

**idp**

v. 3 n. 6

**111**

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## WORKING PAPER

**A PERCEPÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE  
PELOS GESTORES DA TERRACAP – A AGÊNCIA DE  
DESENVOLVIMENTO DO DISTRITO FEDERAL**

**WALTER JOSÉ DE ALMEIDA FILHO**

# A PERCEPÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE PELOS GESTORES DA TERRACAP – A AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO DISTRITO FEDERAL

WALTER JOSÉ DE ALMEIDA FILHO<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública pelo IDP. Engenheiro Civil pela UnB, MBA em Gestão de Negócios Imobiliários e da Construção Civil pela FGV. E-mail: eng.walterfilho@gmail.com



## IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

### DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

#### Diretor Geral

Francisco Schertel

#### Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

### CONSELHO EDITORIAL

#### Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

#### Supervisão e Revisão

Matheus Gonçalves

Emmanuel Brasil

Rafael Viana

#### Apoio Técnico

Igor Silva

#### Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

## DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Revista Técnica** voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

**Convidamos a comunidade** acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

**As publicações** da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: [www.idp.edu.br](http://www.idp.edu.br)

**As opiniões emitidas** nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

# debates em administração pública

## SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Programas de integridade	7
3. Breve histórico da TERRACAP e Planejamento Estratégico	12
4. Metodologia	16
5. Resultados e Discussão	17
6. Considerações finais	24
7. Referências	25

**Resumo:** A governança pública está atrelada a mudanças na gestão política, levando a uma propensão à autogestão e a ações programáticas que estimulem a melhor prestação de serviços pelas instituições. Entre os instrumentos que o Estado dispõe para consolidar tais objetivos, estão os programas de Integridade e Conformidade. O objetivo geral do estudo foi de traçar um histórico da inserção dos programas de integridade, principalmente nas empresas estatais, e identificar as principais características do seu funcionamento. Para realizar este estudo, os gestores da Terracap responderam a um questionário. Suas respostas foram posteriormente analisadas. A hipótese testada foi que, quanto mais uniformes forem as percepções e expectativas dos gestores sobre o Programa de Integridade e Compliance, mais a Terracap o atende. Os resultados mostram que há uma variação significativa quanto à percepção dos gestores, o que leva à conclusão de que o Programa deve ser aprimorado.

**Palavras-chave:** Conformidade; empresas estatais; governança pública; programas de integridade; Terracap.

**Abstract:** Public governance is linked to changes in political management, leading to a propensity for self-management and programmatic actions that encourage better service delivery by institutions. Among the instruments that the State has to consolidate these objectives are the Integrity and Compliance programs. The general objective of the study was to trace a history of the insertion of integrity programs, mainly in state-owned companies, and to identify the main characteristics of its operation. To carry out this study, Terracap managers answered a questionnaire. Their responses were later analyzed. The hypothesis tested was that the more uniform the perceptions and expectations of managers about the Integrity and Compliance Program are, the more Terracap meets it. The results show that there is a significant variation in the perception of managers, which leads to the conclusion that the Program must be improved.

**Keywords:** Compliance; state enterprises; public governance; integrity programs; Terracap.

## 1. INTRODUÇÃO

A Companhia Imobiliária de Brasília (TERRACAP), uma das maiores do seu segmento, e com uma história que envolve a atmosfera tipicamente política do Distrito Federal, protagonizou empreendimentos imobiliários de extrema importância para a sociedade durante os últimos anos. Não obstante, e apesar de tê-lo feito em raros momentos, ela também protagonizou escândalos de corrupção e, por essa razão, manifesta ainda a exigência de aprimoramentos e de modificações em suas práticas e diretrizes de governança. Assim, faz-se necessária a implementação de um conjunto de procedimentos internos com o objetivo de que a empresa cumpra os ditames legais e constitucionais nos quais se fundamenta. Isto pode ser feito na forma de um programa de integridade.

Com base na Lei nº 13.303/2016, que versa sobre a obrigatoriedade de se conduzi-lo nas empresas estatais, segue-se a pergunta-problema, então: de que forma o Programa de Integridade foi executado na Terracap e qual a percepção que os gerentes da empresa têm sobre ele? A hipótese da nossa pesquisa é a de que ele foi implementado de acordo com a legislação e com as boas práticas, de modo que todos os gerentes da empresa têm um conhecimento homogêneo sobre o programa.

Justifica-se a produção de tal estudo porque seu tema é relativamente recente para a disciplina da Administração Pública. Tem-se em vista, também, de que a Terracap é uma corporação responsável por realizar negócios e parcerias público-privadas de valores muito elevados e de muita importância para a comunidade do Distrito Federal.

O objetivo geral do estudo foi de traçar um histórico da inserção dos programas de integridade, principalmente nas empresas estatais, e identificar as principais características do seu funcionamento. Para tanto, primeiro, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca de Programas de Integridade; em seguida, apresentou-se o programa de integridade implementado na Terracap; e por fim, foi realizado um estudo de caso da empresa pública Terracap, analisando a percepção dos gerentes da empresa em relação a ele.

Levando em consideração o que diz Stake (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a metodologia de pesquisa foi compreendida a partir da sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos de coleta de dados. Para a metodologia deste estudo, será utilizada a abordagem qualitativa, com procedimento descritivo e com levantamento de dados documentais. A análise da população e da amostra relacionou-se com a análise das fontes bibliográficas, tendo em vista que a coleta de dados é pautada na leitura e na análise de documentos selecionados, complementando-se estas, ademais, com o estudo de caso

voltado à Terracap. Também foi aplicado um questionário aos gestores da empresa, contando com 23 questões que envolvem os temas abordados ao longo da pesquisa.

## 2. PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

A maioria das ações de combate à corrupção foram motivadas historicamente por escândalos específicos: o *Foreign Corrupt Practices Act* norte-americano, por exemplo, foi aprovado em 1977 em resposta ao caso internacional envolvendo a empresa *Lockheed*; além dele, diversas medidas do tipo *compliance* também foram apresentadas pela comunidade Europeia e pelo Parlamento Europeu durante a década de 1990 na esteira das investigações das Operações Mãos Limpas na Itália.

