resultados obtidos por meio das práticas de integridade e *compliance*.

Segundo Dias (2020), a existência de um código de ética é um dos requisitos no composto de um programa de práticas de integridade e *compliance*, por isso, verificou-se se as empresas dispõem deste documento ao acesso dos seus *stakeholders* internos:

- a. três empresas afirmaram possuir, atendendo aos indicativos do CADE (2015), da OCDE (2022) e do Brasil (2020), uma vez que tal documento favorece a adequação das condutas dos *stakeholders* internos;
- b. duas empresas não possuem, sendo estas as duas organizações que não dispõem de práticas de integridade e *compliance*, o que para Barbosa (2018) é um fator a ser revisto em um cenário onde se exige legalmente das organizações a aderência de tais práticas.

O CADE (2015) indica a fiscalização como um instrumento de controle da integridade das ações organizacionais, capaz de inibir práticas de corrupção e fraude. Por isso, indagou-se sobre a existência de controle por fiscalização no âmbito das empresas:

- a. quatro empresas possuem ações fiscalizadoras com o enfoque de assegurar a integridade e conformidade dos seus processos e procedimentos, ainda que três delas tenham afirmado anteriormente que dispunham de práticas de integridade e *compliance*, o que Ferreira (2020) destaca ser uma das medidas mais importantes no combate à corrupção e fraude;
- b. uma empresa afirmou dispor de ações fiscalizadoras, mas de forma esporádica, e, de acordo com Fonseca (2018), pode impor riscos e prejuízos aos interesses vinculados com tais ações, por isso é importante manter a periodicidade deste controle.

Os canais de denúncias são indicados pelo CADE (2015) e pela OCDE (2022), como meios de comunicação, interna e externa, de relevante valor no controle da integridade das ações organizacionais. Desta forma, buscou-se compreender a existência de canais de denúncia nas empresas e os resultados indicam que:

- a. quatro empresas responderam que dispõem, estando adequadas às perspectivas de controle das práticas de integridade e *compliance*, sendo, para Fonseca (2018), indispensável no combate à corrupção e fraude;
- b. uma empresa não possui, o que para Leal (2020) produz riscos para o controle esperado em prol da efetividade da mitigação das práticas corruptas e fraudulentas no âmbito de empresas públicas e privadas.

Por isso, é importante que todas as empresas que prestam serviço ao ente público estejam em acordo com as perspectivas da Lei Anticorrupção, dispondo de canais de denúncia internos e externos, os quais contribuem para ampliar os efeitos do controle realizados pelas empresas e pelos órgãos públicos responsáveis pela fiscalização, a exemplo dos órgãos vinculados ao poder cedente.

Além de receber as denúncias, é importante que as empresas realizem a investigação das denúncias recebidas, sendo esse um procedimento integrante das práticas de integridade e *compliance* (Fonseca, 2018). Procurou-se saber se as empresas que dispõem de canais de denúncia realizam a investigação das denúncias por elas recebidas e os resultados são:

- a. as quatro empresas que afirmaram possuir canais de denúncia, também afirmaram realizar a investigação das denúncias recebidas, o que para Ferreira (2020) é fundamental no combate as práticas de corrupção e fraude;
- b. a mesma empresa que afirmou não possuir canais de denúncia, também afirmou não realizar investigações, já que não recebe denúncias, o que de acordo com as diretrizes da Lei Anticorrupção significa que tal organização não está de acordo com os ideais de adequação para empresas que integram as concessões públicas.

Procurou-se verificar os aspectos positivos das práticas de integridade para as empresas que delas se utilizam, o que de acordo com Freeman e Reed (1983) são muitos, beneficiando a todos os *stakeholders* envolvidos com as atividades de uma organização. Perceber e apresentar

tais concepções é relevante para aclarar dúvidas de empresas que não se utilizem de tais práticas, por isso, os resultados são de grande valia e estão no Quadro 5.

