



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA – UNIFOR
VICE-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO E PÓS-
GRADUAÇÃO - VRE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

SUERDA VERÍSSIMO BEZERRA

**PRÁTICAS DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE* NO
SERVIÇO DE TRANSPORTE URBANO PÚBLICO DE
PASSAGEIROS EM FORTALEZA (CE)**

**FORTALEZA – CE
Junho, 2023**



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA – UNIFOR
VICE-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO E PÓS-
GRADUAÇÃO - VRE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

SUERDA VERÍSSIMO BEZERRA

**PRÁTICAS DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE* NO
SERVIÇO DE TRANSPORTE URBANO PÚBLICO DE
PASSAGEIROS EM FORTALEZA (CE)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA), da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Fundamentos e Processos Estratégicos para a Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto de Carvalho Nunes

**FORTALEZA – CE
2023**

Ficha catalográfica da obra elaborada pelo autor através do programa de geração automática da Biblioteca Central da Universidade de Fortaleza

Bezerra, Suerda Veríssimo.

PRÁTICAS DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE NO SERVIÇO DE
TRANSPORTE URBANO PÚBLICO DE PASSAGEIROS EM FORTALEZA (CE) /
Suerda Veríssimo Bezerra. - 2023
95 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade de
Fortaleza. Programa de Mestrado Profissional Em Administração,
Fortaleza, 2023.

Orientação: Paulo Roberto de Carvalho Nunes.

1. Compliance. 2. Práticas de Integridade. 3. Transporte
público. 4. Stakeholders. 5. Fortaleza (CE). I. Nunes, Paulo
Roberto de Carvalho. II. Título.

SUERDA VERÍSSIMO BEZERRA

**PRÁTICAS DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE* NO
SERVIÇO DE TRANSPORTE URBANO PÚBLICO DE
PASSAGEIROS EM FORTALEZA (CE)**

Dissertação julgada e aprovada para
obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas, outorgado
pela Universidade de Fortaleza.

Área de Concentração: Fundamentos e
Processos Estratégicos para a
Sustentabilidade.

Aprovada em: 30/06/2023

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Paulo Roberto de Carvalho Nunes
Universidade de Fortaleza – UNIFOR

Prof. Dra. Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia
Universidade de Fortaleza – UNIFOR

Profa. Dr. Marcelo de Sousa Monteiro
Academia Estadual de Segurança Pública – AESP/CE

Exclusivamente para mim.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por ter me concedido determinação em cursar o mestrado e coragem para superar todos os obstáculos, que foram: ansiedade, dúvidas, saúde física, saúde mental, medo, insegurança de não estar fazendo correto, financeiro e na reta final acidente de carro. Sorte porque estou viva e por conseguir concluir este grande desafio.

A todos os docentes do Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), pela sabedoria em compartilhar seus conhecimentos. Agradeço, especialmente, ao Prof. Dr. Paulo Roberto de Carvalho Nunes por seu apoio e paciência.

À minha turma 6 do mestrado, que contribuiu com meu aprendizado.

“Quando você inova, você comete erros. O melhor a fazer é admitir eles rapidamente e passar a melhorar suas outras inovações.”

(Steve Jobs)

BEZERRA, Suerda Veríssimo. **PRÁTICAS DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE NO SERVIÇO DE TRANSPORTE URBANO PÚBLICO DE PASSAGEIROS EM FORTALEZA (CE)**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Mestrado Profissional em Administração (MPA), Universidade de Fortaleza – UNIFOR, 2023

RESUMO

Na relação entre o setor público e o setor privado é importante que a execução dos serviços delegados pelo Estado esteja de acordo com as diretrizes que asseguram a eficiência dos seus resultados. Incumbe ao Estado a promoção de serviços que atendam às necessidades públicas, sob um interesse coletivo. É importante que as ações internas das empresas privadas prestadoras dos serviços públicos sejam condizentes com as ações práticas disponíveis ao público consumidor. É relevante observar o atendimento dos interesses das partes interessadas nos serviços de transporte público coletivo, que são o Estado – via administração pública, a empresa prestadora de serviço e a sociedade, de acordo com a teoria dos *stakeholders*. Visando inibir a ocorrência de corrupção no âmbito da contratação pública, inclusive concessão de serviços públicos, foi promulgada a Lei n. 12.846/2013 – conhecida por Lei Anticorrupção, que passou a disciplinar um conjunto de diretrizes aplicáveis às organizações que realizam a prestação de serviços públicos, como as empresas de serviços de transporte público coletivo. Dentre as finalidades de atendimento obrigatório previstas no corpo normativo da referida norma, encontra-se o indicativo legal de implantação e gestão de Práticas de Integridade e *Compliance*, as quais integram as ações da governança corporativa, sendo indicadas como necessárias para agregar valor aos produtos e serviços ofertados por organizações. Dada a observância de alguns aspectos caóticos que atingem o sistema de transporte público coletivo no Brasil, como a superlotação e as falhas estruturais, é importante avaliar como as empresas prestadoras têm se portado diante da implantação de Práticas de Integridade e *Compliance*, tendo como recorte territorial a cidade de Fortaleza (CE). O objetivo foi analisar 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). Utilizou-se das metodologias de revisão bibliográfica, descritiva, documental e de pesquisa de campo – analisando empresas privadas concessionárias de serviços de transportes públicos em Fortaleza (CE). A abordagem da pesquisa foi qualitativa – analisando dados primários coletados por questionário on-line, de natureza básica, com objetivos descritivos e procedimento bibliográfico. Os estudos utilizados foram coletados nas bases de dados do *Google Scholar* e do *Scielo*, com priorização para ano de publicação entre 2020 e 2023 – salvo alguns estudos anteriores e necessários, dada a escassez temporal para estudos atuais, no idioma português. Os resultados encontrados evidenciaram que o processo de adequação das ações das empresas tem ocorrido de forma lenta, uma vez que das cinco empresas participantes da pesquisa, apenas duas dispõem de um Programa completo de Práticas Integridade e *Compliance*, o que revela uma emergência de adequação pró combate às práticas de corrupção e fraude. Conclui-se que há maior necessidade de implementação e adequação das Práticas de Integridade e *Compliance* nas empresas de transporte público da região de Fortaleza (CE), uma vez que tais práticas produzem benefícios para todos os *stakeholders*, contribuindo ainda para ampliar o controle das fiscalizações necessárias para inibir atos de corrupção ou fraudes.

Palavras-chave: Stakeholder theory. Corporate governance. Integrity and Compliance Practices. Public transportation.

BEZERRA, Suerda Veríssimo. INTEGRITY AND COMPLIANCE PRACTICES IN THE PUBLIC URBAN PASSENGER TRANSPORT SERVICE IN FORTALEZA (CE).

Dissertation (Professional Master in Administration) – Professional Master in Administration (MPA), University of Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2023.

ABSTRACT

In the relationship between the public sector and the private sector, it is important that the execution of services delegated by the State is in accordance with the guidelines that ensure the efficiency of its results. It is incumbent upon the State to promote services that meet public needs, under a collective interest. It is important that the internal actions of private companies providing public services are consistent with the practical actions available to the consumer public. It is relevant to observe the fulfillment of the interests of the interested parties in public transport services, which are the State – via public administration, the service provider and society, according to the stakeholder theory. Aiming to inhibit the occurrence of corruption in the context of public procurement, including the concession of public services, Law n. 12,846/2013 – known as the Anti-Corruption Law, which now regulates a set of guidelines applicable to organizations that provide public services, such as public transport companies. Among the purposes of mandatory compliance provided for in the normative body of the aforementioned standard, there is the legal indication of the implementation and management of Integrity and Compliance Practices, which are part of the corporate governance actions, being indicated as necessary to add value to products and services offered by organizations. Given the observance of some chaotic aspects that affect the collective public transport system in Brazil, such as overcrowding and structural failures, it is important to evaluate how the providing companies have behaved in the face of the implementation of Integrity and Compliance Practices, having as a territorial focus the city of Fortaleza (CE). The objective was to analyze the current stage of the process of implementation and management of Integrity and Compliance Practices in public urban passenger transport services companies in Fortaleza (CE), with reference to Federal Law nº 12.846/2013 (Anti-Corruption Law). Methodologies of bibliographical, descriptive, documental and field research were used – analyzing private companies that provide public transport services in Fortaleza (CE). The research approach was qualitative – analyzing primary data collected through an online questionnaire, of a basic nature, with descriptive objectives and a bibliographic procedure. The studies used were collected from Google Scholar and Scielo databases, prioritizing the year of publication between 2020 and 2023 – except for some previous and necessary studies, given the limited time available for current studies, in Portuguese. The results found showed that the process of adapting the companies actions has been slow, since of the five companies participating in the research, only two have a complete Program of Integrity and Compliance Practices, which reveals an emergency of pro adequacy combating corrupt practices and fraud. It is concluded that there is a greater need for the implementation and adequacy of Integrity and Compliance Practices in public transport companies in the Fortaleza (CE) region, since such practices produce benefits for all stakeholders, also contributing to expanding the control of inspections necessary to inhibit acts of corruption or fraud.

Keywords: Compliance. Fortaleza (CE). Integrity Practices. Stakeholders. Public transport.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os cinco pilares do Programa de Práticas Integridade empresarial	30
Figura 2 – Os nove pilares do Programa de Práticas de <i>Compliance</i>	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Percepção sobre a possibilidade de se evitar práticas de corrupção e fraude em contratos de concessão relacionados ao serviço de transporte urbano de passageiros	63
Gráfico 2 –	Percepção quanto à possibilidade de evitar as práticas de corrupção e fraude em contratos de concessão relacionados ao serviço de transporte urbano de passageiros	66
Gráfico 3 –	Manutenção de um código de ética à disposição dos funcionários da empresa	67
Gráfico 4 –	Disponibilidade de ações fiscalizadoras visando assegurar a integridade e a conformidade dos processos e procedimentos da empresa	68
Gráfico 5 –	Manutenção de canais de denúncia aptos a receberem manifestações internas e externas sobre ações ilícitas dos funcionários da empresa	69
Gráfico 6 –	Realização de investigações direcionadas a apurar as denúncias recebidas	70
Gráfico 7 –	Conhecimento sobre a obrigatoriedade de adequação das ações internas e externas às diretrizes da Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)	73
Gráfico 8 –	Articulações das ações internas e externas da empresa para atender as finalidades da Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	As 13 ações do guia de boas práticas da OCDE	44
Quadro 2 –	Aspectos gerais dos respondentes da amostra – cargo e escolaridade	56
Quadro 3 –	Descreva as principais características das práticas integridade em realização pela empresa. Caso a empresa não realize tais práticas, discorrer sobre os correspondentes motivos	60
Quadro 4 –	Como a empresa visualiza a questão da implantação de práticas integridade na organização?	61
Quadro 5 –	Descreva as principais restrições que dificultam a realização, pela empresa, de práticas integridade	64
Quadro 6 –	Descreva os principais aspectos positivos que facilitam a realização pela empresa de práticas de integridade	71
Quadro 7 –	Como a empresa se posiciona sobre a responsabilidade e obrigatoriedade de adequação à Lei Anticorrupção?	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
AGNU	Assembleia Geral das Nações Unidas
Art.	Artigo
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CF88	Constituição Federal de 1988
CGU	Controladoria-Geral da União
IPO	<i>Oferta Pública Inicial</i>
N.	Número
NTU	Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
SCSP	Secretaria Municipal de Conservação e Serviços Públicos
TCU	Tribunal de Contas da União
UNCAC	Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização e problematização	14
1.2	Objetivo geral e específicos	20
1.3	Justificativa da pesquisa	21
1.4	Estrutura do trabalho	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Governança corporativa	24
2.1.1	Governança e gestão	26
2.2	Práticas de integridade	27
2.3	Práticas de <i>compliance</i>	33
2.4	Lei Federal Nº 8.987/1995	36
2.5	Legislação federal anticorrupção – Lei Nº 12.846/2013	38
2.6	Teoria de equilíbrio dos interesses de <i>stakeholders</i>	41
2.7	Código OCDE de boas práticas sobre governança corporativa e integridade	43
2.8	Pacto <i>UN Global Compact</i>	45
2.9	Convenção da ONU contra a corrupção	46
2.10	Responsabilidade pela regulamentação e fiscalização do transporte público em Fortaleza (CE)	47
3	METODOLOGIA	49
3.1	Epistemologia da pesquisa	49
3.2	Processo da pesquisa	49
3.3	Escopo, população, amostra e técnica amostral	50
3.4	Técnicas de coleta e análise dos dados	52
3.5	Aspectos éticos da pesquisa	53
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
4.1	Seção I – Aspectos Gerais	55
4.2	Seção II – Aspectos Específicos – práticas de integridade em realização pela empresa	57
4.3	Seção III – Restrições que Dificultam a Realização de Práticas de Integridade	62

4.4	Seção IV – Aspectos Positivos que Facilitam a Realização de Práticas de Integridade	65
4.5	Seção V – Responsabilidade e Obrigoriedade de Adequação à Lei Anticorrupção	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
	REFERÊNCIAS	79
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problematização

A governança corporativa e o Programa de Práticas Integridade e *Compliance* estão intimamente relacionados. Gonçalves e Simões (2020) apontam que, em conformidade com a Lei Anticorrupção, significa o conjunto de mecanismos e procedimentos internos específicos de integridade, auditoria e incentivo a denúncia de irregularidades, e o estabelecimento e aplicação efetiva de valores, princípios e regras como medidas de anticorrupção, com o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos ou lesivos, especialmente contra a administração pública, nacional ou estrangeira, conforme previsto na Lei n. 12.846 de 2013 – Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013).

Praticar, criar as condições de desenvolvimento e manter um efetivo de Práticas de Integridade e *Compliance* é uma decisão de gestão e agrega parcela relevante do modo como as companhias são administradas e como as decisões são tomadas (ARARIPE; MACHADO, 2018). Barbosa e Reis (2018) indicam que tais práticas produzem condições que doam segurança tanto para as empresas, quanto para os usuários dos serviços por elas fornecidos, produzindo resultados benéficos aos sujeitos da relação econômica.

De 2009 até os dias atuais, com o aumento da crise financeira, temos uma ativação da revisão de códigos em razão da exposição de graves deficiências de gestão de riscos e do papel dos conselhos de administração. Mas, mesmo diante de cenário de crises, a busca pelo equilíbrio nas relações econômicas é essencial, principalmente quando tal relação lida diretamente com a manutenção de direitos essenciais para a existência humana, como o direito de mobilidade (BARCAT, 2017).

No Brasil, um dos reflexos produzidos pela crise financeira a onda de IPOs (sigla em inglês, que significa *Initial Public Offering*, ou, em português, Oferta Pública Inicial), foi a punição do primeiro caso de negociação com informações privilegiadas a ser apurado na esfera penal, trazendo a condenação pessoal de membros do conselho de administração em razão do descumprimento do dever de diligência (caso Sadia), possuindo uma grande elaboração de atos da CVM envolvendo assuntos de governança corporativa, que trouxe a público a bilionária fraude praticada no banco

Panamericano, dando origem assim ao julgamento do “Mensalão”, à reforma da Lei de Lavagem de Dinheiro e à promulgação da Lei e do Decreto Anticorrupção que entraram em vigência em razão da existência de vários casos de corrupção envolvendo grandes empresas brasileiras na “Operação Lava Jato” (BARRETO; VIEIRA, 2021).

Em decorrência, aos escândalos corporativos com grandes empresas ao redor do mundo, foram inserindo um processo de crescimento da governança corporativa, especialmente das suas práticas como meio para superação dos conflitos em vários setores, como forma de evitar os danos éticos, morais, financeiros e de imagem gerados por atividades ilícitas (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019). Neste cenário, a transparência na prestação dos serviços de caráter público ou aqueles que se incluem em um dado setor misto, com a participação de empresas privadas, é indispensável (BARCAT, 2017).

Diante do exposto, pode-se entender que as Práticas de Integridade e *Compliance* adicionam um sistema complexo e organizado de procedimentos de controle de riscos e preservação de valores intangíveis, de que deve ser coerente com a estrutura societária, o compromisso efetivo da sua liderança e a estratégia da empresa, como elemento, cuja adoção resulta na criação de um ambiente de segurança jurídica e confiança indispensável para a boa tomada de decisão, com a finalidade de prevenir, detectar e corrigir atos não condizentes com os princípios e valores da empresa (BARBOSA; REIS, 2018).

Disposta a definir novas trajetórias, onde a transparência seja um padrão, as empresas de transporte público de passageiros no Estado do Ceará iniciam mecanismos de Práticas de Integridade e *Compliance*, novo Código de conduta e cultivam uma tendência para todo o Brasil (BARCAT, 2017). De acordo com Dias (2020), embora sua inclusão não elimine riscos, minimiza-os bastante, permite a identificação rápida de atos não recomendáveis e leva as empresas a lidar melhor com cada risco. O conceito é que o cumprimento da legislação e das normas internas se torne parte da cultura corporativa, que traz vantagens competitivas aumentando sua credibilidade nas partes interessadas (BARBOSA; REIS, 2018).

O transporte coletivo é um sistema de transporte de passageiros cuja característica principal é o transporte de conjunto dos passageiros num único meio de transporte. Os serviços de transporte coletivos são fornecidos por empresas privadas

através de Concessões que ocorrem quando o município delega à iniciativa privado a exploração e manutenção desse serviço de caráter público. Em contrapartida, as empresas concessionárias são autorizadas a cobrar, na forma da passagem, os custos relativos às despesas e lucros com o sistema (MABUCANHANE, 2018).

Mabucanhane (2018) destaca que as empresas licenciadas de transporte público são obrigadas a conduzir, com segurança, os passageiros aos locais de destino da linha que exploram o que resulta na responsabilidade objetiva pela ocorrência de quaisquer fatos relativos à atividade que desenvolvem. Desta forma, respondem, integralmente, independentes de culpa, por qualquer dano causado ao consumidor, sejam eles patrimoniais e morais, individuais, coletivos e difusos.

É preciso considerar que a prestação dos serviços de transporte aloca-se sob uma responsabilidade de alto grau, uma vez que lida diretamente com bens jurídicos de alto valor, como a integridade física e a vida. Deste modo, a busca pela evitação de intercorrências que poderiam ter sido sanadas, traz benesses para todos os envolvidos, uma vez que preserva os direitos dos usuários deste tipo de transpor, como também evita responsabilizações para as prestadoras do serviço (CONCEIÇÃO; SILVA, 2022).

