

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

ÉTICA E COMPLIANCE: DESAFIOS ENFRENTADOS POR CONSELHOS DE CLASSE SITUADOS NA CIDADE DE SÃO LUÍS-MA

Lucas Nunes Fernandes
Bacharel em Administração
Universidade Federal do Maranhão
ln.fernandes@discente.ufma.br

Aline Alvares Melo
Doutora em Administração
Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR
aline.melo@ufma.br

Resumo

Este artigo analisa como tem ocorrido o processo de implementação de práticas de ética e compliance e como isso tem auxiliado na melhoria da imagem institucional de Conselhos de Classe situados na cidade de São Luís-MA. Em um contexto marcado pela crescente exigência por transparência, ética e responsabilidade social, tais conselhos buscam alinhar suas práticas aos padrões de regularidade contemporâneos, e aos marcos normativos que regulam a atuação das entidades públicas indiretas. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, com base em entrevistas semiestruturadas realizadas junto a sete conselhos regionais, e revela avanços e entraves no processo de consolidação de programas de *compliance*. Observa-se que a efetividade do *compliance* está atrelada à mudança cultural interna, à capacitação de servidores e à comunicação institucional proativa. Destaca-se ainda a relevância da reputação organizacional como ativo estratégico, construída a partir da transparência, *accountability* e da participação social. A análise evidencia que conselhos mais avançados adotam mecanismos de ouvidoria e investem na aproximação com a base profissional, enquanto outros enfrentam resistências estruturais e culturais. Conclui-se que a ética e o *compliance*, quando integrados à gestão e à escuta ativa, fortalecem a legitimidade dos conselhos de classe e contribuem para a construção de instituições mais modernas, éticas e alinhadas ao interesse público.

Palavras-chave: Ética. Compliance. Conselhos profissionais.

Abstract

This article analyzes how the process of implementing ethical and compliance practices has been carried out and how this has helped improve the institutional image of Professional Councils located in the city of São Luís, Maranhão. In a context marked by growing demands for transparency, ethics, and social responsibility, these councils seek to align their practices with contemporary standards of regularity and the regulatory frameworks that govern the activities of indirect public entities. The research adopts a qualitative and exploratory approach, based on semi-structured interviews conducted with seven regional councils, and reveals advances and obstacles in the process of consolidating compliance programs. It is observed that the effectiveness of compliance is linked to internal cultural change, employee training, and proactive institutional communication. The relevance of organizational reputation as a strategic asset, built on transparency, accountability, and social participation, is also highlighted. The analysis shows that more advanced councils adopt ombudsman mechanisms and invest in building closer ties with the professional base, while others face structural and cultural resistance.

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

It concludes that ethics and compliance, when integrated with management and active listening, strengthen the legitimacy of professional councils and contribute to the construction of more modern, ethical institutions that are aligned with the public interest.

Keywords: Ethics. Compliance. Professional councils.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente institucional brasileiro passou por profundas transformações impulsionadas por demandas sociais por maior transparência, ética e efetividade na atuação de entidades públicas e privadas. Nesse cenário, os conselhos profissionais, enquanto autarquias públicas de fiscalização do exercício profissional, enfrentam o desafio de fortalecer sua legitimidade social e reputação institucional mediante a adoção de práticas robustas de ética e *compliance*.

A crescente complexidade do contexto regulatório, associada à emergência de padrões internacionais de *compliance*, impõe a essas entidades a responsabilidade de alinhar seus processos administrativos aos princípios constitucionais da legalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A partir da Nova Gestão Pública, intensificou-se a busca por estruturas de controle interno e *accountability*, com vistas à prevenção de desvios e ao fortalecimento da imagem pública das instituições (DENHARDT, 2015; CGU, 2024).

Neste estudo, objetiva-se analisar como tem ocorrido o processo de implementação de práticas de ética e compliance e como isso tem auxiliado na melhoria da imagem institucional de Conselhos de Classe situados na cidade de São Luís-MA. A pesquisa parte do pressuposto de que a efetividade dessas práticas está diretamente relacionada à maturidade institucional, à cultura organizacional e à capacidade de estabelecer vínculos de confiança com a sociedade (ALMEIDA, 2020).

Com base em entrevistas semiestruturadas realizadas com sete conselhos regionais, analisa-se o estágio de desenvolvimento dos programas de *compliance*, os desafios enfrentados em sua implementação e os reflexos dessas ações sobre a percepção pública e reputação institucional. O trabalho adota uma abordagem qualitativa e exploratória, fundamentando-se em referencial teórico que abarca os conceitos de ética e *compliance*.

