RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

# O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE INTERNO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARANÁ

## *THE COMPLIANCE PROGRAM AS AN INTERNAL CONTROL INSTRUMENT IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF PARANÁ*

## *EL PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL INTERNO EN LA POLICÍA MILITAR DEL ESTADO DE PARANÁ*

Marcelo Ferreira Ribas[1]

e636321
https://doi.org/10.47820/recima21.v6i3.6321

PUBLICADO: 3/2025

**RESUMO**

O exercício do Poder estatal atento aos anseios sociais, devidamente externados por meio do ordenamento jurídico e de conceitos éticos e morais, constitui-se garantia de sua legitimidade, somente alcançando esse atributo quando exercido de acordo com a busca do interesse público, sendo o controle dos atos dos agentes públicos o ponto de inflexão entre o abuso de poder e o seu exercício adequado. Nesse contexto, o Programa de *Compliance* do Estado do Paraná apresenta-se como estruturação de uma importante espécie de procedimento administrativo destinado ao controle dos atos administrativos em geral, notadamente no âmbito da Polícia Militar do Estado do Paraná, instituição que pretende postar-se como mais um bastião na defesa dos direitos do cidadão paranaense.

**PALAVRAS-CHAVE**: Polícia Militar. Poder. *Compliance*.

***SUMMARY***

*The exercise of Power must be aligned with social expectations, duly expressed through the legal system and ethical and moral concepts, and is a guarantee of its legitimacy, only achieving this attribute when exercised in accordance with the pursuit of the public interest, with the control of the acts of public agents being the key factor between the abuse of power and its adequate exercise. In this context, the Compliance Program of the State of Paraná presents itself as the structuring of an important type of administrative procedure aimed at the control of administrative acts in general, notably within the scope of the Military Police of the State of Paraná, an institution that intends to position itself as another bastion in the defense of the rights of the citizens of Paraná.*

***KEYWORDS****: Military Police. Power. Compliance.*

***RESUMEN***

*El ejercicio del poder estatal atento a los deseos sociales, debidamente expresados a través del ordenamiento jurídico y de los conceptos éticos y morales, constituye una garantía de su legitimidad, sólo alcanzando este atributo cuando se ejerce de acuerdo con la búsqueda del interés público, siendo el control de los actos de los agentes públicos el punto de inflexión entre el abuso de poder y su adecuado ejercicio. En este contexto, el Programa de Compliance del Estado de Paraná se presenta como la estructuración de un importante tipo de procedimiento administrativo destinado al control de los actos administrativos en general, en particular en el ámbito de la Policía Militar del Estado de Paraná, institución que pretende posicionarse como un bastión más en la defensa de los derechos del ciudadano de Paraná.*

***PALABRAS CLAVE****: Policía Militar. Poder. Conformidad.*

[1] Universidade Estadual de Ponta Grossa.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



## 1. INTRODUÇÃO

É certo que o Estado está envolto com a ideia de exercício de poder, seja qual for a concepção que se adote sobre as origens de sua formação. Impondo tributos, aplicando os recursos daí provenientes, contratando servidores, estabelecendo seus deveres e direitos, impondo restrições a particulares, multas, relacionando-se com outros Estados, estabelecendo penas quando da prática de condutas que constituam ilícito penal, contratando com particulares o fornecimento do que é necessário para que possa cumprir com seus deveres, enfim, a prática dos atos estatais, sejam de império ou de gestão, materializam o exercício de poder.

E poder não controlado, tende a tornar-se despótico, antidemocrático, quer por ofender de forma clara os interesses da sociedade, quer por falsear a verdade dos fatos, levando os seus integrantes a chancelar práticas irregulares, corroendo o princípio democrático, como bem destaca França (2008, p. 23):

> Efetivamente, para o exercício da democracia idealizada no texto constitucional, não se pode fugir da concepção de compartilhamento social da informação. Esse é o caminho que as pessoas possuem para a construção do seu discernimento relativamente livre. Desta maneira, exercitam a capacidade de escolha que possuem de acordo com sua racionalidade (logicamente, influenciada pelas externalidades do ambiente social em que vive).

De posse das informações apropriadas, a sociedade pode influenciar no exercício do controle estatal, o qual pode ser político ou administrativo, sendo o primeiro decorrente da aplicação das normas constitucionais que delimitam a atuação de cada um dos poderes da República Federativa do Brasil, através do sistema de freios e contrapesos, no qual se estabelecem normas que inibem o crescimento de qualquer um deles em detrimento de outro e que permitem a compensação de eventuais pontos de debilidade de um, para não deixá-lo sucumbir à força do outro.

Já o controle administrativo se destina à sindicabilidade dos órgãos encarregados de exercer as funções do Estado, atuando seus mecanismos com vistas à função, aos órgãos e aos agentes administrativos, já que, se a Administração tem vários fins, um deles, e dos mais importantes, é de controle de sua própria atividade" (Carvalho Filho, 2009, p. 891-892).

O presente artigo visa destacar o *compliance* como forma de controle interno dos atos dos agentes públicos, notadamente na Polícia Militar do Estado do Paraná, instituição na qual o gérmen da prática é recente.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Da atuação estatal conforme os princípios constitucionais

O Art. 37, com seus incisos e parágrafos, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB88), fornece supedâneo inicial a direcionar o controle, uma vez que delineia o regime jurídico-administrativo, o qual foi constituído a partir de dois grandes princípios jurídicos: a) *O princípio da supremacia do interesse público sobre os interesses privados* e b) *O princípio da*

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



*indisponibilidade do interesse público*, estando toda a Administração Pública assentada sobre esses dois princípios magnos.

O princípio da supremacia do interesse público sobre os interesses privados garante prerrogativas à Administração frente aos particulares, as quais só podem ser empregadas legitimamente para satisfazer os interesses públicos, e não para atender os interesses ou conveniências tão-somente do aparelho estatal e muito menos dos agentes públicos. Já, o princípio da indisponibilidade do interesse público impõe aos agentes estatais o dever de protegê-lo e conservá-lo nos estritos termos das finalidades públicas legalmente estabelecidas (Cunha Júnior, 2010, p. 909).