Considera-se ainda que, anualmente, o setor aplica reajuste nos valores de tarifas cobradas, o que, em tese, deveria ser convertida para a melhoria da prestação do serviço. Mas, na prática, não é o que ocorre, sendo registrados os mesmos problemas anteriores ao reajuste. Se de um lado há um dispêndio considerável de valor por quem, em muitos casos, sofre com o aumento do dispêndio, dada a insuficiência limitação financeira, por outro, há a perpetuação das condições de usufruto do transporte, inclusive, das muitas falhas e riscos pré-existentes (PEREIRA *et al.*, 2021).

Em toda e qualquer prestação de serviço que tenha como alvo o consumo público, principalmente quando lide com a condução de seres humanos, é importante que a transparência na prestação de contas e aprimoramento da qualidade deste serviço ocorra de forma mais eficaz, de modo a garantir uma maior segurança para a integridade e vida dos usuários (MABUCANHANE, 2018). Ao contrário, ambos os envolvidos assumirão perdas, com ênfase para aquelas que recaiam sobre os usuários do transporte público coletivo (CONCEIÇÃO; SILVA, 2022). Algumas

condições podem ser evitadas em prol da redução dos riscos, a exemplo das manutenções periódicas ou atendimento da capacidade máxima de passageiros.

Neste contexto se torna relevante que as empresas de transporte público de passageiros busquem pela transparência e implementam a Lei Federal Anticorrupção 12.846/2013, colocando em prática o Código de Conduta e todos os processos de controle criados, não como fiscalização, mas para identificar os riscos e corrigir (BARBOSA; REIS, 2018).

Uma das premissas legais que lidam com direitos e bens jurídicos protegidos, é a de que tais direitos devem ser alvo de ações organizacionais que visem preservá-los. O valor agregado a alguns direitos encontra respaldo na Constituição Federal de 1988 (CF-88), a exemplo daqueles inseridos em seu art. 5º, tais como a integridade física e a vida (BRASIL, 1988). Direitos estes que dialogam perfeitamente com a temática alvo desta pesquisa, considerando que interferências de riscos em transportes públicos podem afetá-los de forma altamente nociva.

O reconhecimento legal sobre a responsabilização das empresas prestadoras de serviços em transporte público coletivo é um claro indício sobre o dever destas por zelarem pela proteção dos direitos de seus usuários. De acordo com dados da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU) em 2022, o transporte urbano é um dos meios de mobilidade mais utilizados pela maior parcela populacional que, diariamente, depende deste tipo de serviço para locomover-se nas suas atividades cotidianas, principalmente aquelas veiculadas com as necessidades de trabalho, fato este que eleva o nível da responsabilidade destas empresas.

A pesquisa realizada pela NTU (2022) revelou ainda que o principal meio de mobilidade urbana é o ônibus, utilizado por 87,5% das pessoas que fazem uso de transportes coletivos, em segundo plano, o uso dos metrô assume cerca de 14,3% do percentual de uso destes transportes. Com relação aos acidentes fatais, a pesquisa revelou que o ônibus é responsável por uma a cada 300 mortes ocorridas no trânsito. Todavia, este dado não inibe a necessidade de disposição de uma maior segurança, considerando os inúmeros riscos decorrentes de fatores ambientais claros na realidade posta, tais como a superlotação e ausência de manutenções periódicas (NTU, 2022).

Um dos problemas que elevam a superlotação no transporte público coletivo, é a redução da frota de ônibus. No ano de 2020, de acordo Carvalho *et al.* (2021),

passageiros deste tipo de transportes relataram a redução da frota como o principal fator para a superlotação. Fato este que ocorreu justamente num cenário em que o distanciamento social era inevitável, dada as complicações decorrentes da pandemia da Covid-19 que afetava o país. Os dados indicados por Carvalho *et al.* (2021) são confirmados pelo estudo de Silva, Andrade e Oliveira (2020), o qual revela resultados que indicam a superlotação como um dos principais problemas do transporte público na cidade de Fortaleza (CE), o que se tornou mais evidente no curso do período pandêmico.

O problema da superlotação não se limita ao marco temporal acima narrado, uma vez que é um velho conhecido no âmbito do transporte público em todo o país, degenerando uma série de problemas que afetam não apenas a população usuária deste serviço – apesar de ser ela a mais afetada –, mas também as empresas prestadoras do serviço, uma vez que minora a satisfação dos usuários e aumenta os riscos para possíveis intercorrências e responsabilizações decorrentes (SILVA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020).

É bastante comum também as falhas mecânicas neste tipo de condução, o que promove prejuízos aos usuários, a exemplo dos atrasos decorrentes, bem como eleva os riscos de incidentes. Outra questão que envolve tanto a responsabilidade das empresas, quanto a do Estado é o elevado índice de assaltos, o que traz prejuízos financeiros para as fornecedoras dos serviços, para os usuários, para os trabalhadores da empresa prestadora, bem como implica em riscos para a integridade e vida dos sujeitos que se veem à mercê de tal alto (CONCEIÇÃO; SILVA, 2022).

O problema dos assaltos é sustentado pelo estudo de Conceição e Silva (2022), chamando atenção para a responsabilidade civil das empresas de transportes públicos e do Estado. Como dito anteriormente, é claro que tal fato dialoga mais com a questão da segurança pública, do que com a responsabilização da empresa de transporte público, assim tem entendido os tribunais nacionais. Mas, não obsta o reconhecimento de que tais empresas disponham de mecanismos de redução dos riscos e de transparência, para que os usuários do transporte coletivo tenham ciência das suas ações corporativas de prevenção e melhoria na prestação do serviço.

As condições íngremes de algumas conduções transparecem na insatisfação dos usuários deste meio de mobilidade, os quais se sentem injustiçados diante de tarifas consideradas altas e de reajustes que, em muitos estados, costumam ser

abusivos dada a limitação econômica da população que interdepende deste serviço (SILVA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). Condições estas que caminha na contramão dos interesses públicos vinculados com o setor, o qual deve ser de prestação de um serviço seguro, de qualidade e que seja apto a preservar a integridade dos usuários. É preciso ainda considerar os interesses dos denominados *stakeholders*, ou seja, de todos os envolvidos nesta relação econômica.

Ferreira (2020) destaca que no setor da parceria público-privada ainda é preciso considerar as inúmeras fraudes e corrupções existentes, onde os principais afetados são os usuários dos serviços públicos. Silva, Andrade e Oliveira (2020) indicam que o próprio aumento anual de tarifas, sob percentuais abusivos, sem que haja a reversão de parte deste faturamento para a promoção de melhorias em benefícios dos usuários, torna-se uma questão emergencial de reversão, uma vez que deturpa o objetivo na prestação de um serviço público que tem, como sua maior finalidade, a manutenção do direito de ir e vir, constitucionalmente assegurado.

Dada a alta dependência dos usuários por este tipo de transporte, muitas vezes, é nítido o aproveitamento das empresas diante de tal necessidade, fazendo pouco caso das emergências que requerem uma melhor atenção. Contudo, é mais do que essencial que estas empresas compreendam que a disposição de ações preventivas, em qualquer caso, será melhor do que as medidas corretivas, prezando sempre pela satisfação do consumidor e a adequação com as normas públicas vigentes aplicáveis ao plano de parceria público-privada¹.

A maioria dos problemas localizados no âmbito do transporte público são produzidos pela ausência de transparência e pela manifestação de fraudes e corrupções que geram desvios em desfavor dos usuários (SILVA; LOURENÇO; ANGOTTI, 2021). Na participação de empresas privadas na prestação de serviços veiculados ao sistema público, a disposição das licitações é indispensável para casos como a prestação de transporte coletivo. 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).

¹ A parceria público-privada é um contrato estabelecido entre um ente público e um privado, sob o qual o segundo se obriga a dispor de produtos e/ou serviços em prol do atendimento das demandas da administração pública (MABUCANHANE, 2018).

É preciso considerar que a manifestação de práticas ilícitas não apenas repercute nocivamente na manutenção dos princípios que regem as licitações e as atividades da administração pública, mas também afetam todos os envolvidos, principalmente os usuários, que lidam diariamente com problemas que, em boa parte, decorrem de fraudes e corrupções, ativas não apenas na competitividade licitatória, mas também durante todo o percurso da prestação do serviço público (FERREIRA, 2020).

Além disso, é indispensável o reconhecimento de que um consumidor satisfeito, lida de forma positiva com intercorrências que venha a decorrer de ações incontroláveis, desde que reste evidente para ele que a prestadora dos serviços dispõe das medidas necessárias pró redução dos riscos. Percepção essa que se torna alvo de muitas grandes empresas que dispõem de Práticas de Integridade e *Compliance*, em prol da redução de prejuízos e aumento de resultados positivos para os envolvidos nas relações econômicas nas quais estas se encontrem.

Diante do exposto, resta definida a seguinte questão ou problema 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 em Fortaleza (CE)?**

1.2 Objetivo geral e específicos

Para viabilizar a resposta à questão ou problema de pesquisa indicado, o objetivo geral é analisar 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 (CE), tendo por referência a Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

Além disso, os objetivos específicos que contribuirão para alcance do objetivo geral estão indicados a seguir:

1. Descrever as práticas de integridade e *compliance*, sob a percepção dos gestores das empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza (CE);

2. Identificar os principais obstáculos às práticas de integridade e *compliance*, sob a percepção dos gestores das empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza (CE);
3. Analisar os aspectos positivos que facilitam a realização de Práticas de Integridade e *Compliance* pelas empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza (CE), com referência da Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção);
4. Analisar a responsabilidade e obrigatoriedade de adequação das empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza (CE), quanto à Lei Federal nº 12.826/2013 (Lei Anticorrupção).

1.3 Justificativa da pesquisa

Ao considerar a repercussão dos problemas que podem afetar os *stakeholders*, com ênfase para aqueles que afetam os usuários do transporte coletivo, fica evidente a necessidade de as empresas deste tipo de serviço disporem de meios de prevenção e redução de riscos, bem como de canais de transparência que tornem tais ações evidentes ao público de consumo.

A conscientização quanto à importância da transparência do setor de serviço de transporte público de passageiros aderirem a implantação das Práticas de Integridade e *Compliance* não como uma série de regras impressa, mas na cultura corporativa, porque os benefícios são muitos, tais como; eficiência, confiabilidade, segurança e respeito.

Nesse procedimento são verificados não apenas os atos de corrupção e fraudes praticadas por pessoas jurídicas e seus agentes, sobretudo nas licitações públicas e na execução dos contratos administrativos. Como também nas ações que lidam diretamente com meios de prevenção e aumento da confiabilidade e do respeito do público consumidor, torna-se questões indispensáveis para o setor.

É somente, a partir da Lei Brasileira Anticorrupção 12.846/2013 que as empresas que operam por licitações reconhecem a necessidade de desenvolver

Práticas de Integridade e *Compliance*, cuja existência, poderá amenizar sanções administrativas e judiciais aplicáveis em caso de sua infração, impactando nos serviços públicos, com repercussões que afetaram nocivamente aos seus usuários.

Com observância dos indicativos acima, os resultados produzidos por esta pesquisa buscam evidenciar como o processo de implementação e gestão das Práticas de Integridade e *Compliance* tem ocorrido nas empresas de serviços de transportes urbano público de passageiros no Estado do Ceará, ou mesmo se tais práticas têm sido, de fato, adotadas. Estes indicadores poderão esclarecer sobre o comportamento da responsabilidade social destas empresas diante das obrigatoriedades em função de uma maior transparência e segurança para os usuários dos serviços públicos de transportes.

Ao tecer enfoque na análise do objeto de pesquisa indicado, espera-se que os resultados produzidos sejam capazes de identificar no campo prático sobre a devida implantação das Práticas de Integridade e *Compliance* nas empresas de serviços de transportes urbano público de passageiros no Estado do Ceará, utilizando-a de base para validar a qualidade dos serviços ou mesmo identificar falhas e erros que decorram da ineficiência gerencial do práticas ou da não implantação delas.

No campo científico dos estudos em Administração, espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam, de forma satisfatória, para dispor de indicativos que evidenciam o funcionamento das Práticas de Integridade e *Compliance* no sistema de transporte público, preenchendo a lacuna observada – sendo ela a de necessidade de adequação dos processos de *Compliance* das empresas de transporte às diretrizes da Lei Anticorrupção – para estudos que se dediquem a este tema, sendo ele de grande relevância para a adequação das responsabilidades ambiental, empresarial, jurídica, política e social das organizações que compõem o rol das parcerias público-privadas.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação de pesquisa de mestrado se encontra estruturada da seguinte forma, abaixo exposta, além deste Capítulo 1. Introdução.

- a) Capítulo 2 – dispõe sobre o referencial teórico, onde são apresentados resultados extraídos de estudos científicos, livros e legislações, contextualizando pontos inerentes aos objetivos da pesquisa, aclarando assim o entendimento do leitor em prol de uma melhor compreensão das próximas etapas desenvolvidas;
- b) Capítulo 3 – o percurso metodológico empreendido pela pesquisa em todo o seu levantamento e produção de dados é ilustrado, apresentando os meios empregados em prol do alcance das pretensões finais da pesquisa, elucidando assim o caminho feito pela autora em toda a investigação realizada;
- c) Capítulo 4 – dedicado à apresentação dos resultados colhidos por meio da pesquisa de campo realizada, aplicada em algumas empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros localizadas em Fortaleza (CE);
- d) Capítulo 5 – considerações finais, inclusive conclusão, da pesquisa;
- e) Referências utilizadas para a elaboração deste projeto de pesquisa;
- f) Apêndice contendo o instrumento de coleta de dados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo pontos inerentes aos objetivos e relevantes para a pesquisa serão contextualizados sob o ponto de vista teórico de autores científicos e literários, bem como do ponto de vista normativo, sendo eles: governança corporativa, as Práticas de Integridade e *Compliance*, Lei n. 12.846/2013, teoria do equilíbrio dos interesses de *stakeholders* e o código OCDE de boas práticas na governança corporativa.

2.1 Governança corporativa

As ações de Integridade e *Compliance* compõem o rol da atividade corporativa das organizações, sob a governança de todo o sistema integrado. A governança corporativa, por sua vez, é conceituada por Cordeiro (2011) como um conjunto de ações que visam aumentar a confiabilidade e transparência das empresas, por meio de controles internos e externos. Para o referido autor:

Essa confiabilidade aumenta à medida que prevalece a transparência sobre as informações que são divulgadas pela empresa junto aos seus diversos interessados, demonstrando que a alta administração da organização está gerindo adequadamente os recursos colocados à sua disposição, em linha com a legislação fiscal e societária, sendo criado o que comumente se denomina d' "governança corporati" a" (CORDEIRO, 2011, p. 25).

Atrela-se a governança corporativa com a transparência alcançada por meio de práticas que consolidam ações que visem atender às legislações vigentes e societárias, divulgando aos interessados (*stakeholders*) as informações necessárias para aclarar as condutas adotadas pela empresa. Martins *et al.* (2019) preconizam que a transparência no setor público é essencial para integralizar os interesses constitucionais com as ações materializadas pelo Poder Público e, não poderia ser diferente, que tal exigência recaísse também sobre empresas que lidam com a prestação de bens e/ou serviços públicos.

É justamente por meio de um sistema de governança corporativa que as organizações podem ser mais bem geridas, monitoradas e mesmo incentivadas a alcançar as ações por elas pré-estabelecidas (BARCAT, 2017). Este sistema deverá ser conduzido sob a observância do cotejo de princípios que regem a governança

corporativa, sendo eles: a) o princípio da transparência; b) o princípio da equidade; c) o princípio da prestação de contas; d) o princípio da responsabilidade corporativa (MATOS, 2020).

Sob efeitos do princípio da transparência, visa assegurar que todos os interessados em um determinado negócio tenham acesso transparentes a todas as informações necessárias, sem que haja obscuridades capazes de frustrar o conhecimento de alguma das partes. Tal princípio também integra o rol de princípios vinculados com a própria administração pública, trazendo a obrigatoriedade de transparência no setor público e na parceria público-privada (LIMA; BARACAT, 2022).

Já o princípio da equidade é indicado por Matos (2020) como aquele que visa estabelecer uma certa igualdade equitativa no tratamento justo para todas as partes interessadas em um negócio corporativo, considerando os seus direitos, deveres, expectativas, interesses e necessidades. Este princípio possui semelhança com o princípio da impessoalidade, vinculado com a administração pública, o qual traz como finalidade o tratamento igualitário aos interessados nas atividades da administração pública (BARCAT, 2017).

A prestação de contas, como o próprio nome já diz, trata-se do princípio que visa assegurar a que os agentes da governança corporativa prestem contas das suas ações, de forma clara e objetiva, concisa, compreensiva e tempestiva, assumindo integralmente quaisquer responsabilidades por atos comissivos ou omissivos, atuando de forma diligente e responsável. Na administração pública, este princípio equipara-se ao da publicidade, que visa assegurar que os atos estatais sejam públicos, incluindo a prestação de contas (MATOS, 2020).

Por fim, o princípio da responsabilidade corporativa traz consigo o intento de estabelecer que os agentes da governança corporativa zelem pela viabilidade econômica e financeira das organizações, reduzindo fatores oneráveis dos seus custos e aumentando sua rentabilidade de forma positiva (CONCEIÇÃO; SILVA, 2022). No âmbito da administração pública, este princípio adequa-se ao da eficiência, que estabelece que as atividades estatais devem atender as necessidades sociais de forma eficiente (LIMA; BARACAT, 2022).

Lima e Baracat (2022) afirmam que, na parceria público-privada a governança corporativa é um sistema capaz de ampliar os resultados positivos para os interessados (Estado, empresa privada e sociedade), contribuindo ainda para adequar

as ações da empresa contratada para a execução do serviço com os delineamentos vinculados com a administração pública. Para tal, é importante que as empresas que integram os serviços públicos disponham do uso coerente de tais práticas (BARCAT, 2017).

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) consideram a existência de uma preocupação internacionalizada sobre a adoção de meios de integralidade e transparência nas atividades públicas e público-privadas.