#### Quadro 5 – Percepção dos respondentes sobre aspectos que facilitam as práticas de integridade

Empresa	Resposta
1	Os principais aspectos são as ferramentas que o grupo controlador da empresa disponibiliza para as boas práticas de <i>Compliance</i> , como, por exemplo, a plataforma de <i>due diligence</i> disponibilizada e os relatórios de acompanhamento do programa ou práticas.
2	A adoção de boas práticas na rotina da empresa facilita a o cumprimento das exigências legais, ética, transparência e compromisso com a cultura organizacional.
3	Motivação dos funcionários.
4	Manter a gestão e controle uniforme com usuários e manutenção dos veículos.
5	Acesso fácil da equipe à gestão, tanto diretamente como através de e-mails e outros meios eletrônicos.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Percebe-se a adequação das respostas contidas no Quadro 5 com os indicativos teóricos emitidos tanto por diretrizes legais como as do CADE (2015), OCDE (2022) e Brasil (2020), bem como por estudos científicos como os de Fonseca (2018), Ferreira (2020) e Freeman e Reed (1983).

Valida-se, pelas respostas obtidas, que as práticas de integridade e *compliance* são capazes de favorecer a adequação legal e ética das empresas usuárias, de dispor de uma maior transparência, de gerir melhor o controle interno e externo das suas ações, dentre outros benefícios que importam para o desempenho dos resultados auferidos por empresas privadas que dispõem de concessões públicas, refletindo de forma positiva para os *stakeholders* envolvidos – organização privada, Estado e sociedade.

Ao analisar o conjunto dos resultados desta seção observou-se que, apesar de reconhecerem os benefícios das práticas de integridade, nem todas as organizações estão adequadas aos parâmetros de controle esperados, havendo assim a emergência em fazê-lo, de modo a se evitar o que Conceição e Silva (2022) indicam por responsabilização objetiva em casos de ilícitos ocorridos.

#### 4.5 Responsabilidade e obrigatoriedade de adequação à Lei Anticorrupção

Ferreira (2020) destaca que a adesão das empresas privadas, que integram as concessões públicas, ao escopo normativo desta norma é indispensável para o alcance do combate efetivo às práticas de corrupção e fraude, sendo esse um interesse internacional. Os resultados obtidos se adequaram aos resultados da seção anterior, produzindo os seguintes cenários:

- a. três empresas têm conhecimento sobre a obrigatoriedade de adequação das práticas internas e externas com a Lei Anticorrupção, sendo as mesmas que destacaram dispor de ações para tal, como os canais de denúncia, as práticas de integridade, a fiscalização e outras, indicadas por Dias (2020) como essenciais na materialização das finalidades dos serviços públicos prestados;

- b. duas empresas afirmaram que possuem uma mera noção quanto à obrigatoriedade de adequação à Lei Anticorrupção, sendo as mesmas empresas que revelaram não dispor de práticas de integridade, o que para Conceição e Silva (2022) produz riscos, uma vez que atos ilícitos podem justificar a responsabilização civil destas empresas.

A Lei Anticorrupção tem por finalidade maior a inibição das práticas corruptas e fraudulentas no âmbito das concessões públicas, e, para isso, é preciso que as empresas que participam das concessões disponham de ações alinhadas para o alcance de tal finalidade e outras delineadas pela norma (Pinho, 2018), sendo que:

- a. três empresas dispõem de ações alinhadas para atender as finalidades da Lei Anticorrupção, sendo estas que demonstraram maior inclinação para a disposição das práticas de integridade e *compliance*;
- b. uma empresa afirmou que suas ações estão parcialmente alinhadas para atender as finalidades da Lei Anticorrupção, sendo a mesma empresa que afirmou não possuir, mas saber que deve dispor de um programa de práticas de integridade e *compliance*;
- c. uma empresa declarou que suas ações não estão alinhadas para atender as finalidades da Lei Anticorrupção, sendo ela a mesma que mencionou não dispor de tais práticas.

O alinhamento das ações, internas e externas, de concessionárias de serviços públicos, é fundamental para que a Lei Anticorrupção logre êxito no atendimento das suas pretensões dentro das concessões públicas, com ênfase para a redução das práticas de corrupção e fraude (Lima, 2020).