Como pressuposto democrático, cabe ao Estado garantir que a sociedade tenha conhecimento de suas finalidades, dos meios que o ordenamento jurídico viabiliza para desincumbir-se de seus deveres, das peculiaridades que envolvem os atos administrativos praticados, a fim de poder controlar se o interesse público está sendo tratado com o zelo imposto constitucionalmente, pois "o efetivo esclarecimento, para um livre discernimento, é pressuposto democrático e, consequentemente, do controle da Administração Pública, em razão de seu papel para a racional atuação do homem social" (França, 2008, p. 24).

A relação entre Estado e particular, especialmente quando fundada no seu poder de império, carece de observância de princípios específicos, como os insculpidos no Art. 37 da CRFB 88, de forma a garantir a legitimidade dos atos, necessitando de um sistema de controle eficiente para fins de externar esse compromisso ao administrado.

Além disso, a atuação das instituições organizadas nos termos da Constituição deve sujeitar-se aos fundamentos, aos objetivos fundamentais, e aos princípios estabelecidos para a República Federativa do Brasil, para que estas conquistem, a cada dia, legitimidade perante o corpo social, na medida em que observam referidos princípios fundamentais estabelecidos já no Título I da CRFB 88 (Brasil, 1988), aos quais:

> [...] correspondem a uma decisão fundamental do constituinte que, pelo seu cunho estruturante e informador da ordem estatal, é constitutiva da própria identidade constitucional. [...] os princípios apresentam caráter eminentemente finalístico, seja por enunciarem diretamente uma finalidade (proteção do consumidor, redução das desigualdades etc.) seja por expressarem um conteúdo desejado, no sentido de um estado ideal a ser alcançado (moralidade, dignidade da pessoa humana, pluralismo político etc.) (Sarlet *et al.,* 2019, p. 263).

A Polícia Militar do Estado do Paraná insere-se nesse contexto de garantia de segurança à sociedade através da prática de atos fundados na mais estrita legalidade e nas concepções morais e éticas, sendo fundamental o controle dos atos para a garantia da eficiência no cumprimento das atribuições lhe confiadas pela Carta Magna, cabendo pautar as ações sempre em políticas de Estado e não em políticas de Governos, caso estas unicamente visem projeção política.

Como bem destacou o Ministro aposentado do Supremo Tribunal Federal, Carlos Aires Brito, a ingovernabilidade está em governar o país de costas para a Constituição, pois esta é acima de tudo

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



democrática, tendo feito da democracia o princípio dos princípios, o princípio continente de que tudo mais é conteúdo. É uma constituição filosoficamente humanista e culturalmente civilizada, constituindo-se em um patrimônio normativo de valor incalculável, um ativo cultural maior de todos os outros, normativamente falando, de nossa história.

Democracia é processo, logo, não se vence por nocaute, vence-se por acúmulo de pontos. A apropriação cognitiva de uma Constituição tão virtuosa como essa nossa, tão principiológica, materialmente expandida como nenhuma outra, é uma apropriação gradativa, paulatina. Mais e mais nós nos apropriamos cognitivamente da Constituição e vamos percebendo que ela nos torna um povo juridicamente avançado, feliz até juridicamente (Brito, 2020).

As Polícias Militares não podem estar associadas primariamente ao uso legítimo da força. Essa prerrogativa deve ser invocada apenas a fim de viabilizar a garantia de direitos aos integrantes da sociedade, o que comporta um arcabouço de missões que vai desde aquelas atreladas à manutenção do próprio Estado, ao socorro às vítimas em caso de crimes, apresentando-se assim como mais um suporte para o desenvolvimento do nosso Estado Democrático de Direito.

As expectativas dos integrantes do tecido social passam, invariavelmente, pela atuação das instituições estatais, sendo a essência destas a defesa do interesse público, cujo atendimento é o parâmetro do controle que se deve exercer sobre os atos políticos e administrativos em geral.

Bittar e Almeida (2005, p. 391) bem destacam a concepção de John Rawls sobre o conceito de justiça tendo como parâmetro os compromissos das instituições:

> ...a justiça figura como a virtude primeira de todas as instituições sociais, ou seja, aquilo que a verdade é para a ciência, deve a justiça ser para as instituições sociais. Isso significa dizer que uma sociedade bem organizada possui a máxima aderência de suas partes contratantes não por outro critério senão pela justiça que se encontra traduzida nas estruturas institucionais da sociedade. A ciência que se distancia da verdade passa a cavar seu próprio destino: o desaparecimento. As instituições sociais, da mesma forma, devem almejar, mas não só, devem realizar a justiça por meio de sua quadratura institucional.

A prática constante da virtude da justiça por parte das instituições sociais é garantidora da adesão social e disso infere-se a boa reputação delas.

### 2.2. Do controle dos atos como instrumento democrático

O controle dos atos dos agentes estatais constitui-se garantia de respeito ao princípio democrático e, consequentemente, como garantidor de justiça.

Nesse contexto, avulta a importância do controle interno realizado no âmbito das próprias instituições, a par de outras formas de controle, como o externo, que pode ser realizado pelo Tribunal de Contas, pelo Poder Legislativo e Judiciário.

Ainda pode-se citar o controle externo popular, realizado pela sociedade em geral, que conta com instrumentos como a ação popular, afinal, quem ajuíza a demanda é o cidadão, acarretando com isso o futuro controle judicial.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



As Controladorias estabelecem-se como órgão de destaque no que tange às funções de controle interno no âmbito dos entes federativos.

Todas as espécies de controle dos atos da Administração, notadamente o controle interno, constituem-se atos de uma importância *sui generis* no elenco dos atos administrativos, uma vez que estão diretamente relacionadas à garantia da lisura deles, bem como da adequação destes ao único fim a que devem se destinar: o interesse público.

Em decorrência disso, é estreita a ligação do controle dos atos com a responsabilidade civil do Estado.

Controle eficiente garante atos lícitos, impessoais, morais, transparentes e eficientes, como o próprio ato fiscalizatório, dificultando a prática de atos que gerem responsabilidade civil do Estado.

Recorde-se que nos termos do Art. 37, § 6º da CRFB 88 (Brasil, 1988) a responsabilidade do Estado é objetiva, isto é, dispensa a prova do elemento subjetivo (dolo ou culpa) das pessoas jurídicas de direito público e de direito privado prestadoras de serviços públicos para fins de imposição do dever de indenizar.