Dos apontamentos aqui aludidos pelos autores sustentados, é preciso considerar que a governança corporativa é um instrumento válido que atua em prol do atingimento de métricas favoráveis ao bom desempenho das organizações e, como dito por Lima e Baracat (2022), no âmbito das empresas que operam nas parcerias público-privada a governança corporativa é um veículo essencial pró alcance dos resultados esperados das atividades desenvolvidas por tais organizações.

2.1.1 Governança e gestão

É importante trazer aqui conceitos que diferenciam a governança da gestão, uma vez que ambos os conceitos práticos possuem delimitações claras que os distingue no campo prático das respectivas aplicações. De acordo com Barcat (2017) a governança deve ser compreendida como um conjunto de estruturas, processos e práticas que visam controlar, monitorar e orientar as atividades de uma certa organização, quer sejam internas ou externas.

O processo de governança é amplo, indo desde a definição de objetivos, metas e outras questões relevantes para o atingimento das finalidades pretendidas, perpassando pelo controle do desempenho das ações delineadas, alcançando assim as avaliações de métricas de resultados definidos (MATOS, 2020). Segundo Lima e Barcat (2022), a governança visa assegurar que as atividades de uma organização sejam conduzidas de forma eficiente, ética, responsável e estando de acordo com as legislações e regulamentos atinentes.

Diferente da governança, a gestão deve ser compreendida como o processo de condução das atividades desempenhadas por uma organização (LIMA; BARCAT, 2022). Gerir nada mais é do que exercer um controle eficiente para que os resultados de uma dada atividade alcancem os objetivos atrelados a ela (MATOS, 2020). Para Dias (2018) os diferentes tipos de gestão, a exemplo da gestão de riscos, da gestão estratégica e outras, atuam em prol do alcance da eficiência esperada de um certo processo e/ou atividade desenvolvida internamente ou externamente à organização.

Apesar da diferenciação existente, Lima e Barcat (2022) indicam que a governança e a gestão estão interligadas, uma vez que a segunda pode ser desempenhada em favor da primeira. É importante que dentro da governança se disponha de processos gerenciais capazes de exercer um maior controle pró atingimento das métricas almejadas pelas organizações (BARRETO; VIEIRA, 2021). Barcat (2017) desataca que a própria gestão de risco e estratégica são tipos gerenciais que podem favorecer o bom desempenho dos processos de governança.

Ao considerar os indicativos acima ilustrados, é preciso considerar que a gestão – em seus mais variados tipos – pode ser instrumento de melhorias significativas no âmbito da governança corporativa, uma vez que dispõe de meios de controle eficientes para assegurar o bom desempenho da execução das atividades organizacionais, bem como o atendimento dos delineamentos projetados para elas. Com ênfase para as considerações de Barcat (2017), a integralização de ambas as ferramentas é essencial ao desempenho eficaz da governança organizacional. Deste modo, é preciso que esta pesquisa considere o manuseio das práticas gerenciais no âmbito da governança desenvolvida por empresas concessionárias de serviços de transportes públicos pela parceria público-privada.

2.2 Práticas de integridade

O entendimento conceitual sobre integridade de modo geral traz a noção de uma condição ou conduta aplicada àquilo que é íntegro, ético. No plano empresarial, Barcat (2017) preconiza que a integridade se refere ao aperfeiçoamento entre a conduta da empresa e seus comportamentos manifestos, busca-se qualidade naquilo que, outrora, seria intangível, por meio do comprometimento com a dada interdependência dos negócios e da sociedade.

Dias (2018) afirma que, por muitos anos, denegou-se os diálogos sobre quaisquer perspectivas de integridade aplicada sob uma exigência de responsabilidade empresarial. Com a evolução das relações econômicas, muitos escândalos afetaram inúmeras relações estabelecidas por empresas em desfavor dos consumidores ou usuários de seus serviços (BARRETO; VIEIRA, 2021).

Como um meio de enfrentamento aos fatos constitutivos de fraudes e corrupções no âmbito das relações econômicas – como desvios de verbas, inaplicação de recursos pró favorecimento de melhorias, facilitações em processos de manutenção de contratos licitatórios e outras –, principalmente aquelas que envolvem a parceria público-privada, novas perspectivas passar a dar contorno a uma exigência objetiva de integridade empresarial (FONSECA, 2018). Sob este novo ponto de vista epistemológico aplicado ao cenário prático da materialização das condutas empresariais postas numa relação de consumo, quer seja de produtos ou de serviços, dispôs-se de uma nova finalidade para as práticas de empresas que atuam no mercado de bens e serviços, exigindo delas uma postura íntegra (FERREIRA, 2016).

Mas, se antes já se discutia sobre práticas de governança, onde desde então já eram aplicadas as diretrizes da *Compliance*, é essencial conhecer os pontos que preenchem os novos diálogos sobre as Práticas de Integridade empresarial, diferenciando. Brandão, Fontes Filho e Muritiba (2017, p. 14) contribuem com uma narrativa teórica esclarece questões necessárias quanto a inovação trazida pelas Práticas de Integridade somatizadas às práticas já postas no âmbito da governança corporativa, como pode ser visto abaixo, da íntegra das palavras do texto dos autores:

Em 2017, o IBGC tratou de outro tema intangível, a integridade na governança corporativa. **A abordagem definiu integridade como a consistência entre o discurso e a prática. Dois pontos foram levantados: a relação da integridade com o desempenho da empresa e de que tipo de integridade se está falando, ou seja, sua qualificação.** Quanto ao primeiro ponto, integridade foi entendida como uma condição necessária, mas não suficiente, para o desempenho superior, tanto no nível individual quanto no organizacional. Com relação ao segundo ponto, a integridade precisa ser devidamente qualificada, para não se promover a ideia indesejável da coerência entre discurso e prática para se cometer ações ilegais, por exemplo. (grifo meu)

Notadamente, a integridade empresarial passou a buscar o equilíbrio entre o discurso empresarial e a prática empresarial. Do grifo acima aplicado, pode-se extrair o entendimento de que a integridade empresarial se insere em dois planos objetivos,

aquele que busca implementar a integridade no desempenho da empresa e aquele que busca qualificá-la. No quesito desempenho, preza-se justamente pelo equilíbrio entre discursos e práticas empresariais. Já no quesito qualificação, este visa qualificar o nível da integridade empresarial sob a observância do equilíbrio entre os seus discursos e suas ações (BRANDÃO; FONTES FILHO; MURITIBA, 2017).

Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 38) afirmam que a integridade não se posiciona em plano individual, mas, esta deve integrar as práticas e governança corporativa das empresas, pois:

Os executivos (*ethics officers*) devem ter a responsabilidade de observar a aderência e o respeito aos valores da empresa. Quando fazem parte da cultura da empresa, bons programas éticos ajudarão na prevenção de problemas e na sua resolução (se surgirem). **O respeito ao processo ético resultará em maior respeito pela organização, interna e externamente, aumentando sua credibilidade e integridade. Ética e integridade são essenciais no mercado global, porque empresas percebidas como éticas podem recrutar e reter os melhores empregados e estabelecer relações de longo prazo com vendedores, compradores, investidores, etc.** Além do mais, empresas éticas podem suscitar respeito, reduzindo a pressão de ativistas e da mídia, protegendo sua reputação. (grifo meu)

Vincula-se a integridade empresarial com o respeito aos processos éticos aplicados pelas empresas dos mais distintos setores econômicos. Tal vinculação, por sua vez, traz o indicativo de essencialidade para as empresas contemporâneas que buscam por resultados sólidos no mercado no qual atuam, perpassando os índices econômicos faturados e adquirindo índices de satisfação que se repercutem na visão interna e externa sobre seus posicionamentos de mercado (ARARIPE; MACHADO, 2018).

Soares (2021) afirma que a integridade corporativa passou a ser requerida, legalmente, a partir do advento da Lei n. 12.846 de 2013, denominada por Lei Anticorrupção – a qual será mais bem dialogada no terceiro subcapítulo. A partir do referido ano, exigiu-se nos moldes da lei que as empresas que aderissem às parcerias público-privadas passassem a dispor de Práticas de Integridade (MARTINS *et al.*, 2019).

Sob o contexto da nova exigência, a Controladoria-Geral da União (CGU), responsável pelo controle interno no âmbito do Poder Executivo Federal, no ano de 2015, dispôs de diretrizes voltadas ao conjunto de Práticas de Integridade empresarial para as organizações integrantes de parcerias público-privadas (BRASIL, 2015).

Conceição e Silva (2022) definem a parceria público-privada como aquela na qual operam prestadoras de serviços privados no âmbito da administração pública por meio de contratações diretas ou indiretas, sob processo licitatório ou com dispensa dele, dada a limitação das estatais para materializar os bens e serviços de ordem pública.

Para o CGU, o Programa de Práticas Integridade define-se por:

[...] medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013. Empresas que já possuem programa de *Compliance*, ou seja, uma estrutura para o bom cumprimento de leis em geral, devem trabalhar para que medidas anticorrupção sejam integradas ao programa já existente. Mesmo empresas que possuem e aplicam medidas dessa natureza, sobretudo para atender a legislações antissuborno estrangeiras, devem atentar-se para a necessidade de adaptá-las à nova lei brasileira, em especial para refletir a preocupação com a ocorrência de fraudes em licitações e na execução de contratos com o setor público (BRASIL, 2015, p. 6). (grifo meu)

Sob a interpretação do grifo acima, extrai-se o entendimento de que as Práticas de Integridade empresarial devem dispor de medidas anticorrupção, de modo a evitar ilícitos em desfavor dos interesses da administração pública, interesses estes que se vinculam aos interesses coletivos e difusos, sob os quais o Estado tem o dever de prestação de bens e de serviços. Outro indicativo importante do entendimento da CGU, é de que as Práticas de Integridade devem ser integradas às Práticas de *Compliance* que já exista no âmbito das empresas (BRASIL, 2015).

Edinger (2017) destaca que a própria CGU apresenta os cinco pilares das Práticas de Integridade, os quais são categoricamente extraídos do texto normativo da Lei Anticorrupção de 2013, sendo eles essenciais para guiar, na prática, a materialização destas práticas no âmbito empresarial. Na Figura 1, dispõe-se de uma ilustração que compila os cinco pilares das Práticas de Integridade e suas finalidades:

Figura 1 – Os cinco pilares do Programa de Práticas de Integridade empresarial:



Fonte: CGU (2015, p. 7).

Em conformidade com os textos normativos, o primeiro pilar visa unificar o empenho da alta direção, sendo este essencial para o fomento da cultura ética e aplicação das Práticas de Integridade. No que cerne à instância (segundo pilar), esta diz respeito ao número responsável pela aplicação e gerenciamento das Práticas de Integridade, devendo estas ser dotadas de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros, os quais são indispensáveis para o bom funcionamento do conjunto de Práticas de Integridade (MELO, 2020).

Os riscos (terceiro pilar) são fatores que, em muito, agravam o desempenho prático das empresas. Por isso, para que as Práticas de Integridade empresarial logrem êxito em suas perspectivas práticas, é fundamental a disposição de análises periódicas de perfil e riscos, dispondo de ações preventivas que possam obstar a ocorrência de ilícitos e agravos que minoram a integridade dos serviços ofertados ao público consumidor, sob a indispensabilidade de observância dos atos lesivos dispostos pela Lei Anticorrupção (MARRARA, 2017).

Melo (2020, p. 19) trecho do texto da CGU algumas situações de risco para a integridade empresarial, sendo elas:

Participação em licitações · Obtenção de licenças, autorizações e permissões · Contato com agente público ao submeter-se a fiscalização · Contratação de agentes públicos · Contratação de ex-agentes públicos · Oferecimento de hospitalidades, brindes e presentes a agentes públicos · Estabelecimento de metas inatingíveis e outras formas de pressão · Oferecimento de patrocínios e doações · Contratação de terceiros · Fusões, aquisições e reestruturações societárias.

Sobre o quarto pilar, Barbosa e Reis (2020) destacam que, após o conhecimento do perfil e dos riscos envolvidos na empresa, é preciso dispor de uma clara elaboração ou atualização do código de ética, conduta, regras, políticas e procedimentos de prevenção de ilícitos. Para o CGU, com base neste pilar, é preciso ainda:

[...] desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou *red flags*; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. **Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa** (BRASIL, 2015, p. 7). (grifo meu)

No âmbito das Práticas de Integridade, a comunicação é alocada como um meio de transparência entre as condutas e ações da empresa para com o público consumidor dos seus bens e/ou serviços. Conceição e Silva (2022) chama atenção para a parceria público-privada e a importância de integração de uma dada satisfação do público beneficiado, uma vez que estas parcerias buscam dispor da efetivação de obrigações atreladas ao Estado por força constitucional e que, na maioria das vezes, lidam com a concretização de direitos coletivos, a exemplo do direito de mobilidade urbana, de saúde e outros.

O último pilar das Práticas de Integridade, tem por objetivo a disposição de um controle contínuo e efetivo, de modo a salvaguardar que os resultados alcançados por tais práticas estejam atendendo às finalidades dele esperadas (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019). A CGU, destaca que este controle deve visar a correção de possíveis inadequações ou ineficiências, revertendo-as sob o manejo de estratégias condizentes.

Com vistas aos dispostos até aqui apresentados, foi possível elucidar que as Práticas de Integridade empresarial visam inibir a ocorrência de ilícitos, comunicando ao público consumidor a postura das práticas éticas das empresas, devendo este integrar as próprias Práticas de *Compliance* aplicadas no rol da governança corporativa. Cordeiro (2011) dispõe de indicativos que evidenciam que ambos os conjuntos de práticas se distinguem, mas se completam diante do alcance de todos os objetivos esperados das práticas empresariais.

A observância dos pilares que integram as Práticas de Integridade, na respectiva ordem cronológica, é crucial para que as atividades organizacionais logrem êxito na eficiência delas esperada, assim como para que seja possível exercer o controle necessário para que tais atividades e seus resultados sejam íntegros. Indo além, as Práticas de Integridade deve ser aplicado dentro das Práticas de *Compliance*, os quais desempenham funções equivalentes para alcançar a transparência necessária. Por isso, o próximo subcapítulo irá contextualizar as Práticas de *Compliance* aplicadas às práticas de governança corporativa.

2.3 Práticas de *compliance*

Muito antes dos diálogos que lidam com as Práticas de Integridade empresarial, as Práticas de *Compliance* já integrava o rol das práticas de governança corporativa no âmbito de diversas empresas, incluindo aquelas que integravam a parceria público-privada (MELO, 2020). Uma vez que o CGU indica que as Práticas de Integridade devem “compor” e “integrar” as Práticas de *Compliance*, é preciso então trazer aqui fundamentos que corroboram para aclarar o entendimento sobre as Práticas de *Compliance*, distinguindo ambas e demonstrando a completude dos seus interesses.

Cavalcanti (2019, p. 47) traz a seguinte contribuição científica acerca do Compliance:

[...] o Compliance é recepcionado pelo direito brasileiro, bem como pelas pessoas jurídicas do país, como sendo mais um instrumento que fortalece o desenvolvimento sadio e próspero da atividade empresarial, mais ainda, tendo em vista que serve como meio para a manutenção e resguardo da probidade administrativa.

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). As Práticas de *Compliance* são definidas pelo próprio Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), como:

***Compliance* é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.** Por meio dos Programas de *Compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação. Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma mudança na cultura corporativa. O Programa de *Compliance* terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa. Uma vez que tais colaboradores podem apresentar diferentes motivações e graus de tolerância a riscos, o programa tem por função ditar valores e objetivos comuns, garantindo sua observância permanente. **Programas de *Compliance* podem abranger diversas áreas afetas às atividades dos agentes econômicos, como corrupção, governança, fiscal, ambiental e concorrência, dentre outras, de forma independente ou agregada** (BRASIL, 2016). (grifos meus)

Há simetria entre o conceito literário e o conceito normativo emitido pelo CADE sobre as Práticas de *Compliance*, ora já existente no âmbito das exigências aplicadas ao âmbito empresarial. Todavia, como destacado por Leal (2020), apesar de dispor de um objetivo de contenção para as práticas de corrupção, as Práticas de *Compliance* dispõem de certa limitação quando aplicadas de forma isolada, o que abriu margem para os novos diálogos voltados à implementação e aplicação do denominado conjunto de Práticas de Integridade e *Compliance*. O próprio CADE indica que as Práticas de *Compliance* podem ser empregadas de “forma isolada ou agregada” (BRASIL, 2016).

Nota-se então a vinculação das Práticas de *Compliance* ao combate efetivo às práticas de corrupção, sendo essa uma medida que visa aproximar as condutas exercidas pelas empresas com a adequação aos diplomas legais aplicáveis às suas atividades organizacionais (CAVALCANTI, 2019). Zenkner e Castro (2020, p. 20), ao falar sobre *Compliance* aplicada ao setor público, destacam a ética pública como ponto central das finalidades atreladas com estes tipos de práticas, como pode ser lido na transposição de parte do texto emitido pelos autores, em sua íntegra:

A ética pública é, pois, autônoma e complementar à ordem e prática jurídicas, largamente assimilável por estas, designadamente através de leis e regulamentos, mas não prejudica outros suportes normativos, não jurídicos, ou conformações contingenciais, igualmente aplicáveis aos atores públicos, individuais e organizacionais. **No domínio público, uma atitude ética é também uma atitude íntegra, a atitude individual externa e interiormente ética, que, apesar de constrangida, não é limitada por qualquer ordem ou dever, nem reduzida ao fazer, sendo, portanto, acrescida pelo ser, essa especial virtude que Aristóteles designava por “sabedoria prática”.**
(grifo meu)

Assim como as Práticas de Integridade, as de *Compliance* dispõem de pilares que servem como diretrizes na condução da aplicação de suas medidas, as quais também visam atender às perspectivas atreladas com a ética pública. O rol dos nove pilares que formam o conjunto de Práticas de *Compliance* pode ser visto na Figura 2.

