
COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

Leandro Rodrigues Doroteu¹
Bilmar Angelis de Almeida Ferreira²

RESUMO

A presente pesquisa abordou a política de *compliance* aplicada na Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) como um dos objetivos estratégicos eleitos pela corporação. O objetivo geral da pesquisa é compreender as práticas de *compliance* na organização como uma ferramenta de gestão estratégica. Para alcançar tal objetivo, buscou-se compreender a nova gestão pública ou modelo gerencial, a evolução do *compliance* público e o sistema de gestão estratégica da PMDF. Do ponto de vista empírico buscou-se compreender a percepção de uma amostra dos oficiais da instituição acerca da política de *compliance* implantada por ela desde junho de 2019. A metodologia, quanto aos procedimentos de pesquisa, foi bibliográfica, documental e de levantamento de campo, teve abordagem qualitativa, e foi uma pesquisa exploratória. Como principais resultados foi possível perceber que a PMDF possui uma política interna de *compliance* parcialmente alinhada aos preceitos recomendados pelos órgãos de controle externos e à literatura da área. Apesar da implantação normativa falta efetividade, divulgação e comunicação entre seus gestores e colaboradores.

Palavras-chave: Nova gestão pública. Governança pública. *Compliance*. Plano estratégico. Objetivo estratégico.

¹ Major da Polícia Militar do Distrito federal, mestre em Propriedade Intelectual (UnB) e em Linguística (UNIFRAN).

² Coronel da Polícia Militar do Distrito Federal e ocupa, atualmente, o Cargo Chefe do Departamento de Logística e Finanças. É Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação (Universidade Católica de Brasília), Pós-Graduado em em Gestão de Segurança Pública (Academia de Polícia Militar de Brasília); em Direito Público (Instituto Processus) e Governança de Tecnologia da Informação (Universidade Católica de Brasília). Possui especialização técnica em Análise e Projeto de Sistemas e Tecnologia da Informação, em redes de comunicação de dados e em gestão. Graduado pelo Curso de Formação de Oficiais (CFO) (Academia de Polícia Militar de Brasília) e Bacharel em Direito (Instituto Processus). Atua como Oficial da PMDF e como docente de ensino superior e no Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), Atuou como docente de Ensino Superior, tendo lecionado em diversas outras IES, dentre as quais Universidade Católica de Brasília, União Pioneira de Integração Social e Unieuro. É Avaliador do MEC, de cursos de graduação e de instituições de educação superior. Foi Pesquisador no grupo de pesquisa do Centro de Estudos Interdisciplinares em Justiça Criminal da Universidade Católica de Brasília.



COMPLIANCE AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

ABSTRACT

The present research addressed the compliance policy applied in the Military Police of the Federal District as one of the strategic objectives chosen by the corporation. The general objective of the research is to understand compliance practices in the organization as a strategic management tool. To achieve this objective, it sought to understand the new public management or management model, the evolution of public compliance and the PMDF's strategic management system. From an empirical point of view, it sought to understand the perception of a sample of the institution's officials about the compliance policy implemented by it since June 2019. The methodology, regarding research procedures, was bibliographic, documentary and field survey, with a qualitative approach, and it was an exploratory research. As main results, it was possible to perceive that the PMDF has an internal compliance policy partially aligned with the precepts recommended by external control bodies and the literature in the area. Despite the normative implementation, there is a lack of effectiveness, dissemination and communication between its managers and employees.

Key words: New public management. Public governance. Compliance. Strategic plan. Strategic objective.



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Posto	42
Gráfico 2 - Formação escolar dos entrevistados	43
Gráfico 3 - Tipo de atividade de atuação	43
Gráfico 4 - Categoria 01 Políticas e Controles Internos, pergunta 01.....	44
Gráfico 5 - Categoria 01 Políticas e Controles Internos, pergunta 02.....	45
Gráfico 6 - Categoria 01 Políticas e Controles Internos, pergunta 03.....	46
Gráfico 7 - Categoria 01 Políticas e Controles Internos, pergunta 04.....	47
Gráfico 8 - Categoria 01 Políticas e Controles Internos, pergunta 05.....	48
Gráfico 9 - Categoria 02 Melhoria Contínua, pergunta 01	49
Gráfico 10 - Categoria 02 Melhoria Contínua, pergunta 02	50
Gráfico 11 - Categoria 02 Melhoria Contínua, pergunta 03	50
Gráfico 12 - Categoria 02 Melhoria Contínua, pergunta 04	51
Gráfico 13 - Categoria 02 Melhoria Contínua, pergunta 05	52
Gráfico 14 - Categoria 03 Avaliação de Risco, pergunta 01	53
Gráfico 15 - Categoria 03 Avaliação de Risco, pergunta 02	54
Gráfico 16 - Categoria 03 Avaliação de Risco, pergunta 03.....	55
Gráfico 17 - Categoria 03 Avaliação de Risco, pergunta 04.....	56
Gráfico 18 - Categoria 03 Avaliação de Risco, pergunta 05.....	56
Gráfico 19 - Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, pergunta 01.....	57



Gráfico 20 - Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, pergunta 02.....	58
Gráfico 21 - Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, pergunta 03.....	59
Gráfico 22 - Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, pergunta 04.....	60
Gráfico 23 - Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, pergunta 05.....	61



1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo compreender as práticas de *compliance* público enquanto ferramentas de gestão estratégica na Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Em particular, essa pesquisa analisará atos normativos editados pela União, Distrito Federal e pela PMDF a partir de 2011, como marco da elaboração do Plano Estratégico da PMDF. Além da análise normativa será analisada a compreensão que os oficiais da PMDF possuem acerca da aplicação e dos efeitos da política de *compliance*³ na corporação. Para alcançar esse objetivo, será utilizado o método de pesquisa qualitativo, descritivo por meio de técnicas de pesquisa como pesquisa documental e bibliográfica aliada a entrevista semiestruturada aplicada aos oficiais da PMDF.

A PMDF, como qualquer instituição militar federal ou estadual, é gerida por oficiais de carreira que passam por cursos de formação (habilitando-os ao desempenho das funções de oficiais subalternos e intermediários), aperfeiçoamento (habilitando-os ao desempenho das funções de oficial superior) e altos estudos (requisito para a promoção ao posto de Coronel) no plano de carreira da corporação. Portanto, compreendendo a importância do aprofundamento dos oficiais da PMDF nos temas emergentes da gestão pública o presente trabalho aplicou uma pesquisa, onde se procurou, a partir de uma amostra, se aferir o nível de percepção que estes oficiais possuem acerca do *compliance* público na organização.

A relevância desse trabalho de pesquisa é proporcionar elementos e subsídios para a mensuração da implantação da política de *compliance* na PMDF. Assim como, a partir da análise realizada no modelo da PMDF, servir de norte para a implantação do *compliance* em outras organizações públicas, em especial, outras polícias militares. Servindo como base de informações científicas relevantes para auxiliar na implementação e disseminação da cultura estratégica na PMDF. Do ponto de vista acadêmico, avança nos estudos acerca de gestão organizacional em organizações públicas, em especial em organizações policiais militares. Tal avanço científico é nos estudos do modelo gerencial na aplicação da política de *compliance* público.

Essa pesquisa insere-se no contexto de investigações sobre *compliance* público, aplicado no contexto de uma organização policial militar. Dialogando com as pesquisas de: Coelho (2016) *Compliance na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil*;

³ *Compliance* é um termo oriundo do verbo inglês “*to comply*”, cumprir, satisfazer ou realizar uma ação imposta. No contexto da gestão, o termo não tem tradução correspondente para o português, são admissíveis traduções que o aproximem de observância, submissão ou conformidade.



Carvalho (2018) *Análise da aplicabilidade do compliance na administração pública*; Oliveira; Santos e Oliveira (2019) *Compliance na administração pública: uma análise crítica sobre a natureza do instituto no setor público diante de outros mecanismos de controle*; Gonçalves; Simões (2020) *Percepções acerca do compliance na administração pública*. A presente pesquisa avança em relação às mencionadas no sentido de contextualizar mais a aplicação do *compliance* em uma organização específica, a partir da perspectiva teórica, normativa e do ponto de vista da percepção prática de uma amostra de seus gestores.

Quanto à delimitação do tema, o presente trabalho contextualizou as recentes reformas na administração pública com os avanços no modelo gerencial. Aos reflexos da adesão do Brasil às convenções contra a corrupção, a edição das legislações nacionais e distritais. Nesse sentido, até a adoção pela PMDF de uma política interna de *compliance*.

A pesquisa se justifica pela importância de a administração pública criar mecanismos que previnam desvios de seus gestores, e aumentem a confiabilidade nas instituições, deixando mais transparentes os investimentos de recursos públicos. Pois, nos últimos anos, algumas instituições brasileiras, a exemplo da Petrobrás e do Fundo de Pensões dos Correios, assim como a Polícia Militar do Distrito Federal (operação Mamon, em 2017) protagonizaram operações policiais combatendo corrupção.

Além dos crimes contra a administração pública ainda há violações éticas, que causam prejuízo como tomadas de decisões que não levaram em conta possíveis danos futuros à organização. Práticas como desvios éticos ou morais, desvios de finalidade, conflitos de interesse são inconformidades discricionárias na gestão pública. Uma política eficiente de *compliance* é um método de se combater internamente evitando prejuízos institucionais.

Dessa forma, além do interesse social e institucional, também há a justificativa acadêmica em relação aos avanços que a presente pesquisa pode trazer na área com seus resultados e indicando, ao final, novos caminhos de pesquisa para outros pesquisadores.

Além da presente introdução, a pesquisa apresenta um desenho conceitual e normativo no referencial teórico; conta com um percurso metodológico; apresenta os resultados e discussão, e por fim as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para facilitar a compreensão do tema, o presente referencial teórico foi dividido em três subtópicos, a saber: Modelo Gerencial ou Nova Gestão Pública, *Compliance* público e, por fim, Sistema de Gestão Estratégica na Polícia Militar do Distrito Federal.

2.1 Modelo Gerencial ou Nova Gestão Pública

O modelo conhecido como *New Public Management* (NPM), ou nova gestão pública, busca mudanças na estrutura das organizações públicas com o objetivo de melhorar o desempenho destas. Para alcançar tal objetivo esse modelo é marcado pela busca da eficiência, eficácia e competitividade. Tais iniciativas se operam por meio da redução da representatividade do Estado na economia e aplicação de ferramentas e metodologias desenvolvidas na administração privada (CAVALCANTE, 2017). No presente estudo as práticas agregadas na gestão pública são a gestão estratégica de organizações e *compliance*.

Conforme Cavalcante (2017) e Pereira (1996), a nova gestão pública consistiu em um amplo movimento reformista do Estado, que propagava um conjunto de mudanças de estruturas e de processos nas organizações do setor público. O seu objetivo era obter melhores desempenhos. Foi caracterizado por duas gerações, a primeira geração iniciou-se no fim dos anos 1970, tinha como perspectiva a necessidade das organizações públicas se adaptarem aos moldes da iniciativa privada, tendo como referência a eficácia e a competitividade. Essa geração envolveu processos de privatizações de empresas e organizações, terceirização de empregados e serviços, focando na redução da representatividade do Estado na Economia que tornou se mais regulador e menos produtor de bens e serviços.

A segunda geração caracterizou-se pela continuidade do enfoque das iniciativas reformistas, buscando a eficiência e redução de gastos, complementado pela priorização da qualidade do serviço prestado, empoderamento do cidadão, *accountability*⁴ e transparência. Atualmente, as características mais importantes da gestão pública são: a prática de governança pública com foco na visão do cidadão como parceiro, a criação de redes, as crenças em confiança e reciprocidade, visão holística e integrada, colaboração e profissionalização e fortalecimento da capacidade interativa. Esta fase se identifica como pós *New Public Management* - NPM (CAVALCANTE, 2017; PEREIRA, 1996).

É especificamente nessa segunda geração de NPM que as práticas *decompliance* foram incorporadas na gestão pública. *Compliance* Público é um termo que, apesar de relativamente novo, já é uma realidade na Administração Pública Brasileira. Tem seu amparo legal para aplicação na Administração Pública nos princípios constitucionais, documentos

⁴ *Accountability* é um termo oriundo do inglês. No contexto da gestão, o termo não tem tradução correspondente para o português. Seu sentido se aproxima de controle, fiscalização, responsabilização, prestação de contas, compromisso, proatividade e transparência.



internacionais acerca do tema, nas leis 13.303/2016 para as empresas públicas, e na Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) para os demais órgãos e entidades da Administração Pública. Na prática esses mecanismos evitam os atos de corrupção e de má gestão pública. Aplicam metodologias de gestão de riscos e de implantação e manutenção de programas de integridade, na Administração Pública e em empresas particulares contratadas pelo Poder Público (COELHO, 2016).

A administração pública gerencial no Brasil, seguindo exemplo da implantação em outros países, citados nos trabalhos de Bobbio (1997), Touraine (1999) e Razeto (2000), dependeria da criação de novas instituições, de profundas reformas constitucionais e de mudanças no sistema administrativo. Tal modelo é caracterizado por forte democracia, eficiência, transparência e mecanismos de controle da atuação administrativa e, no aspecto econômico, pelo liberalismo e concentração das atividades estatais naquelas que não podem ser transferidas para a iniciativa privada (MATIAS-PEREIRA, 2016).