Impende registrar que, tanto através da prática de condutas comissivas, como através de condutas omissivas, o Estado pode causar danos a terceiros e, assim sendo, o controle deve ser exercido de forma ampla, buscando mesmo identificar situações em que o Estado não agiu, quando deveria fazê-lo, cabendo aqui um alerta de Carvalho Filho (2009, p. 538):

> Quando o fato administrativo é comissivo, podem os danos ser gerados por conduta culposa ou não. A responsabilidade objetiva do Estado se dará pela presença dos seus pressupostos – o fato administrativo, o dano e o nexo causal.
> Todavia, quando a conduta estatal for omissa, será preciso distinguir se a omissão constitui, ou não, fato gerador da responsabilidade civil do Estado. Nem toda conduta omissiva retrata um desleixo do Estado em cumprir um dever legal; se assim for, não se configurará responsabilidade estatal. Somente quando o Estado se omite diante do dever legal de impedir a ocorrência do dano é que será responsável civilmente e obrigado a reparar os prejuízos.

Os agentes estatais, em geral, devem conhecer todos os aspectos técnicos relacionados à sua atuação, sejam protocolos, normas de conduta etc., bem como todo o arcabouço jurídico que cerca o exercício funcional e o Poder do Estado.

Outro instituto jurídico que possui estreita ligação com o controle dos atos administrativos é o da improbidade administrativa, sendo esta a notória demonstração da ausência de compromisso com o interesse público.

A Constituição estabeleceu no § 4º do Art. 37 (Brasil, 1988) as consequências para o autor de ato que atente contra a probidade administrativa, a saber: a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível.

Embora não tenha conceituado improbidade, delimitou as consequências do ato ímprobo, estabelecendo um mandamento de regulamentação do tema por parte do legislador

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



infraconstitucional no que tange à punição, à gradação das violações para a dosimetria das medidas aplicáveis (Neiva, 2011, p. 6).

O legislador ordinário desincumbiu-se desse mandamento com a edição da Lei nº 8.429/92 (Brasil, 1992), alterada pela Lei nº 14.230/21 (Brasil, 2021), a qual se constitui em importante elemento normativo no combate a desvios de conduta por parte de agentes públicos.

Ainda pode-se citar como princípio intrinsicamente ligado ao poder/dever de controle dos atos administrativos o Princípio da Autotutela, o qual estatui que a Administração pode rever seus próprios atos.

A autotutela está relacionada à revisão de atos ilegais, quando, através do instituto, ocorrerá a anulação dele, bem como de atos inoportunos ou inconvenientes, quando ocorrerá sua revogação.

Destacam-se dois enunciados de súmulas do Supremo Tribunal Federal que reconhecem o poder/dever da autotutela, quais sejam, súmulas 346 e 473.

> 346. A Administração Pública pode declarar a nulidade dos seus próprios atos.
> 473. A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial.

Desse princípio decorre o dever de zelo por parte da Administração em relação à legalidade de seus atos e condutas de seus agentes, bem como adequação deles ao interesse público (Medauar, 2008, p. 130).

Não se trata de uma faculdade, mas de um dever de autotutela, uma vez que, só restaurando a situação de regularidade é que a Administração observará o princípio da legalidade, do qual a autotutela é um dos mais importantes corolários, não lhe competindo apenas sanar as irregularidades, mas preveni-las, evitando-se reflexos prejudiciais aos administrados e ao próprio Estado (Carvalho Filho, 2009, p. 31).

Esse apontamento deixa evidente a íntima relação entre controle dos atos administrativos, o princípio da autotutela, a responsabilidade civil do Estado e os atos de improbidade administrativa.

No âmbito do controle interno, cada vez mais ganham destaque os programas de *compliance* como garantidores de lisura e acatamento das normas legais e éticas por parte dos agentes estatais e daqueles que mantém vínculos com a Administração.

A prática do *compliance*, no entanto, está longe de ser novidade.

### 2.3. Breve digressão sobre a história do *compliance*

Flôres (2023) descrevendo o histórico do *compliance*, apresenta como importante evento uma investigação nos Estados Unidos, desencadeada a partir do caso Watergate, destinada a identificar o envio de dinheiro de empresas norte-americanas ao exterior, tendo sido o caso de maior impacto o da empresa Lockeheed Aircraft Corporation, que havia reservado 3 bilhões de ienes em fundos secretos para vender aviões no Japão. A empresa assumiu também o suborno de agentes

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



públicos na então Alemanha Ocidental, Arábia Saudita, Holanda e Itália, sempre com o fim de vencer licitações para aquisição de caças militares.

Explica o articulista que no mesmo ano de 1976, outras empresas, como Exxon, Northrop, Gulf Oil e Mobil Oil, igualmente envolveram-se em escândalos de corrupção, demandando uma ação estatal que viabilizasse o resgate da credibilidade do mercado norte-americano, resultando na promulgação da lei anticorrupção dos Estados Unidos em 1977, o "Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), que trazia a concepção de que o pagamento de propinas a um agente público cria disparidades na concorrência, violando as leis de mercado.

Respaldadas em uma anistia oferecida pelo "programa de *disclosure",* mais de 400 companhias, dentre elas as 100 maiores do mundo, confessaram ter pagado propinas. A partir disso, os Estados Unidos passaram a exigir práticas semelhantes de países membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), passando o *compliance* a ter peso geopolítico (Flôres, 2023).

### 2.4. *Compliance* no setor público

A implementação de programas de *compliance* no setor público vem ganhando notoriedade, tanto por poder escorar-se no exemplo de iniciativa privada, como fundado na percepção de que, se adequadamente instituído, e considerando as suas particularidades, ele pode vir a ser uma ferramenta útil para controlar atos praticados por gestores públicos, além de um meio de reduzir riscos de crises de reputações e de imagem do próprio governo (Kiyohara, 2023).

O estado do Paraná, através do "Programa Estadual de Integridade e *Compliance* no Estado do Paraná" (2019), deixa evidenciado que a Controladoria Geral do Estado é a responsável por estabelecer as diretrizes para a implementação do Programa Estadual de Integridade e *Compliance*, envolvendo o programa a concepção, implementação e monitoramento de políticas, procedimentos e práticas em torno do respeito à moralidade e eficiência administrativa.