Já no Brasil, foi editada a Lei 12846 de 1º de agosto de 2013, denominada Lei Anticorrupção (LAC) ou Lei da Empresa Limpa, a partir de compromissos assumidos junto à ONU, à OEA e à OCDE e de certa pressão popular. Posteriormente, ela foi regulamentada pelo Decreto nº 8420 de 2015. (PAULA, 2020)

A LAC foi um marco no enfrentamento à corrupção no Brasil. Num momento de conflitos judiciais entre alguns políticos e as principais empresas do país, ela estabeleceu a responsabilização objetiva, civil e administrativa em razão de atos praticados contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira. Ainda, ao estabelecer critérios de aplicação legal no âmbito da pessoa jurídica, de acordo com o art. 7º, VIII, da mencionada lei, no qual se definem “mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de ética e de conduta”, ela inovou bastante.

### 2.1 O que são Programas de Integridade e qual a sua importância

Segundo Killinger (2010 apud ZENKER, 2019, p.46), “[e]m geral, quando se pensa na palavra integridade, é estabelecida uma relação direta com valores consolidados a partir de conceitos extraídos da ética e da moralidade”. De um modo mais direto e específico, a integridade implica a exata correspondência entre os relevantes valores morais e a realização deles quando, diante dos problemas do cotidiano, uma escolha é reclamada a fim de que uma ação ou omissão seja feita. Assim, a integridade pressupõe uma consistência interna e externa de virtudes, o que impede a prática de atos incoerentes ou conflitantes com a postura pessoal abertamente assumida, ou seja, ela funciona em sentido oposto à hipocrisia. Do ponto de vista individual, uma pessoa íntegra é aquela que não está dividida,

isto é, que está inteira de caráter, e realizando suas funções sempre de acordo com os mesmos padrões éticos, independente das circunstâncias (ZENKNER, 2019).

Portanto, e já por esse aspecto individual assumido de valores bem determinados, a integridade se diferencia da ética: enquanto a primeira traz conotações mais filosóficas e abstratas, a segunda tem a ver com o cotidiano das pessoas e com o processo de tomada de decisões (ALTOUNIAN; CAVALCANTE; COELHO, 2019). Do ponto de vista corporativo, o desafio da integridade está em assegurar a consistência entre os valores organizacionais e as condutas individuais (BROWN, 2005). Já no domínio da Administração Pública, em que as atribuições e os poderes coletivos são delegados aos servidores públicos, a integridade enquanto baliza moral deve ser inquestionável e mesmo esperada (LUIJK, 2004).

Nesse contexto, o programa de integridade consiste, no âmbito da pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e de procedimentos internos de auditoria e de incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos. Tal definição pode ser extraída de previsão contida no art. 41º do Decreto nº.8.420/15, que regulamenta a Lei n.12.846/13. Conhecida como Lei Anticorrupção (DE FREITAR DIAS, 2020), ela possui uma relação direta com as convenções internacionais e demonstra possuir influência, principalmente, das legislações norte-americana (FCPA) e britânica (UKBA), que regram sobre o enfrentamento contra a corrupção no estrangeiro (PAULA, 2020).

O Decreto nº 8.420, de 2015, como mencionado, foi editado para regulamentar essa lei em âmbito federal, contemplando o rito do processo de apuração de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira, além de estabelecer os parâmetros para fixar as penalidades nela previstas e os apontamentos sobre os encaminhamentos judiciais derivados da Lei, definindo, além disso, aspectos operacionais relativos à celebração do acordo de leniência e aos cadastros criados pela Lei Anticorrupção (cadastro nacional de empresa inidôneas e o cadastro nacional de empresas punidas).

O programa de integridade definido pelo Decreto Regulamentador Federal é designado e conhecido nas legislações externas (FPCA; UKBA) como “*compliance*” (LIMA, 2018). A palavra *compliance* deriva do verbo em inglês “*to comply*”, e significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, *Compliance* significa o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição (ZENKNER; CASTRO, 2020).

Não se pode confundir o *compliance* com o simples cumprimento de regramentos informais e formais. O seu atingimento é bem mais amplo e consiste em um rol de padrões,

de normas e de procedimentos éticos e legais. Além disso, uma vez estabelecido e implantado, ele será a linha mestra que norteará o comportamento tanto da instituição em questão quanto da atitude dos seus colaboradores (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

Segundo Lima (2018), no campo jurídico interno, é possível afirmar que o termo *compliance*, quando se trata de práticas de anticorrupção, é compreendido como “programa de integridade”, tanto pelo texto normativo da LAC quanto pelo decreto regulamentador. A Controladoria Geral da União (CGU), em seus guias e normativos, também utiliza o termo “programa de integridade” para tratar de práticas anticorrupção. A CGU define o programa de integridade como “um programa de *compliance* específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na lei 12.846/2013”, cujo foco é evitar a ocorrência de suborno e de fraudes nos processos de licitação e na execução de contratos (LIMA, 2018).

De fato, programas de integridade e de *compliance* se confundem. Valores preventivos, detectivos e responsivos devem estar entremeados às normas, regulamentos e controles; estes, por sua vez, devem estar alinhados com os valores de integridade, tanto quanto os valores mesmos devem motivar a criação desses controles (ALTOUNIAN; CAVALCANTE; COELHO, 2019).

Não obstante, observa-se que ambas as denominações – *compliance* e programas de integridade – correspondem a microssistemas jurídicos inseridos no âmbito empresarial. A função deles é a de garantir a conformidade com normas vigentes no ordenamento jurídico no qual se inserem, bem como disseminar a cultura de ética nas suas atividades (LIMA, 2018).

Diante do conceito apresentado, verifica-se que o Programa de Integridade tem como foco estruturar medidas anticorrupção, 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 (CGU, 2015a). 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.

Não há dúvida que a implantação de programas de integridade impulsiona as empresas a assumirem um importante papel na mudança cultural do país. Os escândalos de governança, os casos de corrupção e os problemas sociais do Brasil têm acentuado a

necessidade de consolidação de padrões éticos, legais e transparentes de comportamento (GONSALES, 2016).