O Brasil não conseguiu fazer reformas profundas em seu sistema administrativo. Com isso, a administração pública gerencial foi implementada na terceira reforma da Administração Pública brasileira que teve seu marco nas Emendas Constitucionais nº 18 e nº 19 de 1998. Bem como, em um ciclo de privatização de empresas estatais como uma forma de reduzir a participação do Estado na economia. As bases para a implantação de um modelo gerencial na Administração Pública passam por traços de qualidade, além da agilidade na prestação do serviço: “busca da excelência, com o estabelecimento de padrões e metas de qualidade e avaliação da qualidade dos serviços prestados.” (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Tal transposição pode ser claramente observada em setores estratégicos do Estado, como segurança pública, defesa, orçamento e finanças. Além dos efeitos normativos decorrentes automaticamente das alterações dos artigos 37, 39 e 41 da Constituição Federal também é observado pela normatização de ferramentas de gestão. O modelo de Administração Pública Gerencial, tem como um de seus objetivos promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo Poder Público aos seus clientes: os cidadãos (ABRUCIO, 1997).

Conforme afirmado por Carvalho (2018, p. 5): “embora estejamos sob a égide da administração gerencial, ainda se verifica o fisiologismo, o nepotismo e o clientelismo e a gerontocracia como reflexos do primeiro modelo de administração.” Ao mencionar o primeiro modelo o autor se refere ao patrimonialista, em que ocorria confusão entre o patrimônio pessoal do governante e o patrimônio público. Completa ainda, acerca do segundo modelo, a administração burocrática a qual cria tamanha rigidez chegando a fazer com que a atividade



administrativa seja um fim em si mesmo em vez de ser o meio de se proporcionar utilidade aos administrados.

Superada a explicação acerca da evolução dos três modelos de administração pública, mais recentemente no Brasil, como consequência do processo de redemocratização, a atuação mais crítica de parcela da população, no exercício de suas liberdades constitucionais impulsionou transformações que no plano dos mecanismos de gestão e no plano dos regimes políticos (NORRIS, 2011) trazendo à tona na gestão pública novas ferramentas de gestão como a governança pública, *accountability* e *compliance*.

Essas ferramentas criadas para a administração privada são incorporadas na gestão pública como decorrência das desconfianças nas condutas dos governantes e gestores. Tais desconfianças são legítimas nos regimes democráticos, recaindo nas instituições políticas nos órgãos da administração pública. Nesse sentido, há “uma maior percepção da corrupção nas transações de gestores e em grandes empreendimentos públicos e os problemas de coordenação e baixa informação” (PHAR; PUTNAM, 2018, p. 84).

A liberdade para as fiscalizações e cobranças por eficiência demandada ao serviço público, similar conflito de interesses entre proprietários do capital e gestores nas organizações privadas, gerou o que se chama de “economicização” do setor público. Tal processo, “economicização”, fortalece a perspectiva da governança pública e do *compliance* além de estimular novos arranjos institucionais entre atores estatais e sociais (NORRIS, 2011, p.77).

Nesse contexto, após a compreensão da aplicação de ferramentas e metodologias da administração privada na gestão pública, a adoção do *compliance* na administração pública é um processo recente. É possível evidenciar essa incipiência do processo tendo como marco regulatório os dois principais documentos norteadores do presente trabalho o Decreto Distrital 39.736 de 28 de março de 2019 que “Dispõe sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.” (DISTRITO FEDERAL 2019) e a Portaria PMDF nº 1095 de 06 de junho de 2019 que “Estabelece a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal e institui o Comitê Interno de Governança da PMDF (CIG)” (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2019). Documentos que, além de outras medidas, conceituam *compliance* público.

2.2 Compliance Público

Segundo o Decreto Distrital 39.736/2019, *compliance* público é o “alinhamento e



adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público.” Basicamente é um conjunto de procedimentos que assegurem a supremacia do interesse público sobre os interesses particulares nos processos de gestão quando o atingimento da finalidade dos atos administrativos puder concorrer com interesses privados (DISTRITO FEDERAL 2019).

Compliance público são práticas de conformidade que vão além dos programas de integridade (anticorrupção) e do cumprimento das normas (legalidade), são práticas ligadas de forma objetiva aos princípios da moralidade e da boa gestão (COELHO, 2016).

Nesse sentido, também fazem parte do *compliance* público as observações das seguintes normas: Estatuto dos Policiais Militares da Polícia Militar do Distrito Federal (Lei 7.289/84); Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/94) de forma subsidiária no caso da PMDF; Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/00); Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005; Lei nº 12.527/11 (Lei do Acesso a Informação) e Lei nº 12.846/13 (Lei anticorrupção) Decreto Federal 8.420 (Regulamenta a Lei Anticorrupção), além de outras normas editadas no âmbito Federal com aplicação nacional.

Quanto aos regulamentos específicos do Distrito Federal podemos citar: A Lei Distrital nº 6.112/18 (Lei anticorrupção) o Decreto Distrital nº 37.296/16 (Disciplina, no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal, a aplicação da Lei nº 12.846/2013) as portarias e as instruções normativas em vigor na PMDF em especial os já mencionados Decreto Distrital nº 39.736/19 e a Portaria PMDF nº 1095/19.

Importante destacar que o rol normativo mencionado não é exaustivo, pois dispositivos de outros diplomas também devem ser invocados para compor todo o ordenamento pertinente à matéria. Bem como, *compliance* não se faz apenas com a edição de normas e sim com mudança de cultura organizacional, assim como as normas aqui mencionadas são frutos de um amadurecimento que passamos a relatar agora.

O Brasil, por meio do Decreto nº 5.687/06, ratificou a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003. A convenção teve a finalidade de promover e fortalecer as medidas para a prevenção e combate à corrupção de forma mais eficaz e eficientemente nos países signatários. Para isso procurou

promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, incluída a recuperação de ativos; e promover a integridade, a obrigação de render contas e a devida gestão dos assuntos e dos

bens públicos (COELHO, 2016, p.79).

Como decorrência da ratificação da convenção, no ano de 2013, o Brasil editou a Lei Anticorrupção, Lei nº 12.846/2013. Além da gestão de riscos, a mencionada legislação determinou a implantação e a manutenção de programas de integridade, como decorrência, outras normas em várias esferas de governo afetas à integridade na administração pública foram editadas (COELHO, 2016).

Além do conceito normativo adotado no Brasil e já mencionado no presente trabalho, *compliance* é um termo de origem inglesa, sem equivalente em língua portuguesa, “que significa agir de acordo com uma lei, uma norma, uma política interna” (SOUZA; SOUZA-LIMA, 2018, p. 12). Em sua aplicabilidade o termo é intimamente ligado à prevenção e ao combate à corrupção, gestão de risco, moralidade e ética na gestão, “transparência e credibilidade das instituições, em outras palavras, o conceito posto evoluiu de forma tal que ganhou uma dimensão mais ampla e aprofundada” (COELHO, 2016, p.16).

Passados o conceito legal e o semântico, no campo acadêmico temos que *compliance*: “É um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários.” (CANDELORO; RIZZO; PINHO 2012, p.30).

Enquanto conjunto de padrões, regras e procedimentos éticos e legais orientadores da relação da organização com a sociedade e de seus servidores com a sociedade não há como dissociar *compliance* de outras medidas de fortalecimento dos controles internos. Tais controles internos são o gerenciamento de risco, a realização de constantes auditorias e transparência ativa e passiva na gestão organizacional (SOUZA; SOUZA-LIMA, 2018).

Além disso, o fundamento do *compliance* reside na elaboração de “um código de conduta, além do código de ética”. O primeiro versando acerca das condutas vedadas e o segundo acerca da forma de proceder dos colaboradores. O código de ética também eleva os valores “e padrões éticos e morais a serem seguidos pelos colaboradores” (SOUZA; SOUZA-LIMA, 2018, p. 18).

O *compliance* é um dos pilares da governança corporativa, corresponde ao respeito às normas e políticas e a mitigação de riscos. Enquanto que a governança tem como princípios a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). No caso do presente trabalho tanto a governança quanto o *compliance* são mecanismos ajustados às organizações públicas e presentes no Planejamento Estratégico da organização



estudada.

2.3 Sistema de Gestão Estratégica na Polícia Militar do Distrito Federal

A Polícia Militar do Distrito Federal é um órgão da Administração Pública Direta do Distrito Federal, dedicada à “polícia ostensiva e a preservação da ordem pública” na forma do Artigo 144 da Constituição Federal. Ainda, conforme o Artigo 21 da Constituição Federal, é “organizada e mantida pela União” (BRASIL, 1988). A partir do ano de 2003 os recursos para a manutenção da PMDF passaram a ser provenientes do orçamento da União, por meio do Fundo Constitucional do Distrito Federal. Com essa lógica administrativa e orçamentária, o órgão assume um caráter misto, administrativamente vinculado ao Governo do Distrito Federal, ao mesmo tempo em que a edição de normas para a sua organização e manutenção financeira está a cargo da União.

Estabelecer uma gestão estratégica em uma organização parte da criação de um planejamento no qual os objetivos estejam bem definidos, visando alcançar a missão institucional (KANAANE; FILHO; FERREIRA, 2010). Para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, as organizações públicas, assim como as privadas, devem estabelecer um planejamento estratégico. O plano estratégico define os objetivos a serem alcançados a longo prazo além de proporcionar a visualização sistêmica do cenário em que a organização está inserida (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Visando buscar a eficiência na prestação de serviços no início do século XXI, a PMDF elaborou no ano de 2011 o seu Plano Estratégico 2011/2022. O documento foi publicado por meio da Portaria PMDF nº 742/2011. Trata-se de um documento pautado nas demandas sociais enfrentadas pela instituição e na análise do cenário social em que os serviços são prestados pela instituição (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2011).

O Plano Estratégico 2011/2022 define o negócio, a missão, a visão e os valores da organização, reafirmando sua identidade institucional. A partir da análise de oportunidades e ameaças, o Plano Estratégico também apresenta indicadores alinhados aos objetivos, estratégias e iniciativas da PMDF, traçadas nas diversas áreas de interesse da instituição. Ele envolve os temas da saúde prestada aos policiais e seus dependentes, a educação profissional, a gestão financeira, a gestão de pessoas, a gestão da qualidade, a tecnologia da informação e o fomento aos direitos humanos (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2011).

A gestão estratégica evidencia a eficiência e a eficácia nos processos organizacionais, objetivos que consistem em um dever fundamental do gestor público. Assim



como nas organizações privadas, os recursos públicos são bens limitados. Nesse sentido, cabe aos gestores públicos alcançar os melhores resultados com os recursos e meios disponíveis. A gestão estratégica é uma forma de monitorar os resultados e aferir o alcance dos objetivos (MATIAS-PEREIRA, 2016).

O objetivo do Plano Estratégico é fomentar o acompanhamento e o aprimoramento do sistema de gestão estratégica por toda a corporação. Em sua estrutura, o documento apresenta 18 Objetivos, acompanhado de 67 Estratégias que se desdobram em mais de uma centena de Iniciativas Estratégicas. Nesse contexto, o presente trabalho aborda o Objetivo 9.3:

9.3. Aprimorar a cultura estratégica na PMDF. Iniciativas Estratégicas:

9.3.1. Aprimorar a GRC (Governança, Riscos e *Compliance*) da Corporação; (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2011, p. 32).

Como forma de implementar a iniciativa estratégica 9.3.1 do Plano Estratégico 2011/2022, no ano de 2019 a PMDF elaborou a Portaria nº 1095 já mencionada e que pode ser considerada o sustentáculo da política de *compliance* na organização (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2012, p. 1). Além da mencionada norma interna, também dão suporte ao sistema de gestão estratégica, as Portarias conforme quadro:

Quadro 01: Portarias relacionadas à Gestão Estratégica na PMDF

Número e data	Assunto
Portaria 742 de 27 de maio de 2011	Aprova o Plano Estratégico da Polícia Militar do Distrito Federal 2011-2022.
Portaria 871 de 30 de julho de 2013	Cria na Polícia Militar do Distrito Federal o Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação e dá outras providências.
Portaria 884 de 01 de outubro de 2013	Cria e regulamenta o Conselho Especial de Assessoramento Estratégico (CEAE) no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal.
Portaria 916 de 01 de agosto de 2014	Institui o Sistema de Gestão de Riscos no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências.
Portaria 1081 de 13 de novembro de 2018	Institui o Comitê de Gestão de Riscos da Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências.
Portaria 1139 de 28 de outubro de 2020	Institui o ciclo de planejamento em nível estratégico, tático e operacional na Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências.
Portaria 1141 de 01 de novembro de 2020	Aprova os Planos Diretores da Polícia Militar do Distrito Federal.



Portaria 1158 de 16 de fevereiro de 2021	Aprova os Indicadores de Desempenho do Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar do Distrito Federal.
Portaria 1204 de 04 de agosto de 2021	Institui os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do processo de planejamento em nível estratégico, tático e operacional na PMDF e dá outras providências.