O Código de Ética do Agente de *Compliance* do Estado do Paraná (2020) é pródigo ao invocar conceitos éticos e morais, bem como a legislação como norteadores da atividade do referido profissional, de forma a fomentar uma Administração Pública séria e legitimada.

Nenhum ato estatal escapa ao crivo da moralidade, inexistem atos estatais adiafóricos, isto é, atos que dispensem por consenso social (local ou universal) a avaliação ética, sendo livres de portar a ameaça das dores de consciência e do estigma moral (Bauman; Donkis, 2014, p. 53).

Para Bauman, a "adiaforização":

> ...significa os estratagemas voltados para colocar, com intenção ou não, certos atos e/ou a omissão deles em relação a certas categorias de seres humanos fora do eixo moral-imoral – ou seja, fora do "universo das obrigações morais" e do reino dos fenômenos sujeitos à avaliação moral; estratagemas para declarar tais ações ou inações, de maneira implícita ou explícita, "moralmente neutras" e impedir que as escolhas entre elas sejam submetidas a um julgamento ético – o que significa assumir o opróbrio moral (um retorno forçado, poder-se-ia dizer, ao estado

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



> paradisíaco de ingenuidade anterior à primeira mordida do fruto da árvore do conhecimento do bem e do mal (Bauman; Donkis, 2014, p. 52).

A linha não é tênue entre a moralidade e imoralidade, notadamente quando o parâmetro para a análise é o atingimento do interesse público como resultado da prática dos atos administrativos.

No que tange observância estrita à legalidade, impende afastar concepções equivocadas no sentido de que a prática de atos administrativos pode se fundar em um ordenamento paralelo.

Gordillo *apud* Di Pietro (2016, p. 110) apresenta uma concepção perfeita sobre a existência de um "direito paralelo" a reger as relações internas das instituições, condenando a prática de atos eivados de imoralidade por parte de servidores:

> Merece menção a obra em que Augustin Gordillo (1982:74-78) fala sobre a existência de uma administração paralela, ou seja, de um "parassistema jurídico-administrativo, que revela existirem, concomitantemente, procedimentos formais e informais, competências e organização formais e informais, a Constituição real e o sistema paraconstitucional, o governo instituído e o governo paralelo e, também, a existência de dupla moral ou de duplo *stantard* moral, que está presente em todos os setores da vida pública ou privada. [...] Acrescenta ele que "a dupla moral implica o reconhecimento de que o sistema não deve ser cumprido fiel nem integralmente, que ele carece de sentido; é o parassistema o que dá realidade e sentido obrigacional às condutas individuais".

Essa realidade de um pluralismo jurídico também pode ser extraída em Santos (2014, p. 57):

> Todos estes casos de pluralismo jurídico, com vigência sociológica reconhecida ou não pelo direito dominante, constituem situações socialmente consolidadas e de longa duração, em que se refletem conflitos sociais que acumulam e condensam clivagens socioeconômicas, políticas e culturais particularmente complexas e evidentes. Têm lugar em sociedades que, por isso, têm sido designadas "heterogêneas". No entanto, a análise detalhada destas situações e sociedades revela concomitantemente a conveniência em ampliar o conceito de pluralismo jurídico, de modo a cobrir situações suscetíveis de ocorrer em sociedades, cuja homogeneidade é sempre precária porque definida em termos classistas; isto é, nas sociedades capitalistas. Nestas sociedades, a "homogeneidade" é, em cada momento histórico, o produto concreto das lutas de classes e esconde, por isso, contradições (interclassistas, mas também intraclassistas) que não são nunca puramente econômicas, pelo contrário, são tecidas de dimensões sociais, políticas e culturais variamente entrelaçadas. Estas contradições podem assumir diferentes expressões jurídicas, reveladoras, na sua relativa especificidade, dos diferentes modos porque se reproduz a dominação político-jurídica.

Nestes termos, "jeitinhos" para regularizar ilicitudes ou imoralidades; "química" para adaptar questões financeiras mal resolvidas; discursos afrontosos contra o ordenamento jurídico, notadamente contra os Direitos Humanos, realizados por policiais militares quando comentam sobre autores de delitos; são exemplos de práticas não chanceladas pelo único ordenamento jurídico que vige no Estado brasileiro.

Somente pela constância de comportamentos probos, éticos e legais, é que os agentes públicos atuarão garantindo a legitimidade perante os administrados.

Atente-se para o fato de que quase a totalidade das necessidades financeiras para fins de garantir o funcionamento do sistema de segurança pública no estado do Paraná é oriunda de recursos provenientes de tributos.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



Como os recursos do Estado são finitos, o compromisso com a eficiência por parte dos integrantes das instituições vinculadas à segurança pública deve ser a tônica, uma vez que sempre haverá o questionamento dos porquês de os recursos não terem sido destinados à educação e saúde.

E tais questionamentos são prudentes e apropriados, visto que é o contribuinte que destina os recursos necessários ao Estado e isso ocorre de forma não voluntária, não contratual, e não facultativa, mas por meio da imposição de tributos, isto é, prestações compulsórias, fundada na supremacia do interesse público, dando guarida à imposição unilateral de obrigações, independentemente da anuência do obrigado. A prestação pecuniária é dotada de compulsoriedade, não dando azo à autonomia de vontade. Traduz-se o tributo em receita derivada, uma vez cobrada pelo Estado, no uso de seu poder de império, tendente a carrear recursos do patrimônio do particular para o do Estado (Sabbag, 2009, p. 335).

A relação jurídica entre o Estado e o particular, notadamente quando fundada no poder de império daquele, impõe atos de controle mais eficientes, a fim de que a legitimidade assim alcançada seja uma garantia do cumprimento das obrigações por todos aqueles sujeitos à autoridade estatal.

O reconhecimento, por parte da população, de que as ordens emanadas das autoridades são justas, impondo o dever de obrigação, caracteriza a legitimidade do poder. A população obedece ao poder legítimo não somente por temer a aplicação de eventuais sanções, mas também por convicção. Neste caso, a ordem política encontra um amplo reconhecimento e consegue facilmente aplicar o direito (Sabadell, 2010, p. 129-131).