Apesar de ainda permanecer alguma resistência quanto à implementação de sistemas dessa natureza em razão do custo que ela acarreta, existe uma compreensão, cada vez maior, de que ferramentas de *compliance*, atualmente, representam um dos pilares fundamentais de qualquer empresa (ZENKNER, 2019).

## 2.2 Estrutura do Programa de Integridade e os Programas de Integridade nas Empresas Estatais

Para a eficiência de um programa de integridade, um dos pontos mais importantes, senão o principal, é o comprometimento da alta administração, definido como o primeiro pilar pela CGU.

Como visto, o programa de integridade consiste, resumidamente, no desenvolvimento de criação de políticas, processos, procedimentos e treinamentos com o objetivo de apresentar orientações na forma de agir dos colaboradores e das partes interessadas quando se relacionarem com a empresa ou quando falarem em nome desta. Esses treinamentos visam não apenas promover o comportamento ético, apresentando as políticas internas, as formas de comunicação entre a empresa e a sociedade, mas, também, incentivar as práticas de desvios de conduta.

No entanto, o sucesso de um programa integridade está diretamente relacionado ao exemplo prático de seus dirigentes. Ou seja, quando a alta administração de uma empresa não demonstra interesse no tema ou quando suas atitudes não estão de acordo com as políticas da entidade e com os seus valores, de nada valem as capacitações e os treinamentos realizados.

De acordo com a ISO 19.600/2014, que trata dos sistemas de gestão de *compliance*, “um *compliance* eficaz requer um comprometimento ativo do órgão de controle e da Alta Administração, que permeie toda a organização” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2014, p.10); e, ainda de acordo com o DSC 10.000/15, “a cultura do *Compliance* deve permear a organização através do exemplo de seus dirigentes e atingir todos os níveis hierárquicos por meio de atitude a ações da chefia” (GIOVANINI, 2015.p.4) .

O segundo pilar a ser observado é a criação de uma instância responsável diretamente pelo programa de integridade, que tenha independência funcional e financeira

e que tenha autonomia para realizar suas atividades. O programa de integridade deve ser supervisionado e executado por profissionais com determinado nível de independência e de recursos para efetuar o bom desempenho de suas funções sem a necessidade do aval de outras áreas da empresa. (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018).

Importante destacar que o profissional não precisa necessariamente ser da área jurídica; entretanto, isto é recomendável. Além do conhecimento jurídico, no entanto, ele deve dominar também a cadeia de negócios da empresa, ter uma boa comunicação com os diversos públicos, ser uma pessoa dinâmica e principalmente gozar de boa reputação profissional. (FRAZÃO; MEDEIROS, 2018).

Para a estruturação de um programa de integridade, é necessária uma avaliação de riscos que leve em conta as características dos mercados onde a empresa atua (cultura local, nível de regulação estatal, histórico de corrupção). Essa avaliação deve considerar principalmente a probabilidade de ocorrência de fraudes e de corrupção – inclusive ligadas a licitações e contratos – e o impacto desses atos lesivos nas operações da empresa. Com base nos riscos identificados, serão desenvolvidas as regras, políticas e procedimentos para prevenir, detectar e remediar a ocorrência dos atos indesejados. Essa etapa define o terceiro pilar: a análise de perfil e de riscos.

A gestão de riscos é o conjunto de procedimentos por meio dos quais a gestão identifica, analisa, avalia, trata e monitora os riscos que podem afetar negativamente o atingimento dos objetivos organizacionais. É um instrumento que contribui para melhorar o desempenho por meio da identificação de oportunidades e da redução da probabilidade e/ou do impacto das perdas, além de apoiar os esforços de garantia da conformidade dos agentes aos princípios éticos e às normas legais (VIEIRA; BARRETO, 2019).

A Lei nº 13.303, de 13 de junho de 2016, conhecida como Lei das Estatais, reforça a importância do tema, estabelece a exigência de regras de governança corporativa e práticas de *compliance* nas atividades de empresas públicas e sociedades de economia mista, que abordarão não apenas os processos internos, mas também as suas contratações e os relacionamentos que elas têm com seu público externo.

Dividida em três títulos, a Lei das Estatais reservou o primeiro para tratar – dentre outras coisas – das práticas de governança corporativa e programas de integridade. Além disso, ela apresentou um modelo de gestão de governança corporativa, pautado muito fortemente no conceito das “três linhas de defesa”. Nela destaca-se ainda a criação de instâncias internas para atualização e aplicação do código de conduta e integridade, canal que possibilita o recebimento de denúncias internas e externas e de mecanismos de proteção à

retaliação do denunciante, além da definição de treinamentos periódicos sobre o Código de Conduta e Integridade a seus empregados, políticas de gestão de riscos, de análise de pré-qualificação de fornecedores e matriz de riscos nos contratos de obras e serviços com cláusula contratual (ZENKNER; CASTRO, 2020).

Em relação à implantação de programas de integridade, a lei das estatais exigiu um número maior de critérios e de adaptações às empresas com receita operacional bruta acima de 90 milhões de reais (art. 1 §1). No entanto, o mais importante é que a data de junho de 2018 foi o marco temporal, pois estabeleceu a obrigatoriedade de se implantar um efetivo sistema de *compliance* nas empresas estatais, mesmo para que não sejam consideradas de grande porte.

### 3. BREVE HISTÓRICO DA TERRACAP E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na criação de Brasília, a Terracap era apenas um departamento imobiliário da Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil (NOVACAP). Com o passar do tempo, o Distrito Federal foi se consolidando e houve a necessidade de desmembramento das atividades imobiliárias da NOVACAP.

A Companhia Imobiliária de Brasília (Terracap), criada pela Lei nº. 5.861, de 12 de dezembro de 1972, é uma empresa pública que integra a administração indireta do Governo do Distrito Federal e que tem por objetivo a execução, mediante remuneração, das atividades imobiliárias de interesse do Distrito Federal, compreendendo a utilização, a aquisição, a administração, a disposição, a incorporação e a oneração ou a alienação de bens.

A Terracap é regida pela Lei Distrital nº 4.586, de 13 de julho de 2011, pela Lei Federal nº 12.846, de 01 de agosto de 2013, pela Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, pela Lei Federal nº 12.813, de 16 de maio de 2013, normas e regulamentos relacionados, bem como pelo seu estatuto social e, subsidiariamente, pela legislação aplicável às sociedades por ações, sendo que 51% de seu capital social é pertencente ao Distrito Federal e 49% está sob controle da União.