Fonte: Elaborado pelo autor

O gestor estratégico deve possuir ferramentas, para aferir os indicadores de desempenho organizacional. Esse monitoramento o auxilia na melhoria da gestão organizacional e no controle e desempenho. Tal medida é uma necessidade das organizações públicas, possibilitando ainda a averiguação se os resultados estão alinhados com a finalidade. O alinhamento entre resultados e finalidade possibilita a melhor gestão dos recursos públicos e evidenciam os resultados obtidos com transparência.

Os normativos citados são parte de processos, estruturas e ferramentas que auxiliam os gestores a avaliar a performance da PMDF mantendo, assim, o alinhamento entre a finalidade e os objetivos organizacionais além da racionalização dos recursos empregados alimentando um sistema de controle e melhoria do desempenho.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar a política de *compliance* como ferramenta de gestão estratégica aplicada na Polícia Militar do Distrito Federal. Para tanto, os objetivos específicos que compõem este trabalho são os seguintes:

- a) Investigar a inserção de novas práticas e ferramentas da administração na gestão pública por meio da Nova Gestão Pública ou Modelo Gerencial.;
- b) Compreender as dimensões conceituais e legais de *compliance* aplicada ao setor público;
- c) Analisar a Gestão Estratégica no contexto da Polícia Militar do Distrito Federal;
- d) Aferir a percepção de uma amostra dos oficiais da Polícia Militar do Distrito Federal em relação à política de *compliance* da instituição.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Em relação à natureza, trata-se de uma pesquisa básica, baseada no método fenomenológico, pois pressupõe a análise do “fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Do ponto de vista da forma de abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa



ao analisar a relação dos oficiais da PMDF (sujeito) com a política de *compliance* da organização (objeto). Quanto aos seus objetivos, é uma pesquisa exploratória uma vez que “Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado [...]” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos é composta de referencial teórico onde se utilizou pesquisa bibliográfica e documental. Tendo como fontes de pesquisa livros, publicações científicas e atos normativos federais, distritais e internos da PMDF. Contou ainda com entrevistas semiestruturadas aplicada a uma amostra dos oficiais da PMDF.

Os participantes da pesquisa empírica são oficiais da PMDF dos postos de segundo tenente a Coronel, portanto, os gestores de nível estratégico, tático e operacional da corporação. O universo possível da pesquisa corresponde ao somatório do número existente dos oficiais dos quadros combatente e administrativo da corporação. Conforme almanaque atualizado no dia 28 de dezembro de 2021 o universo da pesquisa foi de 877 (oitocentos e setenta e sete oficiais).

A seleção se deu por serem esses os oficiais que em suas atividades laborais na corporação estão mais envolvidos com a implantação da política de *compliance* na PMDF. A amplitude dos postos dos entrevistados se justifica pela pretensão da pesquisa em avaliar comparativamente a percepção em cada posto. A amostra alcançada foi de 50 (cinquenta) oficiais correspondendo a 5,63% (cinco vírgula sessenta e três por cento) do universo, o que pela amplitude da amostra entendemos ser uma margem aceitável.

O instrumento de pesquisa foi elaborado como formulário digital e enviado um link do formulário aos participantes por meio de aplicativos de mensagens instantâneas individualmente e em grupos nos quais participam oficiais da PMDF. Permanecendo disponível para recebimento de respostas do dia 25 a 30 de dezembro de 2021.

O formulário contou cinco seções, uma parte inicial de caracterização dos entrevistados, onde opcionalmente o entrevistado poderia se identificar, as respostas obrigatórias foram: posto que ocupa, formação escolar a partir da graduação, uma vez que já se sabe que todo o universo possui curso superior e o tipo de atividade de atuação (atividade-fim ou atividade-meio) predominantemente.

As demais quatro seções foram divididas em categorias: Categoria 01 Políticas e Controles Internos; Categoria 02 Melhoria Contínua; Categoria 03 Avaliação de Risco e Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, cada uma delas com cinco perguntas totalizando vinte perguntas. Para cada pergunta o respondente informa o grau de concordância com a afirmação escolhendo um número de 0 a 5. Em uma adaptação da escala Likert em que foi explicado aos



participantes que 0 corresponde ao discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente.

Quanto ao tratamento dos dados, passaram por análise comparativa confrontando as respostas dos entrevistados, entre elas e com base no referencial teórico bibliográfico. Portanto, análise de conteúdo que na perspectiva de Godoy (1995) tem sido uma das técnicas mais utilizadas para esse fim além de abranger diversas formas de comunicação, dentre elas a forma oral, escrita e outros meios de comunicação, se aplicando a um conjunto de significações de um emissor para um receptor.

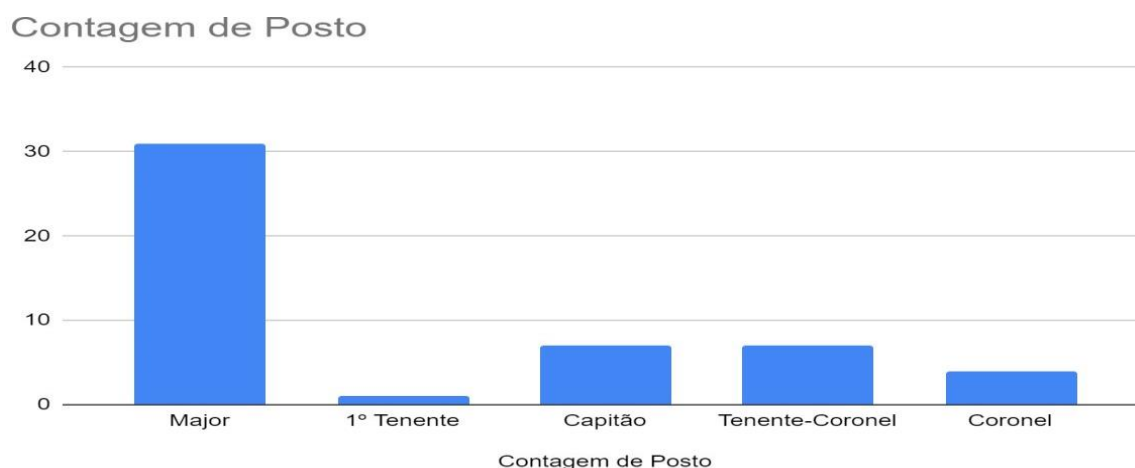
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As três primeiras perguntas do questionário são relativas à caracterização mínima do entrevistado. Foram o posto que ocupa, a formação escolar e tipo de atividade exercida predominantemente se atividade-fim ou atividade-meio. Após essas três primeiras perguntas as demais foram agrupadas em quatro categorias cada uma delas com cinco perguntas, constituindo assim outros vinte quesitos.

5.1 Caracterização do entrevistado

Quanto ao posto, 63,3% dos respondentes foram Majores, 14,3% Tenentes-Coronéis; 14,3% Capitães; 6,1% Coronéis e 2% 1º Tenente. Nenhum 2º Tenente respondeu ao questionário.

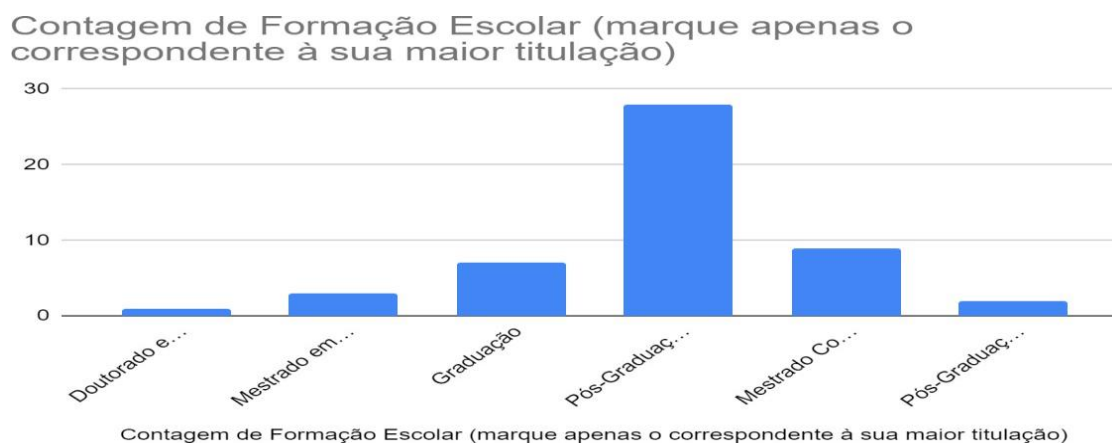
Gráfico 01: Posto



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à formação escolar dos entrevistados, a proporção é a seguinte: 57,1% são especialistas, 18,4% possuem mestrado concluído, 12,2% possuem graduação, 8,7% possuem mestrado em andamento, 4,1% com especialização em andamento e 2% com doutorado em andamento. Nenhum dos entrevistados afirmou ser doutor.

Gráfico 2: Formação escolar dos entrevistados



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tipo de atividade de atuação (predominante) 72% atuam na atividade-meio, enquanto 28% atuam na atividade-fim. Tal resultado guarda relação com o resultado obtido na distribuição dos postos dos respondentes, ou seja, 83,7% são oficiais superiores nos postos de Coronel, Tenente-Coronel ou Major, o que, pela própria natureza das atribuições, atuam mais na atividade-meio.

Gráfico 3: Tipo de atividade de atuação



Fonte: Elaboração própria.

5.2 Categoria 01 Políticas e Controles Internos

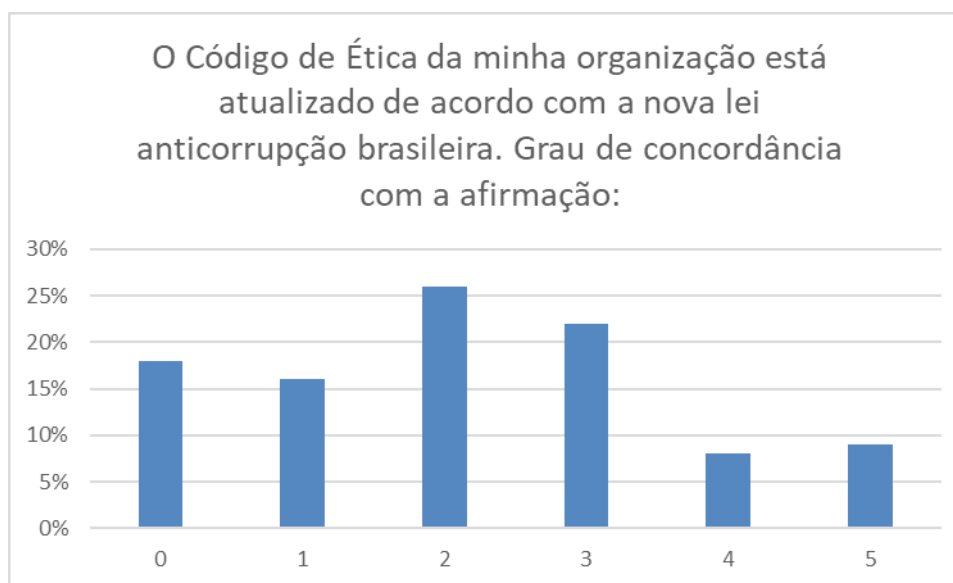
A Categoria Políticas de Controle Interno foi inserida em instrumento de pesquisa para análise de *compliance* em organizações públicas por Andrade;

Moraes (2017). O controle interno é um processo que contém, basicamente, os seguintes elementos:

[...] ambiente de controle relacionado à cultura da empresa; avaliação e gerenciamento dos riscos, identificando-os; estabelecer medidas mitigadoras; atividade de controle, que são os processos que visam eliminar ou reduzir os riscos existentes; informação e comunicação, que facilitam a execução dos controles e garantem a sua utilidade; e monitoramento, que é a verificação periódica da efetividade dos controles implementados (GIOVANINI, 2014).

A primeira pergunta da categoria 01 *O Código de Ética da minha organização está atualizado de acordo com a nova lei anticorrupção brasileira*. Cabe destacar que quando a pergunta se refere à lei anticorrupção é uma referência implícita à lei federal nº 12.846, de 2016, podendo ser que o entrevistado ainda tenha conhecimentos acerca da lei distrital nº 6.112, de 02 de fevereiro de 2018, ou ainda do regulamento da lei distrital, o decreto 42.450, de 27 de agosto de 2021.

Gráfico 04: Categoria 01 Políticas e Controles Internos, pergunta 01



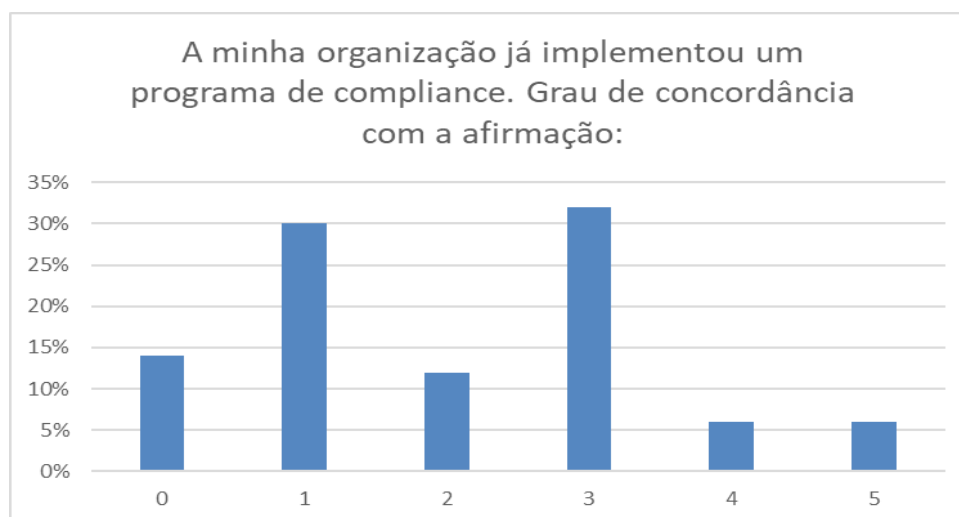
Fonte: Elaboração própria.

