

**PRÁTICAS DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE NO TRANSPORTE URBANO PÚBLICO EM FORTALEZA**

Suerda Veríssimo Bezerra - UNIFOR

Paulo Roberto De Carvalho Nunes - Universidade de Fortaleza

Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia - UNIFOR

Marcelo De Sousa Monteiro

Rubens Carlos Rodrigues - UNIFOR

**Resumo**

As Práticas de Integridade empresarial visam inibir a ocorrência de ilícitos, comunicando ao público consumidor a postura das práticas éticas das empresas, integrando as próprias Práticas de Compliance aplicadas no rol da governança corporativa. O transporte urbano é um dos meios de mobilidade mais utilizados pela maior parcela populacional, principalmente aquelas veiculadas com as necessidades de trabalho. O principal meio de mobilidade urbana é o ônibus, utilizado por 87,5% das pessoas que fazem uso de transportes coletivos (NTU, 2022). A partir da Lei Anticorrupção (12.846/2013), as empresas que operam por licitações reconhecem a necessidade de desenvolver Práticas de Integridade e Compliance, cuja existência pode amenizar sanções administrativas e judiciais aplicáveis em caso de sua infração, impactando nos serviços públicos, com repercussões que afetam nocivamente aos seus usuários. Nesse contexto, a questão de pesquisa ora relatada é: 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?

**Palavras-chave:** Integridade e compliance; transporte urbano público; lei anticorrupção.

**Abstract**

Business Integrity Practices aim to inhibit the occurrence of illegal acts, communicating to the consumer public the stance of companies' ethical practices, integrating the Compliance Practices themselves applied in the corporate governance list. Urban transport is one of the means of mobility most used by the largest portion of the population, especially those for work needs. The main means of urban mobility is the bus, used by 87.5% of people who use public transport (NTU, 2022). Based on the Anti-Corruption Law (12,846/2013), companies that operate through tenders recognize the need to develop Integrity and Compliance Practices, the existence of which can mitigate administrative and judicial sanctions applicable in the event of their infraction, impacting public services, with repercussions that harmfully affect its users. In this context, the research question reported here is: how has the implementation and management process of Integrity and Compliance Practices occurred in public urban passenger transport service companies?

**Keywords:** Integrity and compliance; public urban transport; anti-corruption law.

# PRÁTICAS DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE NO TRANSPORTE URBANO PÚBLICO EM FORTALEZA

## 1 INTRODUÇÃO

O transporte coletivo é um sistema de transporte de passageiros em um único meio de deslocamento, sendo fornecido por empresas privadas através de concessões, que ocorrem quando o Estado delega à iniciativa privada a exploração e manutenção desse serviço de caráter público. Em contrapartida, tais empresas são autorizadas a cobrar, na forma da passagem, os seus custos e lucros (Mabucanhane, 2018).

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, principalmente aquelas veiculadas com as necessidades de trabalho. O principal meio de mobilidade urbana é o ônibus, utilizado por 87,5% das pessoas que fazem uso de transportes coletivos (NTU, 2022).

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. 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.

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.

Grande parte dos problemas relacionados ao 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). 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).

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).

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

Soares (2021) afirma que a integridade corporativa passou a ser requerida, legalmente, a partir do advento da Lei n.º 12.846/2013. 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, o Ministério da Transparência e 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).

As Práticas de Integridade empresarial visam inibir a ocorrência de ilícitos, comunicando ao público consumidor a postura das práticas éticas das empresas, integrando 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 complementam diante do alcance dos objetivos esperados das práticas empresariais.

Muito antes dos diálogos que lidam com as Práticas de Integridade empresarial, as Práticas de *Compliance* já integravam 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.

Diante do exposto, resta definida a seguinte questão de pesquisa: Como tem ocorrido o processo de implantação e gestão das Práticas de Integridade e *Compliance* em empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros? Destarte, este artigo analisa o estágio atual do processo de implantação e gestão das Práticas de Integridade e *Compliance* nas empresas de serviços de transporte urbano público de passageiros em Fortaleza - Ceará, tendo por referência a Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

A conscientização quanto à importância 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 há benefícios, tais como eficiência, confiabilidade, segurança e respeito. É somente, a partir da Lei Anticorrupção 12.846/2013 que as empresas que operam por licitações reconhecem a necessidade de desenvolver Práticas de Integridade e *Compliance*, cuja existência pode amenizar sanções administrativas e judiciais aplicáveis em caso de sua infração, impactando nos serviços públicos, com repercussões que afetaram nocivamente aos seus usuários.