Alguns dos pilares delineados para as Práticas de *Compliance* se adequam com pilares que direcionam as Práticas de Integridade, a exemplo do pilar de “suporte da alta administração”, “avaliação dos riscos” e o de “monitoramento”. As diferenças entre uma prática e outra se enquadram justamente nas suas finalidades, pois, como dialogado sob um ponto de vista científico pôr Melo (2020) é que, enquanto o *Compliance* visa estruturar as práticas internas – mesmo com abertura de margem

para a captação da voz externa dos consumidores para o recebimento de denúncias, as Práticas de Integridade visam unificar medidas internas e externas, exponenciando as condutas éticas das empresas ao seu público externo.

Figura 2 – Os nove pilares do Programa de Práticas de *Compliance*:



Fonte: LEC (2017, p. 3).

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. Finalidade essa que visa reduzir as assimetrias existentes, principalmente aquelas que decorrer de fraudes, corrupções e ineficiência na prestação dos serviços, zelando assim pelo incólume papel esperado do Poder Público na entrega da satisfação de direitos coletivos e difusos (LEAL; BOFF, 2023).

No ano de 2013, conforme elucida Pinho (2018), a denominada Lei Anticorrupção, sob o nº 12.846, veio dispor legalmente de novas exigências para as empresas da parceria público-privada, integrando ao rol de tais requerimentos objetivos, a aplicação das Práticas de Integridade. No próximo subcapítulo, a pesquisa irá dispor de resultados teóricos e normativos que aclaram o entendimento sobre alguns dos dispositivos da referida norma vigente.

2.4 Lei Federal Nº 8.987/1995

No âmbito da concessão de prestação de serviços públicos, a Lei nº 8.987/95 passou a disciplinar o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, uma vez que, para o atendimento das demandas dos serviços públicos sob a responsabilidade do Estado, faz-se necessário a indução de esforços terceirizados que atuem em prol do atendimento dos interesses públicos coletivos (LEITE, 2022). A referida norma efetivou o dispositivo legal do art. 175, da CF88, que diz: “Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos” (BRASIL, 1988).

A abrangência da legislação atende diferentes setores prestadores de serviços ao ente público, tais como os setores de energia, de telecomunicações, de transportes, de saneamento e outros (BRASIL, 1995). Sundfeld, Monteiro e Rosilho (2017) informam que a legislação ainda em vigor traz a disposição de esclarecimentos legais quanto a concessão, manutenção e/ou substituição das prestadoras de serviços públicos.

O regime de concessão aderido pela Lei de 1995 informa que a prestação dos serviços aos entes públicos dever-se-á ser realizada unicamente por meio da concessão, ou seja, pela transferência de autonomia para a iniciativa privada em prol da execução do serviço público, mediante o instrumento de licitação. Além do regime de concessão, a legislação fala sobre o regime de permissão, que se diferencia pela maior simplicidade na transferência de autonomia para a execução do serviço público, na qual dispensa-se a licitação, por se tratar de prestação de serviços de menor porte (BRASIL, 1995).

Nos conformes da norma em epígrafe, as diretrizes estabelecem que a fixação de tarifas e reajustes cobradas pela prestação dos serviços públicos concedidos deverão considerar a adequada remuneração do concessionário, em qual modalidade a tarifa está inserida para ser aplicada aos usuários – tarifa regulada por agência responsável pela fixação e aplicação, tarifa livre estabelecida pelo concessionário e tarifa controlada pelo poder cedente (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) – e a busca pelo equilíbrio econômico-financeiro dos contratos (BRASIL, 1995). De

acordo com Monteschio e Costa (2017) é fundamental a busca pelo equilíbrio da aplicação de tarifas aos usuários dos serviços de transporte público.

Indo além, a Lei de 1995 destaca ainda sobre a fiscalização e o controle da concessão dos serviços públicos por empresas privadas, destacando que o responsável por tais ações é o poder cedente, o qual deverá controlar a devida execução dos contratos e fiscalizar o cumprimento de todas as obrigações pactuadas entre o poder público e os agentes privados (BRASIL, 1995). Leite (2022) destaca que a referida norma é relevante na regulação da concessão de serviços públicos, uma vez que estabelece claras diretrizes sobre deveres, obrigações e sanções aplicáveis em face do descumprimento das cláusulas pactuadas entre o poder público cedente e os agentes privados concessionários.

Costa (2021) destaca que o oportunismo e a corrupção ocorrem muito na renegociação dos contratos de concessão, por isso, a fiscalização é medida necessária para regular a não ocorrência de tais atos ilícitos que violam diretamente o erário e toda a sociedade. Ferreira (2020) revela que é justamente por meio dos mecanismos de fiscalização e controle das concessões que se pode prevenir a ocorrência de fraudes e corrupções nos contratos de concessões.

Tendo visto a relevância da Lei de 1995, é preciso reconhecer que o cumprimento das obrigações da concessão de serviços públicos possui regimento próprio e, para tal, o responsável pelo controle de cumprimento e fiscalização é o poder cedente, que poderá ser a União, os Estados, o Distrito Federal e/ou os Municípios. Outra norma que se relaciona com a Lei de 1995, é a Lei n. 12.846 de 2013, que passou a regular as diretrizes anticorrupção (BRASIL, 1995; 2013). Por isso, no próximo subcapítulo alguns resultados sobre a Lei de 2013 serão apresentados.

2.5 Legislação federal anticorrupção – Lei Nº 12.846/2013

A CF-88, em seu art. 37, caput, indica que a administração pública, direta ou indireta, dever-se-á ser regida sob a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Conceição e Silva (2022) destaca que estes princípios visam proteger a função da ética pública, considerando que o desempenho das atividades do Poder Público, quer seja por estatais ou

terceiradas contratadas de forma direta ou indireta, deve atender a função social dos interesses públicos e difusos.

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 própria Lei nº 12.846/13 e, portanto, ambos os instrumentos jurídicos assistem de valor na formulação de medidas que visam conter atos de corrupção em empresas.

Apesar dos indicativos normativos já existentes, Viol (2021) destaca que a existência de corrupção no âmbito das contratações públicas e nas ofertas dos bens e serviços contratados sempre foi uma realidade em afetação aos interesses público, declinando assim os objetivos constitucionais atrelados ao desempenho das funções administrativas do Poder Público. Para sanar ou mitigar a incidência destes ilícitos, a Lei n. 12.846 de 2013, denominada por Lei Anticorrupção, 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, o que fomenta 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). Da leitura do texto normativo da norma indicada, extrai-se o entendimento de que a responsabilização da pessoa jurídica não obstar-se-á a responsabilização dos seus dirigentes, o que denota um teor nocivo altamente maior, evidenciando assim a necessidade de prevenção efetiva (BRASIL, 2013).

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

No art. 5º, respectivos incisos e alíneas, da Lei Anticorrupção, elenca-se o rol das práticas consideradas ilícitas em desfavor da administração pública, sendo elas:

- - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;
- I- - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;
- II- - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;
- I- - no tocante a licitações e contratos:
 - a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
 - b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
 - c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
 - d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
 - e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
 - f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
 - g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;
- - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional (BRASIL, 2013).

Como visto acima, as práticas ilícitas se adequam a quaisquer tipos de fraudes que venham burlar o bom funcionamento das atividades públicas ou licitatórias. Pinho (2018) destaca que, no âmbito das contratações públicas, quer seja pelo processo de licitação ou não, a prática corruptiva é uma realidade histórica e recorrente, a qual visa ser mitigada pela Lei Anticorrupção. Identificada a prática ilícita, sendo essa uma violação direta à norma posta, as sanções administrativas aplicáveis vão desde a suspensão ou interrupção da prestação do serviço, bem como à aplicação de multa sancionatória, tanto para as empresas jurídicas, quanto para os seus responsáveis legais (BRASIL, 2013).

Levar-se-á em consideração para a aplicação da multa cabível, alguns indicadores sancionatórios, sendo eles: o grau da infração praticada; a vantagem auferida ou pretendida; a consumação ou não do ato infrator; o grau ou o perigo da lesão; o efeito negativo produzido pelo ilícito; a situação econômica do infrator; a cooperação da pessoa jurídica na investigação; o valor dos contratos mantidos; e “a

existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (BRASIL, 2013).

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, 2015). 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 existência do mesmo e sua 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. 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. De modo a exemplificar, no art. 25, § 4º, a norma indica a necessidade da existência prévia das Práticas de Integridade para empresas que se candidatarem ao edital de concessão para obras, serviços e fornecimentos de grandes apoios ao Poder Público (BRASIL, 2021).

Como critério de desempate no processo de licitação, o art. 60, inciso IV, aloca o desenvolvimento das Práticas de Integridade empresarial como uma vantagem para a definição do vencedor da proposta. No art. 156, § 1º, inciso V, dispõe-se sobre a implantação das Práticas de Integridade como uma medida atenuante da aplicação de sanções administrativas em decorrência de ilícitos por parte de tais empresas, assim como disciplina a Lei Anticorrupção (BRASIL, 2021).

Não obstante, no ano de 2022, o Decreto n. 11.129, atualizou alguns dispositivos acerca da responsabilização administrativa das empresas prestadoras de serviço ao Poder Público. De forma mais extensiva, a referida norma dedica um cotejo maior de dispositivos que apreciam a questão das Práticas de Integridade. Consubstancialmente, tais dispositivos indicam a relevância da implantação e uso eficiente de tais práticas na condução da execução dos serviços prestados para a administração pública (MARRARA, 2019).

Nota-se que os argumentos científicos tecidos pelos autores indicados nesta seção apresentam alta semelhança no reconhecimento do dever estabelecido pela Lei Anticorrupção para as empresas que integram parcerias público-privadas. Destaca-se o argumento de Viol (2021), ao diferenciar-se dos demais, por enquadrar a finalidade da Lei Anticorrupção com as perspectivas internacionais de combate à corrupção no âmbito da administração pública. Os indicativos científicos e normativos complementam-se entre si, uma vez que a norma estabelece diretrizes e as extensões das mesmas serão dadas por estudos que ampliam as discussões acerca das práticas que podem auxiliar no alcance da finalidade normativa, como as Práticas de Integridade e *Compliance*.

Pinho (2018) sustenta que, neste tipo de relação econômica é preciso considerar um trinômio de agentes que compõem partes da prestação de serviço conduzida, devendo estes manter o equilíbrio entre os seus respectivos interesses. É sob tal indicação científica, que o próximo subcapítulo irá dialogar teoricamente sobre a teoria de equilíbrio dos interesses dos denominados *stakeholders*.

2.6 Teoria de equilíbrio dos interesses de *stakeholders*

Toda e qualquer relação econômica envolve sujeitos diferentes que, de igual forma, participam de tal relação com simetria ou distinção de interesses, sendo mais comum que tais sujeitos disponham de interesses diversos. Melo (2020) destaca que é preciso considerar a necessidade de um dado equilíbrio entre todos os interesses que compõem certa relação econômica, sob riscos de maiores benefícios para um/uns em detrimento de outro/os.

Brandão, Fontes Filho e Muritiba (2017) definem por *stakeholders* todos os grupos ou partes de uma relação econômica que possuam interesse nas ações desenvolvidas pela empresa prestadora das atividades que se adequa como o objeto desta relação. Dito isto, é preciso destacar que os *stakeholders* podem ser tanto internos (colaboradores, donos e outros), como externos (fornecedores, investidores, consumidores e outros) (MELO, 2020).

Para Freeman (2010) qualquer modelo de negócio deve ser visto como um sistema que produz valor para todas as partes interligadas a ele por algum tipo de interesse, denominando-as por *stakeholders*. Esta concepção estratégica cria uma

visão de mundo mais conectada com as questões éticas primordiais num sistema capitalista contemporâneo, as quais devem ser observadas e valoradas pelas ações empresariais, de modo a atender os interesses de toda e qualquer parte vinculada aos negócios, principalmente os consumidores (FREEMAN, 2010).

A teoria do equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* é, em conformidade com o que dispõe Cordeiro (2011), o equilíbrio dos resultados promovidos para a satisfação de tais interesses, evitando assim que uma das partes se beneficie mais do que outras. Brandão, Perazzo e Raso (2017) acreditam que tal equilíbrio pode ser alcançado, justamente, por meio do manuseio de mecanismos de governança corporativa, a exemplo das Práticas de Integridade e *Compliance*. Os autores assim destacam, na íntegra das palavras por eles emitidas, o seguinte entendimento:

A integridade pressupõe respeito, pois honrar a palavra implica reconhecer os *stakeholders* da empresa e seus interesses, entender que não devem ser surpreendidos pelas decisões da empresa ou, na pior das hipóteses, ser informados o mais rápido possível sobre as mudanças de planos. A prática do respeito tem a propriedade, ao longo do tempo, de fortalecer a confiança dos *stakeholders* na empresa, com impacto positivo no seu desempenho, na proteção e geração de valor econômico. (grifo meu)

Sobre o que foi grifado, compreende-se que, ao mesmo tempo em que se deve ocorrer um equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders*, a transparência é atrelada como um veículo de informação que atende a este objetivo. Melo (2020) destaca que, na relação de parceria público-privada, é preciso considerar enfaticamente os interesses de três principais *stakeholders*, sendo eles: a empresa contratada, o Estado e os consumidores dos bens/serviços ofertados. Martins *et al.* (2019) consideram que o interesse da contratada é ofertar o serviço e auferir lucratividade, enquanto o interesse do Estado é dispor do serviço público com a integridade da observância de suas normas e princípios, já o interesse dos consumidores é o de serem atendidos com qualidade e segurança.

Freeman e Reed (1983) indicam que a administração dos interesses das partes que integram um tipo de negócio fortalece a visão de valor que todos têm sobre este dado negócio, podendo elas ser efetivamente administradas dentro de um Programa de Práticas de *Compliance*. Os autores ainda indicam que, no atual cenário capitalista, não há como dissociar as práticas corporativas da satisfação dos interesses dos

stakeholders, devendo haver hegemonia entre a concepção corporativa e as práticas realizadas (FREEMAN; REED, 1983).

Na busca pela manutenção do dado equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders*, Barcat (2017) alerta que as Práticas de Integridade não se trata de um programa de conformismo, ao contrário, visa romper com os diálogos meramente ilustrativos, para dispor destes 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).

O compósito de todos os indicativos ilustrados por esta seção traz a percepção de verossimilhança entre todos as sustentações teóricas dos distintos autores, os quais reconhecem a importância da valoração dos interesses dos *stakeholders* para a agregação de valor ético aos negócios contemporâneos. Neste campo, o código de boas práticas serve para auxiliar no âmbito teórico da governança corporativa e ser materializado no campo prático das ações empresariais. Sobre este ponto, o próximo subcapítulo da pesquisa disporá de alguns resultados teóricos relevantes para o entendimento aqui pretendido.

2.7 Código OCDE de boas práticas sobre governança corporativa e integridade

O rompimento com a limitação teórica as práticas discursadas pelas empresas devem ocorrer por meio da disposição efetiva de ações que materializem tais práticas no campo da governança corporativa (MELO, 2020). O denominado código de boas práticas constitui-se como um importante documento em auxílio do alcance da padronização entre os discursos e as práticas dispostas pelas empresas (BARCAT, 2017).

É no código de boas práticas que cada empresa irá organizar e dispor ao conhecimento de todos os interessados as diretrizes que devem conduzir as suas ações (PINHO, 2018). A OCDE ainda dispõe de considerações acerca do Programa de Integridade, destacando que este é o caminho para o sucesso no âmbito das contratações públicas (OCDE, 2022). Pinto (2018) desataca que todas estas questões devem estar claramente integradas ao código de boas práticas elaborados por uma

empresa, o qual pode abranger as recomendações gerais, aderindo pontos que sejam favoráveis ao processo socioeconômico por ela desenvolvido. A própria Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) dispõe de um “Guia da OCDE de Devida Diligência para uma Conduta Empresarial Responsável”, de onde – da leitura da íntegra de todo o texto – é possível extrair 13 ações que devem ser aderidas ao conjunto de Práticas de *Compliance* e integridade, sendo elas elencados no Quadro 1:

Quadro 1 – As 13 ações do guia de boas práticas da OCDE:

Pilar	Objetivo
1	Demonstrar compromisso nos mais altos níveis e setores administrativos dos serviços (p. 8);
2	Esclarecer responsabilidades institucionais em todo o setor (p. 8);
3	Desenvolver uma abordagem estratégica (p. 9);
4	Definir altos padrões de conduta (p. 9);
5	Promover uma cultura de integridade aplicada a toda sociedade (p. 10);
6	Investir em liderança de integridade (p. 10);
7	Promover um setor baseado em méritos (p. 11);
8	Fornecer informações suficientes, treinamentos e conselhos em tempo hábil (p. 11);
9	Apoiar uma cultura organizacional aberta (p. 11);
10	Aplicar um quadro de gestão de riscos e controles internos (p. 12);
11	Certificar que os mecanismos de cumprimento proporcionem respostas adequadas a todas as violações suspeitas (p. 11);
12	Reforçar o papel da fiscalização e controle externo no sistema de integridade (p. 13);
13	Incentivar a transparência e o envolvimento das partes interessadas (p. 13).

Fonte: OCDE (2018, p. 8-13).

O escopo dos indicativos teóricos e normativos desta seção aclarou a percepção quanto à adequação das ações corporativas dos negócios aos padrões das ações direcionadas por órgãos nacionais e internacionais responsáveis por dirimir

as questões vinculadas com as condutas éticas no âmbito das Práticas de Integridade e *Compliance*. No próximo capítulo da pesquisa, será apresentada a metodologia a ser utilizada na construção do seu arcabouço de resultados que darão validação estendida aos indicativos teóricos apreciados até aqui.

2.8 Pacto *UN Global Compact*

No ano de 2000, com vistas para ampliar o combate a corrupção, a ONU promoveu o Pacto Global das Nações Unidas, ou *UN Global Compact*, que trouxe a finalidade de mobilização da comunidade global de empresas (ONU, 2000). Porta, Kruger e Mazzioni (2023) destacam que o objetivo do *UN Global Compact* foi o de engajar organizações mundiais no atendimento de dez princípios universais vinculados aos direitos humanos, ao trabalho, ao meio ambiente e ao combate à corrupção, extraídos de tratados internacionais como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, de modo a ampliar a responsabilidade social e sustentável destas empresas.