A maior parte das respostas, algo em torno de 60%, se concentraram em 2, 0 e 1. Em ordem decrescente, 22% consideraram 3 como resposta e 18% é o somatório das respostas 4 e 5. Os 60% que atribuíram nota baixa à pergunta possuem razão, uma vez que a PMDF não possui sequer um Código de Ética em vigor. A Portaria 142, de 15 julho de 1997, Código de

conduta ética profissional para o policial militar, foi revogada pela Portaria 718 de 05 de agosto de 2010 e desde então a PMDF não possui código de ética em vigor. Por outro lado a corporação possui o Estatuto dos Policiais Militares da Polícia Militar do Distrito Federal criado pela Lei Federal nº 7.289 de 18 de dezembro de 1984, documento que indica valores éticos para a categoria e que também não está atualizada com a nova lei anticorrupção.

A segunda pergunta da categoria 01 *A minha organização já implementou um programa de compliance*. Tal pergunta se fundamenta nas medidas organizacionais necessárias para o sucesso do *compliance*, pois para Andrade; Moraes (2017, p. 192) para o sucesso de um programa de *compliance* a comunicação e a divulgação das políticas institucionais são fundamentais, pois “[...] se na implementação do programa de *compliance* referido público sabe e compreende o que deverá desenvolver e que é necessário romper a barreira da mera adoção do programa e colocá-lo em prática para que os objetivos sejam alcançados.”

Gráfico 05: Categoria 01 Políticas e Controles Internos, pergunta 02



Fonte: Elaboração própria.

Houve predominância das respostas 1, 0 e 2, em ordem decrescente, sendo que essa pontuação considerada baixa somou 56% das respostas. Por outro lado, o número 3 obteve o maior percentual de respostas, com 32%, e as respostas 4 e 5 somaram apenas 10%. Nesse ponto, observou-se pouco conhecimento dos oficiais, pois a Portaria PMDF nº 1095, é de 06 de junho de 2019, ela “estabelece a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal e institui o Comitê Interno de Governança da PMDF (CIG)”.

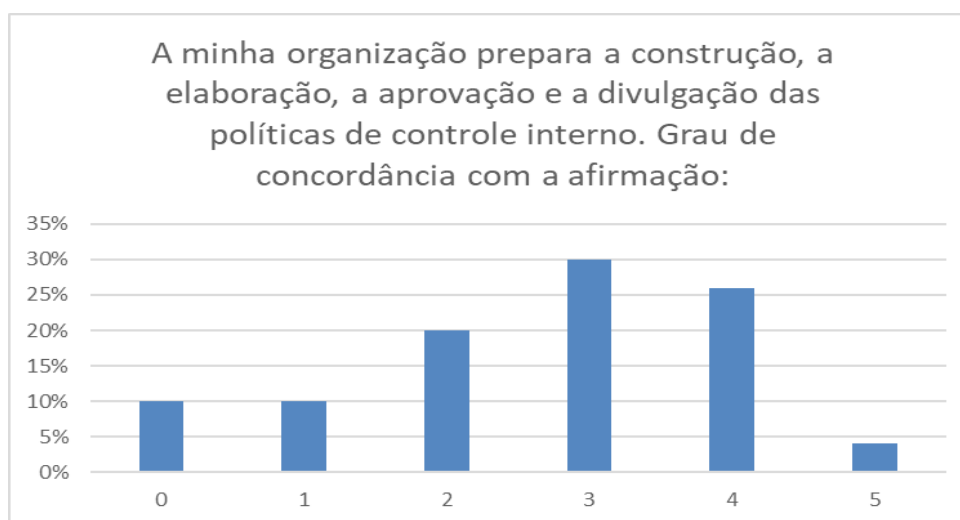
Portanto, esperava-se que a maior parte dos entrevistados atribuísse uma pontuação

alta para o item em questão. Uma vez que existe uma portaria com mais de dois anos de sua edição que cria uma política organizacional nesse sentido.

A terceira pergunta da categoria 01 *A minha organização prepara a construção, a elaboração, a aprovação e a divulgação das políticas de controle interno*. Segundo Giovanini (2014) na aplicação de *compliance* em uma organização a informação e a comunicação, facilitam a execução dos controles e garantem a sua utilidade.

Em relação à divulgação e clareza das políticas de controle interno Serpa (2016), orienta que é essencial que a organização documente e formalize a postura em relação aos diversos assuntos relacionados com suas práticas organizacionais.

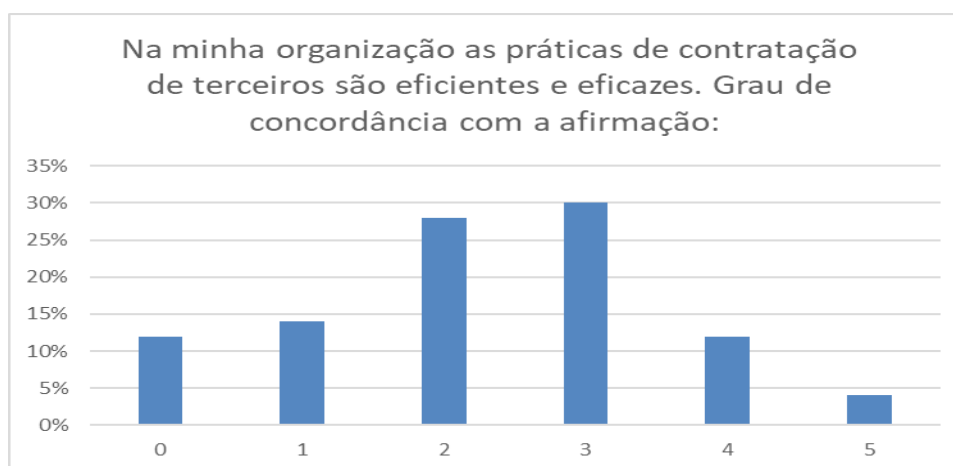
Gráfico 06: Categoria 01 Políticas e Controles Internos, pergunta 03



Fonte: Elaboração própria.

Nesse quesito referente à construção, à elaboração, à aprovação e à divulgação das políticas de controle interno, observamos um equilíbrio entre as respostas consideradas de baixo escore (2, 1 e 0), sendo 20%, 10% e 10%, respectivamente, somando 40% de pontuação baixa; 30% de respostas consideradas intermediárias (3) e 30% de respostas consideradas altas (4 e 5), sendo que o 4 contribuiu com 26%. Tal resultado deve ser relativo à existência de divulgação de documentos e normas pela intranet, bem como de um repositório de normas.

Ainda na Categoria 01 a quarta pergunta versou acerca da contratação de terceiros pela organização, *Na minha organização as práticas de contratação de terceiros são eficientes e eficazes*.

Gráfico 07: Categoria 01 Políticas e Controles Internos, pergunta 04

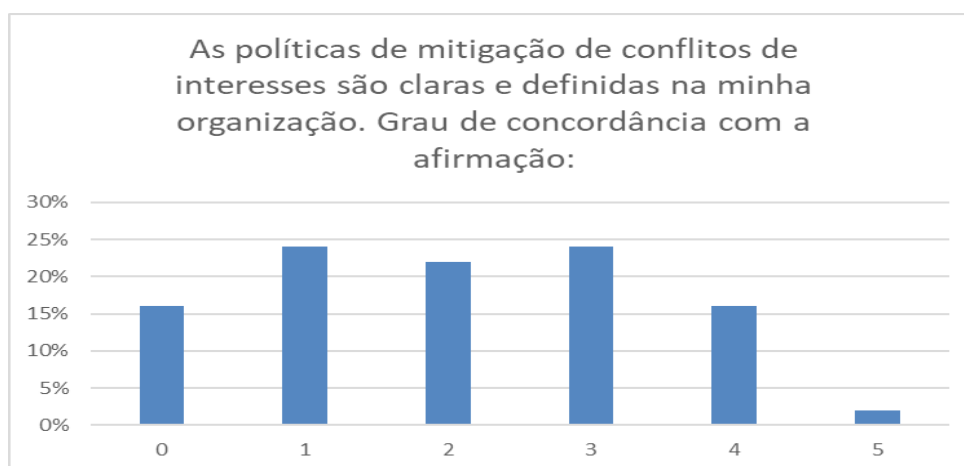
Fonte: Elaboração própria.

A distribuição das respostas da pergunta 04 da Categoria 01 na pontuação que consideramos baixa, ou seja, 0, 1 e 2 somaram 54%, respectivamente com 12%, 14% e 28%. A pontuação intermediária, 3, somou 30% e as pontuações 4 e 5, somaram 16%. Apenas dois departamentos na organização são responsáveis pela contratação de terceiros: o Departamento de Logística e Finanças (DLF) e o Departamento de Saúde e Assistência ao Pessoal (DSAP).

Vários fatores podem interferir na percepção acerca da eficiência e eficácia das contratações públicas, como falta de recursos, falta de projetos, falta de divulgação das contratações. Existe uma transparência passiva as informações ficam divulgadas no portal eletrônico da organização, bem como é possível ter acesso a informações por meio de pedido de informações com base na Lei de Acesso à Informação (LAI).

A partir de pesquisa bibliográfica é possível perceber que outros trabalhos já se dedicaram à investigação da percepção de eficiência e eficácia em contratações públicas. Dentre esses trabalhos, Oliveira (2015, p. 131) concluiu que os processos de licitação são eivados de resquícios da burocracia no serviço público. Apontando a necessidade de aperfeiçoamento de tais processos, em conjunto com o planejamento adequado para se alcançar boas práticas de gestão melhorando a sua eficiência e eficácia à luz da “nova gestão pública e dos preceitos de governança pública.”

A quinta pergunta da Categoria foi 01 acerca da clareza de uma política de mitigação de conflitos de interesses na organização, *As políticas de mitigação de conflitos de interesses são claras e definidas na minha organização.*

Gráfico 08: Categoria 01 Políticas e Controles Internos, pergunta 05

Fonte: Elaboração própria.

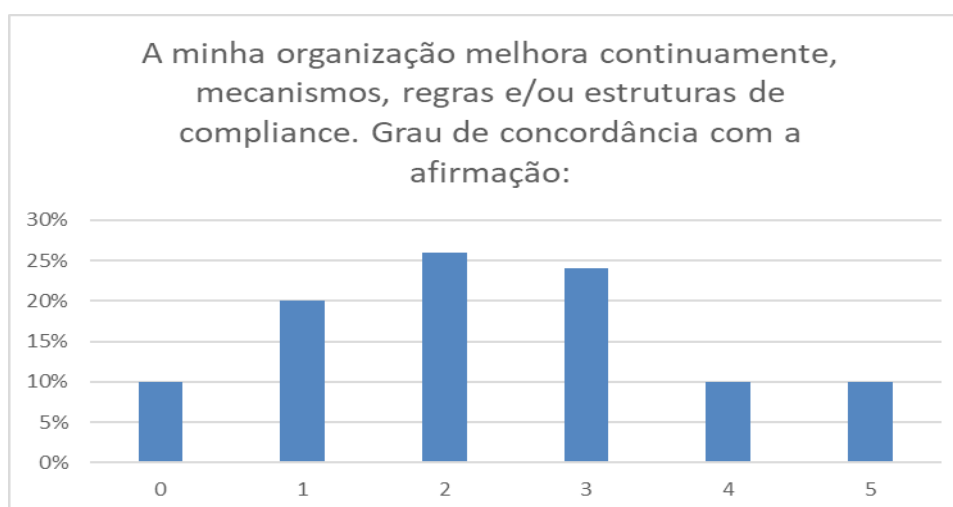
Quanto à percepção da mitigação de conflitos de interesses, 62% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 16%, 24% e 22%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 24%; e pontuação alta por apenas 14% dos entrevistados.

O fortalecimento das práticas e dos mecanismos de governança, bem como a institucionalização da política de *compliance*, são mecanismos mitigadores da corrupção e dos conflitos de interesse (GIRARDI; OLIVEIRA, 2019). As iniciativas institucionais nesse sentido ainda são incipientes e pouco divulgadas entre seus oficiais.

5.3 Categoria 02 Melhoria contínua

Quanto à melhoria contínua em organizações públicas, o sistema de integridade da administração pública federal brasileira, bem como o sistema de controle interno da administração pública federal no Brasil vem sendo modernizado de forma contínua desde o final dos anos 1980. O processo de melhoria inicia com a padronização e automatização de processos internos, o estabelecimento da política de controle interno e o papel de condutor desta política assumido pela Controladoria-Geral da União (OCDE, 2011).

Em relação à primeira pergunta da Categoria 02: *A minha organização melhora continuamente, mecanismos, regras e/ou estruturas de compliance*. A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 09: Categoria 02 Melhoria Contínua, pergunta 01.

