

# O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO MITIGADOR DOS DESVIOS DE CONDOTA DOS MILITARES ESTADUAIS DO ESTADO DE MATO GROSSO

*Aline Regina Novacki Nunes<sup>1</sup>*

*Jussara Cristina Novacki<sup>2</sup>*

*Benedito Lauro da Silva<sup>3</sup>*

*Wilquerson Felizardo Sandes<sup>4</sup>*

## RESUMO

Este artigo científico buscou analisar a aplicação efetiva das ferramentas de Compliance na prevenção de desvios de conduta dos agentes públicos nas instituições militares estaduais de Mato Grosso. O comportamento delituoso expõe a instituição e causa descrédito perante a sociedade. Neste escopo, este trabalho procurou identificar se o uso dessas ferramentas contribuiria para o controle da conduta do efetivo das instituições, diminuindo o número de desvios de comportamento. A pesquisa hipotético-dedutiva, com análise documental e levantamento bibliográfico, concluiu que o uso do compliance, como ferramenta preventiva, pode contribuir com a redução do número de desvios de conduta nas instituições militares estaduais.

**Palavras-chaves:** Compliance - desvios de conduta - instituições militares - gestão.

## ABSTRACT

This scientific article sought to analyze the effective application of Compliance tools in the prevention of misconduct by public officials in the state military institutions of Mato Grosso. Criminal behavior exposes the institution and causes discredit before society. In this scope, this work sought to identify whether the use of these tools would contribute to the control of the conduct of the institution's staff, reducing the number of deviations in behavior. The hypothetical-deductive research, with documentary analysis and bibliographic survey, concluded that the use of compliance, as a preventive tool, can contribute to reducing the number of misconduct in state military institutions.

**Keywords:** Compliance - misconduct - military institutions - management.

---

<sup>1</sup> Tenente Coronel do Corpo de Bombeiro Militar de Mato Grosso. Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior (PMMT/IFMT).

<sup>2</sup> Tenente Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso. Especialista em Estudos de Comando e Estado Maior (PMMT/IFMT).

<sup>3</sup> Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso. Mestre em Educação (UFMT).

<sup>4</sup> Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso. Doutor em Educação (UFMT).

## INTRODUÇÃO

A sociedade atual, especialmente nos últimos anos, tem dado maior visibilidade aos casos de desvios de conduta dos seus agentes, exigindo mudanças comportamentais por parte de empresas e instituições públicas e privadas, não sendo diferente para as instituições militares. Neste contexto, normas, regras, leis e regulamentos internos e externos foram aprovados com o objetivo de tratar os desvios de conduta.

Correlacionar gestão de *compliance* com as instituições militares estaduais pode, inicialmente, causar estranheza, pois, tal conceito teria surgido para ajustar as instituições privadas à conformidade legislativa vigente, porém, essa visão se mostra bastante limitada, uma vez que as instituições militares, neste caso especial a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso, devem obrigatoriamente se submeter à legislação vigente, como também, dar o exemplo de boa-fé, legalidade e boa governança corporativa<sup>5</sup>.

O problema vislumbrado para o desenvolvimento deste artigo questiona: A aplicação das ferramentas de *compliance* interfere na redução do desvio de conduta dos agentes públicos nas instituições militares estaduais?

Desse questionamento resulta a seguinte hipótese: se o *compliance*, como ferramenta sistemática, for aplicada no âmbito das instituições militares, então ter-se-ão garantidos os valores institucionais com proteção e preservação da imagem das instituições, possibilitando a redução dos desvios de condutas dos militares estaduais.

A importância desta pesquisa se encontra no fato de que descreve e analisa o *compliance* e sua possibilidade de aplicação na atividade militar estadual, em conformidade com os regulamentos já impostos às atividades das instituições.

Neste estudo, o *compliance* é considerado uma estratégia disponível para a organização mitigar os riscos e prevenir a fraudes e desvios de conduta nas

---

<sup>5</sup> Governança corporativa é o conjunto de processos, regulamentos, decisões, costumes, ideias que mostram a maneira pela qual aquela empresa ou sociedade é dirigida ou administrada.

organizações (COSTA, 2012), com a ideia de um comprometimento organizacional maior por parte de todos os membros envolvidos nas instituições, que buscam reduzir os riscos sistêmicos de danos institucionais internos e externos.

Juntamente com a sistematização das práticas relacionadas com o *compliance*, é necessário a monitoração e orientação das condutas de todos os seus integrantes, criando “amarras” que possibilitem aos militares estaduais resistir ao “canto da sereia” do ganho fácil e ilícito, como na analogia utilizada por Jon Elster, em seu trabalho intitulado *Ulysses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality*<sup>6</sup>, que utiliza de uma passagem de “Odisseia de Homero<sup>3</sup>”, em que Ulisses manda que todos os marujos tampem seus ouvidos com cera e que o prendam ao mastro do navio, fim de não sucumbirem ao canto das sereias, que seduziam e matavam os marinheiros que se arriscavam por aquelas águas.

O autor se vale do mito de Ulisses para explicar como, e o porquê, de o indivíduo, mesmo ciente do que seria racional em sua escolha previamente analisada, é tentado a agir guiado por suas emoções, como exemplo de que a fraqueza de vontade pode impedir os indivíduos de agir de forma perfeitamente racional (ELSTER, 1980), ou seja, em conformidade com o regramento legal.

No Brasil, através da Lei 12.846/2013, denominada de Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013), as organizações privadas passaram a exigir maior atenção na implantação de instrumentos como programas de *compliance* que atribuam maior segurança às empresas (MELO, 2017) e com esse conceito de maior controle interno, o Estado passou a utilizar de mecanismos administrativos retirados esses programas para obter maior segurança na prática de licitações e execução de contratos pelo órgão.

Nesse contexto, surge o chamado *Compliance Público* que trouxe para o

---

<sup>6</sup> Ulisses e as sereias: Uma teoria da racionalidade imperfeita. Livro publicado em 1980, como a edição revisada de um original de 1979. O texto é composto por estudos em uma sequência descendente da racionalidade perfeita, passando pela racionalidade imperfeita e problemática, até a irracionalidade. No capítulo da racionalidade imperfeita, a noção crucial é a de 'ligar-se', como fez Ulisses antes de partir para as sereias, quando a fraqueza de vontade pode nos impedir de usar nossa capacidade de racionalidade perfeita.