Assim, os resultados produzidos por esta pesquisa buscam evidenciar como o processo de implementação e gestão das Práticas de Integridade e *Compliance* têm ocorrido nas empresas de serviços de transportes urbano público de passageiros em Fortaleza - 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 obrigações em função de uma maior transparência e segurança para os usuários dos serviços públicos de transportes, bem como utilizando-a de base para validar a qualidade dos serviços ou mesmo identificar falhas e erros que decorram da ineficiência gerencial.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

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.

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.

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

Sob tal entendimento, há de se falar hodiernamente nas Práticas de *Compliance* e Integridade empresarial que, para Soares (2021) visam planificar os interesses públicos, consolidando um rol de práticas que, efetivamente, atrelem os discursos corporativos com as ações materializadas pelas empresas que atuam frente às parcerias público-privadas, visando reduzir as assimetrias existentes, principalmente aquelas decorrentes 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).

Viol (2021) destaca que a existência de corrupção no âmbito das contratações públicas e nas ofertas dos bens e serviços sempre foi uma realidade em afetação aos interesses 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.º 12.846/2013 enriqueceu o cotejo normativo aplicável a tal matéria (Brasil, 2013).

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

Conceição e Silva (2022) destacam que é indispensável 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, inibir 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.

Em seu art. 7º, inciso VIII, a Lei Anticorrupção traz uma clara inclinação para a observância da existência de mecanismos de Integridade e *Compliance* dentro das empresas prestadoras de serviços ao setor público (Brasil, 2013). Araripe e Machado (2018) destacam que este foi o primeiro passo para a exigência legal do Programa de Práticas de Integridade no âmbito destas empresas, sendo que a 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.º 14.133, conhecida por Nova Lei de Licitações e de Contratos Administrativos, dispôs de novas perspectivas para a contratação de bens e serviços pela administração pública. Em alguns dos seus dispositivos, as Práticas de Integridade são indicadas como essenciais para a contratação pública de empresas privadas. 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).

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*, indicando 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).

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com a Lei de Concessão e Permissão de Serviços Públicos, a responsabilidade de fiscalização das concessões públicas deve ser aplicada ao poder cedente, aos ministérios e às agências reguladoras (Brasil, 1995). Assim, utilizando-se de tal entendimento normativo, pode-se destacar que a responsabilidade pela regulamentação e fiscalização do transporte público em Fortaleza é atribuída aos órgãos e entidades vinculadas ao poder público cedente, em conformidade com as competências constitucionais, considerando: (i) Governo Municipal, atribui-se ao município de Fortaleza, 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); (ii) Agência Reguladora, em Fortaleza é a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará (ARCE), a qual exercerá a regulação do transporte público de passageiros; (iii) Órgão Gestor, Órgão Gestor de Trânsito e Transporte de Fortaleza (AMC), que deve regular a gestão e as condições do trânsito e do transporte na cidade, 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.

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 da cidade de Fortaleza, capital do estado do Ceará, no ano de 2023, constituída por 18 empresas, sendo que 11 atuam na região urbana. Dessas, 05 (cinco) compõem a amostra para análise dos resultados práticos buscados pela pesquisa, as quais terão seus nomes preservados por questões éticas. A escolha se deu por critério de acesso e conveniência por parte dos pesquisadores.

As empresas participantes receberam através do *link* fornecido pelo *Google forms* o questionário, contendo, questões sobre aspectos gerais e específicos, instruções para realização da pesquisa, inclusive a garantia de confidencialidade das informações recebidas. 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, com os indicadores teóricos e discuti-los. Gil (2019) indica que a análise descritiva é a descrição dos fatos e resultados em sua íntegra, o que produz segurança para a interpretação da realidade de um determinado grupo de indivíduos avaliados.

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

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização da empresa e dos entrevistados**

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 se deve a maior capacidade de gestão interna e externa dos aspectos relevantes para a integridade e transparência dos negócios.

Todas as empresas atuam apenas na região delimitada à cidade de Fortaleza (CE), compostas por 656, 575, 246, 602 e 610 funcionários, e declararam auferir faturamento entre R\$ 4,8 e R\$ 300 milhões, por ano. Conhecer a faixa de faturamento destas empresas é relevante para analisar quais se enquadram no parâmetro para adesão à prestação de serviços por meio de concessões públicas, conforme indicado por Sundfeld, Monteiro e Rosilho (2017). O perfil dos respondentes das cinco empresas pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 – 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: Dados da pesquisa (2023).

Conforme observado no Quadro 1, 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.

#### 4.2 Práticas de integridade em realização pelas empresas

Barreto e Vieira (2021) destacam que as Práticas de Integridade e *Compliance* são indispensáveis para que as empresas que 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. Assim, 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) duas empresas responderam que executam 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 e Fonseca (2018) indica falha organizacional, uma vez que tais práticas podem favorecer tanto as organizações, quanto ao Estado e a toda sociedade; e
- c) 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, buscou-se compreender como a alta direção das cinco empresas se envolve nas práticas de integridade:

- 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, 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, buscou-se compreender se as 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 imparcialidade, 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*.