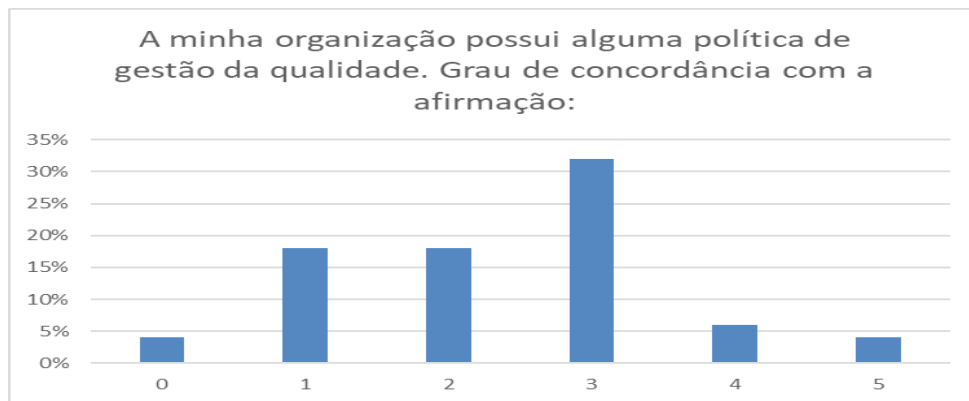
Fonte: Elaboração própria.

A percepção dos entrevistados em relação à melhoria contínua dos mecanismos, regras e/ou estruturas de *compliance*. A distribuição ficou da seguinte forma: 56% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 10%, 20% e 26%, pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 24% e pontuação alta apenas por 20% dos entrevistados.

Essa percepção com atribuição de baixa pontuação pode estar relacionada à divulgação das medidas, uma vez que apesar de serem recentes foi implantada na organização há dois anos e meio (junho de 2019) já seria tempo de os gestores da organização se adaptarem à política de *compliance*, ou, pelo menos, a conhecerem.

No sentido de necessidade de divulgação, Giovanini (2014) afirma ser necessário sistematizar o acompanhamento, a análise e o compartilhamento de informações de forma periódica a fim de se atingir todos os requisitos do sistema de *compliance*.

Em relação à segunda pergunta da Categoria 02: *A minha organização possui alguma política de gestão da qualidade*. A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

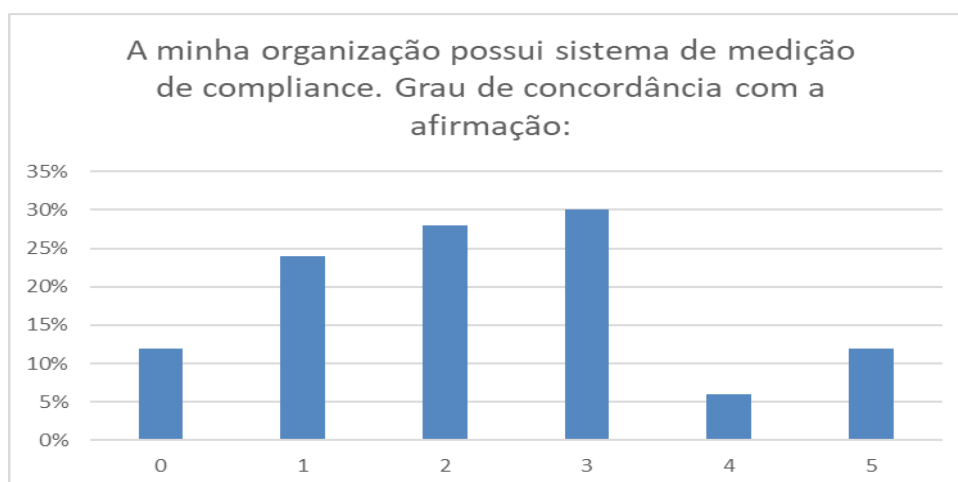
Gráfico 10: Categoria 02 Melhoria Contínua, pergunta 02.

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à percepção dos entrevistados acerca da política de gestão da qualidade, os resultados ficaram bem distribuídos: 40% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 4%, 18% e 18%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 32% e pontuação alta por 28% dos entrevistados.

Do ponto de vista do planejamento, a PMDF possui sim um sistema de gestão da qualidade com previsão expressa em uma das nove iniciativas estratégicas relacionadas à implantação de práticas e de um Sistema de Gestão Estratégica. Nesse contexto, a implantação da Gestão da Qualidade está relacionada a uma dessas iniciativas. Mas como se observa nos resultados, ainda não se criou na organização uma cultura de gestão da qualidade entre seus gestores.

Em relação à terceira pergunta da Categoria 02: *A minha organização possui sistema de medição de compliance*. A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 11: Categoria 02 Melhoria Contínua, pergunta 03.

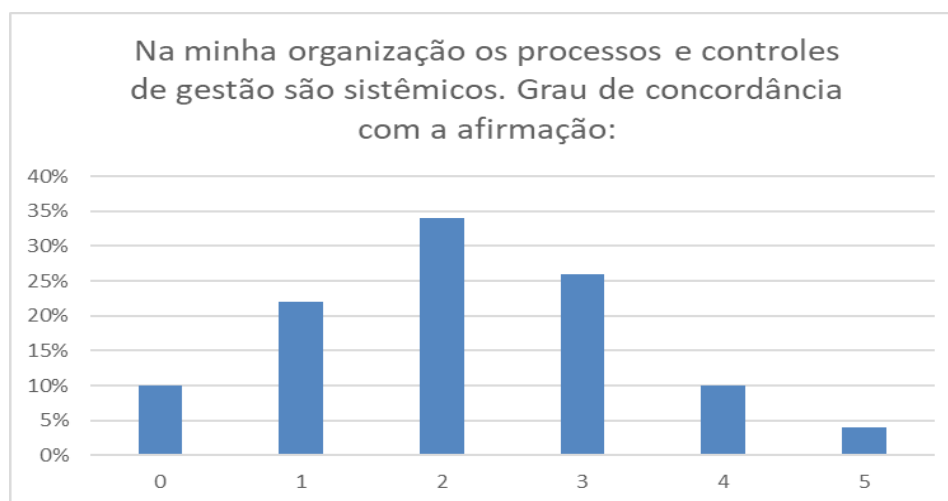
Fonte: Elaboração própria.

A percepção dos entrevistados acerca de a organização possuir um sistema de medição de *compliance*: 64% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 12%, 24% e 28%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 30% e no caso de pontuação alta apenas 6% atribuíram nota 4 e ninguém dentre os entrevistados atribuiu pontuação 05.

Realmente não há implantado, nem mesmo como uma prática esporádica, um sistema de medição de *compliance*. E a medição é um fator muito importante na implantação da política de *compliance*, ao permitir que a todo o momento a organização investigue se a implementação do programa gerou os efeitos pretendidos (SERPA, 2016).

Em relação à quarta pergunta da Categoria 02: *Na minha organização os processos e controles de gestão são sistêmicos*. A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 12: Categoria 02 Melhoria Contínua, pergunta 04.



Fonte: Elaboração própria.

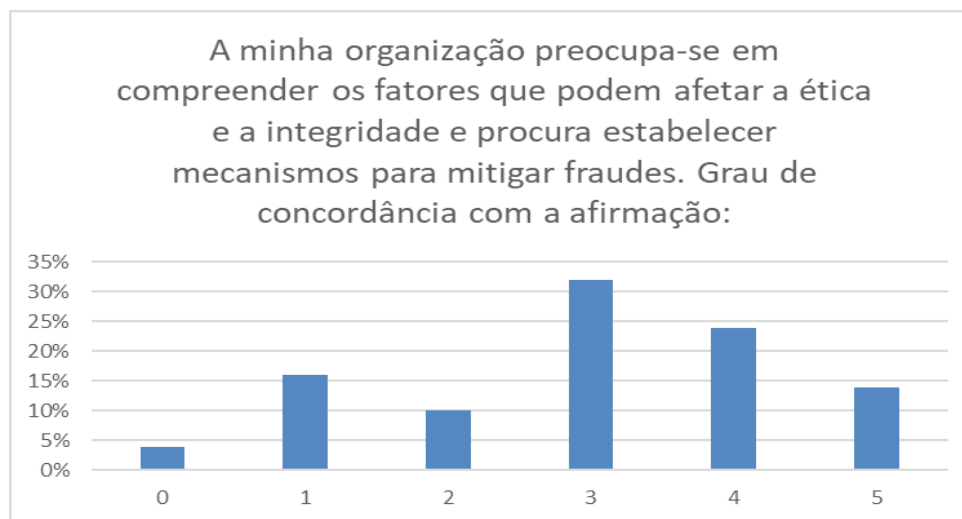
Quanto aos processos e controles de gestão serem sistêmicos, 60% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 4%, 22% e 34%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 26% e pontuação alta, consideradas 4 e 5 juntas, por apenas 14% dos entrevistados.

É possível notar que a organização possui estruturas como um Estado-Maior, e os departamentos, que a articulação entre essas estruturas poderia tornar os processos de controles de gestão sistêmicos. A própria implantação e institucionalização da Gestão da Qualidade, bem como governança pública e *compliance* poderiam auxiliar para conseguir alcançar um resultado nesse sentido. Portanto, apesar de existir estrutura e normas, falta a institucionalização e a relação entre os processos de controle de gestão de forma a se tornarem sistêmicos.

Em relação à quinta pergunta da Categoria 02: *A minha organização preocupa-se*

em compreender os fatores que podem afetar a ética e a integridade e procura estabelecer mecanismos para mitigar fraudes. A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 13: Categoria 02 Melhoria Contínua, pergunta 05.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto à quinta pergunta da categoria 02, apenas 30% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 4%, 16% e 10%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 32% e pontuação alta por 38%, distribuídos 24% para a nota 5, e 14% para nota 4. Nesse ponto, houve uma distribuição equilibrada entre o que consideramos pontuação baixa, intermediária e alta.

Tal aperfeiçoamento nos mecanismos de controles de gestão passam por uma dimensão conceitual, que pode ser encontrada em Giovanini (2014) ao afirmar que o controle interno é um processo que contém, basicamente, os seguintes elementos:

ambiente de controle relacionado à cultura da empresa; avaliação e gerenciamento dos riscos, identificando-os; estabelecer medidas mitigadoras; atividade de controle, que são os processos que visam eliminar ou reduzir os riscos existentes; informação e comunicação, que facilitam a execução dos controles e garantem a sua utilidade; e monitoramento, que é a verificação periódica da efetividade dos controles implementados.

Os controles, a hierarquia e a disciplina são fortes nas instituições militares. O motivo da distribuição das respostas ficar equilibrado pode estar relacionado ao fato de que muitos dos mecanismos de controle que existem na corporação serem do ponto de vista correicional e comportamental. No contexto de todas as respostas anteriores, e pela falta de percepção dos entrevistados de alguns mecanismos de gestão existentes em normas internas, é possível compreender que em relação aos controles de gestão a instituição tenha a se

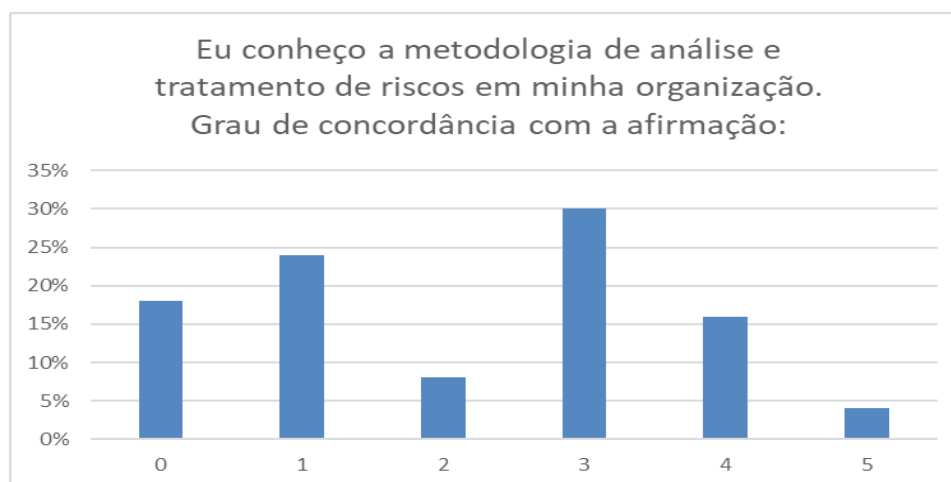
aperfeiçoar.

5.4 Categoria 03 Avaliação de Risco

Em relação à implementação na administração pública do controle interno baseado no risco. Tem como objetivo assegurar que o controle da gestão seja proporcional às vulnerabilidades em potencial de cada órgão público. A partir de um processo sistemático e medidas adotadas no sentido de se mensurar o custo-benefício de cada risco assumido (OCDE, 2011).

Em relação à primeira pergunta da Categoria 03: *Eu conheço a metodologia de análise e tratamento de riscos em minha organização*. A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 14: Categoria 03 Avaliação de Risco, pergunta 01.



Fonte: Elaboração própria.