A Empresa, que inicialmente assumiu direitos e obrigações na execução das atividades imobiliárias de interesse do Distrito Federal, incorporou formalmente, com a edição da Lei Distrital nº 4.586/2011, a função de Agência de Desenvolvimento, por intermédio da proposição, da operacionalização e da implementação de programas e de projetos de desenvolvimento econômico e social de interesse do DF.

No ano de 2011, tendo em vista o novo Estatuto Social da empresa, foi concedido à empresa mais solidez a fim de que ela conduzisse e protagonizasse o respectivo cenário desenvolvimentista, comportando-se assim como uma das empresas que mais importância possuía no que tangia à economia local. Tais ações passaram a influir na geração de empregos e de renda, bem como fomentaram a produção de moradia para a população, reduzindo o déficit habitacional.

Assim, a TERRACAP dá incentivos às atividades produtivas, promove a função social territorial, além de investir em programas ambientais, sendo umas das principais financiadoras de obras. Figura em seu portfólio institucional a construção de pontes, metrô, rodoviárias, centros de convenção, dentre outras tantas construções. Paralelamente, a empresa promove com maestria a elaboração de parcerias público-privadas, além de estabelecer políticas de regularização às instituições assistenciais, religiosas, rurais e de entidades sem fins lucrativos.

### 3.1 O Programa de Integridade na TERRACAP

O programa de Integridade da Terracap foi baseado na Lei nº 13.303/2016, que inovou e aprimorou a gestão, determinando que as empresas públicas observassem regras de transparência, gestão dos riscos, controle interno e *compliance* em suas práticas de governança corporativa. Tal medida teve como objetivo mais eficiência e eficácia na gestão dos recursos, levando em consideração o compromisso e a sustentabilidade socioeconômica e ambiental (TERRACAP, 2019).

Na elaboração do programa, foram consideradas, também, as orientações da Portaria nº 1089/2018 da CGU, que estabelece as diretrizes sobre os procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento dos programas de integridade de órgãos e de entidades envolvidas.

Como visto no capítulo anterior, as estatais tinham a obrigatoriedade de se adequar às novas exigências da Lei das Estatais até junho de 2018, e para isso, a Terracap precisou passar por uma mudança no seu organograma, principalmente no que diz respeito à governança.

Com a reestruturação administrativa da TERRACAP, a Auditoria Interna (AUDIT), subordinou-se ao Conselho de Administração (CONAD), desvinculando-se da Controladoria Interna (COINT). Dessa forma, a COINT passou a incorporar na sua estrutura atividades de governança, *compliance* e a gestão de riscos, complementando a área de gestão da TERRACAP. Conseqüentemente, foi alterado o regimento interno, como veremos mais

adiante, a fim de promover ações institucionais em prol do combate a atos de corrupção e atividades fraudulentas.

A implantação do Programa de Integridade na Terracap iniciou-se em 2019, estendendo-se por 4 anos e reunindo uma série de medidas que visavam “prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraude e corrupção, pensadas e implementadas de forma sistêmica, com aprovação da Alta Administração”, sendo a Controladoria Interna (COINT) e a Coordenação do Comitê de Integridade e Governança (CIGOV) os setores responsáveis.

Todo o processo se desdobra por três momentos distintos, em que o primeiro e o segundo, já concluídos, passam pela seleção da Unidade de Gestão da Integridade e pela aprovação do Programa pela Alta Administração, respectivamente. O terceiro momento passa pela execução e monitoramento do Programa de Integridade da Terracap. Ele tem como pilares conceitos que se fundamentam no “Apoio da Alta Administração, Conformidade, Gestão de Riscos, Controle Interno e Ética”, sendo aprimorado continuamente a fim de garantir a eficácia de sua aplicabilidade.

### 3.2 O código de conduta e integridade da TERRACAP

A empresa Terracap, com o firme propósito de garantir a máxima equidade, a transparência na gestão das atividades e de zelar por sua imagem e reputação, elaborou um Código de Conduta e Integridade (CCI) que define com clareza o conjunto de valores, de regras e de princípios de conduta que condicionam as suas relações com terceiros e que também caracterizam o desempenho das atividades da Empresa (TERRACAP, 2020).

O CCI da Terracap tem como finalidade abordar pontos essenciais que visam estabelecer clareza e acessibilidade às regras fundamentais para a implementação dos padrões de conduta que serão praticados por todo o grupo em exercício na Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal (TERRACAP, 2020).

A obrigatoriedade dos padrões e princípios descritos nesse código se estende a todos os funcionários, desde que esses padrões não entrem em conflito com a legislação. Nesse viés, parte da finalidade de conduta descrita pela Terracap objetiva aprimorar e lapidar a qualidade ética e a observância do disposto no Código de Conduta da Alta Administração Pública Direta e Indireta do Distrito Federal, no Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo do Distrito Federal, assim como no Decreto nº 37.967 de

20/01/2017 que regulamenta, no âmbito do Distrito Federal, a Lei Federal 13.303 de 30 de junho de 2016.

O Código possui 35 (trinta e cinco) páginas divididas em 22 (vinte e dois) capítulos e pode ser facilmente acessado no site da empresa Terracap.

Com base na situação legal aplicável, o CCI em questão explica, de forma clara e fácil de compreender, onde se encontram potenciais conflitos de interesses e situações de risco de corrupção, dá orientações aos funcionários de como lidar com tais conflitos de interesses e situações, e faz com que eles assumam sua responsabilidade especial, atentos à área de prevenção à conduta, sendo sua fundamentação legal mediada pela Lei Federal nº 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A Comissão de Ética da TERRACAP foi instituída por meio da Portaria nº 126/2016-PRESI, de 01 de julho de 2016, considerando os preceitos trazidos pelo Decreto nº 37.297, de 29 de abril de 2016, que aprovou, no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Distrito Federal, o Código de Conduta da Alta Administração, o Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo e que institui as Comissões de Ética do Poder Executivo do Distrito Federal, dentre outras providências.