<sup>3</sup> A Odisseia narra a história de Ulisses, que depois de passar 10 anos na Guerra de Troia, leva mais 17 anos para voltar para casa, passando por muitas aventuras no caminho.

serviço público as estratégias utilizadas nas estruturas corporativas privadas, com o objetivo de minimizar os índices de corrupção e os desvios de conduta, considerando o modelo organizacional e a área de atuação dos órgãos, incorporando aos controles internos já existentes em cada instituição, medidas específicas de análise e ratificação desses controles.

Nisso, o foco passa a ser o reconhecimento de falhas e potenciais fragilidades das instituições públicas nos diversos processos de administração da alta gestão, assim como na identificação de pontos frágeis nos processos existentes. O uso adequado do *compliance* exige o comprometimento de toda estrutura hierárquica, com avaliação constante e metódica via auditorias internas, em um contexto moderno de governança corporativa, capaz de garantir uma estrutura forte de equidade e transparência perante seus agentes e o público externo.

O objetivo principal da pesquisa consiste em analisar se a aplicação das ferramentas de *compliance* é efetiva nos casos de desvios de conduta nas instituições militares do Estado. Como objetivos secundários buscaremos identificar e analisar os principais motivos de demissões dos militares estaduais. Também, analisar como o uso do *compliance* pode afetar de forma prática, o comportamento dos militares estaduais, e os reflexos na melhoria da imagem institucional perante a sociedade.

A metodologia adotada neste trabalho foi hipotético-dedutiva, que “[...] inicia-se com um problema ou uma lacuna do conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela referida hipótese (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nisso, reforça-se que “[...] a observação não é o ponto de partida da pesquisa, mas um problema. O crescimento do conhecimento marcha de velhos problemas para novos por intermédio de conjecturas e refutações.” (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Utilizou-se de procedimentos de análise documental e levantamento bibliográfico, com o objetivo de averiguar particularidades dos processos demissórios realizados nas instituições militares estaduais, com a premissa de se

buscar argumentos relevantes na compreensão do problema estudado.

As limitações encontradas neste trabalho, devem-se, particularmente, a dificuldade em encontrar conhecimento sistematizado nas instituições militares estaduais, uma vez que se trata de um conhecimento ainda em construção, desta forma, adotando em analogia os estudos referentes às Forças Armadas, temos que a função de compliance “se encontra em processo de consolidação, nas esferas público e privada, fazendo com que empresas e instituições, com estruturas mais complexas, busquem métodos e sistemas para se resguardarem dos diversos riscos” (GUIMARÃES, 2019) sugerindo a ampliação deste estudo às forças armadas, bem como às auxiliares.

O artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção contextualiza o Código de Ética e a cultura organizacional, a segunda seção trata dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, a terceira seção identifica e analisa os processos demissórios dos militares estaduais, a quarta seção analisa o *compliance* como instrumento de controle e, por último, as considerações finais.

## O CÓDIGO DE ÉTICA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

O militar estadual é regido por um conjunto de normas distintas que o sujeitam às leis que regem a sociedade, como todo cidadão comum, e com deveres e obrigações inerentes à condição de militares estaduais, cujo regime lhes impõe um Regulamento Disciplinar e um Código Penal específico, entre outras leis e normas internas que devem ser rigorosamente cumpridas.

A confiança pública e o apoio da sociedade são conquistados quando as instituições tomam decisões éticas, e assim obtém permissão para atuar legalmente na busca de soluções para as adversidades que ameaçam a Segurança Pública em consonância com os ditames constitucionais. A ética pode ser definida como um conjunto de regras de comportamento e formas de vida que permitem às pessoas a realização do valor fundamental da existência: o bem (LEMBO, 2002).

Embora implícito nos pilares da estrutura militar, o comportamento ético

está além de uma necessidade institucional e deve ser tratado, constantemente, como princípio fundamental, o que contribui para uma melhor aceitação da atividade exercida.

Segundo a Constituição Federal (BRASIL, 1988), por ser de responsabilidade dos policiais e bombeiros a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, os militares estaduais estão diretamente encarregados de prevenir, inibir e impedir os comportamentos antiéticos dos cidadãos, logo, são disseminadores e executores dos princípios éticos e morais, viabilizando o convívio civilizado, condição básica da convivência harmoniosa e pacífica (OLIVEIRA; CARIOCA, 2016).

O processo de transformação nas organizações militares estaduais envolve três fases distintas, concomitantes e interdependentes entre si, sendo elas: o estabelecimento, a difusão e a incorporação de uma ética profissional voltada para a construção de uma instituição que visa o bem comum e o atendimento dos interesses do conjunto social (DALACOSTA et al, 2006. Apud OLIVEIRA; CARIOCA, 2016).

Entende-se que cada organização possui sua própria cultura organizacional, definidas por um conjunto de hábitos e crenças, instituídos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros, sendo esta, a responsável por doutrinar seus colaboradores às condutas institucionais exigidas.

### **O desvio de conduta e os reflexos para as instituições**

A qualidade dos serviços prestados, a ética, e a eficiência com que atua, bem como os resultados apresentados pela instituição, são alguns critérios que balizarão a credibilidade da organização:

A confiança é a crença na credibilidade de uma pessoa ou um sistema, tendo em vista um conjunto de resultados ou eventos em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor da outra parte. Ela nasce da partilha de valores e capacita as pessoas a trabalharem em conjunto. Quanto mais alto o grau de confiança nas organizações, maior a cooperação espontânea e menor a necessidade de aparatos

legais, como sistemas de normas e regulamentos, negociados ou coercitivos, para garantir a cooperação (CHIAVENATO, 2014, p.297).

Isto posto, deduz-se que a instituição é a responsável por adequar seus agentes à prática das normas e valores da organização, desenvolvendo em cada um deles o entusiasmo e a iniciativa em fazer o trabalho da melhor forma, sempre em conformidade com a legislação vigente.

Considerando-se as instituições militares estaduais, é possível afirmar que determinadas condutas podem afetar diretamente o relacionamento entre a instituição e a sociedade, podendo facilitar a resolução dos problemas ou fechando as portas para um possível relacionamento entre as partes (ROCHA; VELOSO,1999).