Os princípios indicados por Porta, Kruger e Mazzioni (2023), podem ser extraídos do texto de Coutinho (2021), sendo eles listados abaixo:

No primeiro, estão presentes os seguintes princípios:

1. Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos proclamados internacionalmente;
2. Assegurar-se de que as empresas não serão cúmplices de violações a tais direitos.

No bloco referente ao trabalho, constam:

3. Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
4. Eliminação de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório;
5. Abolição efetiva do trabalho infantil;
6. Eliminação da discriminação no emprego e na ocupação.

No terceiro bloco, direcionado ao meio ambiente, constam:

7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
8. Empreender iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental;
9. Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

Finalmente, no bloco anticorrupção consta:

10. **As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno** (COUTINHO, 2021, p. 504-505). (grifo meu)

De modo geral, tais princípios visam atender métricas já pactuadas por países signatários dos tratados de Direitos Humanos e outros, de modo a ampliar a rede de responsabilidade social para questões sensíveis (COUTINHO, 2021). No âmbito do combate à corrupção, o pacto disciplinou o princípio de combate efetivo a todas as formas de corrupção existentes no âmbito das empresas públicas e privadas (SOUZA, 2020). Como reforço, outras convenções foram divulgadas pela ONU, incluindo a de 2003, dedicada exclusivamente ao combate à corrupção no âmbito empresarial.

2.9 Convenção da ONU contra a corrupção

No ano de 2003, por meio da Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU), foi divulgada a Convenção das Nações Unidas contra à Corrupção (UNCAC), que teve por objetivo dispor de mecanismos de combate à corrupção, em nível nacional e internacional (ONU, 2003). Cavalcanti (2019) informa que a referida convenção trouxe consigo a promoção do fortalecimento da integridade, por meio da prestação devida de contas e da transparência necessária nos setores públicos e privado.

A abrangência da convenção é ampla, atingindo a diferentes setores públicos e privados, visando o combate aos atos e práticas de corrupção, a busca pela prevenção, a criminalização das condutas corruptas, a cooperação entre países, a promoção da recuperação de ativos perdidos e a assistência de nível técnico (CAVALCANTI, 2019). De acordo com o texto da UNCAC, os países signatários devem dispor de medidas capazes de combater a corrupção, promovendo a transparência, implementando códigos de conduta, ampliando a participação social, melhorando seus sistemas de controle interno e promovendo a educação e a conscientização dos *stakeholders* sobre a corrupção, sendo essas as medidas preventivas indicadas (ONU, 2003).

No que cerne à criminalização, a UNCAC passou a exigir que os países signatários passem a adotar medidas que possam criminalizar os diferentes atos de corrupção, a exemplo dos atos de peculato, de suborno e outros que assim configurem práticas corruptas, devendo as sanções serem efetivas, mas também proporcionais aos crimes praticados (ONU, 2003). Souza (2022) destaca que a punição de tais atos é necessária para inibir novos ilícitos. É por meio da punição que é possível, pela

coação do exemplo, inibir outros atos corruptos no âmbito das empresas públicas e privadas (CAVALCANTI, 2019).

Ao dispor sobre a cooperação entre os países signatários, a UNCAC objetiva ampliar o combate a corrupção no âmbito internacional, dispondo de medidas válidas para tal, como o fornecimento de informações, a extradição de criminosos e outras (ONU, 2003). A cooperação internacional se estende ainda ao objetivo de recuperação de ativos, uma vez que tal recuperação pode ocorrer nos âmbitos nacional e internacional, assim, os países devem possuir legislações que regulem a facilitação da identificação, do confisco e da repatriação dos ativos (CAVALCANTI, 2019).

Como meio de controle da aplicação de tais medidas, a UNCAC dispõe da revisão, por meio da qual verifica a adequação dos países ao objetivo da convenção de 2003, de modo a proteger a prestação de contas e a transparência dos recursos públicos (ONU, 2003). Cavalcanti (2019) destaca que o Brasil é signatário de tal convenção e, portanto, deve adequar-se aos objetivos da mesma, de modo efetivo, para ampliar o combate a corrupção, sendo a Lei Anticorrupção um dos esforços para o alcance desta finalidade.

2.10 Responsabilidade pela regulamentação e fiscalização do transporte público em Fortaleza (CE)

De acordo com a Lei de 1995, a responsabilidade de fiscalização das concessões públicas será aplicada ao poder cedente, aos ministérios e às agências reguladoras (BRASIL, 1995). Utilizando-se de tal entendimento normativo, pode-se destacar que a responsabilidade pela regulamentação e fiscalização do transporte público na região de Fortaleza (CE) será atribuída aos órgãos e entidades vinculadas ao poder público cedente, em conformidade com as competências constitucionais, sendo ela distribuída da seguinte maneira:

- O Governo Municipal – atribui-se ao município de Fortaleza (CE), sendo esse o poder cedente ao concessionário de prestação de serviços de transporte público, a responsabilidade pela regulamentação e fiscalização destes serviços, funções a serem exercidas pela Secretaria Municipal de Conservação e Serviços Públicos (SCSP);

- A Agência Reguladora – que na cidade de Fortaleza (CE) é a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará (ARCE), a qual exercerá a regulação do transporte público de passageiros;
- O Órgão Gestor – sendo ele o Órgão Gestor de Trânsito e Transporte de Fortaleza (AMC), que deverá regular a gestão do trânsito e do transporte na cidade, fiscalizando as condições dos mesmos, a regulação das tarifas, a análise e o controle dos contratos de concessões e outras funções.

De acordo com Souza (2022) a regulação e fiscalização devem ser atividades conjuntas dos órgãos públicos vinculados ao poder cedente, de modo a assegurar a integridade dos serviços públicos prestados à sociedade local. Com vistas a avançar nos resultados da pesquisa, o próximo capítulo desenhará o caminho metodológico percorrido para investigar o problema em seu campo prático de existência.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo e subcapítulos serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na condução das etapas de investigação desta pesquisa, em conformidade com a caracterização e universo da pesquisa, coleta, tratamento e análise dos dados e recorte territorial.

3.1 Epistemologia da pesquisa

De acordo com Coutinho (2013) existem três paradigmas orientadores das pesquisas em Ciências Sociais e Humanas: positivismo, interpretativo ou construtivista, e sócio crítico, os quais se relacionam, respectivamente, às metodologias quantitativa, qualitativa e orientada para a prática.

A base epistemológica desta pesquisa está relacionada ao paradigma interpretativo ou construtivista, considerando que se utilizou basicamente de metodologia qualitativa para sua consecução.

Nesse sentido, a abordagem da pesquisa se deu de forma a analisar a linguagem científica sob olhar científico-literário, dispondo das regras lógicas do empirismo, também extraídas de legislações e normas aplicáveis.

Dialogou-se com tais indicadores sob a abordagem qualitativa, do tipo descritiva, a partir de uma análise de informações secundárias produzidas por estudos científicos aplicáveis ao contexto e territorialidade predefinidos.

3.2 Processo da pesquisa

O processo de desenvolvimento da pesquisa constituiu-se em quatro fases, conforme a seguir comentado:

- a) a primeira fase foi dedicada à definição dos delimitadores da pesquisa;
- b) a segunda fase foi dedicada ao levante de materiais bibliográficos necessários e utilizados no referencial teórico;

- c) a terceira fase foi dedicada à elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados, inicialmente sob a forma de teste piloto e em seguida de forma definitiva;
- d) a quarta fase foi dedicada a analisar as respostas obtidas pela aplicação do instrumento de coleta de dados, em conjunto com a análise dos estudos levantados, direcionados a solucionar o problema da pesquisa, contribuindo para os resultados encontrados, discutindo-os e produzindo as considerações finais acerca da implantação e gestão das Práticas de Integridade e *Compliance* nas empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros da região de Fortaleza (CE).

3.3 Escopo, população, amostra e técnica amostral

O escopo compreende a definição do espaço locacional da pesquisa e do período em que foram efetuados os levantamentos bibliográficos.

Nesse sentido, tratou-se de uma pesquisa de escopo prático, utilizando-se de resultados práticos produzidos pela autora em conformidade com a pesquisa de campo aplicada com empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros da região de Fortaleza (CE), no estado do Ceará, cidade em que foram selecionadas as empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros para aplicação da pesquisa de campo, as quais forneceram indicadores suficientes para confrontar e responder ao problema de investigação, sendo estes resultados amparados e dialogados com os resultados extraídos de outros estudos científicos produzidos por distintos autores.

O período de publicação dos estudos analisados foi predefinido prioritariamente como os anos de 2020 a 2023, com exceção de alguns estudos anteriores, dada a limitação de estudos recentes que abordam o objeto analisado. Assim, foram buscados estudos que se adequaram ao marco temporal e dispuseram de resultados que, concomitantemente, atendessem as definições de localidade x período x objeto de pesquisa.

A população considerada pela pesquisa é composta pelas empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros que integram a concessão

desses serviços na região de Fortaleza (CE), no ano de 2023, constituída por 18 empresas, sendo que 11 atuam na região urbana. Dessas, cinco compuseram a amostra para análise dos resultados práticos buscados pela pesquisa, as quais terão seus nomes preservados por questões éticas.

A escolha das cinco empresas que compõem a amostra se deu por critério de acesso e conveniência por parte da pesquisadora, considerando que a mesma atua profissionalmente em uma dessas empresas, especificamente na que foi objeto do teste piloto.

Assim, a pesquisa analisou dados que elucidam a implantação e gestão das Práticas de Integridade e *Compliance* no âmbito dessas organizações.

Assim, define-se que esta pesquisa é de natureza qualitativa, sendo que, entende-se por pesquisa qualitativa aquela que, de acordo com Godoy (1995), caracteriza-se por dispor de variadas formas de serem percebidas, não se valendo de técnicas estatísticas e nem de medidas para os eventos analisados; que são enfocadas de uma visão mais abrangente para uma mais específica, de acordo com o andamento do trabalho.

Ademais, as características preponderantes das pesquisas qualitativas, conforme Godoy (1995), compreendem: i) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como meio fundamental; ii) a descrição, pois os dados coletados e os resultados são apresentados dessa forma; iii) o entendimento do pesquisador sobre o significado que os respondentes ou entrevistados dão às coisas, de modo que os fenômenos são estudados sob a ótica dos agentes pesquisados; e iv) a indução na análise de dados, a partir de uma visão geral para uma mais detalhada.

A técnica amostral se deu por acessibilidade às empresas atuantes na região de delimitação da pesquisa, sendo que cinco delas, de um total de 11, contribuíram com o fornecimento de respostas ao questionário de pesquisa aplicado. O processo de amostragem por meio de acessibilidade ou conveniência é entendido como aquele em que o pesquisador obtém os dados junto aos agentes de pesquisa em que há maior facilidade de acesso, sendo utilizado em investigações de natureza qualitativa ou exploratória (BEUREN, 2006).

3.4 Técnicas de coleta e análise dos dados

Utilizou-se das metodologias de pesquisa bibliográfica e documental, sob o uso do instrumento de análise de materiais e documentos legais, respeitando o marco temporal predefinido como os últimos três anos – prioritariamente, com estudos publicados entre os anos de 2020 e 2023 – salvo as exceções já justificadas no tópico 3.3.

A coleta ocorreu mediante o emprego dos descritores da pesquisa, com terminologias em português, sendo eles definidos como: *Compliance*, Fortaleza (CE), Práticas de Integridade, stakeholders e transporte público. Foram utilizados os operadores booleanos “E” e “AND”.

Os critérios de seleção adotados foram: ano de publicação (2020-2023); idioma português; pertinência temática. Os critérios de exclusão utilizados foram: estudos resumidos; estudos incompletos; fuga do público-alvo da pesquisa.

Como bases primárias de pesquisa, foram utilizadas legislações, normatizações e diretrizes, buscadas nos sites do: CADE; CGU; OCDE; Planalto; e outros. Além da pesquisa de campo aplicada pela autora em cinco empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros que atuam em Fortaleza (CE), uma delas em caráter de teste piloto.

Como bases secundárias de pesquisas, foram utilizados estudos científicos e livros, sendo que os primeiros foram buscados nas bases de dados do *Google Scholar* e do *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), mediante o emprego dos descritores e sob a observância dos critérios de seleção x exclusão.

O cotejo de obras literárias também observou o marco temporal dos últimos três anos – com exceção para obras relevantes e sem versões atuais –, sendo este composto pelos seguintes principais autores: Carlos Brandão, Joaquim Fontes Filho e Sérgio Muritiba (2018).

A coleta de dados práticos ocorreu mediante aplicação de questionário de pesquisa, formulado e aplicado com o uso do *Google Forms*, direcionado às cinco empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros que atuam em Fortaleza (CE), uma delas sob a forma de teste piloto.

O questionário de pesquisa (Apêndice A) foi composto por duas seções de questões: aspectos gerais das empresas e aspectos específicos da pesquisa; com

questões objetivas e subjetivas, as quais buscaram compreender o cenário das Práticas de Integridade e *Compliance* no âmbito dessas empresas.

As empresas participantes receberam através do link fornecido pelo *Google forms* o questionário, conforme modelo constante do Apêndice A, contendo, antes das questões sobre aspectos gerais e específicos, informações sobre a instituição de ensino, a aluna mestranda, o professor orientador, o título, objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, instruções para realização da pesquisa, inclusive a garantia de confidencialidade das informações recebidas, e a designação de e-mail e telefone para contato com a pesquisadora.

Os diretores das empresas foram informados sobre o caráter voluntário da participação na pesquisa.

Utilizou-se da análise descritiva dos dados coletados para dispor dos resultados individuais, confrontá-los entre si, confrontá-los com os indicadores teóricos e discutí-los. Gil (2019) indica que a análise descritiva nada mais é do que 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).

3.5 Aspectos éticos da pesquisa

Uma investigação científica deve se pautar em critérios específicos e rigorosos, os quais se baseiam em premissas essenciais, tais como: fidelidade à verdade e consonância e observância aos costumes éticos contemporâneos.

Desta forma, podem ser estabelecidos alguns princípios que são fundamentais para que o processo de pesquisa científica seja realizado de forma ética, como por exemplo: rigor metodológico, respeito à dignidade e cuidado aos direitos das pessoas

envolvidas; e honestidade e transparência na geração do conhecimento e em sua apresentação (PEREIRA, 2018).

Nesse sentido, registre-se que as pessoas que participaram desta pesquisa foram informadas da natureza voluntária de suas participações, da garantia de seus anonimatos quanto às respostas apresentadas e do cumprimento às diretrizes éticas que prescrevem a pesquisa com seres humanos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo e subcapítulos são apresentados os resultados práticos colhidos de cinco empresas de transporte público da região de Fortaleza (CE) que anuíram em participar da pesquisa, dispondo de respostas ao questionário aplicado. As respostas estão organizadas por seções, num total de cinco seções, as quais compuseram a organização do questionário aplicado via *Google Forms*.

Em cada seção as respostas são analisadas de forma individual, coletiva e confrontadas com os indicadores teóricos apresentados no capítulo 2, do referencial da pesquisa. No próximo subcapítulo, inicia-se a apresentação dos resultados pela disposição das respostas obtidas para a Seção I, dedicada aos aspectos gerais, que ajudam a caracterizar as empresas participantes e o respondente direto representante delas.

4.1 Seção I – Aspectos Gerais

A primeira seção da pesquisa foi composta por cinco questões, quatro subjetivas e uma objetiva, as quais buscaram compreender o perfil das cinco empresas respondentes.

Com ênfase na primeira pergunta, buscou-se saber o tempo de atuação das empresas no mercado, as respostas encontradas – na ordem das empresas respondentes de 1 a 5 – foram 27, 71, 66, 24 e 55 anos de mercado, o que evidenciam certa maturidade para todas as empresas participantes desta pesquisa. Araripe e Machado (2018) consideram que a maturidade de mercado doa maior capacidade de gestão interna e externa dos aspectos relevantes para a integridade e transparência dos negócios.

No que diz respeito à segunda pergunta do questionário, a mesma buscou identificar se as cinco empresas atuam em cidades distintas de Fortaleza (CE) e as respostas foram unânimes no sentido de que todas as empresas declararam atuar apenas na região delimitada para o campo de análise desta pesquisa.

Como o campo de atuação foi delimitado à cidade de Fortaleza (CE), os respondentes atendem aos objetivos desta pesquisa, com enfoque na concentração

dos esforços das cinco empresas ao território predefinido como escopo da análise prática do problema de investigação.

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, pois, como indicado por Sundfeld, Monteiro e Rosilho (2017), o faturamento enquadra e torna aptas as empresas a integrarem os programas de concessões de prestação de serviços públicos.

Esse, portanto, foi o ponto ao qual se dedicou a terceira pergunta da Seção I, também obtendo resposta unânime, no sentido de que todas as cinco empresas declararam auferir faturamento entre R\$ 4,8 e R\$ 300 milhões, por ano.

O número de funcionários das empresas é relevante para conhecer o porte operacional das mesmas, por isso a quarta pergunta dedicou-se ao levantamento de resultados que favorecem esse ponto da análise. Os resultados obtidos – na ordem das empresas respondentes de 1 a 5 – evidenciam que as cinco empresas são compostas por 656, 575, 246, 602 e 610 funcionários. Das cinco empresas, nota-se que quatro possuem um porte maior, com quadros de funcionários acima dos 500, enquanto uma possui um porte menor.

Por fim, a última pergunta desta seção buscou identificar os perfis dos representantes das cinco empresas, os quais contribuíram com as respostas dadas ao questionário de pesquisa, identificando os cargos por eles ocupados e os níveis de escolaridade, sendo eles caracterizados conforme pode ser visto no Quadro 2:

Quadro 2 – Aspectos gerais dos respondentes da amostra – cargo e escolaridade

Empresa	Cargo	Escolaridade
1	Contador	Ensino Superior
2	Coordenadora de DP e Representante de <i>Compliance</i>	Ensino Superior
3	Sócio-Administrador	Ensino Superior
4	Contador	Ensino Superior
5	Sócio-Diretor	Ensino Superior

Fonte: Da pesquisa da autora (2023).

Como pode ser visto, todos os respondentes ocupam cargos que possuem acesso a informações privilegiadas, estando aptos a responderem ao questionário de pesquisa, tendo eles anuído previamente e estado cientes quanto à confidencialidade das informações e identidades das organizações.