A percepção dos entrevistados acerca do conhecimento possuído por eles da metodologia de análise e tratamento de riscos na organização teve que 50% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 18%, 24% e 8%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 30% e pontuação alta 20%, dos quais 16% atribuíram nota 4 e 4% atribuiu nota 05.

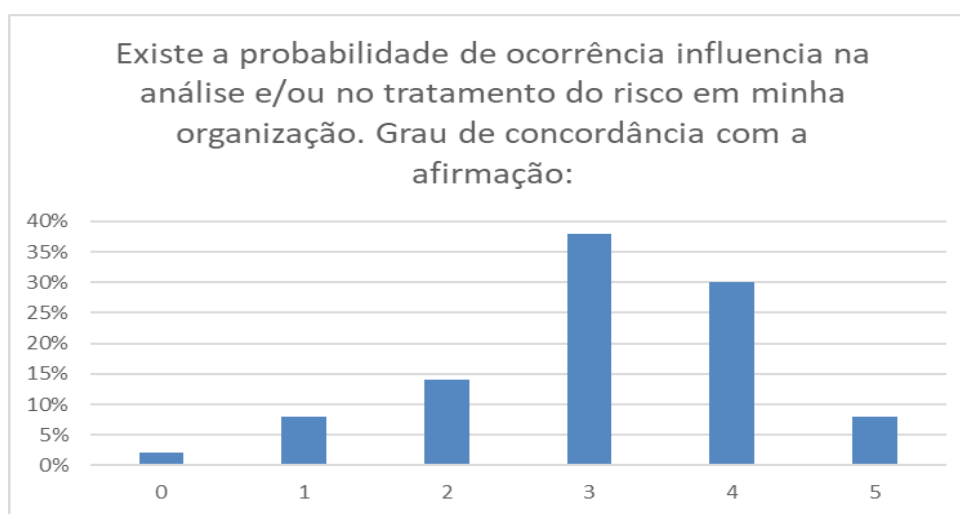
A Instrução Normativa Conjunta do MP/CGU nº 1 (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União) em seu artigo primeiro dispõe que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança

no âmbito do Poder Executivo federal.

Por sua vez, a PMDF, também possui a normatização de uma metodologia de análise e tratamento de riscos desde 2014 por meio da Portaria nº 916/2014 que Institui o Sistema de Gestão de Riscos no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Provavelmente falta uma maior comunicação e treinamento dos seus gestores.

Em relação à segunda pergunta da Categoria 03: *Existe a probabilidade de ocorrência influencia na análise e/ou no tratamento do risco em minha organização.* A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 15: Categoria 03 Avaliação de Risco, pergunta 02.

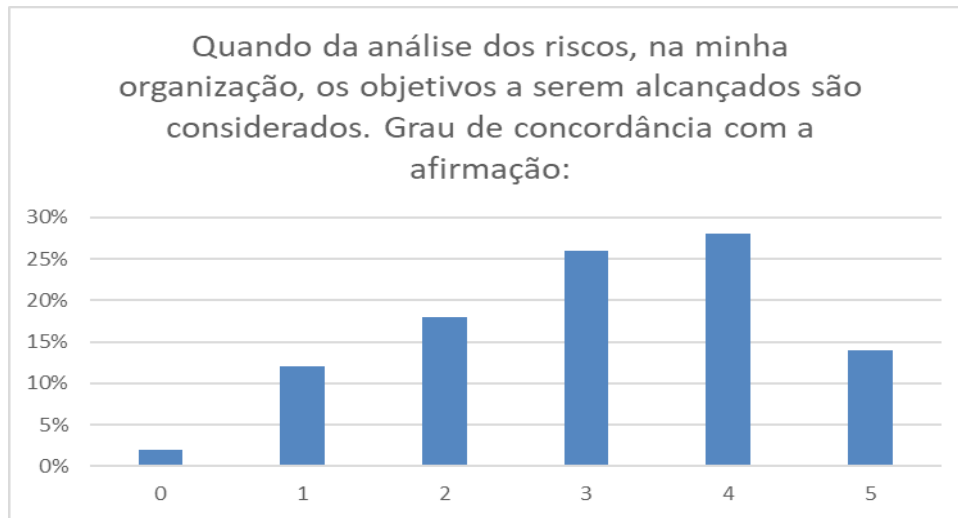


Fonte: Elaboração própria.

A percepção dos entrevistados acerca da existência da probabilidade de ocorrência/ influência na análise e/ou no tratamento do risco em minha organização: 24% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 2%, 14% e 8%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 38% e pontuação alta por 38%, com 30% atribuindo nota 4 e 8% atribuíram nota 05.

Mais uma vez uma pontuação bem distribuída, uma resposta semelhante à pergunta anterior na qual perguntou acerca do conhecimento da metodologia de análise e tratamento de riscos em minha organização. Portanto, deve ser considerado que 50% das pessoas que responderam a essa pergunta admitiram anteriormente não ter um conhecimento satisfatório acerca da metodologia.

Em relação à terceira pergunta da Categoria 03: *Quando da análise dos riscos, na minha organização, os objetivos a serem alcançados são considerados.* A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

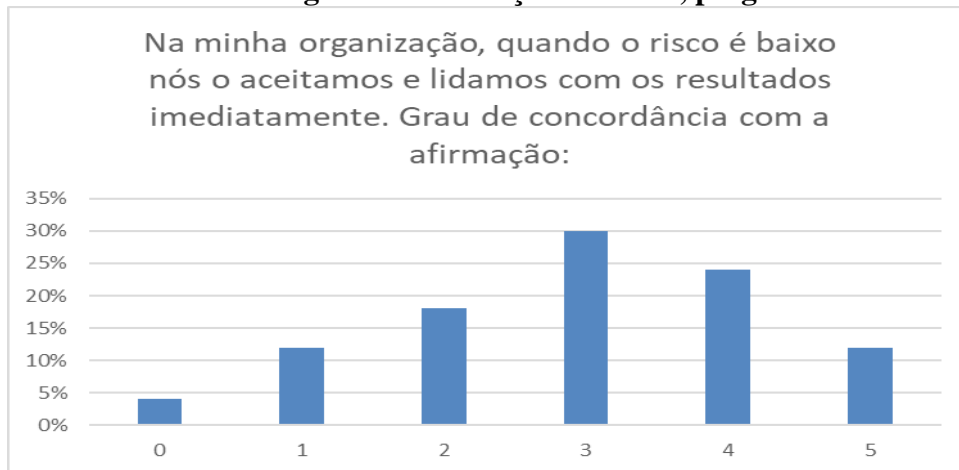
Gráfico 16: Categoria 03 Avaliação de Risco, pergunta 03.

Fonte: Elaboração própria.

A percepção dos entrevistados acerca da consideração dos objetivos a serem alcançados quando da análise do risco: 32% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 2%, 12% e 18%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 26% e pontuação alta foi atribuída por 42%; 28% atribuíram nota 4 e 14% atribuíram nota 05.

É necessário sempre determinar e compreender os objetivos antes de se discutir o risco, uma relação entre a finalidade que se pretende alcançar e o risco que se predispõe a assumir. Também é importante classificar os riscos como os inerentes, de mercado e residuais para que se dê a importância e o tratamento adequado (SERPA, 2016).

Na quarta pergunta da Categoria 03: *Na minha organização, quando o risco é baixo nós o aceitamos e lidamos com os resultados imediatamente.* A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

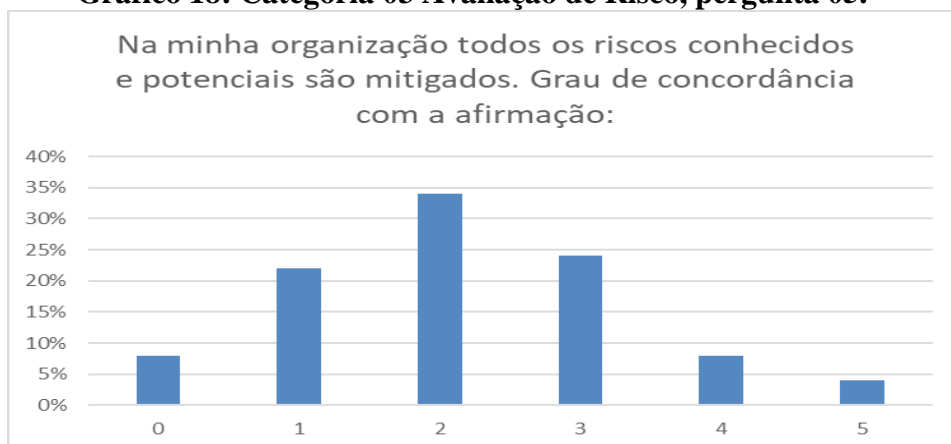
Gráfico 17: Categoria 03 Avaliação de Risco, pergunta 04.

Fonte: Elaboração própria.

A percepção dos entrevistados acerca da aceitação na organização quando o risco é baixo: 34% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 4%, 12% e 18%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 30% e pontuação alta foi atribuída por 36%, de forma que, 24% atribuíram nota 4 e 12% atribuíram nota 05.

Na metodologia de análise e gestão de risco adotada pela corporação no caso de risco baixo “Riscos baixos não requerem controles extras. Podem ser aceitos com os controles existentes. Devem ter monitoramento semestral.” (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2014). O resultado evidencia falta de conhecimento, por parte dos entrevistados, quanto à metodologia de análise e gestão de riscos adotada pela organização.

Em relação à quinta pergunta da Categoria 03: *Na minha organização todos os riscos conhecidos e potenciais são mitigados*. A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 18: Categoria 03 Avaliação de Risco, pergunta 05.

Fonte: Elaboração própria.

A percepção dos entrevistados acerca do tratamento dispensado a todos os riscos conhecidos e potenciais em relação à sua mitigação: 54% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 8%, 22% e 34%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 34% e pontuação alta foi atribuída por 12% de forma que 8% atribuíram nota 4 e 4% atribuíram nota 05.

O padrão de respostas coincide com o que é preconizado pela metodologia adotada pela organização. Pois, como mencionado anteriormente os riscos classificados como baixos não requerem controles adicionais e são monitorados semestralmente.

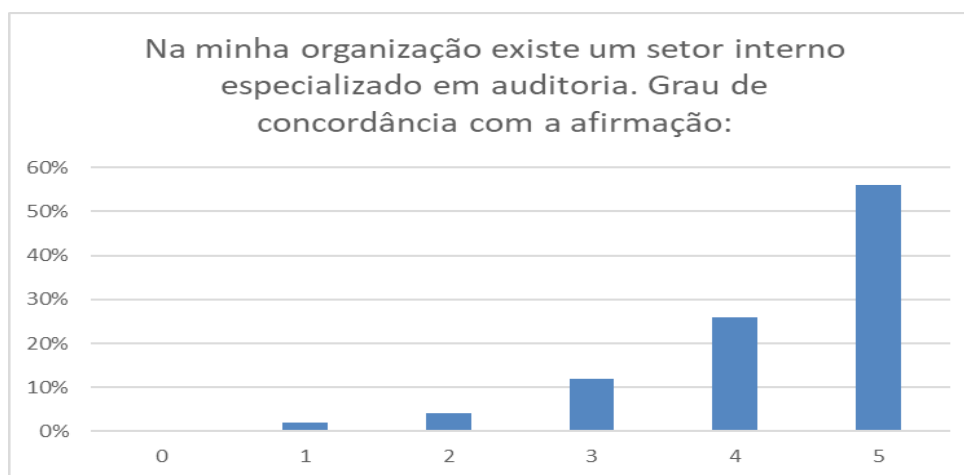
5.5 Categoria 04 Monitoramento e Auditoria

A auditoria é um procedimento que auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança (TCU, 2014).

Auditoria consiste em um exame apto a identificar se as atividades desenvolvidas na organização estão adequadas e em conformidade com as disposições legais e se ocorreu eficácia na implementação e que os trabalhos desenvolvidos objetivam, em última instância, a adequação da gestão de riscos operacionais, dos controles internos administrativos e do processo de governança organizacional (NEGRÃO; PONTELO, 2014).

Em relação à primeira pergunta da Categoria 04: *Na minha organização existe um setor interno especializado em auditoria.* A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 19: Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, pergunta 01.



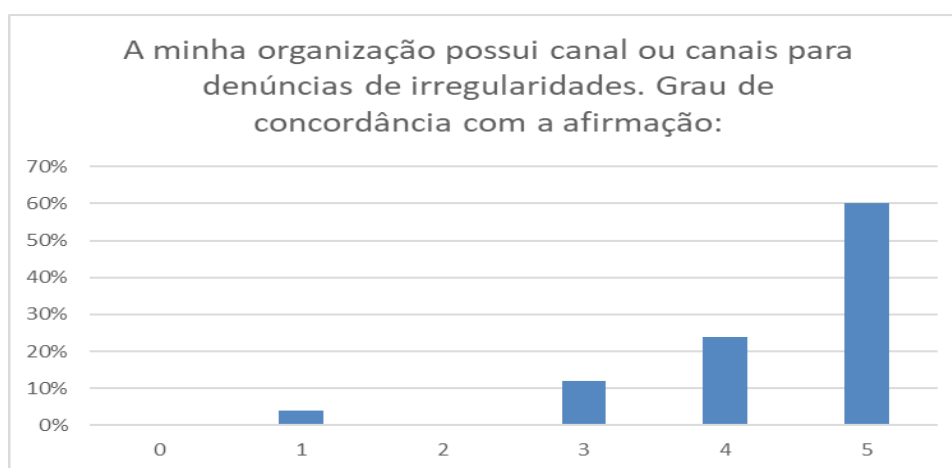
Fonte: Elaboração própria.