O crime ou a transgressão disciplinar, que são a inobservância ou violação do dever militar e, previstos no Código Penal Militar (BRASIL, 1969), na lei nº 13.491/17, e no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (MATO GROSSO, 1978), causam um impacto negativo junto a população, ocasionando o apelo das mídias e opinião pública.

As organizações militares estaduais são tidas pela população como baluartes da ética, dessa forma, quando seus membros agem em desacordo com as leis, além de macularem a imagem da instituição ao qual pertencem, acabam, implicitamente, influenciando membros da comunidade a agir da mesma maneira (OLIVEIRA; CARIOCA, 2016).

Atualmente, pode-se afirmar que as instituições militares estaduais enfrentam vários problemas relacionados aos desvios de conduta dos seus integrantes, que se revela nos procedimentos instaurados em desfavor dos militares estaduais.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se nesta pesquisa o raciocínio desenvolvido pelo método hipotético- dedutivo, partindo-se da hipótese principal formulada, se o *compliance*, como ferramenta sistemática, for aplicada no âmbito das instituições militares,

então ter-se-ão garantidos os valores institucionais com proteção e preservação da imagem das instituições, possibilitando a redução dos desvios de condutas dos militares estaduais e, a partir das demissões por transgressões disciplinares, deduziu-se que, a aplicação sistemática dessas ferramentas ocasionaria numa redução dos casos de desvio de conduta.

Para relacionar os pressupostos da hipótese, a unidade de análise enfoca nos procedimentos demissórios concluídos no período entre 2015 e 2019, relativos aos desvios de conduta frequentemente cometidos.

O código de ética e a cultura organizacional militar foram abordados de forma ampla, considerando as legislações vigentes aplicadas ao cidadão comum, bem como aquelas que contêm os deveres e obrigações inerentes à condição de militares, a exemplo, a Constituição Federal de 1988, o Código de Ética Militar, o Código Penal Militar, a Lei 13.491/17 que alterou a redação do art. 9º do Código Penal Militar (CPM) e aumentou o rol de crimes militares, instituindo os crimes militares por extensão, e as diversas normas internas que devem ser rigorosamente acatadas pelos agentes das instituições militares.

Bom lembrar que as instituições militares são responsáveis por coibir delitos cometidos por membros da sociedade, dessa forma, deve pautar sua conduta pelo exemplo, influenciando a comunidade que lhe cerca a agir da mesma maneira.

Como uma medida preventiva para proteger os valores basilares institucionais bem como a imagem institucional, a administração pública utiliza-se de vários processos, dentre eles os demissórios, que são instaurados através de procedimentos administrativos militares como instrumentos formais para se apurar as infrações cometidas, sendo a demissão a medida punitiva mais grave imposta pela administração pública.

Foram coletados dados referentes aos procedimentos demissórios instaurados na Polícia Militar e no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso no período de 2015 a 2019, que apuram ou apuraram infrações cometidas por praças e oficiais das respectivas instituições, apontando quais foram os

principais casos de desvios de conduta cometidos no período e os resultados desses processos, constituindo-se a análise documental sustentada na revisão bibliográfica.

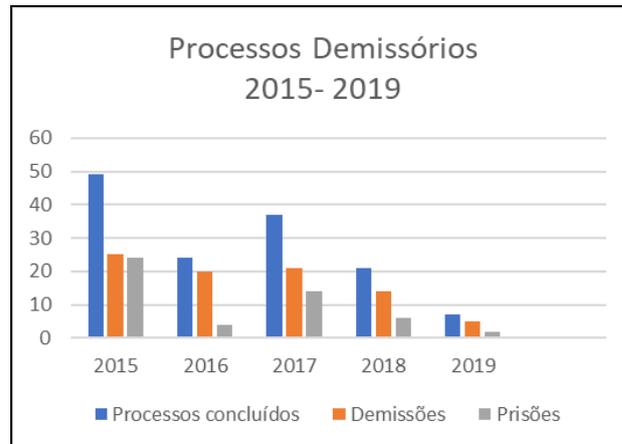
## **IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MOTIVOS DE DEMISSÃO DOS MILITARES ESTADUAIS EM MATO GROSSO**

Para atender ao primeiro objetivo secundário desta pesquisa, referente aos principais motivos de demissões dos militares estaduais, dados coletados nas Corregedorias- Gerais da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso deram conta que, entre os anos de 2015 e 2019, foram instaurados 270 processos demissórios, denominados Sindicância Demissória - para praças sem estabilidade, Conselho de Disciplina - para aspirantes a oficiais e praças com estabilidade e o Conselho de Justificação para os oficiais.

No período foram solucionados 151 processos demissórios, que concluíram pela demissão de 86 policiais militares e bombeiros militares, sendo que 84,9% eram militares da ativa, enquanto 15,1% foram demitidos estando já na inatividade. Ressaltamos que 90,7% dos agentes militares demitidos possuíam estabilidade no serviço público, com mais de 03 anos de efetivo serviço apenas na instituição.

Analisando o gráfico abaixo verifica-se a relação entre os processos demissórios solucionados no período de 2015 a 2019 e a punição aplicada, entre demissão e a prisão do agente.

Gráfico 1 – Processos demissórios 2015 - 2019



Fonte: Corregedoria-Geral da Polícia Militar Mato Grosso e Corregedoria-Geral do Corpo de Bombeiros Militar Mato Grosso (2020).

O principal desvio de conduta observado nesse período foi a concussão, com 17% dos casos. Tal, conduta criminosa, tipificada no art. 305 do Código Penal Militar (Brasil, 1969), se dá ao exigir, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida. Representou 18,6% das demissões. Outros crimes identificados foram: associação criminosa com 8,9% e tráfico de entorpecentes com 8,1% dos casos.

Gráfico 2 – Crimes/ Transgressões



Fonte: Corregedoria-Geral da Polícia Militar Mato Grosso e Corregedoria-Geral do Corpo de Bombeiros Militar Mato Grosso (2020).

Na análise, o desvio de conduta cometido com maior reincidência pelos militares estaduais, em Mato Grosso, atinge a administração pública militar e a imagem institucional como um todo. Na conduta criminosa, tipicamente de interesse econômico ilícito e individual, os agentes envolvidos, usam das facilidades e prerrogativas que sua função pública proporciona, agindo de maneira diversa aos valores e deveres da instituição a qual pertencem, o que exige medidas e ações urgentes do alto comando dessas instituições.