A Comissão de Ética da TERRACAP é uma das estruturas de gestão que está diretamente relacionada à promoção da ética e das regras de conduta e integridade no âmbito da Empresa. Sua atuação ocorre de forma transparente e acessível a todos, cabendo a qualquer cidadão denunciar a ela quaisquer ações de seus empregados que se façam contrariamente à ética da empresa. A Comissão se coloca à disposição dos seus colaboradores para que estes tenham consciência acerca do que caracterizaria tais condutas, e, constatada possível ocorrência de ilícitos penais, civis, de improbidade administrativa ou de infração disciplinar, ela encaminhará cópia dos autos à Divisão de Corregedoria para apuração, sem prejuízo da adoção das demais medidas de sua competência.

Na Terracap, o canal de denúncia, conforme recomendado pela lei da Estatais no art. 9, §1º e como visto no item 1.8 deste trabalho, está conectado ao Sistema de Gestão de Ouvidorias do Distrito Federal SIGO/DF, criado pela Lei nº 1896/2012 e pelo Decreto nº 36.462/2015, com a finalidade de garantir a participação popular e contribuir para desenvolver a cultura de cidadania e para aprimorar os serviços públicos prestados pelo Poder Executivo. Atualmente, o sistema é composto por 89 Ouvidorias de órgãos, entidades e Administrações Regionais do Poder Executivo do Distrito Federal.

O cidadão tem a possibilidade de realizar suas denúncias, acessando o Sistema OUV-DF (<http://www.ouv.df.gov.br>), ou ligando para o telefone 162. Após o registro, as manifestações são classificadas em uma Central (CQ - Controle de Qualidade) e enviadas aos órgãos, entidades ou Administrações Regionais do Distrito Federal, que possuirão o prazo improrrogável de 20 dias para o oferecimento de resposta ao cidadão.

Apenas no caso de denúncias, o prazo poderá ser prorrogado, uma única vez, por igual período. O atendimento também pode ser realizado de forma presencial na sala da Ouvidoria, no edifício sede da TERRACAP.

## 4. METODOLOGIA

Levando em consideração o que dizem Freitas e Prodanov (2013), a metodologia de pesquisa pode ser dividida segundo a relação entre os seus objetivos, as suas abordagens, a técnica, a coleta de dados e os procedimentos de análise a serem utilizados. Para a realização deste estudo foi utilizada uma metodologia de pesquisa com fontes de dados primária, com uma abordagem qualitativa, com procedimento descritivo e com levantamento de dados de caráter bibliográfico, baseado na revisão de artigos, de livros e documentos.

Como a interpretação dos dados pelo pesquisador é o que determina o resultado da pesquisa qualitativa, é preciso que ele tenha cuidado ao escolher e adotar um quadro teórico; porém, ele também não pode se deixar influenciar exageradamente a ponto de que os resultados obtidos se encaixem no viés da sua hipótese, o que acarretaria na desconsideração de processos importantes e na dubiedade da verdade científica obtida. Encontrar a mediação entre a teoria escolhida e o respectivo estudo é um dos desafios do pesquisador nessa abordagem.

Dentro da abordagem qualitativa, a presente pesquisa se encaixa no tipo estudo de caso, pois tem como foco a realidade profissional dos gestores da Terracap. Na fase exploratória deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico com o intuito de promover um aprofundamento teórico, que auxilie na compreensão sobre os programas de Integridade. Foram utilizados livros, artigos, sites e normativos da empresa Terracap.

Para obter os dados da pesquisa, foi estabelecido contato com os empregados da Terracap, com base em entrevistas semiestruturadas. Para tal, a entrevista foi realizada por meio da internet, de forma a cumprir os protocolos de distanciamento social determinados pelos decretos estaduais e federais da época.

Para a resposta dos questionários, foi utilizado o método da escala de Likert. De acordo com Appolinário, a escala de Likert pode ser definida como um “tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto” (APPOLINÁRIO, 2007, p. 81).

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Foram entrevistados 23 empregados públicos da TERRACAP, sendo que todos ocupam cargos de gerência na empresa. No entanto, obtivemos somente 15 respostas, sendo os respondentes 13 homens e 2 mulheres. A idade média dos gerentes é de 45 anos. As entrevistas foram realizadas no período de julho a setembro de 2021.

Com base no questionário aplicado aos gestores, foi possível aferir os dados da tabela seguinte. Para cada item, pode-se ver na linha correspondente o número do entrevistado que optou por cada resposta. Por exemplo, para a afirmação “o comprometimento da Alta administração é relevante para a Terracap”, 3 entrevistados concordaram totalmente, 11 concordaram, 1 concordou em parte e nenhum entrevistado discordou.

Quadro 1: O comprometimento da Alta administração é relevante para a Terracap

QUESTIONÁRIO	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo em Parte	Discordo	Discordo Totalmente
O comprometimento da Alta administração é relevante para a Terracap.	3	11	1	0	0
Na Terracap, a Alta Administração promove programas de integridade, dentre os quais o <i>Compliance</i> .	1	7	6	1	0
Na Terracap, o <i>compliance</i> se inicia pela gerência e gradualmente estende-se aos mais altos níveis administrativos.	0	2	11	1	0
A independência da área de <i>compliance</i> é primordial na minha organização, que está envolvida diariamente em reuniões estratégicas	1	5	5	4	0