O exercício legítimo do poder é fundamental para o alcance da consciência coletiva quanto ao acatamento das ordens estatais, tendo se debruçado sobre o conceito também Bittar e Almeida (2005, p. 246-247):

> Para Rousseau, a passagem do estado pré-cívico ao cívico deu-se exatamente em função dessa necessidade de transformar o poder físico em poder moral. Isso porque o mais forte nunca é tão forte para ser sempre mestre, e isto se ele não transforma seu poder físico em poder moral. Nesse sentido é que se sugere que o direito venha em lugar do apetite e que a justiça venha em lugar do instinto.
> Assim é que os homens, e não Deus, no sentido de uma teoria laicizada do poder, fundam a sociedade, no sentido da moralização de seus atos, em que a força física cede à força racional, e todas as possíveis consequências dessa substituição passam a entrar em operação. Nesse sentido, a liberdade natural, ou seja, a força do indivíduo e suas limitações egoísticas, é substituída também pela liberdade civil, em que a vontade de um convive e dialoga com a vontade geral, direitos e deveres ladeiam-se, interagem, afirmam-se, reafirmam-se etc.

Carreando os recursos arrecadados do cidadão, através de uma ingerência no patrimônio deste, para fins de viabilizar os mais diversos serviços públicos, ao Estado é imposto um regime mais severo no trato dos valores do que aquele aplicado entre os particulares.

Observe-se que no âmbito privado, no que tange aos contratos estabelecidos, vigora o princípio da autonomia privada, o qual não é absoluto, sofrendo forte impacto da necessidade de observância da função social dos contratos, nos termos do Art. 421 do Código Civil de 2002. O

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



prisma individualista de utilidade não prepondera perante uma sindicabilidade do sentido social de utilidade para a comunidade, podendo ser coibido o contrato que não busca essa finalidade (Venosa, 2004, p. 390).

Com mais e melhores razões, atos administrativos que não visem o interesse público devem ser coibidos, uma vez que demandam recursos oriundos de uma relação fundada em força, na imposição e não na autonomia do administrado.

### 2.5. Programa de Integridade e *Compliance* no âmbito da Polícia Militar do Estado do Paraná

Visando garantir a lisura na atuação estatal de forma ampla como até aqui descrita, no âmbito do estado do Paraná instituiu-se o Programa de Integridade e *Compliance,* que tem como finalidade "promover uma cultura baseada na honestidade, com alicerces na ética e na integridade, por meio de métodos e técnicas, para prevenir e descobrir práticas irregulares e ilegais, como fraudes, subornos e desvios de conduta", tendo como pilares: suporte da alta administração, avaliação de riscos, código de ética e conduta, *due diligence*, treinamento e comunicação, transparência, canais de denúncias, investigações internas, controles internos, auditoria e monitoramento, reteste. (Manual do Agente de *Compliance* do Estado do Paraná, 2020).

Destaque deve ser dado ao conceito *tone from the top* – o exemplo vem de cima, impondo à alta administração o dever de viabilizar a operacionalização do programa, bem como influenciar, pelo exemplo, o engajamento e participação dos servidores.

A avaliação de riscos deve proporcionar a identificação e classificação dos riscos do órgão ou entidade, após, através da auditoria e monitoramento, a Administração deve garantir que os riscos envolvidos nas mais diversas atividades estão tendo o tratamento adequado.

O agente de *compliance* deve atender a um perfil proativo, uma vez que é o responsável pela disseminação da cultura e das atividades embasadas na ética e integridade, no âmbito do Estado, devendo ser um servidor respeitado, possuidor de capacidade de comunicação e bom relacionamento com os integrantes de todos os níveis hierárquicos, ser legalista e observador, de forma a, com presteza, identificar desvios éticos e protocolares, a fim de minimizar os danos.

Em consequência da configuração de suas ações, exige-se lhe a capacidade de tomar decisões éticas em cenários adversos, bem como de criar estratégias de gerenciamento de risco.

Como diretamente incumbido da implementação do programa de *compliance* no órgão, requer-se do agente o estudo profundo sobre o órgão ou entidade em que atua, a fim de perceber os pontos sensíveis e, posteriormente, desenvolver mapeamento de riscos que reflita a real necessidade da instituição, o que permitirá identificar vulnerabilidades, com o objetivo de eliminá-las ou amenizar seu possível impacto ao Estado.

No bojo do Plano de Integridade da instituição é que os riscos terão o devido tratamento.

O manual do agente de *compliance* do estado do Paraná (2020) evidencia que o desenvolvimento da fase operacional do programa de *compliance* ocorre em três etapas: 1. Coleta de Dados 2. Análise das Informações 3. Elaboração do Plano de Integridade.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



Já sendo o agente de *compliance* conhecedor dos procedimentos da área, dos formulários de controle interno, das reivindicações da ouvidoria e das demandas apresentadas através da urna física e da urna *online*, terá mais uma ferramenta para lançar mão, as entrevistas com os servidores, de forma a ampliar o leque de informações com as quais trabalhará, no objetivo do desenvolvimento do plano de integridade da instituição, visto que terá uma melhor percepção dos possíveis riscos e vulnerabilidades.

Para uma melhor eficiência na atividade de coleta de dados, notadamente na entrevista, é adequado que o agente de *compliance* conheça, além do funcionamento da Administração em geral e do órgão em particular (estrutura, clima organizacional, dirigentes), as políticas públicas envolvidas.

De posse das informações, os agentes de *compliance* passam a se dedicar à análise criteriosa delas, de forma a identificar os riscos, vulnerabilidades e oportunidades dos órgãos ou entidades e registrando-os no e-CGE (plataforma da Controladoria do Estado do Paraná), para gerar a Matriz de Risco.

O manual do agente de *compliance* do estado do Paraná (2020) apresenta o conceito de risco segundo Giovanini (2014, p.61), o qual o associa à incerteza do cumprimento de algum objetivo ou na probabilidade de perda de algo material ou intangível.

Os tipos de riscos considerados no Programa de Integridade e *Compliance* no Estado do Paraná podem ser de origem material ou tangível (financeiro-orçamentário, patrimonial, de processos jurídicos, de processos operacionais etc.), mas também podem ser riscos de origem intangível, como o risco reputacional e de assédio.