A conduta delituosa acima citada, criou a figura adversa no vocabulário dos militares estaduais de Mato Grosso: o “policial pasepeiro”, que se perpetua nas instituições pela falha ou “drible” no monitoramento, pela conivência dos pares ou pelo receio e subserviência dos subalternos:

O termo deriva da sigla PASEP, referente a um programa de seguro- desemprego no Brasil; na gíria policial, “pasepeiro” significa gostar de “propina”, dinheiro por meio de extorsão, são os policiais envolvidos com corrupção financeira. Eles não procuram as ocorrências de risco, pois trabalham atrás de vantagem financeira, geralmente “são assim desde que entraram na polícia” ou “são contaminados. O “pasepeiro” é viciado em dinheiro ilícito e vive cheio de dívidas, o que reforça ainda mais o seu comportamento desviante. Geralmente, quando é descoberto e as provas são suficientes, respondem a processo de demissão. (SANDES, 2013, p.49).

Entre os pontos analisados, tem-se que nos processos solucionados, em que os militares estaduais respondiam pelo cometimento do crime de concussão, 91,6% apresentavam mais de um militar como acusado, e, impôs-se a pena máxima a todos os acusados em 63,6% dos casos e em 18,1% dos casos apenas o mais antigo da guarnição foi demitido. Nos demais a pena foi de prisão aos agentes. Nesse sentido, tem-se:

Os demais colegas fazem “vista grossa”, mas são olhados com cautela pelos demais policiais, embora convivam bem com os demais colegas por serem “descolados”, não se importando com as piadas e rindo juntos. O “pasepeiro” trabalha bem com outro igual, mas é evitado pelos demais. No serviço, quando ele “pasepa”, o colega que não é “pasepeiro” pede sutilmente para ser trocado de guarnição, com medo de se complicar. Uma estratégia usada para atrapalhar o “pasepeiro” no serviço é colocar um policial “operacional” de graduação superior para vigiá-lo - se for de igual graduação ou novato, pode ser “contaminado” com um “cala boca” (dinheiro em troca de conivência). (SANDES, 2013, p.49).

Outro dado obtido nos permite concluir, também, que todos os militares estaduais que foram demitidos pelo cometimento do crime de concussão, no período definido, estavam estabilizados na função pública, eram pertencentes ao quadro de praças e 87,5% estavam no serviço ativo quando da solução do processo.

## ANÁLISE DO COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE

Visando atender ao segundo objetivo secundário desta pesquisa, partiremos de uma visão geral sobre o uso do *compliance*, sua aplicação na área pública e em especial nas instituições militares estaduais, com reflexos na melhoria da imagem institucional perante a sociedade.

Conceito já amplamente difundido no meio empresarial, o *compliance*, oriundo do verbo inglês “*to comply*”, que significa cumprir, executar, realizar o que foi imposto (COIMBRA; MANZI, 2010), se apresenta como uma ferramenta que se motiva a combater e inibir perdas financeiras e prejuízos de imagem relacionados às falhas operacionais deflagradas em razão do não cumprimento de regras que norteiam o próprio negócio.

Considerada uma estratégia disponível da organização para mitigar os riscos e prevenir a fraudes e desvios de conduta nas organizações (COSTA, 2012), o termo tem sido utilizado também para traduzir a ideia de comprometimento organizacional, sendo, basicamente, um estado de agir em conformidade com as leis, regulamentos, protocolos, padrões e especificações estabelecidos (TARANTINO, 2008).

Dados históricos, mencionados na literatura, aludem aos grandes escândalos financeiros que atingiram grandiosas organizações desde o final da década de 90, gerando um clima de tensão no mercado financeiro, que passaram a sofrer severa regulação com o intuito de mitigar o risco sistêmico e o conhecido efeito dominó, ou seja, a corrida dos investidores e correntistas para resgatar seus investimentos (MANZI, 2008).

Ainda que a preocupação com controles tenha se intensificado posteriormente, quando o *compliance* foi efetivamente proposto por meio do *Securities and Exchange Commission*<sup>7</sup> - *SEC* (ASSI, 2013), e institui-se o marco referencial do seu processo evolutivo em 1930, quando a Conferência de Haia concebeu a fundação do *Bank for International Settlements* - *BIS*, sediado na Suíça, com o objetivo principal de buscar cooperação entre os bancos centrais (BRAGATO, 2017).

Em 1980 houve a expansão do *compliance* para as demais atividades financeiras do mercado americano, deixando de ser exercida exclusivamente por bancos, devido aos benefícios que essa prática trazia.

A prevenção e o combate à corrupção são temas amplamente difundidos por programas institucionais, e, nesse caso, referências como o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), aprovado em 1977 pelo Congresso Norte-Americano, uma das principais sustentações normativas de programas de integridade na atualidade e a *Anti Bribery Act*, lei britânica publicada em 2010, e de grande extensão por sua aplicabilidade nos países do Reino Unido, vem sendo considerada uma das mais severas no combate à corrupção corporativa (MELO, 2017).

Tem-se que o *compliance* origina-se a partir desses dois institutos normativos, compreendidos como grupo de normas positivadas para regulação de relações internas e externas das pessoas jurídicas, bem como daqueles que as compõem, a fim de alcançar a preservação da ética e da moral corporativa (TRAPP, 2015).

No Brasil, a Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013), determinou uma série de institutos jurídicos e normas e, entre eles, a responsabilização objetiva das pessoas jurídicas, dando visibilidade ao tema. A partir de então as organizações privadas passaram a exigir maior atenção na implantação de instrumentos como programas de *compliance* que atribuam maior segurança às empresas (MELO, 2017).

---

<sup>7</sup> A *Securities and Exchange Commission* (Comissão de Valores Mobiliários), frequentemente abreviada SEC, é uma agência federal dos Estados Unidos que detém a responsabilidade primária pela aplicação das leis de títulos federais e a regulação do setor de valores mobiliários, as ações da nação e as opções de cambio e outros mercados de valores eletrônicos nos Estados Unidos.

Esta lei outorgou ao Estado mecanismos administrativos eficazes e céleres para educar, responsabilizar e obter o ressarcimento do erário em face de atos de corrupção e fraudes praticadas por pessoas jurídicas e seus agentes, agindo especialmente nas licitações públicas e na execução dos contratos.