Na minha organização, as políticas de contratação de terceiros são eficazes	0	2	8	4	1
As políticas de conflitos de interesses são claras e definidas na minha organização.	0	2	5	7	1
A comunicação ocorre de forma regular, clara e contínua na minha organização, o que reforça os objetivos do programa de integridade	0	0	8	5	2
A administração da Terracap é comprometida; todavia, sem que se rompam paradigmas já estabelecidos.	0	2	9	3	1
O Código de Conduto e Ética da Terracap reflete a nova lei anticorrupção em vigor no Brasil.	1	8	5	1	0
A Terracap implementa uma política anticorrupção.	0	4	6	5	0
A Terracap já implementou um programa de integridade.	0	8	6	1	0
Na Terracap, existe uma relação íntima entre a área de negócios e a área de <i>compliance</i> .	0	0	6	8	1
A área de <i>Compliance</i> é independente na Terracap.	0	3	9	3	0
A Terracap constrói, elabora e aprova a divulgação das políticas internas.	0	7	8	0	0
Na Terracap, a comunicação é essencial no contexto do <i>compliance</i> .	0	10	3	2	0
Na Terracap, a comunicação é padronizada a fim de atingir o público interno e externo	0	1	8	6	0
A Terracap se utiliza da gestão de riscos a fim de preservar	0	2	10	2	1

sua imagem corporativa, seja internamente ou externamente.					
Na Terracap, quando existe baixo risco, a empresa o aceita e lida com os resultados imediatamente.	0	3	5	6	1
A Terracap usa a gestão de riscos a fim de minimizar a probabilidade de fraudes.	0	4	8	3	0
Na Terracap, o <i>Compliance</i> é tido como um parceiro	0	6	5	3	1
Na Terracap, o profissional de <i>Compliance</i> participa da rotina da empresa	0	5	5	5	0
Quando o assunto é <i>compliance</i> , a minha organização está melhorando continuamente.	0	6	9	0	0
Na minha organização, o programa de integridade é efetivo.	0	1	11	3	0

Segunda a opinião dos entrevistados, portanto, a Alta Administração da Terracap incorpora melhorias e práticas relativas à governança corporativa nas atividades desenvolvidas pela empresa, especialmente aquelas vinculadas diretamente à Lei nº 13.303/2016.

Importante ressaltar que o Estatuto Social dedica um capítulo especial aos aspectos da governança e transparência tutelados pela Alta Administração, sendo paralelamente instituídas a “Política de Divulgação de Informações, a Política de Distribuição de Dividendos, a Política de Transações com Partes Relacionadas, a Política de Porta-vozes, a Política de Gestão de Riscos e a Política de Gestão de Pessoas” (TERRACAP, 2019, p.4).

No que diz respeito à segunda afirmativa: “na Terracap, a Alta Administração promove programas de integridade, dentre os quais o *Compliance*”, 6,6% dos entrevistados (1), concordaram totalmente, ao passo que 46,6% apenas concordaram, 40% (6) concordaram em parte, 6,6% (1) discordaram, e nenhum dos entrevistados discordou totalmente. Essa distribuição das respostas se reflete na parte escura do gráfico 2.

Assim, a anuência dos gestores mostra não apenas o alinhamento da companhia ao programa de integridade da empresa, mas, sobretudo, sua relação com a Portaria nº 1.089/2018 da CGU, que tem por meta o estabelecimento de diretrizes e de orientações que visam a implementação de procedimentos viabilizadores de programas de integridade nas mais variadas entidades (TERRACAP, 2020).

Para a Terracap, o programa de integridade é absorvido pela rotina e estrutura da empresa, de modo que ele detecte e solucione as causas e atividades fraudulentas, bem como os possíveis ilícitos da Administração.

Acerca da terceira afirmativa: “na Terracap o *Compliance* se inicia pela gerência e gradualmente estende-se aos mais altos níveis administrativos”, nenhum dos entrevistados disse concordar totalmente, ao passo que 13,3% (2) concordaram e 73,3% (11) concordaram em parte. Sobre a discordância, 6,6% (1) marcaram a alternativa, não sendo registrado quaisquer outros que discordassem totalmente.

A quarta afirmativa: “a independência da área de *Compliance* é primordial na minha organização, que está envolvida diariamente em reuniões estratégicas” registrou que 6,6% (1) dos entrevistados concordavam totalmente e 33,3% (5), apenas, concordavam; mesmo percentual daqueles que concordavam em parte, ao passo que 26,6% discordavam. Nenhum dos entrevistados discordou totalmente da afirmativa.

Sobre a quinta afirmativa: “na minha organização, as políticas de contratação de terceiros são eficazes”, nenhum dos entrevistados concordou totalmente, 13,3% (2) concordaram, 53,3% (8) concordaram em parte, 26,6% (4) discordaram, enquanto 6,6% (1) discordaram totalmente.

Mesmo com uma concordância da maioria dos entrevistados, cinco gestores discordaram da questão, mesmo que a eliminação do conflito de interesses seja pauta presente e intente impedir que “o interesse particular se sobreponha ao interesse público”, vetando-se “à contratação do próprio empregado ou dirigente da TERRACAP, como pessoa física, bem como à participação dele em processos licitatórios, na condição de licitante” (TERRACAP, 2019, p.22).

Com a sexta afirmativa: “As políticas de conflitos de interesses são claras e definidas na minha organização”, não houve quem concordasse totalmente, ao passo que 13,3% (2) apenas concordaram. Já 33,3% (5) concordaram em parte, enquanto 46,3% (7) discordaram, e 6,6% (1) discordaram totalmente.

A sétima afirmativa: “a comunicação ocorre de forma regular, clara e contínua na minha organização, o que reforça os objetivos do programa de *Compliance*”, não registrou quem concordasse totalmente ou apenas concordasse com a afirmativa. Já aqueles que concordam em parte correspondem a 53.3 % (8), ao passo que 33.3 % (5) discordam, enquanto 13.3% (2) discordaram totalmente. Essas respostas estão refletidas na área escura do gráfico acima.

Essa foi outra relação que evidenciou uma divisão de opiniões entre os entrevistados, mesmo a comunicação sendo fator preponderante na Política de Gestão de Pessoas, que determina: “I - desenvolver técnicas gerenciais que contribuam para a melhoria da comunicação interna entre as unidades orgânicas e inorgânicas, do acesso à informação e do engajamento dos empregados para os resultados pretendidos” (TERRACAP, 2019, pp.16-17).

A oitava afirmativa: “a administração da Terracap é comprometida; todavia sem que se rompam paradigmas já estabelecidos”, não contou com ninguém que concordasse totalmente, enquanto 13,3% (2) apenas concordaram. Daqueles que concordaram em parte, registrou-se 60% (9), enquanto os que discordam foram 20% (3) e enquanto 6,6% (1) discordaram totalmente.