A percepção dos entrevistados acerca da existência de um setor interno na organização, especializado em auditoria evidencia que 56% dos entrevistados atribuíram pontuação 5, a mais alta; somando-se a pontuação 4 para se chegar ao resultado considerado no como pontuação alta, temos 82%, pois a pontuação 4 somou 26%. As pontuações baixas 0, 1 e 2, respectivamente foram 0% (nenhum), 2% e 12%, portanto, a pontuação baixa somou 14%. Pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 12%.

De fato, na estrutura do Departamento de Controle e Correição existe a Auditoria, chefiada por um Tenente-coronel Auditor. Além das auditorias e processos de controle interno como a elaboração dos relatórios de gestão e de auditorias o órgão ainda é o responsável pelo contato com os órgãos de controle externo como os Tribunais de Contas da União (TCU) e o Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Controladoria-Geral do Distrito Federal. Todos esses órgãos de controle interno são atuantes no controle da PMDF devido à natureza híbrida das suas fontes de recursos, com recursos oriundos da União, do Distrito Federal e de convênios com órgãos federais e distritais.

Em relação à segunda pergunta da Categoria 04: *A minha organização possui canal ou canais para denúncias de irregularidades*. A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 20: Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, pergunta 02.



Fonte: Elaboração própria.

A percepção dos entrevistados acerca da organização possuir canal ou canais de denúncias de irregularidades: 60% dos entrevistados atribuíram pontuação 5, a maior possível; somando-se a pontuação 4 para se chegar ao resultado considerado no presente trabalho como pontuação alta, temos 84%, pois a pontuação 4 somou 24%. As pontuações baixas 0, 1 e 2,

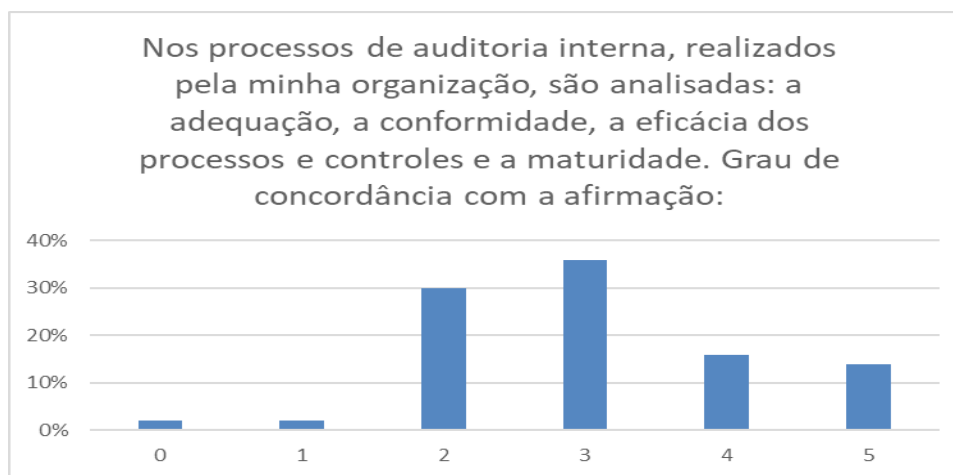
respectivamente foram 0% (nenhum), 4% e 0% (nenhum). Portanto, a pontuação baixa somou 14%. Pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 12%.

Apesar de poder retratar melhor a realidade o padrão de resposta se aproximou do esperado. Pois, de fato, a PMDF possui canais de denúncias de irregularidades. Além da ouvidoria e da corregedoria do GDF a PMDF possui a sua própria corregedoria atualmente vinculada ao Departamento de Controle e Correição e possui ainda uma ouvidoria própria.

A Ouvidoria da PMDF é um canal de recebimento de denúncias. Foi criada por meio do Decreto do GDF nº. 17.308, de abril de 1996 e regulamentada como Órgão de Direção Setorial da PMDF pelo Decreto GDF nº 31.793, de 11 de junho de 2010, com o objetivo de estabelecer ações que fortalecessem os laços de cooperação entre a Polícia Militar do DF e a comunidade.

Em relação à terceira pergunta da Categoria 04: *Nos processos de auditoria interna, realizados pela minha organização, são analisadas: a adequação, a conformidade, a eficácia dos processos e controles e a maturidade.* A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 21: Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, pergunta 03.



Fonte: Elaboração própria.

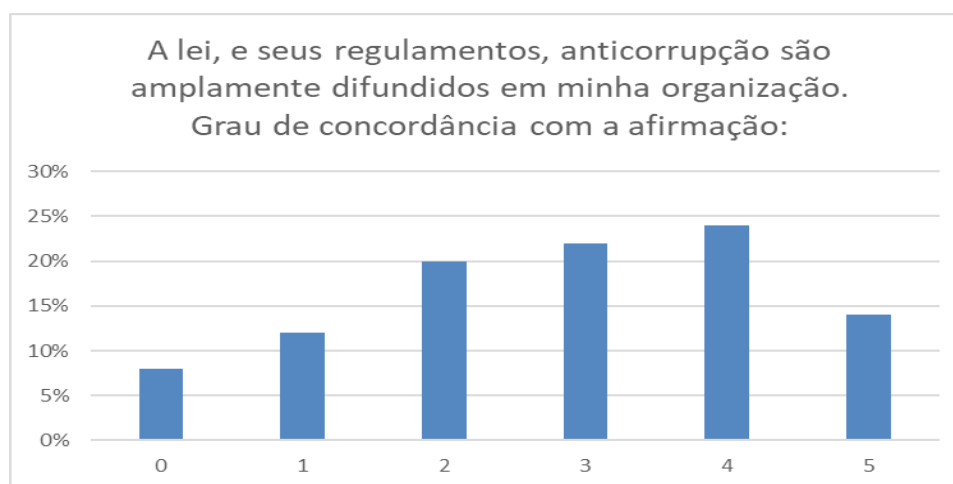
A percepção dos entrevistados nos processos de auditoria interna, realizados pela minha organização, são analisadas assim: a adequação, a conformidade, a eficácia dos processos e controles e a maturidade 34% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 2%, 2% e 30%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 36% e pontuação alta foi atribuída por 30%, de forma que 16% atribuíram nota 4 e 14% atribuíram nota 05.

A PMDF procurou regulamentar e padronizar os processos de auditoria por meio

da Portaria 1.128 de 25 de maio de 2020, a qual regulamenta o Sistema Integrado de Justiça, Disciplina, Auditoria, Ouvidoria e Atividade Correcional naPMDF - SIJUD, bem como o Sistema de Gestão Correcional – SGC. Porém, esse documento e nenhum outro de ampla divulgação evidencia como se dão os processos de auditoria interna. Mas, pela análise dos relatórios de auditoria publicados pela instituição, é possível verificar que a resposta é afirmativa.

Em relação à quarta pergunta da Categoria 04: *A lei, e seus regulamentos, anticorrupção são amplamente difundidos em minha organização.* A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 22: Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, pergunta 04.



Fonte: Elaboração própria.

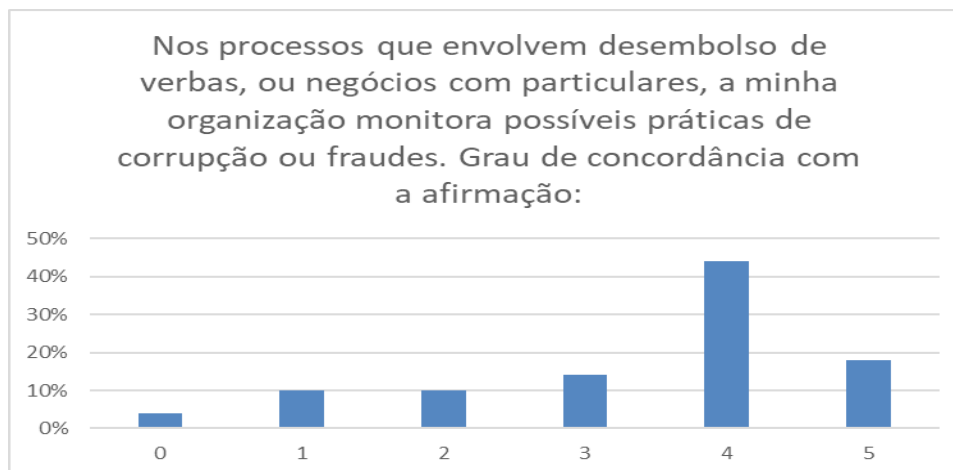
A percepção dos entrevistados acerca da divulgação da lei, e seus regulamentos, anticorrupção na organização. Tivemos que 40% dos entrevistados atribuíram pontuação baixa, 0, 1 e 2, respectivamente com 8%, 12% e 20%; pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 22% e pontuação alta foi atribuída por 38%, de forma que 24% atribuíram nota 4 e 14% atribuíram nota 05.

Segundo a CGU (2015) para uma ampla e efetiva divulgação do programa de integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento, com estratégias específicas para os diversos públicos da organização. A PMDF não aderiu a esse tipo de estratégia, nem mesmo em seu repositório de normas onde são divulgadas as suas portarias, decretos, leis federais e distritais relacionadas à corporação, pela busca do fragmento “corrupção” não há o retorno de nenhuma norma.

Em relação à quinta pergunta da Categoria 04: *Nos processos que envolvem*

desembolso de verbas, ou negócios com particulares, a minha organização monitora possíveis práticas de corrupção ou fraudes. A distribuição das respostas pode ser observada no gráfico.

Gráfico 23: Categoria 04 Monitoramento e Auditoria, pergunta 05.



Fonte: Elaboração própria.

A percepção dos entrevistados acerca do monitoramento de possíveis práticas de corrupção ou fraudes pela organização nos processos que envolvem desembolso de verbas, ou negócios com particulares: 62% dos entrevistados atribuíram pontuação alta, 4 e 5, respectivamente com 44% e 18%, pontuação intermediária, 3, foi atribuída por 14% e pontuação baixa, 0, 1 ou 2, foi atribuída por 24%, respectivamente, 4%, 10% e 10%.

Como mencionado na resposta anterior, sequer as leis anticorrupção são divulgadas internamente na corporação. Apesar disso, por sua característica militar a PMDF possui uma corregedoria com competência e estrutura para investigar crimes militares e um Centro de Inteligência que monitora as atividades dos policiais militares. Mas, no que tange à prevenção de práticas de corrupção não é possível afirmar que há uma atuação sistemática e integrada no âmbito organizacional.

Por fim, apresentamos um quadro com as médias das categorias obtidas nas vinte questões aplicadas:

Quadro 2: Médias das Respostas

Pergunta	Média
Categoria 01 Políticas e Controles Internos (média da categoria 2,22)	
O Código de Ética da minha organização está atualizado de acordo com a nova lei anticorrupção brasileira. Grau de concordância com a afirmação:	2,16

A minha organização já implementou um programa de <i>compliance</i> . Grau de concordância com a afirmação:	2,04
A minha organização prepara a construção, a elaboração, a aprovação e a divulgação das políticas de controle interno. Grau de concordância com a afirmação:	2,64
Na minha organização as práticas de contratação de terceiros são eficientes e eficazes. Grau de concordância com a afirmação:	2,28
As políticas de mitigação de conflitos de interesses são claras e definidas na minha organização. Grau de concordância com a afirmação:	1,98
Categoria 02 Melhoria contínua (média da categoria 2,44)	
A minha organização melhora continuamente mecanismos, regras e/ou estruturas de <i>compliance</i> . Grau de concordância com a afirmação:	2,34
A minha organização possui alguma política de gestão da qualidade. Grau de concordância com a afirmação:	2,68
A minha organização possui sistema de medição de <i>compliance</i> . Grau de concordância com a afirmação:	1,94
Na minha organização os processos e controles de gestão são sistêmicos. Grau de concordância com a afirmação:	2,28
A minha organização preocupa-se em compreender os fatores que podem afetar a ética e a integridade e procura estabelecer mecanismos para mitigar fraudes. Grau de concordância com a afirmação:	2,98
Categoria 03 Avaliação de risco (média da categoria 2,68)	
Eu conheço a metodologia de análise e tratamento de riscos em minha organização. Grau de concordância com a afirmação:	2,14
Existe a probabilidade de ocorrência influencia na análise e/ou no tratamento do risco em minha organização. Grau de concordância com a afirmação:	3,1
Quando da análise dos riscos, na minha organização, os objetivos a serem alcançados são considerados. Grau de concordância com a afirmação:	3,08
Na minha organização, quando o risco é baixo nós o aceitamos e lidamos com os resultados imediatamente. Grau de concordância com a afirmação:	2,94
Na minha organização todos os riscos conhecidos e potenciais são mitigados. Grau de concordância com a afirmação:	2,14
Categoria 04 Monitoramento e auditoria (média da categoria 3,58)	



Na minha organização existe um setor interno especializado em auditoria. Grau de concordância com a afirmação:	4,3
A minha organização possui canal ou canais para denúncias de irregularidades. Grau de concordância com a afirmação:	4,36
Nos processos de auditoria interna, realizados pela minha organização, são analisadas: a adequação, a conformidade, a eficácia dos processos e controles e a maturidade. Grau de concordância com a afirmação:	3,04
A lei, e seus regulamentos, anticorrupção são amplamente difundidos em minha organização. Grau de concordância com a afirmação:	2,84
Nos processos que envolvem desembolso de verbas, ou negócios com particulares, a minha organização monitora possíveis práticas de corrupção ou fraudes. Grau de concordância com a afirmação:	3,38

Fonte: Elaboração própria.