Superada a apresentação das informações que contribuem para caracterizar as cinco empresas participantes, o próximo subcapítulo é dedicado a apresentar os resultados da Seção II, relativa aos aspectos específicos.

4.2 Seção II – Aspectos Específicos – práticas de integridade em realização pela empresa

Na sua segunda seção, a pesquisa disponibilizou por meio do seu questionário cinco questões objetivas, que tiveram o intuito de conhecer aspectos vinculados com as práticas de integridade dentro das cinco empresas participantes.

Barreto e Vieira (2021) destacam que as Práticas de Integridade e *Compliance* são indispensáveis para que as empresas que integram as concessões públicas se adequem às expectativas de resultados internos e externos delas esperados, principalmente aqueles vinculados com as questões de combate à corrupção.

Na primeira pergunta desta seção, buscou-se saber se tais empresas realizam práticas de integridade e *compliance*, cujas respostas desenham o seguinte cenário:

- a) duas empresas afirmaram que sim, realizam práticas de integridade – o que é deveras relevante, uma vez que as Práticas de Integridade, de acordo com Barbosa e Reis (2018), é indispensável no âmbito das empresas privadas que prestam serviços ao Estado por meio das concessões públicas;
- b) uma empresa respondeu que executa práticas de integridade, embora não possuam um Programa de Práticas de Integridade, o que preocupa pois, para Barcat (2017), a ausência de um Programa de Práticas de Integridade pode comprometer a transparência e lisura das ações organizacionais;
- c) uma empresa afirmou que executa práticas de integridade, embora não possua um Programa de Práticas de Integridade e *Compliance*, situação essa na qual Fonseca (2018) indica falha organizacional, uma vez que tais

práticas podem favorecer tanto as organizações, quanto ao Estado e a toda sociedade; e

- d) uma empresa declarou que não dispõe e nem executa Práticas de Integridade e *Compliance*, 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, a segunda pergunta desta seção buscou compreender se a alta direção das cinco empresas se envolve nas práticas de integridade e as respostas obtidas produziram o seguinte cenário:

- a) três empresas declararam que a alta direção participa das práticas de integridade por elas desenvolvidas, o que condiz com os resultados da pergunta anterior – nos quais duas empresas afirmaram executar práticas de integridade e uma afirmou executar apesar de não possuir um Programa de Práticas de Integridade –, cenário esse que Brandão, Perazzo e Raso (2017) indica relevante, uma vez que as práticas de integridade devem contar com o apoio da alta direção das organizações;
- b) duas empresas afirmaram que a alta direção participa parcialmente das suas práticas de integridade, mas, nesse cenário, há uma assimetria, uma vez que apenas uma das duas últimas empresas afirmou – na pergunta anteriormente apresentada – que executa práticas de integridade apesar de não possuir um Programa. Nesse cenário, Castro, Amaral e Guerreiro (2019) indicam que a não aderência das empresas que integram concessões públicas ao Programa de Integridade acaba por comprometer os interesses públicos e legais para com a integridade e transparência dos serviços públicos.

Além de dispor de práticas de integridade, é importante a execução de um Programa completo de Práticas e Integridade e uma gestão eficiente de tais práticas (BRANDÃO; PERAZZO; RASO, 2017). Por isso, a terceira pergunta da segunda seção do questionário de pesquisa buscou compreender se as cinco empresas

dispõem de instância responsável por gerir as práticas de integridade organizacional, obtendo respostas que permitem desenhar as seguintes percepções práticas:

- a) duas empresas responderam que sim, possuem instância responsável composta por 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 respondeu que sim, mas a instância fica subordinada à alta direção, não possuindo autonomia, independência e parcialidade, o que é prejudicial, uma vez que Dias (2020) defende que a instância responsável pela gestão deve ser autônoma, independente e imparcial, de modo a controlar as práticas de integridade em consonância com as Práticas de Integridade implantadas, evitando possíveis fraudes e manifestações de interesses pessoais;
- c) uma empresa respondeu que não possui, mas que pretende implantar, o que é favorável, devendo a mesma buscar adequar-se com 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 que aderem às concessões públicas se enquadrem e desenvolvam as Práticas de Integridade e *Compliance*.

A quarta pergunta desta seção solicitou que as cinco empresas descrevessem as principais características das práticas de integridade por elas desenvolvidas, cujas respostas podem ser vistas no Quadro 3:

Quadro 3 – Principais características das práticas de integridade em realização pelas empresas pesquisadas

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: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário..

Nota-se que das cinco respostas acima obtidas, apenas a primeira e segunda empresas apresenta 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) destacam que a adequação das empresas integrantes das concessões públicas com as Práticas de Integridade e *Compliance*, sob observância das diretrizes legais nacionais e internacionais, produz maior segurança para os resultados que irão beneficiar toda a sociedade.

Ao analisar as respostas da terceira, quarta e quinta empresas participantes, 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, situação essa que, em conformidade com Castro, Amaral e Guerreiro (2019), distancia tais empresas das expectativas legais quanto as suas responsabilidades sociais e também ambientais, produzindo riscos para o alcance dos objetivos delineados pelos contratos de concessão das concessões públicas.

Por fim, a última pergunta desta seção procurou identificar como as cinco empresas visualizam a necessidade de implantação das práticas de integridade em suas organizações, obtendo os resultados expostos no Quadro 4:

Quadro 4 – Percepção sobre a implantação de práticas integridade na organização

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: Elaborada pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

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

Assim, as respostas dadas pela primeira e segunda empresas logram êxito no reconhecimento da importância de tais práticas, com ênfase para a primeira empresa que já auferiu resultados positivos há 4 anos desde a implantação das Práticas de Integridade.

No que concerne ao reconhecimento da terceira e quarta empresa, nota-se que, apesar de validar a importância de tais práticas, essas empresas ainda precisam implantar as Práticas de Integridade.

Com relação à última empresa, percebe-se uma maior resistência para com a aderência de tais práticas, o que pode implicar em prejuízos, sendo necessário o manejo de informações educativas que possa demonstrar os benefícios das Práticas de Integridade para os próprios interesses organizacionais.

Ao observar os resultados desta seção, ficou nítido que apenas duas das cinco empresas utilizam-se com mais enfoque das Práticas de Integridade e *Compliance*, enquanto duas delas – apesar de utilizar – não usam de forma adequada e uma delas possui resistência quanto a tais práticas.

Esse cenário evidencia a necessidade de disseminação de informações capazes de educar tais organizações quanto aos benefícios e necessidade legal da aderência para com tais práticas.

A pesquisa avança em seus resultados e, no próximo subcapítulo, disporá dos resultados obtidos na Seção III do questionário de pesquisa, dedicada a analisar os obstáculos que dificultam a realização de práticas integridade.

4.3 Seção III – Obstáculos que Dificultam a Realização de Práticas de Integridade

Para que haja uma melhor compreensão dos cenários de aplicação das práticas de integridade dentro das cinco empresas participantes da pesquisa, é preciso compreender se existem obstáculos e quais dificultam a realização destas práticas, ponto esse ao qual foi dedicado esta seção.

No conjunto de perguntas que integraram esta seção, sendo um total de quatro, a primeira delas buscou saber se as empresas reconhecem a responsabilidade de satisfazer eficientemente a todos os *stakeholders* envolvidos nas suas atividades e as respostas obtidas foram unânimes, onde todas as cinco empresas declaram que sim, possuem esse conhecimento.

Freeman e Reed (1983) informam que a preocupação com a satisfação dos envolvidos é um passo indispensável para o bom desempenho das organizações e, para isso, Freeman (2010) defende o uso de gestões estratégicas, incluindo as práticas de integridade.

Os usuários, consumidores dos serviços prestados, são indicados por Freeman e Reed (1983) como os *stakeholders* mais importantes para o desempenho de uma organização. Por isso, Dias (2020) indica que o atendimento da satisfação dos consumidores deve ser uma preocupação das empresas.

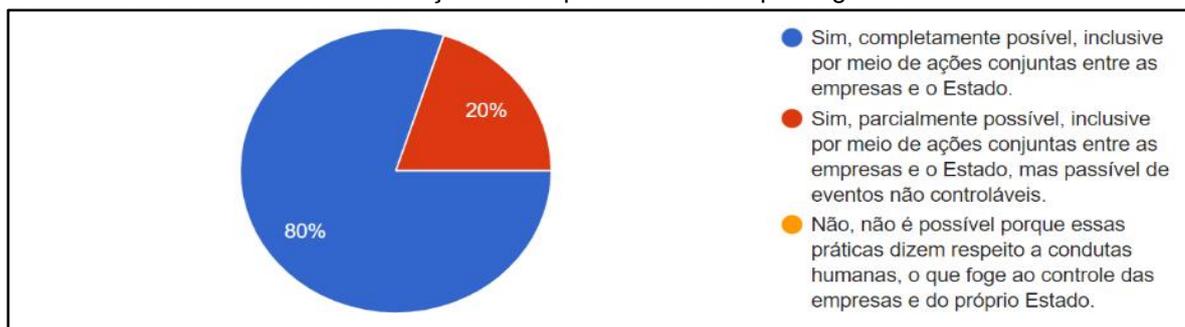
A segunda pergunta desta seção buscou saber se as cinco empresas se preocupam com a satisfação dos usuários dos seus serviços de transporte público, obtendo unanimidade nas respostas, onde todas elas afirmaram que sim, essa é uma das preocupações dos seus resultados de mercado.

Cenário esse positivo, uma vez que, como indicado por Conceição e Silva (2022), as empresas de transporte público devem se preocupar com essa satisfação, uma vez que os ilícitos podem ser fatores de responsabilização objetiva das mesmas.

Apesar da positividade do cenário obtido pela segunda pergunta desta seção, há de se considerar que se todas as cinco empresas consideram possuir a preocupação com a satisfação dos seus usuários, a questão de apenas duas delas disporem eficientemente das Práticas de Integridade demonstra incongruência entre as concepções teóricas e as práticas desenvolvidas por elas.

Na terceira pergunta desta seção, buscou-se a compreensão da visão das cinco empresas quanto a ser possível a evitação das práticas fraudulentas e corruptas em contratos de concessão de prestação de serviços de transporte público de passageiros. Os resultados coletados podem ser vistos abaixo, no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Percepção sobre a possibilidade de se evitar práticas de corrupção e fraude em contratos de concessão relacionados ao serviço de transporte urbano de passageiros



Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

O enfrentamento às práticas de corrupção e fraudes nos contratos de concessão de serviços de transporte públicos é um dos objetivos legais delineados pela Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013). Os resultados visualizados no gráfico 1 evidenciaram que:

- a) quatro empresas afirmaram que acreditam completamente na possibilidade de evitação das práticas corruptas e fraudulentas, o que é um ponto positivo de acordo com Ferreira (2020), uma vez que o alcance deste objetivo depende diretamente da disposição de práticas e ações que visem combater tais ilícitos, a serem desenvolvidas pelas próprias empresas privadas que integram as concessões públicas;

- b) uma empresa afirmou que acredita parcialmente na possibilidade de evitação das corrupções e fraudes, 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 que diz respeito a quarta pergunta desta seção, a mesma buscou compreender quais os principais obstáculos visualizados pelas cinco empresas analisadas para a aplicação das práticas de integridade, pedindo para que elas os descrevessem, cujas respostas obtidas são apresentadas no Quadro 5.

No rol dos obstáculos elencadas pelas empresas, as dificuldades de comunicação com o setor público e usuários e o desconhecimento dos envolvidos para com as Práticas de Integridade e *Compliance* foram os mais sobressalientes, o que denota 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 de Integridade e *Compliance* destas empresas (DIAS, 2020).

Quadro 5 – Principais obstáculos que dificultam a realização, pela empresa, de práticas integridade.

1	Uma das restrições são em relação a terceiros, pois nem todos têm o conhecimento das Práticas de <i>Compliance</i> e isso dificulta um pouco em relação a 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: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

Pela análise dos resultados desta seção da pesquisa é possível perceber que todas as cinco empresas participantes reconhecem a importância da satisfação dos

stakeholders envolvidos em suas atividades de serviços de transporte público, principalmente os consumidores/usuários de tais serviços.

Todavia, nem todas elas dispõem de práticas e Práticas de Integridade e *Compliance*, o que evidencia uma incoerência entre as percepções e práticas delas, sendo um ponto a ser revisto por três das cinco empresas analisadas.

Para além disso, a maioria delas acredita no potencial destas ações para inibir práticas de corrupção e fraude, o que evidencia a importância de maior aderência às Práticas de Integridade e *Compliance*.

Avançando em seus resultados, a próxima seção foi dedicada a analisar os aspectos positivos que facilitam a realização de práticas de integridade, sendo os resultados apresentados no próximo subcapítulo.

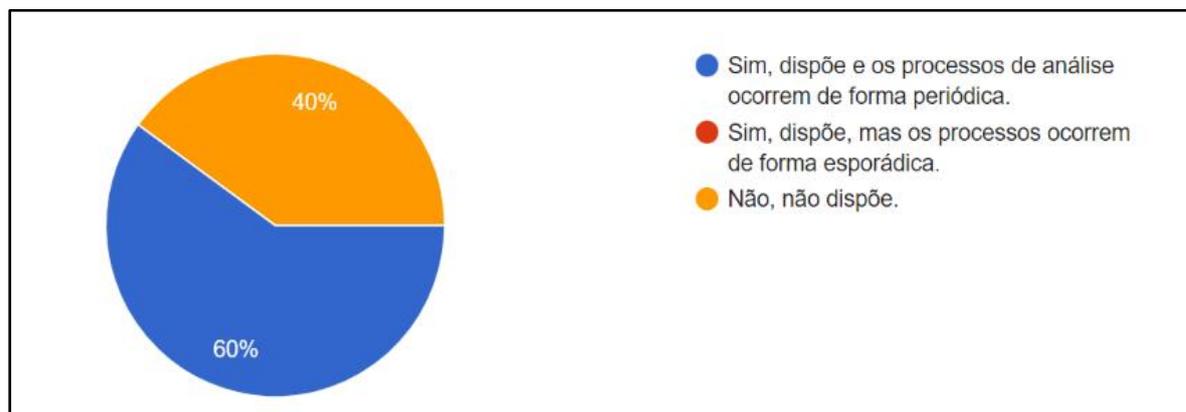
4.4 Seção IV – Aspectos Positivos que Facilitam a Realização de Práticas de Integridade

Evidenciar os aspectos positivos das práticas de integridade no contexto real das empresas que delas se utilizam é deveras importante para motivar as demais empresas para a adequação para com tais práticas.

Por isso, a Seção IV dispôs de seis perguntas que objetivaram analisar as percepções quanto aos benefícios de tais práticas dentro de Programas de Práticas de Integridade e *Compliance* utilizados por empresas que integram contratos de concessões públicas na prestação de serviços de transporte público coletivo de passageiros na região de Fortaleza (CE).

Com enfoque na primeira pergunta desta seção, a pesquisa buscou saber se a empresa dispõe de um sistema de análise de riscos, sendo este um dos pilares que compõem as Práticas de Integridade e *Compliance* e, de acordo com o TCU (2020), é capaz de identificar e prevenir riscos internos e externos, o que aprimora a qualidade na prestação dos serviços. No Gráfico 2, apresenta-se o cenário dos resultados obtidos para tal indagação.

Gráfico 2 – Percepção quanto à possibilidade de evitar as práticas de corrupção e fraude em contratos de concessão relacionados ao serviço de transporte urbano de passageiros



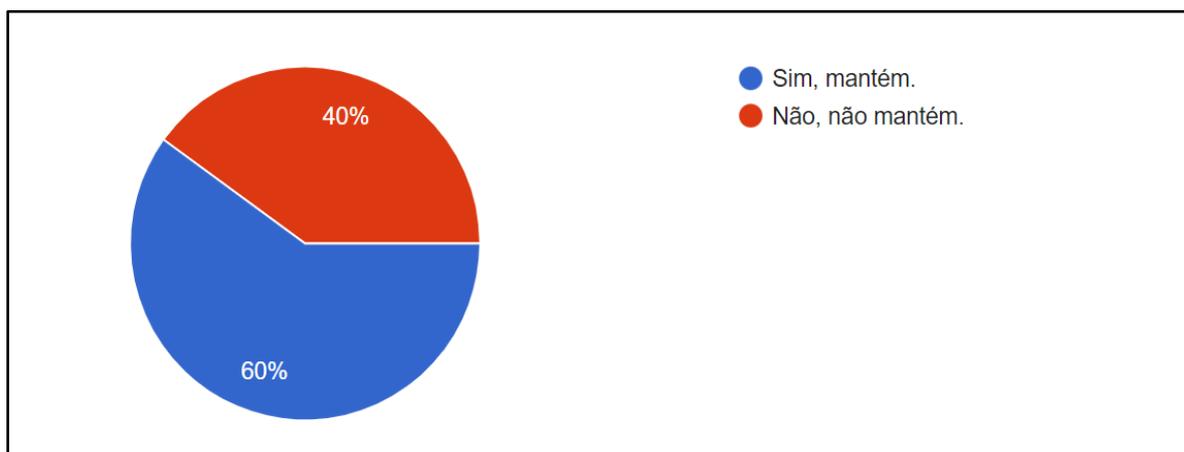
Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

Os resultados revelaram que:

- a) três empresas dispõem de um sistema de análise e perfil de riscos, dispondo de análises periódicas, estando elas em conformidade com os indicativos do CADE (2015), da OCDE (2022) e do TCU (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 afirmaram que possuem um sistema de análise e perfil de riscos, mas que 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, a segunda pergunta desta seção buscou compreender se tais empresas dispõem deste documento ao acesso dos seus *stakeholders* internos. Os resultados alcançados podem ser vistos no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Manutenção de um código de ética à disposição dos funcionários da empresa