Desta feita, a inserção de mecanismos para o controle, a conformidade com as regras corporativas e a adoção de boas práticas de governança dão sustentação a organização para continuar operando com adequada administração dos riscos e preservação de sua imagem junto aos envolvidos no processo.

Tendo por premissa o conceito trazido pelo COSO<sup>8</sup> publicado em 1992, no *Internal Control - Integrated Framework* tem-se o controle interno como um processo incorporado ao negócio que auxilia a organização a atingir os resultados esperados, envolvendo toda a empresa e todos os níveis hierárquicos.

A partir dos princípios de controle adotados por essa metodologia, cuja proposta aponta a presença de uma estrutura integrada (cubo tridimensional) entre os elementos de controle recomendáveis, estabeleceu-se o reconhecimento pelo foco gerencial voltado à gerência efetiva e eficaz dos riscos aliado a uma estrutura de governança corporativa.

Para que se conciliem os objetivos estabelecidos na missão e visão da organização, o modelo estrutural sugerido no relatório COSO ERM<sup>9</sup> através da matriz tridimensional, estipula que a gerência de riscos defina as estratégias, utilize eficazmente os recursos, reproduza por meio de relatórios as decisões e resultados, respeitando as leis e regulamentos (DUTRA et al, 2009), sempre engajados aos componentes expostos do modelo de modo que a totalidade do gerenciamento de

---

<sup>8</sup> COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, ou Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway, é uma organização privada sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos, em 1985, para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos. O comitê é formado por diversos órgãos americanos, sendo eles o AAA (American Accounting Association), AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), FEI (Financial Executives International), IIA (Institute of Internal Auditors) e IMA (Institute of Management Accountants).

<sup>9</sup> COSO, Enterprise Risk Management - Integrated Framework Comment. Period for COSO ERM Framework Update Closed Written Comments - Comentários escrito, disponíveis em: [www.coso.org](http://www.coso.org).

risco, da categoria de objetivos, componentes ou unidades da organização, sejam o foco proposto.

Porém, mesmo proporcionando segurança satisfatória, existem limitações que impedem que a governança e a administração tenham segurança absoluta da realização desses objetivos, sendo exemplificado pela assertiva que o controle interno não é capaz de evitar julgamentos errôneos ou más decisões ou, ainda, eventos externos.

Nessa perspectiva, a função *compliance* busca assegurar o fortalecimento e o funcionamento do controle interno para diminuir os riscos de acordo com a complexidade das atividades, mas também disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos introduzidos, auxiliando na tomada de decisão, com uma visão holística de todo processo. (ABBÍ, 2009; FEBRABAN, 2009).

A redução dos riscos relacionados às condutas antiéticas dos profissionais aumenta a boa imagem das organizações, reduz a possibilidade de fraudes e gera um ambiente mais seguro (SANTOS et al., 2012). Portanto, é nítida a atenção crescente das organizações em atenuar os riscos, atender aos órgãos regulatórios e compenetrados à necessidade de acolher as expectativas da sociedade, na busca pela proteção da imagem, garantia de informações confiáveis e segurança operacional.

### **O Compliance na Administração Pública**

A boa governança tem sido uma prática no mundo moderno, exigindo uma mudança comportamental por parte das empresas e não sendo diferente com o Poder Público. Nesse sentido, as medidas vão sendo tomadas visando impedir, constatar e reparar qualquer tipo de desvio, seja um ato ilícito, fraudes ou simplesmente irregularidades administrativas que estejam em desconformidade com o novo modelo de combate a corrupção e ao suborno.

Alguns países como a Inglaterra e Estados Unidos vêm ao longo dos anos investindo em novos modelos de gestão estratégica da informação e em programas governamentais voltados a minimizar a corrupção no seio das estruturas corporativas (DUBOIS, 2012), e apesar do índice de corrupção ainda estar longe do ideal, as experiências bem sucedidas no ambiente privado influenciaram o Poder Público a se inspirar nesses modelos e trazê-los para a esfera pública, fazendo nascer o chamado *Compliance Público* (MORATO GARCÍA, 2011. apud COELHO, 2016, p.78).

A Constituição da República de 1988 já trazia expressamente em seu artigo 37 os princípios que regem a Administração Pública, isto é, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e eficiência (este último incluído pela Emenda Constitucional 1998), e além desses, outros princípios também ligados direta ou indiretamente ao Poder Público, como por exemplo, a ética, a transparência e a integridade.

Como já citado anteriormente, a Lei anticorrupção (BRASIL, 2013), propiciou às organizações privadas uma maior atenção na implantação de instrumentos como programas de *compliance*, atribuindo maior segurança às empresas (MELO, 2017).

Incluindo como atos lesivos à administração pública todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas que atentem contra o patrimônio público, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, ao prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada (BRASIL, 2013), enfrentando, diretamente, o contumaz hábito de se obter vantagens indevidas em contrapartida ao pagamento de “propina”<sup>10</sup>.

Posteriormente, com a publicação da lei nº13.303/16 (BRASIL, 2016) que trata da empresa pública, o sistema de gestão de *compliance*, também chamado de Programa de Integridade, passa a ser considerado uma realidade para o setor

---

<sup>10</sup> Propina, suborno; valor em dinheiro oferecido ou pago a alguém para que esta pessoa pratique atos ilegais; quantia em dinheiro oferecida em troca de favores

público em todo o Brasil e se consolida em todas as esferas e órgãos federais, estaduais e municipais.

Esta lei brasileira representa um grande avanço ao trazer um requisito importante que é a implementação de Códigos de Conduta e integridade para servidores públicos, visando combater preventivamente a corrupção, através do desenvolvimento institucional de princípios relacionados a integridade, a honestidade e a responsabilidade do agente estatal.

Em Mato Grosso, em maio de 2020 foi aprovada a Lei n°. 11.123 (MATO GROSSO, 2020), que instituiu o Programa de Integridade Pública do Governo do Estado de Mato Grosso para todos os órgãos e entidades da Administração Pública, determinando que as empresas privadas que mantêm ou pretendem firmar contratos com a administração pública, deverão se comprometer a adotar medidas éticas e de transparência, a fim de evitar atos de corrupção e fraudes dentro e fora da organização societária, e que todas as empresas mato-grossenses precisarão investir em políticas de *compliance* e governança corporativa, demonstrando a aplicação de normas e condutas éticas, bem como sua aplicabilidade para que possam manter contratos vinculados à administração pública.