#### Quadro 6 – Percepção dos respondentes sobre o posicionamento das empresas sobre a responsabilidade e obrigatoriedade de adequação à Lei Anticorrupção

Empresa	Resposta
1	Como a empresa já tem um Programa de <i>Compliance</i> implantado há pelo menos 4 anos, atende plenamente a todos os requisitos das leis existentes sobre corrupção e LGPD.
2	A empresa tem tolerância zero à corrupção. Em nosso Código de Ética e de Conduta, na Política Anticorrupção e na nossa Política de Gestão de Consequências existem regras claras de como agir diante de tais situações.
3	Totalmente a favor.
4	A empresa não compactua com terceiros para obter vantagens ilícitas.
5	Já tem prática de contabilidade rigorosa e entende que isso é suficiente.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Da leitura e interpretação das respostas emitidas pelas empresas participantes desta pesquisa, é possível delinear os seguintes cenários:

- a. a primeira empresa demonstra ser mais adepta a reconhecer a sua responsabilidade diante da devida adequação com as diretrizes da Lei Anticorrupção;
- b. a segunda empresa também demonstra inclinação favorável a tal adesão;

- c. a terceira empresa demonstra ser a favor, mas não adentra nas práticas que tem feito para tal;
- d. a quarta empresa afirma não pactuar com terceiros para obter vantagem ilícita, mas não reconhece a sua obrigação de adequação às diretrizes da Lei Anticorrupção;
- e. a quinta empresa continua demonstrando resistência, valendo-se da sua prática de contabilidade como autossuficiente para conter a corrupção e fraude no âmbito das suas atividades.

Como sustentado por Ferreira (2020), as empresas privadas que integram concessões públicas devem se inclinar para reconhecer a sua responsabilidade de adequação quanto às diretrizes da Lei Anticorrupção e, mais do que isso, dispor de medidas efetivas para tal, sob pena de inércia num cenário emergente.

## 5. CONCLUSÕES

Com a vigência da Lei Anticorrupção em 2013, as empresas que operam por meio de licitações começaram a reconhecer a necessidade de implementar práticas de integridade e *compliance*, cujas medidas não apenas ajudam a mitigar as sanções administrativas e judiciais aplicáveis em caso de infrações, mas também possuem impactos significativos nos serviços públicos, afetando diretamente os usuários, pois impôs a obrigação de adequação das empresas concessionárias de serviços públicos aos princípios de integridade e *compliance*, visando a prevenção de práticas corruptas e fraudulentas que prejudicam diversos *stakeholders*, incluindo organizações privadas, o Estado e a sociedade em geral.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que as práticas de integridade e *compliance* são mecanismos importantes na busca pela transparência e licitude nos serviços públicos ofertados por meio das concessões públicas.

Quanto aos obstáculos para a implantação destas práticas, os resultados revelaram que são as dificuldades de comunicação com o poder público e com os usuários, o desconhecimento dos envolvidos e o controle público das receitas. Tais obstáculos podem ser superados com a implementação de medidas estratégicas, a exemplo dos canais de comunicação, dos treinamentos e outras que podem melhorar a eficiência as práticas de integridade e *compliance*.

No tocante aos benefícios das práticas de integridade e *compliance*, indicados pelas empresas participantes, foram o acesso às informações, adequação legal e ética, a transparência, o atendimento do compromisso social, uma maior gestão e controle e o acesso fácil a toda a equipe. Benefícios estes que não se limitam aos pontos indicados, uma vez que por meio de um programa completo de práticas de integridade e *compliance* as empresas podem ainda se solidificar no mercado, eximir-se de possíveis sanções, aproximar-se da satisfação dos usuários, dentre outros.

Também foi possível identificar que quatro, das cinco empresas analisadas, possuem conhecimento sobre a obrigatoriedade de adequação das suas práticas, internas e externas, com

as finalidades da Lei Anticorrupção. No entanto, apenas duas dispõem de ações necessárias para tal, desvelando uma carência de adequação das empresas concessionárias da prestação dos serviços de transporte público na região de Fortaleza (CE) para com os ditames estabelecidos pela referida legislação.