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial está dividido em 2 subseções, na primeira faz-se uma análise sistêmica do alinhamento entre ética e *compliance* e seus contextos históricos até a atualidade; já a segunda aborda aspectos relevantes para o surgimento e implementação das práticas de *compliance* nas organizações indiretas, com destaque para autarquias.

2.1. ÉTICA E COMPLIANCE: CONTEXTUALIZAÇÃO E IMPACTOS

Com o crescente rigor regulatório e da complexidade do ambiente corporativo, a criação e implementação de programas e métodos voltados para o cumprimento da Ética e *Compliance* tornaram-se essenciais para as organizações que buscam prevenir, identificar e corrigir práticas que possam comprometer seus princípios, valores e a conformidade com a legislação vigente.

Conforme o relatório da Avaliação de Anticorrupção da América Latina 2020, o Brasil enfrenta diversos desafios específicos, a exemplo da falta de independência das autoridades anticorrupção e a necessidade de maior clareza na regulamentação dos programas de *compliance* (Lawyers Council, 2020), este que, recorrentemente apresenta constantes dificuldades de implementação, desde a falta de interesse político, até as interferências de poder e insuficiência das metodologias de controle e fiscalização (LAWYERS COUNCIL, 2020).

Diante de tal gravidade, junto a um cenário social cada vez mais regulado e complexo, combater a corrupção empresarial e garantir a reputação e a continuidade das operações vem a depender diretamente da adoção de práticas éticas e de *compliance*, simbolizando assim, gradativos avanços no combate a responsabilização das empresas sobre tais casos (DI PIETRO, 2021)

Para aprofundar o entendimento acerca do que de fato se comprehende por *Compliance* e sua relevância, é essencial explorar os conceitos básicos sobre a temática. O conceito de *compliance* vem a nascer nos Estados Unidos em meados do século XIX,

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

por meio da implementação da *Interstate Commerce Commission* (ICC), para ferrovias (TIBURCIO, 2023).

Sendo somente ao início do século XX que a abordagem de *compliance* foi idealizada ao mercado financeiro, ou seja, as instituições financeiras passaram a ser supervisionadas pelo sistema de bancos centrais estadunidenses, a *FED (Federal Reserve Board)* e obrigadas a seguir regras rígidas de conduta, o que impulsionou a adoção de programas de *compliance* nesse setor (TANGERINO; MONTIEL; OLIVE, 2020).

Sobretudo, o *Compliance* abrange um conjunto de ações destinadas a assegurar o alinhamento da empresa com leis, regulamentos internos e externos, além dos padrões éticos estabelecidos. De tal forma, Mendes (2019) observa a importância de planejar e fomentar uma cultura organizacional que priorize a ética e a conformidade, desde o topo da pirâmide (liderança máxima) até os colaboradores de todos os escalões hierárquicos.

A implementação eficaz do *Compliance* permite que as empresas minimizem a ocorrência de irregularidades, como corrupção e fraudes, preservando sua integridade e a confiança de *stakeholders*. O ponto alto da discussão se torna ainda mais relevante diante da carência das empresas implementarem mecanismos de fato eficientes para evitar danos à sua credibilidade e permanência no mercado (MENDES, 2019).

Além disso, a viabilidade de implementação de um programa bem estruturado possibilita celeridade na identificação de condutas indevidas, a fim de facilitar a execução de medidas corretivas, e reduzir possíveis impactos negativos e potenciais prejuízos financeiros para a organização. (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2024).

Sobretudo, nos cenários atuais, para as organizações, além desses benefícios diretos, o entendimento e mudança proporcionada pela implantação de um Programa de *Compliance* eficaz permite o fortalecimento da cultura e comportamento organizacional (MENDES, 2019). Sendo crucial adotar uma perspectiva holística, levando em consideração elementos jurídicos, éticos e culturais, para assegurar a reputação e o compromisso com a conformidade nas rotinas diárias em prol de êxito do Programa de *Compliance* independentemente do ambiente aplicado (ALMEIDA, 2020).

2.2. COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS INDIRETAS

O conceito de Administração Pública passou por sucessivas transformações conforme o avanço das demandas sociais e da complexidade organizacional do Estado. Desde a definição clássica como “aparelho do Estado” segundo Chiavenato (2008), até às proposições mais contemporâneas da Nova Gestão Pública (NGP), observadas em Denhardt (2015) e Sena (2023).