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

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

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

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nota-se que das cinco respostas dispostas no Quadro 2, apenas a primeira e segunda empresas apresentam um perfil melhor de adequação aos parâmetros requeridos para as Práticas de Integridade e *Compliance*, atendendo assim aos ideais indicados pela Lei Anticorrupção, pela OCDE e pelo TCU. Leal e Boff (2023) 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.

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

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

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

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme Dias (2020) a implantação das práticas de integridade não se trata de uma sugestão, mas 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 04 (quatro) anos desde a implantação das Práticas de Integridade. Concernente ao reconhecimento da terceira e quarta empresa, nota-se que, apesar de validar a importância de tais práticas, essas empresas ainda precisam implantar as Práticas de Integridade. Quanto a 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. Tal cenário evidencia a necessidade de disseminação de informações capazes de educar tais organizações quanto aos benefícios e necessidade legal da aderência a estas práticas.

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

Para que haja uma melhor compreensão dos cenários de aplicação das práticas de integridade dentro das empresas participantes da pesquisa, é preciso compreender os obstáculos e quais dificultam a realização destas práticas.

Destarte, buscou-se saber se as empresas reconhecem a responsabilidade de satisfazer eficientemente a todos os *stakeholders* envolvidos nas suas atividades e as respostas obtidas foram unânimes, 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, o atendimento da satisfação dos consumidores deve ser uma preocupação das empresas (Dias, 2020).

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

Apesar da positividade do cenário obtido, 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.

Intentando compreender a visão das empresas quanto a possibilidade de prevenção das práticas fraudulentas e corruptas em contratos de concessão de prestação de serviços de transporte público de passageiros, haja vista que é um dos objetivos legais delineados pela Lei Anticorrupção (Brasil, 2013), sendo 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 concerne aos 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 4.

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

Empresa	Resposta
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: Dados da pesquisa (2023).

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, denotando a relevância de construção de estratégias capazes de aprimorar o cenário e reverter tais restrições, a exemplo de disposição de canais de comunicação internos e externos, disposição de treinamentos e outras que podem justamente integrar as Práticas de Integridade e *Compliance* destas empresas (Dias, 2020).

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 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 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. 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. 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 Brasil (2020), uma vez que a periodicidade é um dos requisitos para que as Práticas de Integridade e *Compliance* logrem êxito no alcance dos seus objetivos e métricas;
- b) duas empresas 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 obtidos evidenciaram que:

- a) três empresas afirmaram possuir o código de ética, estando elas adequadas aos indicativos do CADE (2015), da OCDE (2022) e do Brasil (2020), uma vez que tal documento favorece a adequação das condutas dos *stakeholders* internos;
- b) 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, obtiveram-se 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:

- a) 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). Procurou-se saber se as empresas que dispõem de canais de denúncia realizam a investigação das denúncias por elas recebidas, os resultados são:

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

Procurou-se verificar os aspectos positivos das práticas de integridade para as empresas que delas se utilizam, o que de acordo com Freeman e Reed (1983) são muitos, beneficiando a todos os *stakeholders* envolvidos com as atividades de uma organização. Perceber e apresentar tais concepções é relevante para aclarar dúvidas de empresas que não se utilizem de tais práticas, por isso, os resultados desta pergunta são de grande valia e estão no Quadro 5.

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

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

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme disposto no Quadro 5, pode-se perceber a adequação com os indicativos teóricos levantados por esta pesquisa, emitidos tanto por diretrizes legais como as do CADE (2015), OCDE (2022) e Brasil (2020), bem como por estudos científicos como os de Fonseca (2018), Ferreira (2020) e Freeman e Reed (1983).

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

Ao analisar o conjunto dos resultados desta seção observou-se que, apesar de reconhecerem os benefícios das práticas de integridade, nem todas as organizações 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 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 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), pois 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). Assim, procurou-se saber sobre a percepção e conhecimento das empresas participantes com relação à referida norma legal vigente.

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

- a) três empresas 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. 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) sendo que:

- 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 (Lima, 2020).

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

Empresa	Resposta
1	Como a empresa já tem um Programa de <i>Compliance</i> implantado há pelo menos 4 anos, atende plenamente a todos os requisitos das leis existentes sobre corrupção e LGPD.
2	A empresa tem tolerância zero 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: Dados da pesquisa (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 CONCLUSÃO

Os resultados desta pesquisa evidenciaram 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).

Quanto aos 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 imbróglis 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 aos 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.

Também 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, desvelando 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 na cidade de Fortaleza no estado do Ceará 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.