Embora o estudo identifique obstáculos, não são exploradas as razões subjacentes para a falta de adoção de práticas de integridade em algumas empresas de forma eficaz, pois conhecendo-as, os reguladores e consultores podem desenvolver estratégias mais específicas e eficazes para apoiar essas empresas, bem como programas de treinamento e conscientização mais direcionados, antecipando desafios futuros.

Concernente às oportunidades para futuras pesquisas, é importante realizar análises detalhadas de custo-benefício para compreender os custos envolvidos na implementação de práticas de integridade e os benefícios a longo prazo. Isso inclui, por exemplo, a análise das economias resultantes da redução de fraudes e melhorias na reputação corporativa. Adicionalmente, pode-se investigar o papel da tecnologia, como sistemas de gestão de integridade e *compliance*, na facilitação da implementação e monitoramento dessas práticas em empresas de transporte público. Tais sistemas tecnológicos não apenas auxiliam na automatização e padronização dos processos de *compliance*, mas também proporcionam maior transparência e eficiência operacional. Estudos futuros poderiam explorar como essas ferramentas tecnológicas impactam a eficácia das práticas de integridade e o retorno sobre o investimento, bem como identificar os desafios e melhores práticas na adoção dessas soluções no setor de transporte público.

A redução de fraudes, otimização de recursos, e a mitigação de multas e sanções se traduzem em economias tangíveis. E os benefícios intangíveis? Aumento da confiança dos *stakeholders*, reputação fortalecida no mercado e um ambiente de trabalho mais ético e produtivo também merecem ser avaliados. Essa análise aprofundada permitirá que gestores e tomadores de decisão compreendam o retorno positivo do investimento em integridade, tornando-a um pilar estratégico para o sucesso das empresas.

Também podem ser realizados estudos que examinem como diferentes variáveis interagem entre si. Por exemplo, investigar a relação entre a implementação de práticas de integridade e o nível de satisfação dos usuários pode revelar se a adoção dessas práticas realmente contribui para a melhoria da percepção pública sobre os serviços prestados. Além disso, explorar a conexão entre a autonomia da instância responsável pela gestão de integridade e a eficácia na prevenção de fraudes pode fornecer evidências sobre a importância de estruturas organizacionais independentes.

Os relatórios das concessionárias podem ser avaliados, conforme previsto nos contratos de concessão, pois permitiria uma compreensão mais detalhada de como as práticas de integridade e *compliance* são implementadas e mantidas ao longo do tempo, assim como incluir uma análise comparativa entre diferentes concessionárias para identificar padrões e práticas que estão associadas a melhores resultados de qualidade.

## REFERÊNCIAS

- ARARIPE, C. M. R. A.; MACHADO, R. C. R. Os programas de integridade para contratação com a administração pública estadual: *nudge* ou obrigação legal? Um olhar sobre as duas perspectivas. **Rev. Bras. Polít. Públicas**, v. 8, n. 2, p. 385-404, 2018. <https://doi.org/10.5102/rbpp.v8i2.5332> Disponível em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/5332>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BARBOSA, J. B. D.; REIS, R. V. Avaliação de Integridade nas Estatais pela CGU. **Boletim de Análise Político-Institucional**, v. 10, n. 15, p. 79-87, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8645/1/BAPI15\\_Cap8.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8645/1/BAPI15_Cap8.pdf). Acesso em: 15 mar. 2023.
- BARCAT, G. **Um programa de integridade não é um programa de conformidade**. In: Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, p. 51-59, 2017. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23852/Publicacao-Livro2017-EticaIntegridade.pdf#page=52>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BRANDÃO, C. E. L.; PERAZZO, A.; RASO, N. **Governança corporativa e integridade empresarial: conceitos, atitude e prática**. In: Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, p. 25-35, 2017. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23852/Publicacao-Livro2017-EticaIntegridade.pdf#page=52>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BARRETO, R.T. S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cad. EBAPE. BR.**, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200069>
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Dispõe sobre as normas constitucionais em vigência. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 1 mar. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a Lei Anticorrupção. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 15 mar. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Dispõe sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm). Acesso em: 15 mar. 2023.
- BRASIL. [Tribunal de Contas da União – TCU]. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.
- CADE (CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA). **Guia programas de compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial**. Brasília: CADE, 2015. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- CASTRO, P. R.; AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. **R. Cont. Fin. – USP**, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806780>

CGU (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO). **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas**. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

COELHO, N. M. M. S. Foreign Corrupt Practices ACT: uma breve análise da lei que deu origem ao combate internacional da corrupção. **Revista Jurídica**, v. 1, n. 46, p. 164-187, 2017.