Tais desenvolvimentos demonstram uma transição em direção a modelos mais eficientes, responsivos e transparentes. Essa nova abordagem implica a adoção de práticas inspiradas no setor privado, como a gestão por resultados, a simplificação de processos decisórios e o fortalecimento de mecanismos de controle e responsabilização. Sena (2023) destaca que a NGP busca uma atuação mais eficaz por meio da responsabilização, da transparência e da incorporação de ferramentas de gestão privada.

Nesse arranjo institucional, as autarquias ganham autonomia técnica e administrativa, mas continuam sujeitas à supervisão ministerial, como ressalta Justen Filho (2017), sendo, portanto, ambientes propícios para a implementação de programas de *compliance*.

As autarquias, por sua natureza jurídica e por integrarem o aparato estatal de forma descentralizada, enfrentam desafios particulares no que diz respeito à conformidade com padrões éticos, legais e administrativos. A adoção de programas de *compliance* nessas organizações é essencial para mitigar riscos de corrupção, fraudes e desvios de finalidade, sobretudo considerando que elas administram recursos públicos e executam políticas sensíveis à sociedade.

Embora compartilhem a expressão “conselho de classe”, os conselhos profissionais se diferenciam substancialmente de seus homônimos no contexto educacional. Tratam-se de órgãos reguladores de profissões específicas — como medicina, engenharia, direito, enfermagem, entre outras — responsáveis por normatizar, fiscalizar e disciplinar o exercício dessas atividades no país.

O desenvolvimento desses conselhos, ao longo da história, está fundamentalmente ligado à necessidade de autorregulação e à complexificação das relações sociais e econômicas, que demandam maior controle e responsabilidade sobre as atividades de alto

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

impacto social. Eles surgiram como resposta à crescente demanda por segurança e confiabilidade nos serviços especializados, evoluindo de corporações de ofício medievais para instituições modernas com autonomia para zelar pela probidade e competência em suas respectivas áreas.

Para Denhardt (2015), o foco não estaria apenas na imposição de regras ou na eficiência burocrática, mas em servir ao cidadão e promover o interesse público. Isso significa que a atuação desses conselhos deveria ir além da punição de desvios, buscando ativamente a construção de um ambiente profissional que beneficie a sociedade como um todo. Eles seriam, portanto, mais do que guardiões de um código de conduta; seriam promotores de um serviço de excelência que reflete os valores democráticos e a cidadania.

A responsabilidade dos conselhos, nessa perspectiva, não se limitaria à fiscalização formal, mas se estenderia a um compromisso ético com a qualidade do serviço prestado e com a garantia de que as profissões contribuam efetivamente para o bem-estar coletivo, fomentando a participação dos profissionais na construção de um serviço público mais responsável e com propósito social (DENHARDT, 2015).

A Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), nesse sentido, representou um marco legal ao estimular que entidades públicas indiretas incorporassem sistemas formais de *compliance*, ancorados em políticas de integridade, canais de denúncia e códigos de conduta.

Ademais, a implementação de ferramentas de compliance em autarquias deve ser compreendida como parte de uma estratégia governamental mais ampla de modernização da gestão pública. Conforme aponta a CGU (2024), a estruturação de programas de *compliance* robustos promove ambientes organizacionais mais seguros, transparentes e orientados a resultados. Isso favorece, inclusive, a competitividade institucional em processos de contratação pública e em parcerias internacionais, onde a reputação e a conformidade regulatória são cada vez mais exigidas, contribuindo assim não apenas para a prevenção de ilícitos, mas também para o aprimoramento da imagem institucional perante os órgãos de controle e a sociedade civil.

3. METODOLOGIA

A metodologia aqui apresentada detalha os procedimentos e práticas que nortearam o desenvolvimento da pesquisa e viabilizaram o alcance dos objetivos.

Neste estudo, foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa e exploratória para aprofundar a compreensão do fenômeno investigado. A natureza qualitativa da pesquisa, em consonância com as premissas de Gil (2017), pauta-se em um enfoque interpretativista, ou seja, desvendar os significados, as percepções e as experiências dos participantes, reconhecendo que a realidade social é construída ativamente por eles.

Complementarmente, a pesquisa possui um caráter exploratório, conforme sugerido por Mattar (2001), a fim de capacitar a mapear o terreno, identificar dimensões relevantes, descobrir novas perspectivas e formular perguntas mais precisas para futuras investigações.