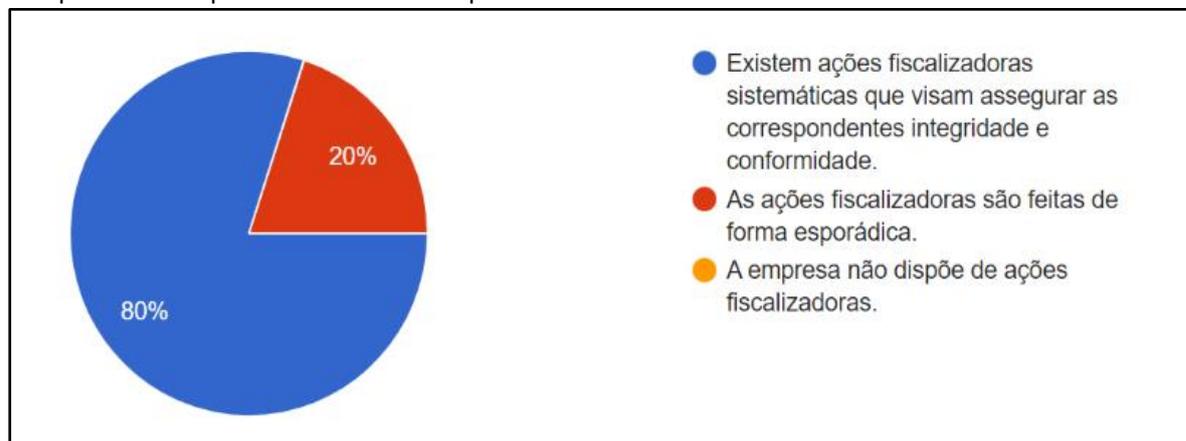
Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

Os resultados obtidos pela segunda pergunta desta seção evidenciaram que:

- a) três empresas afirmaram possuir o código de ética, estando elas adequadas aos indicativos do CADE (2015), da OCDE (2022) e do TCU (2020), uma vez que tal documento favorece a adequação das condutas dos *stakeholders* internos;
- b) enquanto duas empresas afirmaram não possuir o código de ética, sendo estas as duas organizações que não dispõem de um 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, a terceira pergunta desta seção teve por pretensão a análise da existência de controle por fiscalização no âmbito das cinco empresas participantes, obtendo os resultados que são expostos no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Disponibilidade de ações fiscalizadoras visando assegurar a integridade e a conformidade dos processos e procedimentos da empresa



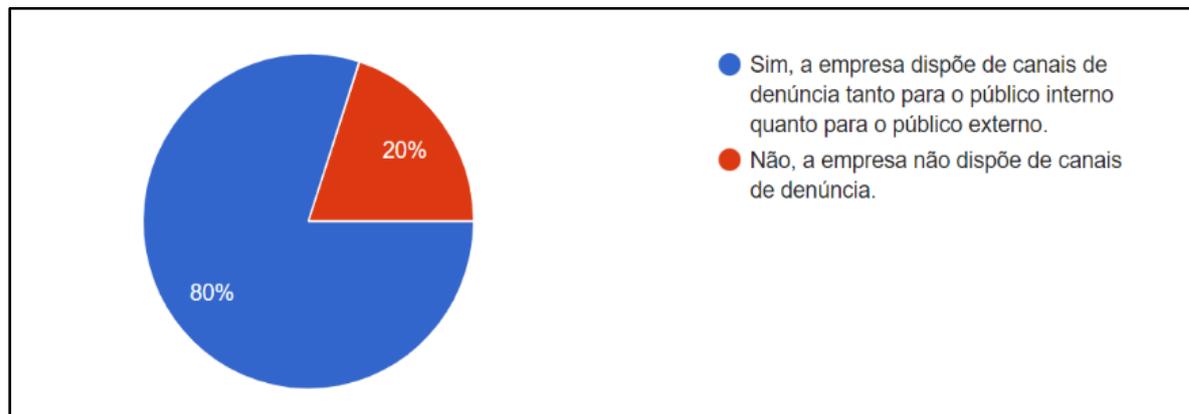
Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

Obtiveram-se com as respostas colhidas os seguintes cenários:

- a) quatro das cinco empresas afirmaram que sim, possuem ações fiscalizadoras com o enfoque de assegurar a integridade e conformidade dos seus processos e procedimentos, ainda que apenas 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, o que, 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 denúncia 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 por meio da quarta questão desta seção a existência de canais de denúncia nas cinco empresas participantes da pesquisa e os resultados auferidos podem ser visualizados no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Manutenção de canais de denúncia aptos a receberem manifestações internas e externas sobre ações ilícitas dos funcionários da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

Dê-se vista ao apreço dos cenários obtidos com os resultados do gráfico 5:

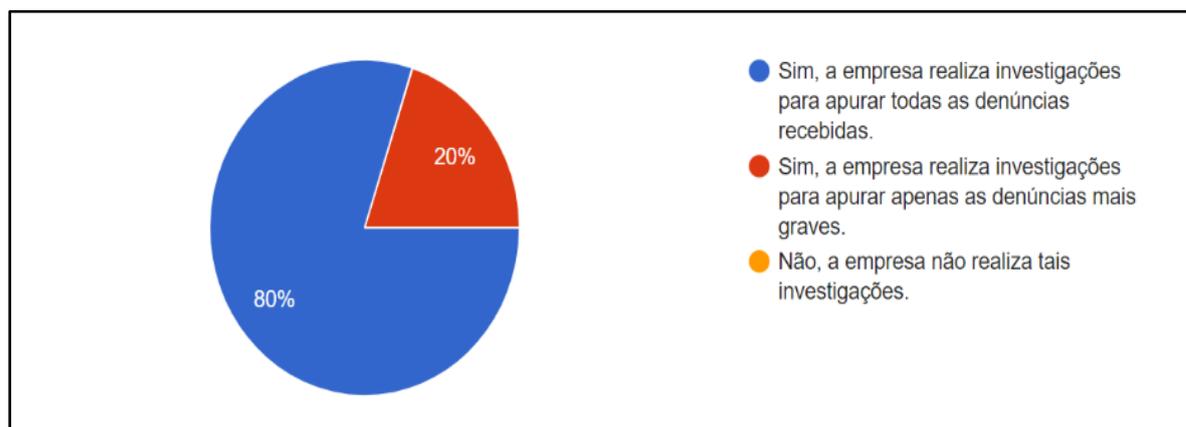
- a) de igual forma, quatro empresas responderam que dispõem de canais de denúncia internos e externos, estando elas adequadas às perspectivas de controle das Práticas de Integridade e *Compliance*, o que para Fonseca (2018) é indispensável no combate à corrupção e fraude;
- b) uma empresa afirmou não possuir canais de denúncia, 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 de 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).

Por isso, a quinta questão desta seção procurou saber se as empresas que dispõem de canais de denúncia realizam a investigação das denúncias por elas recebidas, cujos resultados são apresentados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Realização de investigações direcionadas a apurar as denúncias recebidas



Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

Como nos resultados da pergunta anterior, os obtidos pela quinta pergunta produziram os seguintes cenários:

- 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.

A sexta e última pergunta desta seção buscou saber 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 desta pergunta são de grande valia e são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Principais aspectos positivos que facilitam a realização pela empresa de práticas de integridade

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: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

Das respostas obtidas, conforme disposto no Quadro 6, pode-se perceber a adequação com os indicadores teóricos levantados por esta pesquisa, emitidos tanto por diretrizes legais como as do CADE (2015), OCDE (2022) e TCU (2020), bem como por estudos científicos como os de Fonseca (2018), Ferreira (2020) e Freeman e Reed (1983).

Valida-se assim, 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 reconhecer os benefícios das práticas de integridade, nem todas as organizações participantes da pesquisa estão adequadas aos parâmetros de controle esperados, havendo assim a emergência de aderência e adequação, de modo a se evitar o que

Conceição e Silva (2022) indicam por responsabilização objetiva em casos de ilícitos ocorridos.

A pesquisa de campo dedicou ainda mais uma seção, sendo ela a última do questionário, para compreender sobre a percepção das empresas participantes para com a responsabilidade e obrigatoriedade de adequação aos parâmetros da Lei Anticorrupção, cujos resultados alcançados serão apresentados no próximo subcapítulo.

4.5 Seção V – Responsabilidade e Obrigatoriedade de Adequação à Lei Anticorrupção

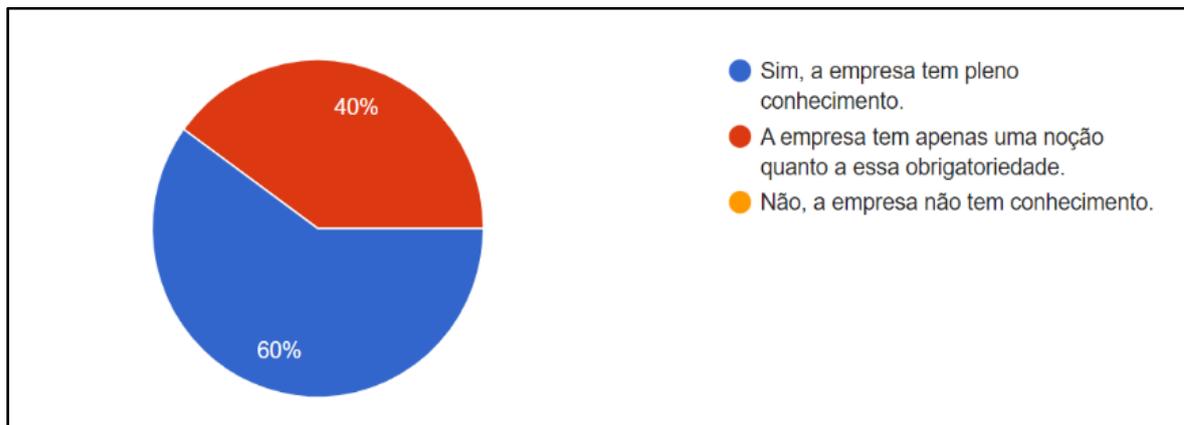
Além do conhecimento acerca das Práticas de Integridade e *Compliance*, é fundamental que as empresas que atuam como concessionárias em concessões públicas possuam conhecimento sobre a responsabilidade e obrigatoriedade de adequação à Lei Anticorrupção (FERREIRA, 2020).

Isto porque a aderência às práticas de integridade é um passo para se adequarem às perspectivas dessa legislação em prol do enfrentamento dos atos de corrupção e fraude (FONSECA, 2018). Por isso, a quinta e última seção da pesquisa de campo procurou saber sobre a percepção e conhecimento das empresas participantes com relação à referida norma legal vigente.

Esta seção foi composta por apenas três perguntas, duas objetivas e uma subjetiva. Na primeira pergunta objetiva buscou-se saber das empresas respondentes o conhecimento para com a obrigatoriedade de adequação à Lei Anticorrupção, dispondo de ações internas e externas que atendam aos objetivos legais disciplinados pela referida norma.

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 para a primeira pergunta desta seção podem ser vistos no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Conhecimento sobre a obrigatoriedade de adequação das ações internas e externas às diretrizes da Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)



Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

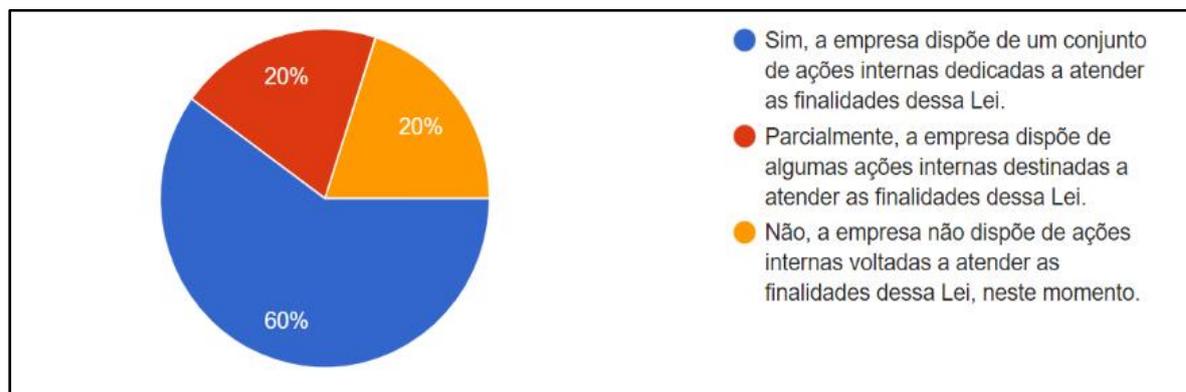
Os resultados colhidos por meio desta pergunta se adequaram aos resultados da seção anterior, produzindo os seguintes cenários:

- a) três das cinco empresas participantes da pesquisa afirmaram ter 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 têm apenas 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.

Diante da segunda pergunta aplicada pelo questionário nesta seção, foi possível averiguar se as ações internas e externas das empresas participantes da pesquisa estão alinhadas para atender as finalidades da Lei Anticorrupção.

Os resultados encontrados podem ser conferidos no Gráfico 8 e posteriores esclarecimentos quanto aos mesmos.

Gráfico 8 – Articulações das ações internas e externas da empresa para atender as finalidades da Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)



Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base nas respostas ao questionário.

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

Os resultados apresentados no Gráfico 8 ilustram os seguintes cenários a serem considerados:

- a) três empresas afirmaram que sim, dispõem de ações alinhadas para a atender as finalidades da Lei Anticorrupção, sendo justamente as três empresas 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, o que evidencia ser 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, principalmente de transporte, 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 (FERREIRA, 2020).

A última pergunta desta seção e do questionário de pesquisa foi subjetiva, buscando compreender como as empresas participantes se posicionam sobre a responsabilidade e obrigatoriedade de adequação à Lei Anticorrupção. As respostas são devidamente listadas no Quadro 7, na íntegra do texto extraído.

Quadro 7 – Posicionamento da empresa sobre a responsabilidade e obrigatoriedade de adequação à Lei Anticorrupção

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 a corrupção. Em nosso Código de Ética e de Conduta, na Política Anticorrupção e na nossa Política de Gestão de Consequências têm 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: Da pesquisa da autora (2023).

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

- a) a primeira empresa demonstra ser mais adepta e 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 diz não pactuar com terceiros para obter vantagem ilícita, mas não se inclina para reconhecer 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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atendimento do primeiro objetivo específico da pesquisa revelou-se por meio dos resultados que as Práticas de Integridade e *Compliance* são mecanismos essenciais na busca pela transparência e licitude nos serviços públicos ofertados por meio das concessões públicas. Por isso, a Lei Anticorrupção passou a vigorar desde o ano de 2013 com a obrigatoriedade de adequação das empresas concessionárias de serviços aos entes públicos às Práticas de Integridade e *Compliance*, pró evitação de corrupção e fraude que prejudica a todos os *stakeholders* (organizações privadas, Estado e sociedade).

No que diz respeito ao atendimento do segundo objetivo específico da pesquisa, o qual buscou analisar os obstáculos que dificultam a implantação destas práticas, os resultados revelaram que as dificuldades de comunicação com o poder público, a comunicação com os usuários, o desconhecimento dos envolvidos e o controle público das receitas foram os imbróglios revelados como obstáculos. Tais obstáculos podem ser superados com a disposição 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 ao terceiro objetivo específico da pesquisa, foi possível perceber por meio dos resultados que os pontos positivos indicados pelas empresas participantes como benefícios das Práticas de Integridade e *Compliance* 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.

No que cerne ao último objetivo específico da pesquisa, foi possível identificar por meio dos resultados que quatro das cinco empresas analisadas possuem o devido conhecimento acerca da obrigatoriedade de adequação das suas práticas internas e externas com as finalidades da Lei Anticorrupção. Porém, apenas duas delas dispõem de ações necessárias para tal. O que revela uma carência de adequação de todas as

empresas concessionárias da prestação dos serviços de transporte público na região de Fortaleza (CE) para com os ditames estabelecidos pela referida legislação.

Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa foi alcançado e os resultados levantados foram satisfatórios para responder ao problema de investigação, sendo aqui possível informar que o processo de implantação e gestão das Práticas Integridade e *Compliance* por empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza (CE) tem ocorrido de forma não muito satisfatória, sendo uma emergência que todas estas empresas implantem e gerenciem tais práticas, uma vez que das cinco empresas analisadas por esta pesquisa, apenas duas possuíam o programa completo e uma dispõe apenas de algumas práticas com pretensões de implantação do programa.

A implantação e gestão de um Programa completo de Práticas de Integridade e *Compliance* em empresas privadas que integram as concessões públicas é um passo importante para que tais organizações estejam de acordo com as pretensões nacionais e internacionais acerca da necessidade de inibição de práticas de corrupção e fraude, aumentando assim a segurança dos seus resultados, a transparência e confiabilidade e a satisfação dos usuários. Desta forma, é fundamental que todas as empresas concessionárias de serviços de transporte público se adequem aos objetivos da Lei Anticorrupção.

Quanto às limitações para realização da pesquisa, pode-se mencionar que a principal delas foi um certo retardo dos administradores em responder ao questionário, considerando o cronograma para conclusão da pesquisa.

Finalmente, quanto à oportunidade para realização de outras pesquisas, a partir dos resultados desta, vislumbra-se que as práticas de integridade e de *compliance* podem ser objeto de novas investigações junto a outras empresas que participam de licitações públicas para fins de delegação na prestação de serviços públicos, na cidade de Fortaleza, ou mesmo no estado do Ceará.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ARARIPE, Cíntia M. R. A.; MACHADO, Raquel 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. Disponível em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/5332>. Acesso em: 15 mar. 2023.

BARBOSA, Juliana B. D.; REIS, Rogério 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. Acesso em: 15 mar. 2023.

BARCAT, George. **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, 2017, p. 51-59. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23852/Publicacao-Livro2017-EticaIntegridade.pdf#page=52>. Acesso em: 15 mar. 2023.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. Ilse Maria Beuren organizadora e colaboradora; colaboradores André Andrade Lonaray, Fabiano Maury Raupp, Marco Aurélio Batista de Sousa, Romualdo Douglas Colauto e Rosimere Alves de Bona Porton. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

BRANDÃO, Carlos E. L.; PERAZZO, Alberto; RASO, Nelson. **Governança corporativa e integridade empresarial: conceitos, atitude e prática**. *In*: Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2017, p. 25-35. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23852/Publicacao-Livro2017-EticaIntegridade.pdf#page=52>. Acesso em: 15 mar. 2023.

BRANDÃO, Carlos E. L.; FONTES FILHO, Joaquim R.; MURITIBA, Sérgio N. **Governança corporativa e inovação: tendências e reflexões**. São Paulo, SP: IBGC, 2018.