A partir das análises de cada questão no contexto de sua categoria, base no referencial teórico, e na documentação pesquisada, evidenciou-se que a PMDF atualmente utiliza várias práticas de gestão, de *compliance* e de apoio à governança pública. Porém, tais práticas precisam ser amadurecidas entre os gestores organizacionais, melhor difundidas e, por fim, melhores institucionalizadas para aumentar a eficiência na gestão pública aplicada à PMDF.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde 2011 a Polícia Militar do Distrito Federal vem implantando gradualmente um sistema de gestão estratégica, a partir da elaboração de um plano estratégico, planos diretores, plano de metas. Em seu plano estratégico, encontramos a definição do negócio, dos valores, da missão e da visão institucional. Dentre os objetivos estratégicos há o objetivo de aprimoramento da cultura estratégica na PMDF que se desdobra no aprimoramento da governança pública, análise de riscos e *compliance* na Corporação.

Porém, nesse processo histórico de aperfeiçoamento dos processos, mecanismos e estruturas de gestão, tanto a governança, como a análise de riscos e o *compliance* tiveram que ser inicialmente implantados. Quanto ao objeto de estudo do presente trabalho a política institucional de *compliance* foi implantada por meio da Portaria PMDF 1.095 de 06 de junho de 2019.

O presente trabalho teve o objetivo de compreender as práticas de *compliance* público enquanto ferramentas de gestão estratégica na Polícia Militar do Distrito Federal. Para



isso, buscou referencial teórico acerca da nova gestão pública ou modelo gerencial procurando contextualizar a modernização das práticas, ferramentas e estruturas da gestão pública brasileira. Em seguida, analisou referencial teórico acerca do *compliance* público e finalizando o referencial teórico discorreu acerca do sistema de gestão estratégica em processo de consolidação na PMDF.

Na parte empírica da pesquisa, aplicou-se questionário semiestruturado a cinquenta oficiais da PMDF captando a percepção destes oficiais em relação a quatro dimensões da política institucional de *compliance*. Na primeira dimensão, foi avaliada a percepção acerca das políticas e controles internos. Na segunda dimensão, a melhoria contínua, na terceira dimensão a avaliação de riscos e na quarta e última dimensão o monitoramento e a auditoria.

Dessa forma, o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados com o presente trabalho. Foi possível compreender que na gestão pública moderna o *compliance* é um sistema que deve necessariamente ser adotado pelos órgãos e entidades da administração pública como um dos pilares da governança pública e no sentido de aumentar a integridade, a transparência, o controle e melhorar os resultados e a imagem das organizações.

A PMDF do ponto de vista estratégico e normativo aderiu às recomendações de órgãos de controle externo como a CGU e o TCU. Porém, pelas respostas apresentadas pela amostra de seus gestores entrevistados no presente trabalho, a política institucional de *compliance* não foi suficientemente divulgada a ponto de os gestores perceberem a sua existência. Para que esse quadro seja revertido e a política de *compliance* possa ser percebida pelos gestores, bem como, se torne efetiva, algumas medidas são necessárias, como treinamento e comunicação objetivando todos os colaboradores da organização. Bem como a criação de estruturas relacionadas à política de *compliance*, com a atribuição de funções de *compliance* para determinados agentes públicos na estrutura organizacional.

A pesquisa teve como limitação a parcela da amostra que, apesar de ser significativa, do ponto de vista estatístico enquanto amostra acabou atingindo um percentual maior de oficiais superiores em especial no posto de major. Provavelmente esse viés tenha se dado em decorrência do curto período que o questionário ficou aberto para respostas. Além do tempo exíguo, o resultado pode ter sido influenciado pelo ciclo hierárquico frequentado pelo pesquisador. Outra limitação do trabalho se refere ao fato de que não pretendeu medir o nível de *compliance* na organização.

Quanto à agenda de pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a amostra fazendo-se amostragem por postos ou até mesmo uma pesquisa censitária acerca da percepção dos oficiais da PMDF quanto à implantação da política de *compliance* na organização. Outra



pesquisa para aprofundamento da discussão seria possível aumentando o escopo do questionário, na presente pesquisa foram vinte perguntas, mas é possível encontrar pesquisas com até setenta perguntas. Além disso, será necessário um momento em que alguma pesquisa científica mensure o nível de *compliance* na organização .



REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** 1997.

ANDRADE, Lucinéia Aparecida Vieira de; MORAES de, Marcela Barbosa. O USODO QUESTIONÁRIO COMO INSTRUMENTO DE PESQUISA NA ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. *Latin American Journal of Business Management*, v. 8, n. 2, 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Federal** nº 1, de 05 de outubro de 1988. Constituição Federal. 1. ed. Brasília, BRASIL, 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 nov. 2021.

_____. **Lei nº 12.846**, de 01 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>. Acesso em 14 dez. 2021.

_____. **Lei nº 13.303**, de 30 de junho de 201. 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. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm>. Acesso em 14 dez. 2021.

CARVALHO, Antonio Ferreira de. **Análise da aplicabilidade do *compliance* na administração pública.** 2018.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão Pública Contemporânea: Do Movimento Gerencialista ao Pós-NPM.** Texto para Discussão, n. 2319, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2319.pdf>. Acesso em: 20 nov. de 2021.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

COELHO, Claudio. Compliance na Administração Pública: Uma necessidade para o Brasil. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi.** v. 3, n. 1, p. 75-95. 2016.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto 39.736** de 28 de março de 2019 que “Dispõe sobre a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal. 2019

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática.** São Paulo, 2014.

GIRARDI, Jeferson; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de. A governança na Administração Pública Federal para a mitigação da corrupção: uma análise de conteúdo da política pública.



RAGC, v. 7, n. 27, p. 59-72. 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 1995.

IBGC. **Boas Práticas de Governança Corporativa para Sociedades de Economia Mista**. 2015, p. 34. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno14.PDF> Acesso em 4 jan. 2022.

KANAANE, Roberto.; FIEL FILHO, Alécio.; FERREIRA, Maria. das Graças. (org.). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas; Grupo GEN, 2016.

NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance, Controles Internos e Riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. Distrito Federal, 2014.

NORRIS, Pippa. *Democratic deficit: Critical citizens revisited*. Cambridge University Press, 2011.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. **Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira**. 2011, p. 30. Disponível em < <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da#ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>>. Acesso em 29 nov. 2021

OLIVEIRA, Isaac Gezer Silva de. Análise de correspondência aplicada a preposições sobre a eficiência e eficácia do processo de compras públicas a partir da percepção de diferentes atores envolvidos. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 131-162, 2015.

PHARR, Susan J.; PUTNAM, Robert D. (Ed.). *Disaffected democracies: What's troubling the trilateral countries?*. Princeton University Press, 2018.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 7, 1996.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. PMDF. Polícia Militar do Distrito Federal. Portaria nº 742/2011. **Plano Estratégico 2011-2022**. 2. ed. Brasília, 2015.

_____. PMDF **Portaria nº 1095** de 06 de junho de 2019 Estabelece a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal e institui o Comitê Interno de Governança da PMDF (CIG). 2019.

SANTOS, Mariana Costa dos. COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A NATUREZA DO INSTITUTO NO SETOR PÚBLICO DIANTE DE OUTROS MECANISMOS DE CONTROLE. **Lex Cult Revistado CCJF**, [S.l.],

v. 3, n. 2, p. 94-108, out. 2019. ISSN 2594-8261. Disponível em: <<http://revistaauditorium.jfrj.jus.br/index.php/LexCult/article/view/241>>. Acesso em: 06 jan. 2022. doi: <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v3n2p94-108>.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado**. São Paulo: CCPE, 2016

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação** – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, Silvia Regina; SOUZA-LIMA, Sandra Maciel. APLICABILIDADE DO COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FACE O MOMENTO POLÍTICO ATUAL BRASILEIRO. **Percursos**, v. 1, n. 24, p. 1-22, 2018.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília, 2014

7 APÊNDICE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS

06/01/2022 10:43

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Este roteiro de entrevistas é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso da Altos Estudos para Oficiais, do Instituto Superior de Ciências Policiais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Segurança Pública, que tem por tema: "COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA EXECUÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS PELA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL".

Este instrumento tem por objetivo compreender o nível de percepção que os Oficiais possuem em relação às estruturas, práticas e mecanismos de compliance na PMDF. Pesquisa realizada pelo MAJ QOPM Leandro Rodrigues Doroteu sob a orientação do CEL QOPM Bilmar Angelis de Almeida Ferreira.

Para tanto, solicito-vos que responda livremente às questões propostas abaixo:

***Obrigatório**

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Nome

2. Posto *

Marcar apenas uma oval.

- Coronel
- Tenente-Coronel
- Major
- Capitão
- 1º Tenente
- 2º Tenente

https://docs.google.com/forms/d/1dBquxdAvwY9L1t_fi2_vUkiBD5hiPGgqTnU4Dd9kSPQ/edit

1/10

06/01/2022 10:43

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

3. Formação Escolar (marque apenas o correspondente à sua maior titulação) *

Marcar apenas uma oval.

- Graduação
- Pós-Graduação (especialização)
- Pós-Graduação (especialização) em andamento
- Mestrado Concluído
- Mestrado em Andamento
- Doutorado Concluído
- Doutorado em Andamento

4. Tipo de atividade de atuação (predominante) *

Marcar apenas uma oval.

- Atividade fim
- Atividade meio

Categoria 01
Políticas e Controles
Internos

O Grau de concordância com a afirmação varia de 0 a 5, onde 0 corresponde a Discordo Totalmente e 5 a Concordo Totalmente.

5. O Código de Ética da minha organização está atualizado de acordo com a nova lei anticorrupção brasileira. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

https://docs.google.com/forms/d/1dBquxdAvwY9L1t_fi2_vUkIBD5hiPGgqTnU4Dd9kSPQ/edit

2/10

06/01/2022 10:43

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

6. A minha organização já implementou um programa de compliance. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

7. A minha organização prepara a construção, a elaboração, a aprovação e a divulgação das políticas de controle interno. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

8. Na minha organização as práticas de contratação de terceiros são eficientes e eficazes. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

https://docs.google.com/forms/d/1dBquxdAvwY9L1t_fl2_vUkIBD5hiPGgqTnU4Dd9kSPQ/edit

3/10

06/01/2022 10:43

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

9. As políticas de mitigação de conflitos de interesses são claras e definidas na minha organização. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

Categoria 02
Melhoria
continua

O Grau de concordância com a afirmação varia de 0 a 5, onde 0 corresponde a Discordo Totalmente e 5 a Concordo Totalmente.

10. A minha organização melhora continuamente, mecanismos, regras e/ou estruturas de compliance. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

https://docs.google.com/forms/d/1dBquxdAvwY9L1t_fi2_vUkIBD5hiPGgqTnU4Dd9kSPQ/edit

4/10



06/01/2022 10:43

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

11. A minha organização possui alguma política de gestão da qualidade. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

12. A minha organização possui sistema de medição de compliance. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

13. Na minha organização os processos e controles de gestão são sistêmicos. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

https://docs.google.com/forms/d/1dBquxdAvwY9L1t_fl2_vUkiBD5hiPGgqTnU4Dd9kSPQ/edit

5/10

06/01/2022 10:43

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

14. A minha organização preocupa-se em compreender os fatores que podem afetar a ética e a integridade e procura estabelecer mecanismos para mitigar fraudes. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

Categoria 03
Avaliação de
risco

O Grau de concordância com a afirmação varia de 0 a 5, onde 0 corresponde a Discordo Totalmente e 5 a Concordo Totalmente.

15. Eu conheço a metodologia de análise e tratamento de riscos em minha organização. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

https://docs.google.com/forms/d/1dBquxdAwwY9L1t_fl2_vUkiBD5hiPGgqTnU4Dd9kSPQ/edit

6/10

06/01/2022 10:43

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

16. Existe a probabilidade de ocorrência influencia na análise e/ou no tratamento do risco em minha organização. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

17. Quando da análise dos riscos, na minha organização, os objetivos a serem alcançados são considerados. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

18. Na minha organização, quando o risco é baixo nós o aceitamos e lidamos com os resultados imediatamente. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
 1
 2
 3
 4
 5

https://docs.google.com/forms/d/1dBquxdAvwY9L1t_fl2_vUkiBD5hiPGgqTnU4Dd9kSPQ/edit

7/10

06/01/2022 10:43

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

24. Nos processos que envolvem desembolso de verbas, ou negócios com particulares, a minha organização monitora possíveis práticas de corrupção ou fraudes. Grau de concordância com a afirmação: *

Marcar apenas uma oval.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

https://docs.google.com/forms/d/1dBquxdAwwY9L1t_f12_vUkIBD5hIPGgqTnU4Dd9kSPQ/edit

10/10