Além de prevenir a ocorrência de novos casos ilícitos, estas leis visam incentivar e disseminar a cultura de integridade, adotando um programa de *compliance* que supera prevenção contra riscos, mas garante uma mudança de cultura em diversos aspectos, desde a responsabilidade ambiental até a própria sustentabilidade da empresa, proteção ao princípio da dignidade da pessoa humana e adequa inteligências e condutas interculturais para realização de negociação internacional com empresas de países que estão acostumados com posturas mais estruturadas de mercado.

Um programa de *compliance* efetivo deve levar em consideração o modelo da organização e sua área de atuação, e incorporar aos controles internos medidas específicas de análise e ratificação desses controles, tendo como foco o reconhecimento de falhas e potenciais fragilidades nos processos, assim como a identificação de potenciais melhorias nos controles já existentes.

Assim sendo, alguns elementos devem ser considerados para um programa de *compliance*: governança; níveis de delegação; mecanismos disciplinares; padrões e procedimentos de *compliance*; comunicação e treinamento; políticas e procedimentos; relacionamentos com terceiros; monitoramento, auditoria e relatórios e melhoria contínua.

### **O Compliance e as Instituições Militares Estaduais**

As Instituições Militares do Estado de Mato Grosso tiveram sua origem ainda na fase provincial, com a decretação da lei nº30 de 05 de setembro de 1835, que instituiu o Corpo Policial “Homens do Mato”, cujo nome justificou-se em razão de sua principal função à época, recebendo após a 2º Guerra Mundial, por força da lei nº 337 de 25 de julho de 1947, a denominação “Polícia Militar”, que persiste até hoje (BALIEIRO, 2009, p.345).

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso foi criado dentro da Polícia Militar, por força da Lei nº 2184 de 19 de agosto de 1964. Em 05 de outubro de 1988, quando da promulgação da Constituição Federal Brasileira, evidenciou-se que se tratava de unidade autônoma, culminando com o decreto n.º 4795 de 05 de julho de 1994, que definiu a sua desvinculação da Polícia Militar.

Criada com a principal função de recapturar negros fugidos, a instituição militar estadual, foi, ao longo do tempo, expandindo suas atribuições e ações, quando a Constituição Pátria (BRASIL, 1988) determinou legalmente suas atribuições<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V - Polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e os corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército subordinam-se, juntamente com as polícias civis e as polícias penais estaduais e distrital, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

Considerando a legislação atual, com foco nos desvios de conduta perpetrados pelos agentes das instituições privadas e públicas, podemos fazer uma analogia com os códigos já utilizados pelas instituições militares estaduais em Mato Grosso, buscando conduzir e controlar a conduta dos seus militares, evitando ações que possam causar danos à imagem dessas instituições e à sua administração.

Um dos principais institutos utilizados é o Código Penal Militar (BRASIL, 1969), que se trata de um conjunto de normas jurídicas que têm por objeto a determinação de infrações penais e suas medidas coercitivas, visando proteger a ordem jurídica militar, garantir os bens juridicamente tutelados, sobretudo a regularidade de ação das forças militares, bem como fomentar as missões precípua atribuídas às Forças Armadas e às Forças Auxiliares (NEVES; STREIFINGER, 2012).

Neste sentido, é um dos principais arcabouços jurídicos utilizados nas instituições militares estaduais, com relação a tipificação criminal, norteando os processos na justiça especializada, juntamente com a Lei nº 13.491/17, crimes militares por extensão (BRASIL, 2017) e o Código de Processo Penal Militar (BRASIL, 1969).

Na esfera estadual, a lei nº 555 de 29 de dezembro de 2014, dispôs sobre o estatuto dos militares do Estado de Mato Grosso, regulando suas obrigações, deveres, direitos e prerrogativas, definindo seus integrantes como parte do sistema de segurança pública e defesa social, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, tratando, inclusive, da sua ética e dos seus valores:

Art. 44 Os militares estaduais devem ter conduta compatível com os preceitos éticos desta lei complementar e, em especial, com as seguintes disposições:

- I - os atos dos militares estaduais deverão ser direcionados para a preservação da credibilidade das instituições militares estaduais;
- II - o trabalho desenvolvido pelos militares estaduais junto à comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar;
- III - os atos dos militares estaduais verificados na conduta do dia a dia em sua vida privada poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional;
- IV - não faltar com a verdade;
- V - os militares estaduais devem trabalhar em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus companheiros e cada concidadão.

Art. 45 São manifestações essenciais dos valores militares:

- I - o patriotismo, traduzido na vontade inabalável de cumprir suas atribuições e no solene juramento de fidelidade à Pátria e à Instituição;

- II - o civismo e o culto às tradições históricas das instituições militares do Brasil;
- III - o espírito de corpo, expresso pelo orgulho do militar estadual pela organização onde serve;
- IV - o amor à profissão militar estadual e o entusiasmo com que é exercida;
- V - o aprimoramento técnico e profissional;
- VI - a dedicação integral à defesa da sociedade

No intuito de consolidar os valores, os deveres e a ética militar, instituiu-se no ano de 2002, através da Lei Complementar nº 118, o Código de Ética Funcional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Nele é definido como um dos deveres do militar “dedicar-se integralmente à atividade policial militar, e à instituição a que pertence, com o sacrifício da própria vida, se necessário for” (MATO GROSSO, 2002).

Valores, Deveres e Éticas Militares são conceitos inerentes, convergentes e que se complementam para a obtenção de objetivos individuais e institucionais, sendo uma peculiaridade dos militares que os conduz a valorizar certos princípios que lhes são imprescindíveis, com a finalidade de consolidar os conceitos morais relacionados com a verdade, eficiência, cumprimentos das leis, justiça e zelo (GUIMARÃES, 2019).

A questão disciplinar é normatizada pelo Regulamento Disciplinar, instituído pelo Decreto nº. 1.329 de 21 de abril de 1978, com a finalidade de especificar e classificar as transgressões disciplinares, estabelecendo normas relativas à amplitude e à aplicação das punições disciplinares, à classificação do comportamento das praças policial-militar e bombeiro militar, e a interposição de recursos contra a aplicação das punições (MATO GROSSO, 1978).