Visto que, há poucas fontes e escassas teses informativas verídicas, pós-modernas referentes à problemática discutida, sendo necessário a coleta de dados, fomento de indagações e consolidação de ideias para que o projeto seja desenvolvido. (VIEIRA; CALDAS, 2006).

Referente a procedência dos dados, tratam-se de dados primários; de forma que, tratam-se dos que ainda não estão dispostos para consulta, são dados novos, coletados para auxiliar na resolução de um problema de pesquisa (KOTLER & ARMSTRONG, 2019).

A coleta de dados para este estudo foi conduzida por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada. Esta abordagem metodológica é escolhida por sua flexibilidade, que permite aprofundar temas emergentes durante a interação, ao mesmo tempo em que garante a cobertura das dimensões essenciais para a pesquisa. Seguindo as recomendações de Gil (2017), foram elaboradas perguntas que abordam as seguintes dimensões com base no referencial teórico abordado nesta pesquisa:

- i) Perfil e experiências dos entrevistados;
- ii) Ética e *compliance*;

Tratando-se da população e unidade de observação, foram abordados os Conselhos Regionais de classe profissional sediados em São Luís-MA, sendo

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

entrevistado pelo critério de disponibilidade, em algumas, os conselheiros responsáveis pela comissão de ética, em outras o(a) representante do setor de Ouvidoria.

Quanto às variáveis de estudo, o roteiro foi dividido em 13 questões abertas, desenhadas para proporcionar uma análise aprofundada e contextualizada sobre a temática. A pesquisa adotou um recorte temporal para coleta dos dados qualitativos, tendo início em 23 de junho de 2025 e finalização em 18 de julho de 2025.

Todos os procedimentos foram delineados respeitando as diretrizes éticas da pesquisa em ciências sociais. O consentimento informado foi obtido previamente, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos participantes. O estudo também assegura que os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados obtidos nas entrevistas qualitativas com representantes dos Conselhos Regionais de Classe profissional revelaram importantes aspectos sobre os desafios e avanços na implementação de práticas de ética e *compliance* nos conselhos de classe, como demonstra o Quadro 1. Essa análise dialoga diretamente com os eixos teóricos abordados no presente estudo, especialmente quanto à necessidade de fortalecer a cultura organizacional de integridade, transparência e prestação de contas (MENDES, 2019; ALMEIDA, 2020; CGU, 2024).

Dentro do campo de abordagem da pesquisa, 07 entidades de classe profissionais aceitaram participar da coleta de dados, sendo essas:

- Conselho Regional de Odontologia do Maranhão;
- Conselho Regional de Serviço Social do Maranhão;
- Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional do Maranhão;
- Conselho Regional de Economia do Maranhão;
- Conselho Regional de Psicologia do Maranhão;
- Conselho Regional de Administração do Maranhão;
- Conselho Regional de Química do Maranhão;
- Conselho Regional de Psicologia do Maranhão.

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

Quadro 1 – Comparativo entre Conselhos Profissionais de São Luís-MA

Dimensão Analítica	Conselho A	Conselho B	Conselho C	Conselho D	Conselho E	Conselho F	Conselho G
<i>Compliance formalizado</i>	Sim	Não	Parcial	Sim	Sim	Parcial	Não
Equipe/ comitê de <i>compliance</i> ativo	Sim (multifuncional)	Não	Não especificado	Sim (núcleo interno)	Sim	Parcial	Não
Ouvidoria com protocolo estruturado	Sim (canais com sigilo)	Não (Processo de criação)	Parcial	Sim	Não (Reformulação do setor)	Sim	Parcial
Alta gestão engajada	Alto	Baixo	Médio	Alto	Médio	Baixo	Médio
Desafios principais	Resistência cultural	Recursos humanos e financeiros	Comunicação institucional	Integração entre conselheiros	Falta de capacitação	Baixa adesão interna	Engajamento da base
Cultura de integridade	Sim (ISO e treinamentos)	Não	Parcial (ações isoladas)	Sim (formações)	Parcial	Sim (ações educativas)	Parcial
Aproximação com a base profissional	Sim (eventos e escuta)	Não	Parcial (palestras)	Sim (ações de escuta)	Sim	Parcial	Sim (eventos com egressos)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

No caso de alguns conselhos, destaca-se um esforço institucional mais consolidado na implementação de programas de *compliance* e ouvidoria. Conforme relato de entrevistados, foi possível desenvolver uma estrutura de compliance que inclui um comitê multifuncional e a implementação de canais de denúncia e ouvidoria com protocolos claros de sigilo e independência. Se tratando do conselho A, essa estrutura foi reforçada após o treinamento realizado com a empresa Atalaia, tendo como meta alcançar a certificação ISO, um marco relevante para organizações públicas que buscam padrões internacionais de integridade.