Partindo da ideia de causa e consequência, é possível identificar corretamente um risco. Por exemplo: A falta de servidores não é o risco que a instituição tem, mas a causa de vários outros riscos.

Bem identificados os riscos existentes na instituição, a Matriz de Risco será a resultante da análise entre probabilidade de ocorrerem os riscos e o respectivo impacto que podem causar no órgão ou entidade, após o registro dessas variáveis no e-CGE, ocasião em que a referida ferramenta de avaliação dos riscos será gerada automaticamente pelo sistema, considerando a proporção 4x4 da relação probabilidade e impacto.

A autoridade máxima do órgão tomará conhecimento da Lista Geral de Riscos da instituição durante sua entrevista, ocasião em que terá oportunidade de atribuir uma nota quantitativa para o impacto dos riscos, considerando os parâmetros de avaliação de 1 a 10, podendo também acrescentar algum risco e sua consideração sobre o correspondente impacto, gerando uma nova Matriz de Risco conforme a perspectiva do gestor.

No entanto, não é dado à autoridade máxima negar um risco já mapeado pelo agente de *compliance* após a coleta dos dados, demonstrando assim o compromisso com a eficiência, não sendo admissível “jogar a sujeira para debaixo do tapete”.

Nos termos do Manual do Agente de *Compliance* do Estado do Paraná (2020), como resultado de todas as ações até aqui descritas, será elaborado o Plano de Integridade da Instituição,

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



no qual estarão descritos os riscos mapeados e as ações de mitigação correspondentes, que são recomendações de medidas para o tratamento de riscos altos e críticos, identificados a partir da Matriz de Risco. O plano é um documento oficial emitido pela Controladoria-Geral do Estado do Paraná, entregue à autoridade máxima do órgão ou entidade em que o Programa de Integridade e *Compliance* foi implementado.

Pode-se afirmar que as atividades mais importantes do agente de *compliance* durante a elaboração do plano de integridade são: Identificar os riscos que serão objeto de medidas de mitigação, dando primazia para os avaliados em maior grau pelo gestor e apresentar as respectivas medidas de mitigação, devendo haver no mínimo três medidas de mitigação para cada risco, que sejam coerentes com a realidade institucional e viáveis, bem como, em caso de não serem aptas a eliminar completamente o risco, o sejam para reduzir seu impacto e sua probabilidade e jamais se prestem a aumentar o risco.

Com a entrega do Plano de Integridade à autoridade máxima do órgão ou entidade, responsável por avaliar e decidir e a futura decisão aprovando o mesmo, conclui-se a implementação do Programa de Integridade e *Compliance*, seguindo-se medidas de execução e monitoramento das medidas propostas.

Em 6 de Agosto de 2024 o Comandante-Geral da Polícia Militar do Paraná (PMPR), recebeu o Plano de Integridade elaborado pelo Núcleo de Integridade e *Compliance* Setorial (NICS) da PMPR, criado por meio da Portaria do Comando-Geral nº 221/2022 (Polícia Militar do Estado do Paraná, 2022). A partir daquele recebimento, iniciou-se a fase de apreciação do referido plano.

## 3. CASO PRÁTICO DA ATIVIDADE DE *COMPLIANCE* QUE SERVE DE MODELO PARA ATUAÇÃO DO *COMPLIANCE* NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARANÁ

No final do mês de janeiro de 2025 o tema *"compliance"* ganhou destaque na mídia nacional ao ser noticiada a demissão do jornalista Rodrigo Bocardi da TV Globo - Rede de Televisão Comercial - como consequência de sugestão apresentada pelo setor de *compliance* desta renomada rede de televisão.

Várias publicações informaram que o jornalista havia praticado condutas que iam de encontro com os postulados éticos da emissora, como venda irregular de pautas que envolviam prefeituras na grande São Paulo e em municípios do interior, bem como rumores sobre jornalistas envolvidos em atividades de assessoria durante períodos eleitorais (Garre, 2025); ainda informações de que a investigação das condutas do apresentador iniciou após denúncia de assédio moral realizada no âmbito do programa de *compliance* da empresa e de que teria prestado serviços para o banco Bradesco enquanto trabalhava na Globo (Vaquer, 2025); também foi noticiado que Rodrigo Bocardi estaria "emplacando reportagens sobre empresas e depois sendo contratado em *off* para gerir as crises dessas mesmas empresas, o que contraria regras do grupo Marinho" (Oliveira, 2025).

As informações davam conta de que o apresentador se valia da sua projeção viabilizada pela empregadora, Rede Globo, para praticar condutas que iam de encontro com as regras éticas da

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



empresa, utilizando-se do poder da mídia para fechar contratos com instituições que poderiam vislumbrar eventuais ataques à sua reputação levados a cabo pelo jornalista, na condução do telejornal do qual era o apresentador principal.

Ora, mas que relação isso tem com a instituição Polícia Militar do Estado do Paraná?

A prática de condutas que ofendem a legislação e o regramento ético da Corporação, notadamente aquelas em que meios da própria Instituição são utilizados para garantir ganhos privados por parte dos policiais em prejuízo da sociedade e da própria instituição estatal, como exemplo, a prática de "bico", constituindo-se a postura da empresa privada de telecomunicação exemplo a ser considerado quando da tomada de decisão no âmbito de *compliance* na PMPR.

Em consulta à Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados é possível encontrar o estudo de Rocha (2009) denominado "Bico – Considerações Sobre a Atuação de Policiais na Segurança Privada", no âmbito do qual são elencadas as vantagens que empresários do setor angariam ao estabelecerem relações de contrato de trabalho com policiais:

> - sonegam tributos ao deixar de pagar encargos sociais, como recolhimento para o FGTS e INSS;
> - ficam isentos do pagamento de verbas rescisórias (multa do FGTS, indenização);
> - são desobrigados de encargos em escala que seriam decorrentes de contratação regular de maior quadro de pessoal;
> - são beneficiados por atendimento rápido e preferencial quando os próprios policiais acionam seus colegas escalados para o serviço ordinário nas situações de conflito;
> - economizam na aquisição de armas de fogo, munição e outros equipamentos de segurança, os quais são fornecidos pelo próprio contratado, inclusive quanto ao pagamento de taxas e não sujeição a entraves burocráticos e controle do poder público;
> - podem beneficiar-se de tolerância a práticas ilegais ou irregularidades, mediante a simbiótica conivência recíproca entre as partes;
> - evitam ações repressivas às ações ilegais no ambiente da empresa, por meio de acesso a informações privilegiadas repassadas pelos policiais;
> - logram condescendência nas ações truculentas de seu próprio pessoal contra terceiros, mediante intermediação dos policiais empregados junto aos órgãos policiais.