CONCEIÇÃO, B.C. F.; SILVA, L. C. P. **A responsabilidade civil das concessionárias de transporte público em caso de assalto dentro do ônibus**. Anais da XIII Mostra Científica da Faculdade Estácio de Vitória – FESV, n. 13, v. 1, p. 65-90, jul. 2022.

CORDEIRO, C. M. R. **Auditoria e governança corporativa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

COSTA, L. C. P. R. **Oportunismo e corrupção em renegociações de contratos de concessão no Brasil: revisitando as premissas da literatura econômica**. Dissertação [Mestrado em Direito e Regulação] – Fundação Getúlio Vargas (FGV): Rio de Janeiro, RJ, 2021, 108f. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30448/Disserta%20a7%20a3o\\_LCP\\_final\\_nova\\_folha.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30448/Disserta%20a7%20a3o_LCP_final_nova_folha.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em: 15 jun. 2023.

DIAS, J. A. F. Programa de integridade: o que é, seus elementos constitutivos e caracterização. **Boletim Economia Empírica**, v. 1, n. 6, p. 1-8, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/5538/2228> Acesso em: 15 mar. 2023.

FERREIRA, R. A. Novos paradigmas para o combate e controle da corrupção nos contratos de parceria público-privada (PPP). **REGEN Revista De Gestão, Economia E Negócios**, v. 1, n. 2, p. 1-38, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/regen/article/view/6813>. Acesso em: 15 mar. 2023.

FONSECA, A. Programa de *Compliance* ou Programa de Integridade, o que isso importa para o Direito brasileiro? **Revista do TRF1**, v. 30, n. 1/2, p. 77-94, jan/fev 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/211930794.pdf> . Acesso em: 15 mar. 2023.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. *Stockholders and Stackholders: a new perspective on corporate governance*. **California Management Review**, v. 25, n. 03, p. 88-106, 1983. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165018>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEAL, D. J.; BOFF, S. O. Programa de integridade (*compliance*): ‘nova’ responsabilidade social empresarial. **Revista Argumentum – RA**, v. 24, n. 1, p. 65-84, jan./abr., 2023. Disponível em: <http://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1438/1040>. Acesso em: 15 mar. 2023.

LEAL, Rogério G. Controle de Integridade e Administração Pública: Sinergias Necessárias. **Sequência**, v. 15, n. 86, p. 148-169, 2020. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v41n86p148>

IMA, L. G. C. F.; BARACAT, E. M. Sustentabilidade na gestão das parcerias público-privadas: harmonização entre o desempenho financeiro e a satisfação das partes interessadas. **Revista Administração de Empresas Unicritiba**, v. 4, n. 30, p. 1-20, 2022. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/percurso/article/view/24246> <http://revista.unicritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/5956/371373911> . Acesso em: 15 mar. 2023.

MABUCANHANE, N. Políticas, programas e projetos governamentais: perspectiva conjuntural na busca de soluções ao problema dos transportes públicos. **Estudos IAT**, v. 3, n. 2, p. 173-191, 2018. Disponível em: <https://estudiosiat.educacao.ba.gov.br/index.php/estudiosiat/article/view/101>. Acesso em: 19 mar.2023.

MARRARA, Thiago. Quem precisa de programas de integridade (“*compliance*”)? **Revista de Direito da Administração Pública**, a. 4, v. 1, n. 2, p. 7-27, 2019. Disponível em: <http://www.redap.com.br/index.php/redap/article/view/193/121>. Acesso em: 25 mar. 2023.