Entretanto, apesar dos avanços na formalização dos processos, os entrevistados apontam obstáculos significativos na manutenção e no desenvolvimento da cultura de *compliance*. A resistência dos colaboradores em incorporar rotinas que fogem às suas

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

práticas habituais foi citada como um dos principais desafios. Esse cenário confirma as reflexões de Mendes (2019), ao enfatizar que a implementação de *compliance* não se restringe à criação de normas, mas envolve uma mudança cultural profunda, com o comprometimento de todos os níveis da organização.

Além disso, a falta de compreensão do público externo sobre a real função da ouvidoria também foi evidenciada. Para muitos usuários, o canal ainda é visto apenas como um espaço para tirar dúvidas ou solicitar informações, o que demonstra uma necessidade para com o público de educação institucional e comunicação mais assertiva sobre o papel da ouvidoria, isto é, em alinhamento com o argumento de Elias e Nunes (2025) sobre a importância da transparência ativa, que depende de práticas consistentes de prestação de contas e conformidade com normas éticas e legais.

Essa perspectiva obriga os gestores públicos e dirigentes institucionais a justificarem suas ações perante a sociedade, isto é, reforçando o seu papel para sobretudo, ir além dos relatórios efetivos do controle social e ceder a clareza das informações e do acesso pleno aos canais de fiscalização. (Elias e Nunes, 2025).

Por outro lado, certos conselhos apresentam uma realidade distinta, alguns ainda em fase embrionária no que se refere à estruturação do *compliance* e da ouvidoria. Nesses casos, a implementação dessas iniciativas teve como fator crucial a dependência de diversas limitações, principalmente a falta de recursos humanos e financeiros, o que as impede de se tornarem uma realidade imediata.

O dado em questão corrobora a observação de Justen Filho (2017) e da Controladoria-Geral da União (2024), que destacam os desafios na implementação de programas de *compliance* por autarquias e conselhos profissionais, dificuldades estas que são agravadas pela escassez de recursos e pela limitada estrutura administrativa.

No entanto, em consonância com as diretrizes propostas por Denhardt (2015) e Souza e Bizotto (2025), é notável um reconhecimento crescente da relevância do assunto e a necessidade de transformar a percepção dos conselhos, de meros fiscalizadores para atores com uma atuação mais ampla e proativa, em defesa da profissão e da sociedade.

Outro ponto comum identificado nas entrevistas é a carência de integração entre os conselheiros, os servidores administrativos e a base profissional. Essa situação

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

compromete a disseminação da cultura de *compliance*, uma vez que, como destaca Almeida (2020), o exemplo e o engajamento da alta liderança são fundamentais para a efetividade dos programas de integridade.

Além disso, alguns conselhos já trabalham para aproximar os profissionais da entidade, promovendo eventos com estudantes e egressos da graduação, visando desmystificar o papel do conselho e divulgar os canais disponíveis para denúncias, sugestões e participações.

A análise das entrevistas também evidenciou que, apesar das dificuldades, os programas e práticas de *compliance* vêm promovendo mudanças na percepção dos próprios profissionais sobre o papel dos conselhos. Nesse sentido, a transparência proporcionada pelos canais de ouvidoria e integridade fez com que os servidores se sentissem mais seguros e conscientes sobre a destinação e a responsabilidade de suas ações.

Sobretudo, percebe-se a importância do *compliance* como ferramenta não apenas de prevenção a irregularidades, mas também de fortalecimento da governança e da credibilidade institucional. Como ressaltam Souza e Bizotto (2025), a reputação organizacional é um ativo intangível construído a partir da coerência entre discurso e prática, da transparência e da efetiva prestação de contas.

Por fim, os relatos indicam que a melhoria da comunicação interna e externa é um fator chave para a consolidação de um ambiente de integridade nos conselhos profissionais. Essa necessidade foi apontada por diversos entrevistados, visando um caminho essencial para tornar os canais de denúncia e ouvidoria efetivos, a fim de promover o engajamento da classe e reduzir as resistências às mudanças institucionais.