Um estudo mais recente, elaborado por Lopes (2024) e apresentado na edição nº 245 da revista do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, intitulado "Uma zona cinzenta do mercado de proteção brasileiro: o caso do bico policial", igualmente alerta sobre a problemática da questão, destacando que:

> ...os policiais são um ativo valorizado por muitos no mercado de proteção. Podem ser empregados informalmente para prestar serviços de segurança em seu horário de folga sem grandes riscos trabalhistas, afinal, a ilegalidade do bico inibe a busca por direitos trabalhistas. Além disso, os policiais podem oferecer recursos que não estão disponíveis às suas contrapartes privadas (os vigilantes) da mesma forma: o porte de arma (mesmo fora de serviço), o treinamento investido neles, o contato privilegiado com outros policiais e o poder legal para impor a lei. Em conjunto, esses recursos também contribuem para dotar os policiais de poder simbólico, ou seja, a capacidade de serem vistos como portadores de soluções "mágicas" para problemas de segurança.
> ...
> Pelo lado da oferta, o bico policial na segurança precisa ser entendido à luz do fato de que é uma atividade tacitamente autorizada dentro das polícias. No dia a dia a

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



> atividade não é fiscalizada. Impera um controle do tipo alarme contra incêndio, isto é, punições são aplicadas apenas contra casos denunciados ou de grande repercussão. Isso ocorre porque o bico é visto como uma forma legítima – embora ilegal – de os policiais aumentarem seus rendimentos

Em resumo: empresário, empregador do policial na sua folga, ganha; policial na folga ganha; sociedade e Estado perdem, uma vez que aqueles policiais envolvidos na atividade de segurança privada, quando em serviço, viabilizam, através dos recursos do Estado, um recobrimento de segurança para os locais onde exercem o bico, seja como forma de garantir a segurança ao policial que naquele momento está nesta atividade paralela, seja para demonstrar o poder simbólico ao empregador.

Não se trata assim de um “ganha - ganha”, em virtude de que a estrutura estatal perde, a sociedade perde, na medida que o interesse público não é o que acaba direcionando o exercício do patrulhamento.

Trata-se de um modelo mais acanhado do “Estado Empreendedor”, descrito por Mazzucatto (2021), visto que aqueles a quem o lucro aproveita não estão autorizados pelo Estado, agindo às escondidas quando da prática aqui descrita. O Estado investe recursos carreados da sociedade, a qual, por isso, nutre legítimas expectativas, mas apenas o empresário empregador e o policial que realiza o “bico” na área de segurança, valendo-se da estrutura estatal de forma clandestina, é que auferem lucro.

Privatizam-se os lucros e socializam-se os prejuízos (Derani *apud* Milaré, 2011, p. 1074) – expressão utilizada para definir o Princípio do poluidor-pagador no âmbito do Direito Ambiental - sendo o Estado o verdadeiro empreendedor, a sociedade a mais prejudicada e os únicos beneficiados: empresário empregador e policial que realiza a atividade comumente denominada “bico” utilizando-se dos recursos estatais.

A realidade apontada deve ser objeto de estudos e investigações de forma a identificarem-se os riscos decorrentes e o impacto na atividade policial militar, sendo assim campo fértil para a atuação do setor de *compliance* na Polícia Militar do Estado do Paraná.

Se no setor privado gerou reflexo tão severo ao colaborador como demonstrado, com muito mais razão, como de resultado de tudo que se expôs no presente artigo, impõe-se como um nicho de atuação diuturna por parte do setor de *compliance* na instituição, sob pena de o Estado e a sociedade continuarem a ser os prejudicados.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

A produção do presente artigo se iniciou com a coleta bibliográfica a fim de possibilitar a estruturação de seu conteúdo, garantindo uma construção teórica que pudesse utilizar de um exemplo da vida prática para estabelecer um contraponto com a necessidade de um efetivo desempenho do setor de *compliance* da Polícia Militar do Estado do Paraná.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



Dessa forma, concretizando-se uma pesquisa normativa e qualitativa, com a citação de um caso prático como elemento facilitador do entendimento do *compliance* e impulsionador do seu exercício no âmbito da Polícia Militar do Estado do Paraná.

A associação de um efetivo exercício do *compliance* com a integridade das instituições é uma realidade tanto no setor privado quanto no público, sendo que neste, tendo em vista que o interesse público é que deve guiar as decisões, com muito mais razão se impõe referida atividade fiscalizatória.

E, considerando toda a atuação da instituição Polícia Militar no seio da sociedade paranaense, seja operacionalmente ou em atividades administrativas, o trabalho do setor de *compliance* é e sempre será bastante complexo, sendo o exemplo utilizado no presente artigo apenas um demonstrativo dessa realidade.

## 5. CONSIDERAÇÕES

A evolução do Estado Democrático de Direito passa pela ação efetiva de instituições compostas por agentes compromissados por pautar suas condutas na mais estrita legalidade, ética, moralidade, devotamento aos Direitos Humanos, com o cumprimento das decisões populares tomadas em um ambiente democrático transparente, isto é, passa pela atuação de instituições compromissadas com a justiça, nos termos propostos por John Rawls.

E, como o exercício do Poder, para não se tornar nocivo à sociedade, demanda controle constante e sério, as diversas modalidades de fiscalização vêm a trazer legitimidade ao Estado, ganhando destaque na atualidade o *compliance*, como ferramenta para garantir a introjeção de conceitos éticos, legais e de boas práticas na vivência institucional.

No entanto, impõe-se o efetivo exercício do “cortar na carne”, demonstrando que os riscos identificados são efetivamente tratados, sob pena de levar ao descrédito a atuação de um importante setor de combate às ilicitudes e imoralidades.