Uma organização confiável necessita de controles e procedimentos que garantam que seus valores sejam seguidos e aplicados por todos, sistematicamente, e monitorados continuamente, na busca de falhas e melhoria.

Diante disso, outra ferramenta já utilizada nas instituições, são as Standard Operating Procedure - Procedimentos Operacionais Padrão (POP), qual seja numa descrição pormenorizada das operações necessárias para a realização de

uma atividade, mitigando a possibilidade de erros e imprevistos, deixando claro a expectativa do resultado a ser obtido.

Por fim, ao tratarmos do desvio de conduta do militar estadual temos que o controle é realizado, principalmente, pelas Corregedorias-Gerais, cujas atribuições são definidas pelos Regulamentos Gerais de cada instituição, sendo o órgão responsável pela disciplina, orientação e fiscalização das atividades funcionais e da conduta dos servidores, instaurando os procedimentos legais de investigação, porém, pouco atuando na prevenção e monitoramento da ação fim.

Conclui-se, portanto, que as instituições militares estaduais do Estado de Mato Grosso apresentam ferramentas para controle de conduta dos seus efetivos, compactuando com as ferramentas do Compliance, entretanto, sem a sistemática do programa de integridade.

Com a necessidade de revisitar, de forma integrada, dentro da estrutura interna da instituição, e, portanto, sob seu controle, o desenvolvimento de instrumentos para regular e prevenir situações indesejadas que atacam sua reputação, sendo provido de instrumentos eficazes de compliance para o enfrentamento de problemas bastante impactantes como a corrupção e má conduta, insere-se novas ferramentas para a gestão estratégica com a aderência à cultura ética organizacional.

Salienta-se que o código de conduta e ética, deve integrar o programa do compliance, sendo elaborado de acordo com os princípios e políticas definidos pelo comando, definindo, inclusive, responsabilidades sociais da organização, bem como a propagação dos meios de divulgação interna eficientes, como os canais de denúncia ou ouvidoria para atender especialmente denúncias de partes interessadas com confidencialidade garantida e providências necessárias (MELO, 2017).

A adoção de um modelo sistemático de compliance facilitará o alcance das metas das instituições militares estaduais, servindo e protegendo a sociedade de maneira íntegra, ética e em conformidade com as leis e normas vigentes, possibilitando ao alto comando a dedicar-se às causas urgentes que, porventura, possam surgir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Importante destacar que esta pesquisa partiu da problemática que procurou verificar se a aplicação das ferramentas de compliance interfere na redução do desvio de conduta dos agentes públicos nas instituições militares estaduais.

O resultado desta pesquisa indicou a aplicação aleatória das ferramentas do compliance nas instituições pesquisadas. Porém, por si só, elas não bastam, pois os valores e comportamentos éticos precisam estar inseridos na gestão das instituições, e o maior desafio será de integrar o comportamento ético na cultura da instituição, partindo dos valores que elas possuem.

Observou-se que o crime cometido com maior frequência pelos militares estaduais de Mato Grosso é aquele cuja ação tem a intenção de obter vantagem financeira, criando a imagem desabonadora do “policial pasepeiro”, que atinge a administração pública militar e a imagem da instituição em aspecto geral. Apontam-se como urgentes, e necessárias, ações do alto comando com intuito de solidificar os valores institucionais junto ao público interno, reforçando a necessidade de um código de conduta e ética abrangente e eficaz.

Correlacionando com o texto já citado de Elster, as normas e regulamentos, as ferramentas do Compliance, atuam como mecanismos de autolimitação, pré-comprometimento, impostas aos militares estaduais para protegê-los de suas “próprias fraquezas morais”, atuando como “as amarras ao poste”.

Instituir ferramentas de controle de forma aleatória não resolverão o problema contextualizado, uma vez que se lida com a complexidade do ser humano, com todas as nuances dos valores e condições em que foi criado e formou sua ética pessoal.

Desta forma, é primordial que antes da implementação do programa de compliance, as instituições procurem comunicar claramente os objetivos que se

prendem a elas, inclusive com políticas que conduzam a condutas exemplares por parte dos dirigentes, motivando os demais a seguir tais exemplos.

A sistematização dos procedimentos a serem adotados, com a devida gestão dos riscos, necessária para lidar com atitudes já arraigadas na instituição, requer conhecimento, coragem, paciência e determinação em persistir em uma nova cultura, fundamentada na ética e na busca da mudança de comportamento.

O efeito esperado, ao se adotar um programa sistemático de compliance, não é tornar as ações criminosas impossíveis, mas torná-las dispendiosas, arriscadas, onde as coerções - físicas, econômicas, legais, psicológicas - com que o indivíduo se depara, sejam tão fortes, que não se abra espaço para o desejo, ou seja, “[...] modificar o comportamento pelo uso da força é o aspecto mais notável das instituições, aqui, força significa qualquer ação designada a tornar uma prática indesejável mais cara, para aqueles que poderiam sentir-se tentados a empenhar-se” (ELSTER, 1994, p.175).

Logo, a hipótese: se o compliance, como ferramenta sistemática, for aplicada no âmbito das instituições militares, então ter-se-ão garantidos os valores institucionais com proteção e preservação da imagem das instituições, possibilitando a redução dos desvios de condutas dos militares estaduais, foi confirmada.

Por fim, este artigo visa contribuir levantando a discussão sobre a eficácia real do compliance na administração pública, em especial na esfera das instituições militares estaduais, destacando a necessidade destas em instituir programas de integridade, sempre atentas as normas impostas pelos marcos legais vigentes, e não despreza estudos futuros para melhor compreender a problemática.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS - ICPA. Disponível em: <<http://www.aicpa.org>>. Acesso em novembro 2020.

ASSI, Marcos. **Gestão de *compliance* e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS INTERNACIONAIS - ABBI. **Cartilha Função de *Compliance***, 2009. Disponível em: [www.abbi.com.br](http://www.abbi.com.br). Acesso em: novembro 2020.