A expressiva concordância, mesmo que em parte, revela que as práticas tradicionais da empresa vêm sofrendo inúmeras modificações a partir da implementação do programa de integridade, com o qual a alta administração, mediante a Lei nº 13.303/2016, aprimoraria e incorporaria práticas de governança em sua organização: “vale destacar as alterações ocorridas no Estatuto Social, que criou um capítulo dedicado à Governança e Transparência, incluindo diversas determinações de práticas a serem seguidas na Empresa” (TERRACAP, 2019, p.4), a fim de disseminar uma cultura ética, integrada e eficaz no que tange ao ambiente corporativo.

A nona afirmativa: “o Código de Conduta e ética da Terracap reflete a nova lei anticorrupção em vigor no Brasil”, contou com 6,6% (1) de entrevistados que concordavam totalmente, enquanto 53.3% (8) apenas concordaram. Nesse cenário, 33,3% (5) concordaram em parte, enquanto 6,6% (1) discordaram. Não houve registro de quem discordasse totalmente. Essas respostas estão refletidas na forma da área escura do gráfico acima.

A anuência dos gestores à assertiva relaciona-se com a aplicação do programa de integridade, tendo em vista que ele se alinha: “aos princípios, às diretrizes da Política Corporativa Anticorrupção e aos princípios da Política de Controles Internos e *Compliance*” (TERRACAP, 2019, p. 18). Ademais, os treinamentos sobre ética e integridade voltados aos

colaboradores possuem foco na governança corporativa. Eles têm o intuito de capacitar os administradores e funcionários a fim de se combater atos ilícitos – como fraudes e desvios de cunho ético –, buscando assim fortalecer as boas práticas por meio de palestras e cursos oferecidos, todos direcionados e sustentados pela Lei nº 12.846/2013, Lei Anticorrupção (TERRACAP, 2019, p.30).

A décima afirmativa: “a Terracap implementa uma política anticorrupção” não contou com registros de entrevistados que concordassem totalmente, enquanto 26,6% (4) apenas concordaram, ao passo que 40% (6) concordaram em parte. Entre aqueles que discordaram, registraram-se 33.3% (5), enquanto não houve registro daqueles que discordassem totalmente. Novamente, os dados representam a divisão de opiniões entre os entrevistados, de modo que é possível se questionar se o modo como os programas de integridade estão sendo implantados na prática são efetivos, mesmo que “no Sistema de Governança Corporativa da TERRACAP, o *Compliance* tenha o papel de ampliar e consolidar as ações de fomento à integridade, à conduta ética e à transparência” (TERRACAP, 2019, p. 15), e ainda que as leis que rejam a política interna dessa empresa façam parte do programa de integridade.

O conjunto de respostas põem sua condução em xeque, do ponto de vista prático, legal e organizacional, visto que o objetivo central do programa, ou seja, o de combate à corrupção, é interpretado de forma duvidosa pelos seus próprios gestores (TERRACAP, 2020).

A décima primeira afirmativa: “a Terracap já implementou um programa de *Compliance*”, não registrou pessoas que concordassem totalmente, enquanto 53,3 % (8) apenas concordaram. Daqueles que concordam em parte, registrou-se 40% (6), enquanto aqueles que discordaram representaram 6,6% (1). Não houve registro daqueles que discordaram totalmente.

A décima segunda assertiva, “na Terracap existe uma relação íntima entre a área de negócios e a área de *Compliance*”, não contou com registros entre aqueles que concordavam totalmente ou apenas concordavam, sendo aqueles que concordavam em parte 40% (6). Aqueles que discordaram representaram 53.3 % (8), enquanto 6,6% (1) discordaram totalmente.

A discordância dos gestores representa a preocupação da empresa em ter de promover a independência entre os setores enquanto se preocupa também com o fato de ser justamente a área de negócios a mais propensa aos riscos sobre os quais o programa de integridade atua. Portanto, a este compete a constante necessidade de atualização e de acompanhamento quando se trata do segmento em questão (TERRACAP, 2019).

A décima terceira pergunta: “a área de *Compliance* é independente na Terracap”, não contou com registros de quem concordasse totalmente, enquanto 20% (3) apenas concordaram. Daqueles que concordam em parte registrou-se o número de 60% (9), enquanto aqueles que discordaram representaram 20% (3), não havendo qualquer registro daqueles que discordassem totalmente. A área escura do gráfico acima reflete essas respostas.

Como visto, a independência é fator preponderante na implementação do programa de integridade. Por outro lado, tal independência não preconiza afastamento ou desassociação do *Compliance*, pelo contrário. Para que o programa seja implementado com eficiência, é de suma importância que haja uma constante relação entre todos os setores envolvidos (TERRACAP, 2019).

A décima quarta afirmativa: “a Terracap constrói, elabora e aprova a divulgação das políticas internas” não registrou quem concordasse totalmente, enquanto 46,6% (7) apenas concordaram. Dos que concordam em parte 53,3% (8) marcaram a opção, enquanto não houve qualquer registro daqueles que discordassem ou discordassem totalmente.

A concordância dos gestores em relação à afirmativa revela que houve uma atualização da maneira pela qual os serviços são prestados pela empresa; fruto da completa reforma implementada pela Carta de Serviços instituída, cujas informações pertinentes são divulgadas no próprio *site* da Terracap.

A concordância dos gestores reflete a previsão da empresa, que projeta um cenário favorável em médio prazo, visto que: “por intermédio das diretrizes de governança corporativa, [esta] assume o compromisso de concentrar seus esforços na melhoria da gestão das terras públicas e na implantação de novos negócios no Distrito Federal” (TERRACAP, 2019, p.30).

Dado o exposto, e por conta de a implementação do programa ainda ser considerada recente (2019), os gestores consentem que o programa de *Compliance* é efetivo, mas que os cenários mais favoráveis ainda hão de se concretizar, tendo em vista a manutenção, a supervisão e o aprimoramento do programa de forma gradual (TERRACAP, 2020).

## 6. CONCLUSÃO

Com base na pesquisa realizada, e de acordo com os documentos analisados, foi possível perceber o quanto a Terracap vem investindo no seu programa de integridade. Esse investimento é consequência direta da evolução da legislação sobre o tema, desde a Lei Anticorrupção até a Lei das Estatais, aliada aos decretos distritais.