As origens do *compliance* como associado ao combate da corrupção empresarial atrelada ao pagamento de propinas visando benefícios em licitações não devem ser encaradas como um limite para a atuação do setor de *compliance* no setor público, afinal, a corrupção apresenta-se com diversas faces, através de condutas comissivas ou omissivas, gerando a falta de eficiência do serviço público, contrariando os princípios estatuídos no Art. 37 da CRFB 88 (BRASIL, 1988).

Logo, a atuação do setor de *compliance* da Polícia Militar do Estado do Paraná deve ser ampla, identificando os riscos, vulnerabilidades e oportunidades presentes na instituição, propondo medidas de mitigação quando necessárias, visando a eficiência na prestação da segurança pública e reduzindo a probabilidade de crises de reputação para a instituição e para o Estado, garantindo, como consequência, que a quadratura institucional esteja completamente voltada à realização da justiça, como proposta por Rawls.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Cegueira moral:** a perda da sensibilidade na modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

BITTAR, Eduardo Carlos Bianca; DE ALMEIDA, Guilherme Assis. **Curso de filosofia do direito**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 19 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 1992**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 19 jan. 2025.

BRITO, Carlos Ayres. Líder do governo falou em "país ingovernável". Entrevista concedida a César Tralli. **Globonews**, 26 out. 2020. Disponível em: https://g1.globo.com/globonews/jornal-globonews-edicao-das-18/video/ingovernabilidade-esta-em-governar-o-pais-de-costas-para-constituicao-diz-ayres-britto-8971801.ghtml. Acesso em: 19 jan. 2025.

CARVALHO FILHO, José dos Santos; **Manual de direito administrativo**. 21. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de direito constitucional**. 4. ed. Salvador: Juspodvm, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 29. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

ESTADO DO PARANÁ. **Manual do agente de compliance do Estado do Paraná.** Curitiba: CGE, 2020. Disponível em: https://www.cge.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2021-05/manual_compliance.pdf. Acesso em: 21 fev. 2025.

ESTADO DO PARANÁ. **Código de ética do agente de compliance**. Curitiba: CGE, 2020. Disponível em: https://www.cge.pr.gov.br/Pagina/Codigo-de-Etica-do-Agente-de-Compliance. Acesso em: 17 fev. 2025.

ESTADO DO PARANÁ. **Programa estadual de integridade e compliance**. Curitiba: CGE, 2019. Disponível em: https://www.cge.pr.gov.br/Pagina/Programa-Estadual-de-Integridade-e-Compliance. Acesso em: 15 jan. 2025.

FLÔRES, Vinícius. Compliance na história: O nascimento da área. **Interact**, 26 out. 2023. Disponível em: https://www.interactsolutions.com/compliance-na-historia-o-nascimento-da-area/. Acesso em 18 de março de 2025.

FRANÇA, Phillip Gil. **O controle da Administração Pública:** tutela jurisdicional, regulação econômica e desenvolvimento. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.

GARRE, Renata. Amigos reagem após demissão de Bocardi da Globo: 'Jogou a carreira fora'. **Terra,** 2025. Disponível em: https://www.terra.com.br/diversao/gente/amigos-reagem-apos-demissao-de-bocardidaglobojogouacarreirafora,885898bfd2f5614be5e6c1e4fda6565bh8nfhpi4.html?utm_source=clipboard. Acesso em: 16 fev. 2025.

RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218



KIYOHARA, Jefferson. Por que o compliance chegou ao setor público? **Legis compliance,** 18 abr. 2023. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/colunistas/jefferson-kiyohara/3750-por-que-o-compliance-chegou-no-setor-publico/. Acesso em: 18 mar. 2025**.**

LOPES, Cleber. Uma zona cinzenta do mercado de proteção brasileiro: o caso do bico policial. **Fonte segura,** 2024. Disponível em: https://fontesegura.forumseguranca.org.br/a-zona-cinzenta-do-mercado-de-protecao-brasileiro-o-caso-do-bico-policial/. Acesso em: 16 fev. 2025.

MAZZUCATO, Mariana; **O estado empreendedor** – desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. São Paulo: Editora Schwarcz, 2021.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 12. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.

MILARÉ, Édis; **Direito do ambiente - a gestão ambiental em foco**. 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

NEIVA, José Antonio Lisbôa. **Improbidade administrativa**. 2. ed. Niteroi: Impetus, 2011.

OLIVEIRA, Fábia. Bocardi: saiba detalhes do assédio que iniciou denúncias ao compliance. **Metrópoles**., 2025. Disponível em: https://www.metropoles.com/colunas/fabia-oliveira/bocardi-saiba-detalhes-do-assedio-que-iniciou-denuncias-ao-compliance#google_vignette. Acesso em: 16 fev. 2025.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARANÁ. **Intranet.** Curitiba: PMPR, 2022. Disponível em: http://intranet.pmpr.parana/?p=662371. Acesso em: 21 fev. 2025.

ROCHA, Claudionor. **Bico – Considerações Sobre a Atuação de Policiais na Segurança Privada**. Brasilia: Câmara dos Deputados, 2009. Disponível em: https://bd.camara.leg.br/bd/items/58332db4-e39a-4479-a19d-b7aadd165a75. Acesso em: 16 fev. 2025.

SABADELL, Ana Lucia; **Manual de sociologia jurídica**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

SABBAG, Eduardo. **Manual de direito tributário**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTOS, Boaventura de Souza. **O direito dos oprimidos**: sociologia crítica do direito, parte 1. São Paulo: Cortez, 2014.

SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme; MITIDIERO, Daniel. **Curso de direito constitucional.** 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

VAQUER, Gabriel. Globo começou a investigar rodrigo bocardi após denúncia de assédio moral no compliance. **Folha.UOL,** 2025. Disponível em: https://f5.folha.uol.com.br/colunistas/outro-canal/2025/01/globo-comecou-a-investigar-rodrigo-bocardi-apos-denuncia-de-assedio-moral-no-compliance.shtml. Acesso em: 16 fev. 2025.

VENOSA, Sílvio de Salvo, **Direito civil:** teoria geral das obrigações e teoria geral dos contratos. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.