A identificação dos obstáculos à implementação das práticas (como dificuldades de comunicação com o poder público e usuários) e sugestão de soluções (como canais de comunicação eficientes e treinamentos) contribuem para o desenvolvimento teórico sobre a implementação prática de políticas de integridade em contextos específicos. Ao destacar os benefícios percebidos pelas empresas (como acesso a informações, transparência e gestão eficaz), o estudo contribui empiricamente para a compreensão dos resultados tangíveis que as práticas de integridade podem oferecer às empresas e suas operações.

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

Quanto à oportunidade para realização de outras pesquisas, 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. Estudar o impacto das práticas de integridade nas partes interessadas, incluindo não apenas as empresas e reguladores, mas também os usuários dos serviços de transporte público. Isso poderia envolver pesquisas de satisfação do cliente e análises de feedback público. Realizar análises de custo-benefício para entender os custos associados à implementação de práticas de integridade e os benefícios a

longo prazo, incluindo economias devido à redução de fraudes e melhorias na reputação da empresa. Investigar como a tecnologia, como sistemas de gestão de integridade e *compliance*, pode facilitar a implementação e monitoramento das práticas de integridade nas empresas de transporte público.

## REFERÊNCIAS

- ARARIPE, C. M. R. A.; MACHADO, R. C. R. Os programas de integridade para contratação com a administração pública estadual: *nudge* ou obrigação legal? Um olhar sobre as duas perspectivas. **Rev. Bras. Polít. Públicas**, v. 8, n. 2, p. 385-404, 2018. Disponível em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/5332>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BARBOSA, J. B. D.; REIS, R. V. Avaliação de Integridade nas Estatais pela CGU. **Boletim de Análise Político-Institucional**, v. 10, n. 15, p. 79-87, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8645/1/BAPI15\\_Cap8.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8645/1/BAPI15_Cap8.pdf). Acesso em: 15 mar. 2023.
- BARCAT, G. **Um programa de integridade não é um programa de conformidade**. In: Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 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.
- BRANDÃO, C. E. L.; PERAZZO, A.; RASO, N. **Governança corporativa e integridade empresarial: conceitos, atitude e prática**. In: Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 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.
- BARRETO, R.T. S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cad. EBAPE. BR.**, v. 19, n. 3, p. 442-463, 2021. <https://doi.org/10.1590/1679-39512020006>
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Dispõe sobre as normas constitucionais em vigência. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 1 mar. 2023.
- BRASIL. [Lei 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/18987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18987cons.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/112846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.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/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm). Acesso em: 15 mar. 2023.
- BRASIL. [Tribunal de Contas da União – TCU]. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.
- CADE (CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA). **Guia programas de compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial**. Brasília: CADE, 2015. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- CASTRO, P. R.; AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. **R. Cont. Fin. – USP**, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806780>
- CGU (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO). **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas**. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- COELHO, N. M. M. S. Foreign Corrupt Practices ACT: uma breve análise da lei que deu origem ao combate internacional da corrupção. **Revista Jurídica**, v. 1, n. 46, p. 164-187, 2017. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/2004/1285>. Acesso em: 13 jun. 2023.

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

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

COSTA, L. C. P. R. **Oportunismo e corrupção em renegociações de contratos de concessão no Brasil**: revisitando as premissas da literatura econômica. Dissertação [Mestrado em Direito e Regulação] – Fundação Getúlio Vargas (FGV): Rio de Janeiro, RJ, 2021, 108f. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30448/Disserta%c3%a7%c3%a3o\\_LCP\\_final\\_nova\\_folha.pdf?sequence=3&isAllowed=y](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.

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

FERREIRA, R. A. Novos paradigmas para o combate e controle da corrupção nos contratos de Parceria Público-Privada (PPP). **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, A. Programa de *Compliance* ou Programa de Integridade, o que isso importa para o Direito brasileiro? **Revista do TRF1**, v. 30, n. 1/2, p. 77-94, 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/211930794.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

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

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

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

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

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

MABUCANHANE, N. Políticas, programas e projectos governamentais: perspectiva conjuntural na busca de soluções ao problema dos transportes públicos. **Estudos IAT**, v. 3, n. 2, p. 173-191, 2018. Disponível em: <http://estudiosiat.sec.ba.gov.br/index.php/estudiosiat/article/viewFile/89/111>. Acesso em: 19 mar. 2023.

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

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

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

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

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

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

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

PINHO, 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.

SILVA, F. A. M.; ANDRADE, L. B. P.; OLIVEIRA, M. 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: 1 mar. 2023.

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

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

SOUZA, G. M. Direito de contratos: principais diferenças entre as licitações comuns e as Parcerias Público-Privadas (PPPS). **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 1196-1223, abr., 2022. Disponível em: <https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/5127/19609>. Acesso em: 15 mar. 2023.

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

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