MARTINS, M. S. S. et al. Programas de integridade e a comunicação organizacional em estatais: uma visão de gestores das áreas de comunicação e *compliance*. **Panorama**, v. 9, n. 2, p. 08-13, 2019. Disponível em: <https://www.seer.pucgoias.edu.br/index.php/panorama/article/view/7246/4444>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MARTINS, Tiago C. O Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) e uma reflexão sobre o microsistema anticorrupção brasileiro. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 8, n. 2, p. 88-111, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v8i2p88-111> Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/185311/174582>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MELO, F. A. M. Análise de risco para os programas de integridade (*compliance*): o fortalecimento da tomada de decisão multicritério. **Revista Tecnologia & Cultura**, v.36, n. 23, p.16-24, 2020. Disponível em: [http://www.cefet-rj.br/attachments/article/195/revista36\\_ago-dez2020\\_compressed.pdf](http://www.cefet-rj.br/attachments/article/195/revista36_ago-dez2020_compressed.pdf) . Acesso em: 15 mar.2023.

NTU (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS). **Os grandes números da mobilidade urbana: cenário nacional**. 2022. Disponível em: <https://www.ntu.org.br/novo/AreasInternas.aspx?idArea=7>. Acesso em: 15 mar. 2023.

OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). **Guia da OCDE de devida diligência para uma conduta empresarial responsável**. 2022. Disponível em: <https://mneguidelines.oecd.org/guia-da-ocde-de-devida-diligencia-para-uma-conduta-empresarial-responsavel-2.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

ONU. [Organização das Nações Unidas]. **Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (UNCAC) de 2003**. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics\\_corruption/Publicacoes/2007\\_UNCAC\\_Port.pdf](https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf). Acesso em: 15 jun. 2023.

PINHO, C. A. B. Contratação pública e *compliance*: uma proposta para a efetividade dos programas de integridade em contratações públicas. **R. de Contratos Públicos – RCP**, v. 7, n. 13, p. 79-97, 2018. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/29874> Acesso em: 15 jun. 2023.

SILVA, G. M.; LOURENÇO, R. L.; ANGOTTI, M. Parcerias público-privadas: modernização administrativa e relacionamentos econômicos imersos em conflitos de interesse e corrupção. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 3, p. 538-558, mai./jun., 2021. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190479>

SOARES, M. H. S. O Programa de Integridade no contexto da Lei Anticorrupção. **Boletim Economia Empírica**, v. 2, n. 9, p. 18-39, 2021. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/6033/2409> . Acesso em: 15 mar. 2023.

SOUZA, G. M. Direito de contratos: principais diferenças entre as licitações comuns e as parcerias público-privadas (PPPS). **Revista Ibero-americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 4. p. 1196-1223, abr., 2022. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i4.5127> .

SUNDFELD, C. A.; MONTEIRO, V.; ROSILHO, A. A estruturação das concessões por meio de parceria com particulares autorizados (art. 21 da Lei nº 8.987/1995). **RDA – Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 275, p. 41-66, maio./ago., 2017. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/71646/69321>. Acesso em: 13 jun. 2023.

VIOL, Dalila M. O farol da integridade pública: um estudo de caso sobre o programa de integridade da CGU. **Revista da CGU**, v. 13, n. 23, p. 122-141, 2021. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/349/261](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/349/261). Acesso em: 15 mar. 2023.

### **Suerda Veríssimo Bezerra**

<https://orcid.org/0009-0004-9538-3856>

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

[suerdaverissimo@hotmail.com](mailto:suerdaverissimo@hotmail.com)

### **Paulo Roberto de Carvalho Nunes**

<https://orcid.org/0000-0003-1424-4455>

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professor do Mestrado Profissional de Administração de Empresas pela UNIFOR.

[prnunes@unifor.br](mailto:prnunes@unifor.br)

### **Rubens Carlos Rodrigues**

<https://orcid.org/0000-0001-7563-6183>

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC) Bacharel em Ciências Contábeis pela UNIFOR.

[rubenscarlos@fisica.ufc.br](mailto:rubenscarlos@fisica.ufc.br)