BALIEIRO, Almir. **Dos Homens do Mato aos Homens e Mulheres da cidade: Por uma escrita dentro da nova história sobre a trajetória da Polícia Militar em Mato Grosso**. Programa de Pós-Graduação - Mestrado em História do ICHS/UFMT. Revista Territórios e Fronteiras V.2 N.2-Jul/Dez2009. Disponível em: [file:///C:/Users/Juh%20Novacki/Downloads/Dialnet-DosHomensDoMatoAosHomensEMulheresDaCidade-4807352%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Juh%20Novacki/Downloads/Dialnet-DosHomensDoMatoAosHomensEMulheresDaCidade-4807352%20(1).pdf). Acesso em março de 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF:Senado Federal: Centro Gráfico,1998.

\_\_\_\_\_. **Código Penal Militar**. Decreto lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969. Brasília, DF: Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del1001.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1001.htm). Acesso em: outubro 2020.

\_\_\_\_\_. **Código Processo Penal Militar**. Decreto lei nº 1.002, de 21 de outubro de 1969. Brasília, DF: Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del1002.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del1002.htm). Acesso em: março 2021.

\_\_\_\_\_. 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**. Brasília, DF, ago 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.303, de 13 de junho 2016. **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**. Brasília, DF, jun 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.491, de 13 de outubro 2017. **Altera o Decreto-Lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969 - Código Penal Militar**. Brasília, DF, outubro 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.123, de 11 de maio de 2020. **Dispõe sobre a instituição do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado de Mato Grosso e dá outras providências.** Mato Grosso, MT, mai, 2020.

BRAGATO, Adelita Aparecida Podadera Bechelani. **O compliance no Brasil: a empresa entre a ética e o lucro.** São Paulo, UNINOVE, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COELHO, Claudio Carneiro Bezerra Pinto. **Compliance na Administração Pública: Uma necessidade para o Brasil - Compliance in the Public Administration: A necessity for Brazil.** RDFG - Revista de Direito da Faculdade Guanambi. V.3, 1, julho-dezembro 2016.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.

COSO, Enterprise Risk Management - Integrated Framework Comment. Period for COSO ERM Framework Update Closed Written Comments. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: dezembro 2020.

COSTA, S.C. **O Compliance como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias.** Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, n. 03, jul/dez 2012.

DALACOSTA, A. F. et al. **Ética na polícia civil e militar do estado do Acre.** Acre: Rio Branco. 2006. Disponível em: Acesso em: novembro 2020.

DUBOIS, Richard. **Inovações na gestão pública.** Saint Paul Editora: São Paulo, 2012.

DUTRA, M.H. et al. **Controles de gestão: uma contribuição ao estudo dos principais modelos.** Revista RACE, Unoesc, v. 8, n. 1, p. 87-112, 2009.

ELSTER, Jon. **Ulysses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality.** Londres. Cambridge University Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Peças e engrenagens das ciências sociais.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Documento consultivo função de compliance.** Atualizado. 2009. Disponível em: <http://www.febraban.org.br>. Acesso em: novembro 2020.

GUIMARÃES. Carlus Vinicius de Almeida. **Gestão de Compliance no Exército**

**Brasileiro.** Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização de Gestão em Administração Pública da Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. Salvador, 2019.

LAKATOS, E. M. A.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMBO, C. **Dilemas do mundo político contemporâneo**. In: LIBERAL AL, M. M. C. de. Um olhar sobre a ética e cidadania. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2002. (Coleção Reflexão Acadêmica, v. 1).

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo. Saint Paul Editora, 2008.

MATO GROSSO. Lei Complementar n. 118, de 18 de dezembro de 2002. **Institui o Código de Ética Funcional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Mato Grosso, 2002.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar n. 555, de 29 de dezembro de 2014. **Dispõe sobre o Estatuto dos Militares do Estado de Mato Grosso**, 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 1329, de 21 de abril de 1978. **Aprova o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Mato Grosso, 1978.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 193/QCG/DGP, de 28 de novembro de 2018. **Aprova o Regulamento Geral da PMMT e dá outras providências**. Mato Grosso, 2018.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 009/BM-8/2013. **Aprova o Regulamento Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso**. Mato Grosso, 2013.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de. **Compliance como Instrumento de Controle no Processo de Mitigação ao Risco**. Recife, UFRPE, 2017.

MORATO GARCÍA, Rosa. **Incumplimiento de los códigos de conducta y potestad disciplinaria de empresario**. Madrid: La Ley, 2011.

NEVES, Cícero Robson Coimbra; STREIFINGER, Marcello. **Manual de direito penal militar**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

OLIVEIRA, Caroline Ribeiro de; CARIOCA, Cheyenne Anute de Lima. **Discussão sobre o comportamento ético e os desvios de conduta praticados pelos policiais militares - Discussion on ethical behavior and deviations of conduct practiced by military policies**. Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Aplicada à Segurança da Universidade Estadual do Amazonas. Revista Nova Hiléia. Vol. 1 n 2. agosto 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, T.; VELOSO, A. **A Hora da Recompensa**. 1. ed. São Paulo: Editora & Marketing Cobra, 1999.

SANDES, Wilquerson Felizardo. **Dimensões da ação policial em uma troca de tiros: um estudo psicossociológico da decisão pelo uso da força letal**. 2013. 157 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/250843>>. Acesso em: março 2021.

SANTOS, R. A. et al. **Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações**. Revista Einstein, 2012.

TARANTINO, Anthony. **Governance, risk, and compliance handbook: technology, finance, environmental, and international guidance and best practices**. John Wiley & Sons, 2008.

TRAPP, Hugo Leonardo do Amaral Ferreira. **Compliance na Lei Anticorrupção: Uma análise da aplicação do art. 7º, VIII, da Lei 12.846/2013**. Revista Boletim Jurídico, edição 1237, 2015. Disponível em: <http://www.boletimjuridico.com.br/m/texto.asp?id=3969>. Acesso em: dezembro 2020.

UNITED KINGDOM. Uk Bribery Act 2010. **Lei Anticorrupção inglesa**. Disponível em: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em: janeiro 2021.

UNITED STATES OF AMERICA - DEPARTMENT OF JUSTICE. **A Resource guide to the U.S Foreign Corrupt Practices Act**. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>. Acesso em: janeiro 2021.

UNITED STATES OF AMERICA - UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. **Federal Sentencing Guidelines**. Disponível em: [http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2012/manualpdf/Chapter\\_8.pdf](http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2012/manualpdf/Chapter_8.pdf). Acesso em: janeiro 2021