Este trabalho teve como objetivo avaliar a opinião e a percepção que os gestores da TERRACAP têm em relação aos principais pontos do programa de integridade implantado na empresa. Para tanto, foram entrevistados quinze funcionários que ocupam cargos administrativos, sendo possível constatar que a percepção deles nesse sentido é bastante heterogênea, embora, em comum, eles considerem que a alta administração da Terracap tenha um papel importante para a eficiência do programa de Integridade.

A forma pela qual se atingiria tal eficácia, no entanto, divide opiniões; por exemplo, entre a necessidade da contratação de terceiros e a implementação de uma política de conflitos de interesse. Outro ponto que merece destaque é a comunicação, que, de acordo com os entrevistados em geral, poderia ser melhor desenvolvida internamente. Ela facilitaria e promoveria o programa de integridade, segundo eles, tendo em vista o dispendioso trabalho que implica romper velhos paradigmas.

Outra questão que se desenvolveu ao longo do nosso trabalho foi se a Terracap conseguiu fazer refletir a nova lei anticorrupção em seu código de ética. Isto não foi constatado quando se examinou a magnitude da implementação de programas semelhantes ao *Compliance*. Por exemplo, verificamos que a área de negócios ainda se encontra muito intimamente vinculada à de *Compliance* mesmo que, em tese, esta seja, e deva ser, independente dela.

A transparência foi um ponto de destaque: em sua maioria, os gestores confirmaram que a empresa se preocupa com a divulgação de suas políticas internas e que a comunicação interna exerce um papel singular nas esferas administrativas.

Assim, apesar de alguns pontos de concordância, e de forma geral, as respostas dos questionários foram muito divergentes. Em uma empresa, o ideal é que se encontre homogeneidade entre as diversas perspectivas dos funcionários a respeito dos normativos institucionais, principalmente em relação a assuntos tão relevantes como os programas de integridade. Portanto, a hipótese da pesquisa não foi aceita.

## 7. REFERÊNCIAS

AGUIAR, B.; CORREIA, W.; CAMPOS, F. **Uso da Escala Likert na Análise de Jogos**. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GAMES (SBGAMES), 10., 2011, [s.l.]. *Anais...* [s.l.], 2011. p. 1-5.

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; CAVALCANTE, Rafael Jardim; COELHO, Sylvio Kelsen. **Empresas estatais: governança, compliance, integridade e contratações: os impactos da Lei nº 13.303/2016 – 230 questões relevantes**. Belo Horizonte: Fórum, 2019. 334p. 978-85-450-0656-5.

APPOLINÁRIO, F.; ATLAS, (Ed.) **Dicionário de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 19.600: SISTEMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE: DIRETRIZES**. Rio de Janeiro: NBR, 2014.

BERMUDES, Wanderson Lyrio et al. **Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações**. In: *Vértices, Campos dos Goytacazes*, v. 18, n. 2, p. 7-20, 2016.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais**: Orientações para a gestão da integridade nas empresas estatais federais. Brasília, DF: CGU, dez. 2015b Disponível em: [https://cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia\\_estatais\\_final.pdf](https://cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf). Acesso em: 11 nov. 2021.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de integridade**: diretrizes para empresas privadas. Brasília, DF: CGU, set. 2015a. Disponível em: <https://cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. **DECRETO Nº 8.420, DE 18 DE MARÇO DE 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm). Acesso em: 10 nov. 2021.

BRASIL. **LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm). Acesso em: 10 nov. 2019.

CARDOZO, Renato Monteiro. **Sistema de integridade como modo de combate à corrupção, com ênfase no setor de licitações e contratos na esfera municipal**. 2021.

CASTRO, Patricia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. **Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 30, p. 186-201, 2018.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de; GONÇALVES, Francine Silva Pacheco. **Compliance e gestão de riscos nas empresas estatais**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019. 169p. ISBN 978-85-450-0642-8.

DE FREITAS DIAS, José Aléssio. **Programa de integridade: o que é, seus elementos constitutivos e caracterização**. Boletim Economia Empírica, v. 1, n. 6, 2020.

FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. **Desafios para a efetividade dos programas de compliance**. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 71-104.

FREITAS, E.C; PRODANOV. C.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, FEEVALE, 2013.

FOX, T, **Lessons learned on compliance and ethics**. Washington: Ethics 360 Media, 2012).

GIOVANINI, W.DSC **10.000**. Porto Alegre: Ebanc, 2015.

GONSALES, A. **Compliance – A Nova regra do jogo**. São Paulo: Pauligrafi Editora, 2016.

LUDKE, M.; ANDRÉ, E. D. A. **Metodologias**. São Paulo: EPU, 1996.

MINAYO, M.C. S. **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende; ACOCELLA, Jéssica (Coord.) **Governança Corporativa e Compliance**. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. 256 p. ISBN 978-65-5680-138-4.

PAULA, Marco Aurélio Borges de; Castro, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 531p. ISBN 978-85-450-0761-6.

SCANDELARI, Gustavo Britta. **As posições de garante na empresa e o criminal compliance no Brasil: primeira abordagem**. In: DAVID, Décio Franco (Org.). Compliance e Direito Penal. São Paulo: Atlas, 2015.

SILVA, Leonardo Ribeiro Bacellar da. **O criminal *compliance* como critério para aferição da responsabilidade penal por omissão imprópria do empresário** – 2018. 131 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal da Bahia – UFBA. Salvador, 2018.

TERRACAP. **Histórico**. S/D. Disponível em: <https://www.terracap.df.gov.br/index.php/regularizacao-fundiaria/areas-urbanas/historico-7>. Acesso em 14 de março de 2021.

TERRACAP. **Normas Organizacionais: *Compliance*** - Brasília, 2020b.

TERRACAP. **Política de *Compliance*** - Brasília, 2021.

TERRACAP. **Normas Organizacionais: Política de Gestão de Riscos** - Brasília, 2017.

TERRACAP. **Programa de Integridade da Terracap** - Brasília, 2019.

TERRACAP. **Regimento Interno/ Companhia Imobiliária de Brasília** - Brasília, 2021.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. 2019.

ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.) ***Compliance no setor público***. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 411p. ISBN 978-85-450-0740-1.

ZENKNER, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal**. 1 reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2019. 537p. ISBN 978-85-450-0638-1.

# debates em administração pública