Portanto, os achados da pesquisa qualitativa revelam um cenário de avanços e desafios na implantação de práticas de ética e *compliance* nos conselhos de classe do Maranhão. Embora os contextos institucionais sejam distintos, há um consenso sobre a importância de ampliar o diálogo, fortalecer a cultura de integridade e promover a transparência ativa como pilares da governança moderna, em consonância com a literatura especializada e os marcos regulatórios vigentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise qualitativa dos dados coletados evidência que os conselhos profissionais maranhenses estão em diferentes estágios de maturidade no que tange à incorporação de práticas de ética, *compliance* e gestão da imagem. Ainda que alguns já apresentem estruturas consolidadas de integridade, com comitês, ouvidorias e programas de capacitação, outros encontram-se em fases iniciais de planejamento e enfrentam limitações estruturais, orçamentárias e culturais para efetivar tais práticas.

A pesquisa corrobora os pressupostos teóricos de que o *compliance* não se limita à normatização de condutas, mas envolve uma transformação cultural profunda que exige comprometimento da alta gestão, engajamento das equipes e clareza nos canais de comunicação institucional. A ausência de integração entre conselheiros, servidores e profissionais registrados compromete a disseminação da cultura de integridade e dificulta a consolidação de uma imagem pública positiva.

Por outro lado, nota-se um avanço significativo na percepção sobre a importância da reputação institucional como ativo estratégico. Iniciativas voltadas à aproximação com a base profissional, à transparência ativa e à escuta social indicam um movimento crescente de abertura e responsabilidade. A gestão da imagem, nesse contexto, se apresenta como parte indissociável da governança moderna, atuando como elo entre legitimidade institucional, confiança social e *accountability*.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento da ética e do *compliance* nos conselhos de classe depende da articulação entre práticas técnicas e simbólicas, com destaque para a educação institucional, a cultura de integridade e a governança participativa. Reforça-se, assim, a importância de investimentos contínuos em programas de integridade e na construção de uma imagem pública que reflita compromisso com o interesse público, com vistas à consolidação de conselhos mais modernos, éticos e responsivos às demandas da sociedade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

ALMEIDA, J. R. (2020). Compliance nas organizações: Estratégias para prevenir e combater a corrupção. Editora Atlas.

CARVALHO-NETO, Affonso Ghizzo et al. Transparência e accountability: as novas fronteiras da governança pública. Curitiba: Juruá, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. 2. ed. Elsevier. Rio de Janeiro.2008.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas (vol. II). Brasília: CGU, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes_v14out1.pdf. Acesso em: 25 mai. 2025.

DENHARDT, R. B., & Denhardt, J. V. New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 2015. 75(5), 2015. 664-672.

ELIAS, Leila Márcia Sousa de Lima; NUNES, Wane da Paixão. Accountability no setor público: uma visão sistêmica sobre a transparência dos portais realizada a partir do controle social dos municípios da Região Metropolitana de Belém, Pará. *Revista Aracê*, São José dos Pinhais, v. 7, n. 5, p. 24428-24482, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/arev7n5-200>. Acesso em: 8 jun. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de Direito Administrativo*. 13. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

KOTLER, P., & Armstrong, G. (2019). *Princípios de Marketing*. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

LAWYERS COUNCIL. Avaliação de Anticorrupção na América Latina 2020. Nova York: Cyrus R. Vance Center for International Justice, 2020. Disponível em: <http://bit.ly/LCEAL20>. Acesso em: 25 mai. 2025.

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

MENDES, R. (2019). Manual de compliance: Programas de integridade e ética corporativa. Editora Atlas.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; MARRARA, Thiago (coord.). Lei Anticorrupção comentada. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

SENA, M. Gestão Pública: Estrutura, processos e especializações. Disponível em: <https://ouvidoria.tce.pe.gov.br/gestao-publica-estrutura-processos/>. Acesso em 29 mai. 2025.

SOUZA, Ronaldo Soares de; BIZOTTO, Beatriz Lucia Salvador. Governança corporativa e gestão do conhecimento. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 506-514, jan. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i1.17778>. Acesso em: 8 jun. 2025.

TIBURCIO, Júlia. **Origem do compliance.** Direito Profissional, 10 nov. 2023. Disponível em: <https://www.direitoprofissional.com/origem-do-compliance/>. Acesso em: 27 mai. 2025.

TANGERINO, Davi de Paiva Costa; MONTIEL, Juan Pablo; OLIVE, Henrique. Responsabilidade de pessoas jurídicas e programas de compliance quanto a atos de corrupção em Brasil e Argentina. Revista Electrónica de Direito, Porto, v. 21, n. 1, p. 178-198, 2020.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. RAE, v. 46, n. 1, p. 59-70, jan/mar, 2006.