BARRETO, Rodrigo T. S.; VIEIRA, James B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cad. EBAPE. BR.**, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/H9SvPr5XZP9TdJnp7nsMYgf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2023.

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. Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. [Lei de Concessão e Permissão de Serviços Públicos]. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987cons.htm. Acesso em: 15 jun. 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. 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. Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Dispõe sobre novas diretrizes inseridas na Lei Anticorrupção. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70. 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.

CARVALHO, Taís M. et al. Índice de vulnerabilidade à COVID-19: uma aplicação para a cidade de Fortaleza (CE), Brasil. **Eng. Sanit. Ambient.**, v. 26, n. 4, p. 731-739, jul./ago., 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/esa/a/6cy9hb8zh85pmvh4tQpJgNP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2023.

CASTRO, Patrícia R.; AMARAL, Juliana V.; GUERREIRO, Reinaldo. 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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/6RgstbYdxNwwjtQVDzhxzJB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2023.

CAVALCANTI, Vanessa E. **Lei anticorrupção empresarial – Lei nº 12.846/2013: Um marco normativo no combate à corrupção no Brasil com a possibilidade da responsabilização objetiva de pessoas jurídicas de direito privado**. Monografia

[Graduação em Direito] – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE): Recife, PE, 2020, 66f. Disponível em:
<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/39475/1/Vanessa%20Esp%c3%adnola%20Cavalcanti.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

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, Nuno 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. Disponível em:
<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/2004/1285>. Acesso em: 13 jun. 2023.

CONCEIÇÃO, Bruna C. F.; SILVA, Larissa 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, Cláudio M. R. **Auditoria e governança corporativa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

COSTA, Luiz 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%c3%a7%c3%a3o_LCP_final_nova_folha.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 15 jun. 2023.

COUTINHO, P. C. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanos**. Teoria e prática. Coimbra: Almedina, 2013.

DIAS, José 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, Daniel. 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. Disponível em:
http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/Rev-Juridica-UNICURITIBA_n.45.07.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

FERREIRA, Rodrigo A. Novos paradigmas para o combate e controle da corrupção nos contratos de Parceria Público-Privada (PPP). **Revista Debates Em Administração Pública – REDAP**, v. 1, n. 2, p. 1-38, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/5443/2159>. Acesso em: 15 mar. 2023.

FONSECA, Antonio. 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, 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/211930794.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

FREEMAN, R. Edward.; REED, David L. *Stockholders and Stackholders: a new perspective on corporate governance*. **California Management Review**, v. 25, n. 03, p. 88-106, 1983. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/R-Freeman/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance/links/5893a4b2a6fdcc45530c2ee7/Stockholders-and-Stakeholders-A-New-Perspective-on-Corporate-Governance.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Reino Unido: Cambridge University Press, 2010.

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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 1995, v.35, n.2, p. 57 – 63.

GONÇALVES, Agatha C. P.; SIMÕES, Marcelo M. Percepções acerca do *compliance* na administração pública. **Revista Científica UNIFAGOC**, Caderno Jurídico, v. 1, n. 1, p. 37-54, 2020. Disponível em: <https://revista.unifagoc.edu.br/index.php/juridico/article/view/833/630>. Acesso em: 15 mar. 2023.

LEAL, Diones J.; BOFF, Salete O. Programa de integridade (*compliance*): ‘nova’ responsabilidade social empresarial. **Revista Argumentum – RA**, Marília/SP, v. 24, n. 1, p. 65-84, jan./abr., 2023. Disponível em: Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/Pjw5xbscsJh5n5x7YcK5z6P/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2023. Acesso em: 15 mar. 2023.

LEAL, Rogério G. Controle de Integridade e Administração Pública: Sinergias Necessárias. **Seqüência**, v. 15, n. 86, p. 148-169, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/Pjw5xbscsJh5n5x7YcK5z6P/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2023.

LEITE, Vinícius S. C. **A constitucionalidade dos institutos da transferência de controle acionário de concessionária de serviço público e da transferência de concessão, presentes no art. 27 da Lei Federal nº 8.987/1995**. Monografia [Graduação em Direito] – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUSP): São Paulo, SP, 2022, 55. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/31840/1/Vin%c3%adcius%20de%20Sou>

za%20Costeira%20Leite.pdf_Vinicius%20de%20Souza%20Co.pdf. Acesso em: 13 jun. 2023.

LIMA, Letícia G. C. F.; BARACAT, Eduardo 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: <http://revista.unicritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/5956/371373911>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MABUCANHANE, Nelson. Políticas, programas e projectos governamentais: perspectiva conjuntural na busca de soluções ao problema dos transportes públicos. **Estudos IAT**, Salvador, v. 3, n. 2, p. 173-191, dez., 2018. Disponível em: <http://estudosiat.sec.ba.gov.br/index.php/estudosiat/article/viewFile/89/111>. Acesso em: 15 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: 15 mar. 2023.

MARTINS, Marina 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. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/185311/174582>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MATOS, Nyalle B. **Mecanismos de Governança em Parcerias Público-privadas: uma perspectiva comparada entre Brasil e Portugal**. Tese [Doutorado em Ciências Contábeis] – Universidade de Brasília (UNB): Brasília, DF, 2020, 132f. Disponível em: http://www.ppgcont.unb.br/images/Teses/021_Tese_Nyalle_Matos_Mecanismos_de_Governanca_em_Parcerias_Publico_Privadas_22-12.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

MELO, Fernando 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: https://www.researchgate.net/profile/Ronney-Mancebo/publication/348936566_REVISAO_BIBLIOMETRICA_DA_PRODUCAO_D E_BIOCOMBUSTIVEIS_PRIMEIRA_GERACAO_1G_E_SEGUNDA_GERACAO_2G/links/60180bcd299bf1b33e3dd13a/REVISAO-BIBLIOMETRICA-DA-PRODUCAO-

DE-BIOCOMBUSTIVEIS-PRIMEIRA-GERACAO-1G-E-SEGUNDA-GERACAO-2G.pdf#page=17. Acesso em: 15 mar. 2023.

MONTESCHIO, Horácio.; COSTA, Paulo H. V. A crise do equilíbrio tarifário nas concessões do serviço de transporte coletivo terrestre de passageiros. **In: ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET**. Curitiba PR – Brasil. Ano IX, n°. 16, jan./jun., 2017. Disponível em: <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-anima/pdf/anima16/13.A-Crise-do-Equilibrio-Tarifario-Paulo-Henrique-Vieira-da-Costa-e-Horacio-Monteschio.pdf>. Acesso em: 15 jun. 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.

OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). **Integridade Pública**. 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.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. Acesso em: 15 jun. 2023.

PEREIRA, M. G. **Artigos científicos: como redigir, publicar e avaliar** / Mauricio Gomes Pereira. - [Reimpr.]. - Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2018.

PEREIRA, Rafael H. M. et al. **Tendências e desigualdades da mobilidade urbana no Brasil I: o uso do transporte coletivo e individual**. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, v. 26, n. 73, p. 1-53, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/acessoportunidades/publication/2021_td2673_tendencias_mob_br1/. Acesso em: 15 mar. 2023.

PINHO, Clóvis 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://www.researchgate.net/profile/Clovis-Pinho/publication/327685773_Contratacao_publica_e_compliance_uma_proposta_para_a_efetividade_dos_programas_de_integridade_em_contratacoes_publicas/links/5b9ef922a6fdccd3cb5dfe51/Contratacao-publica-e-compliance-uma-proposta-para-

a-efetividade-dos-programas-de-integridade-em-contratacoes-publicas.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

PORTA, Claudia D.; KRUGER, Silvana D.; MAZZIONI, Sady. Comprometimento das empresas signatárias com os princípios do Pacto Global. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 13, n. 1, p. 56-76, 2023. Disponível em: <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1299/679>. Acesso em: 15 mar. 2023.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. LEC (LEGAL ETHICS COMPLIANCE). **Os pilares do programa de compliance: uma breve discussão**. 2017. Disponível em: https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

SILVA, Francisco A. M.; ANDRADE, Letícia B. P.; OLIVEIRA, Melissa A. B. Para onde a cidade caminha? Pensando a mobilidade urbana na Cidade de Fortaleza. **Editora Científica**, v. 10, n. 15, p. 296-309, 2021. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/201202501.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

SILVA, Gustavo M.; LOURENÇO, Rosenerly L.; ANGOTTI, Marcelo. 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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/mwt4LRY3WmxkMC7kmtdHKXd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2023.

SOARES, Marcelo 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, Gabriela 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. Disponível em: <https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/5127/19609>. Acesso em: 15 mar. 2023.

SOUZA, Maria L. **O pacto global e a responsabilidade social das empresas brasileiras**. Percurso – Anais do IX CONBRADEC, v. 2, n. 33, p. 356-357, 2020. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/4384/371372637>. Acesso em: 13 jun. 2023.

STEGLICH, Tássia T. **Descentralização de serviços públicos**: análise da eficiência da concessão do transporte coletivo no município de Ijuí/RS. Monografia [Pós-Graduação em Gestão Pública] – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

(UFRS): Porto Alegre, RS, 2019, 67f. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/202285/001106470.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SUNDFELD, Carlos A.; MONTEIRO, Vera; ROSILHO, André. 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://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65929657/99_A_estruturacao_das_concessoes_por_meio_de_parceria_com_particulares_autorizados-libre.pdf?1615171590=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_estruturacao_das_concessoes_por_meio_d.p df&Expires=1687645005&Signature=O2uqP0~GX39Y9fZLCoXynbl~y0e2L8clQNfCb~Vrd0o535YoYe7XR7H4N7JuT6NoIGZnlQhECao72RpB8CrLDiFLXRXSvWIkBqDtW OdjQRY~4E5BOg0ENFv7Y9tmqJmydH-zcdl~jhWYoSyhsc5kP0ISlaabDJEylemB5ISnfwPgvvcgQwlsT1YZg98AX0nM5ZFBVVoWwA9eYBIT62X70bw4zSVFvo9paT2M6FeRZT8SxIxB4mZpGH5QZoVCDIHxVnKpbWQCfQBITS92RzyjL5B8pPTLy04MbJvBE7fEs5meDLKcVBNPU3E6TX29Z~aUE75YDAIFjOnefkDV6Wiw7g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. 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. Acesso em: 15 mar. 2023.

ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo P. A. **Compliance no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA
VICE-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Aluna: Suerda Veríssimo Bezerra.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto de Carvalho Nunes.

Pesquisa: Práticas de Integridade e *Compliance* no Serviço de Transporte Urbano Público de Passageiros em Fortaleza (CE).

Objetivo geral: analisar 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).

Objetivos específicos:

1. Descrever as práticas de integridade e *compliance*, sob a percepção dos gestores das empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza (CE);
2. Identificar os principais obstáculos às práticas de integridade e *compliance*, sob a percepção dos gestores das empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza (CE);
3. Analisar os aspectos positivos que facilitam a realização de práticas de integridade e *compliance* pelas empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza (CE), com referência da Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção);

4. Analisar a responsabilidade e obrigatoriedade de adequação das empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza (CE), quanto à Lei Federal nº 12.826/2013 (Lei Anticorrupção).

Instruções para atividade de pesquisa:

- Este questionário de pesquisa será respondido pelos representantes das empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros pesquisadas;
- As questões são fechadas ou abertas para permitir obter respostas de natureza quantitativa e qualitativa, as quais serão tratadas, interpretadas e analisadas;
- Será mantido sigilo quanto à análise dos dados, informações e respostas obtidas de cada representante de empresa, bem como não serão utilizadas para julgamentos ou críticas de situações individuais.

Contato para esclarecimento de dúvidas, questionamentos e outras informações:

Suerda Veríssimo Bezerra, telefone: (85) 99691-2367

E-mail: suerdaverissimo@hotmail.com

Link da pesquisa: https://docs.google.com/forms/d/1uwEb6-cAY0rLXDMIsrjOKAcfMFTczOE3SWWF_mVlrSA

SEÇÃO I – Aspectos Gerais:

1. Há quantos anos a empresa foi constituída?
2. A empresa atua em mais alguma cidade além de Fortaleza? Se sim, quais?
3. Em qual dessas faixas de faturamento anual a empresa se enquadra, na posição de 31/12/2022?
 - Menor ou igual a R\$ 360 mil.
 - De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões.
 - De 4,8 milhões a R\$ 300 milhões.
 - Maior que R\$ 300 milhões.
4. Qual a quantidade de funcionários da empresa, na posição de 31/12/2022?
5. Qual cargo ocupa na empresa e qual seu nível de escolaridade?

SEÇÃO II – Aspectos Específicos: Práticas de integridade em realização pela empresa.

1. A empresa realiza práticas de integridade?
 - Sim.
 - A empresa dispõe e executa apenas Práticas de Integridade.
 - A empresa dispõe e executa apenas Práticas de *Compliance*.
 - Não, a empresa ainda não dispõe nem executa Práticas Integridade e *Compliance*.
 - Não, a empresa ainda não dispõe nem executa Práticas Integridade e *Compliance*, mas pretende implantar.
 - A empresa dispõe, mas ainda não executa Práticas de Integridade.
 - A empresa dispõe, mas ainda não executa Práticas de *Compliance*.
 - A empresa executa práticas de integridade, embora não disponha de Práticas de Integridade e *Compliance*.
 - A empresa executa práticas de *compliance*, embora não disponha de Práticas de Integridade e *Compliance*.

- A empresa executa Práticas de Integridade e *Compliance*, embora não disponha de um Programa completo de Práticas de Integridade e *Compliance*.

2. A empresa executa Práticas de Integridade e *Compliance*, embora não disponha de um Programa completo de Práticas de Integridade e *Compliance*.

- Sim, há participação efetiva da alta direção.
- Parcialmente, apenas quando se trata de questões de alta relevância.
- Não, a alta direção não se envolve com estes tipos de questões.

3. A empresa dispõe em sua estrutura organizacional de instância responsável por gerenciar práticas integridade, sendo tal área dotada de autonomia, independência e imparcialidade?

- Sim, a instância responsável é composta por funcionários, sendo dotada de autonomia, independência e imparcialidade.
- Sim, mas a instância fica subordinada à alta direção da empresa, não sendo dotada de autonomia, independência e imparcialidade.
- Não, presentemente a empresa não dispõe de instância dessa natureza, mas pretende implantar.
- Não, presentemente a empresa não dispõe de instância dessa natureza e nem pretende implantar.

4. Descreva as principais características das práticas de integridade em realização pela empresa. Caso a empresa não realize tais práticas, discorrer sobre os correspondentes motivos.

5. Como a empresa visualiza a questão da implantação de práticas integridade na organização?

SEÇÃO III – Obstáculos que Dificultam a Realização de Práticas de Integridade:

1. A empresa reconhece sua responsabilidade em atender com plenitude as necessidades de todos os envolvidos (interessados) pelos serviços de transporte urbano de passageiros?

- Sim, com toda certeza.

- Não, não há responsabilidade em atender as necessidades de todos os envolvidos, uma vez que há claras limitações nesse sentido.

2. A satisfação do usuário dos serviços de transporte urbano de passageiros é uma preocupação para a empresa?

- Sim, plenamente, a empresa se empenha em satisfazer os usuários de seus serviços da melhor forma possível.
- Parcialmente, a empresa se preocupa essencialmente com a oferta dos serviços.
- Não, a empresa não se preocupa em a satisfazer os usuários de seus serviços.

3. A empresa considera possível evitar as práticas de corrupção e fraude em contratos de concessão relacionados ao serviço de transporte urbano de passageiros?

- Sim, completamente possível, inclusive por meio de ações conjuntas entre as empresas e o Estado.
- Sim, parcialmente possível, inclusive por meio de ações conjuntas entre as empresas e o Estado, mas passível de eventos não controláveis.
- Não, não é possível porque essas práticas dizem respeito a condutas humanas, o que foge ao controle das empresas e do próprio Estado.

4. Descreva os principais obstáculos que dificultam a realização, pela empresa, de práticas integridade.

SEÇÃO IV – Aspectos Positivos que Facilitam a Realização de Práticas de Integridade:

1. A empresa dispõe de um sistema de análise e perfil de riscos?

- Sim, dispõe e os processos de análise ocorrem de forma periódica.
- Sim, dispõe, mas os processos ocorrem de forma esporádica.
- Não, não dispõe.

2. A empresa mantém um código de ética à disposição dos seus funcionários?

- Sim, mantém.
- Não, não mantém.

3. A empresa dispõe de ações fiscalizadoras visando assegurar a integridade e a conformidade de seus processos e procedimentos?

- Existem ações fiscalizadoras sistemáticas que visam assegurar as correspondentes integridade e conformidade.
- As ações fiscalizadoras são feitas de forma esporádica.
- A empresa não dispõe de ações fiscalizadoras.

4. A empresa mantém canais de denúncia aptos a receberem manifestações internas e externas sobre ações ilícitas dos seus funcionários?

- Sim, a empresa dispõe de canais de denúncia tanto para o público interno quanto para o público externo.
- Não, a empresa não dispõe de canais de denúncia.

5. A empresa realiza investigações direcionadas a apurar as denúncias recebidas?

- Sim, a empresa realiza investigações para apurar todas as denúncias recebidas.
- Sim, a empresa realiza investigações para apurar apenas as denúncias mais graves.
- Não, a empresa não realiza tais investigações.

6. Descreva os principais aspectos positivos que facilitam a realização pela empresa de práticas de integridade.

SEÇÃO V – Responsabilidade e Obrigatoriedade de Adequação à Lei Anticorrupção:

1. A empresa tem conhecimento sobre a obrigatoriedade de adequação das ações internas e externas às diretrizes da Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)?

- Sim, a empresa tem pleno conhecimento.
- A empresa tem apenas uma noção quanto a essa obrigatoriedade.
- Não, a empresa não tem conhecimento.

2. As ações internas e externas da empresa são articuladas para atender as finalidades da Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)?

- Sim, a empresa dispõe de um conjunto de ações internas dedicadas a atender as finalidades dessa Lei.
- Parcialmente, a empresa dispõe de algumas ações internas destinadas a atender as finalidades dessa Lei.
- Não, a empresa não dispõe de ações internas voltadas a atender as finalidades dessa Lei, neste momento.

3. Como a empresa se posiciona sobre a responsabilidade e obrigatoriedade de adequação à Lei Anticorrupção?