

SANDER JOSÉ COUTO DA SILVA

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DA *COMPLIANCE* NA CONTRATAÇÃO COM A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Antônio Carlos Brunozi Júnior

**MANAUS – AMAZONAS
2022**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade Federal de
Viçosa - Campus Viçosa

T

S586i
2022
Silva, Sander José Couto da, 1976-
Institucionalização da *compliance* na contratação com a
administração pública no estado do Amazonas / Sander José Couto da
Silva. - Viçosa, MG, 2022.
1 dissertação eletrônica (97 f.): il. (algumas color.).

Inclui anexos.

Orientador: Antônio Carlos Brunozi Júnior.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Departamento de Administração e Contabilidade, 2022.

Referências bibliográficas: f. 81-90.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2022.312>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Administração pública - Amazonas. 2. Compliance.
3. Institucionalização. 4. Isomorfismos (Matemática). I. Júnior,
Antônio Carlos Brunozi, 1986-. II. Universidade Federal de Viçosa.
Departamento de Administração e Contabilidade. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22. ed. 364.132098113

Bibliotecário(a) responsável: Alice Regina Pinto CRB6 2523

SANDER JOSÉ COUTO DA SILVA

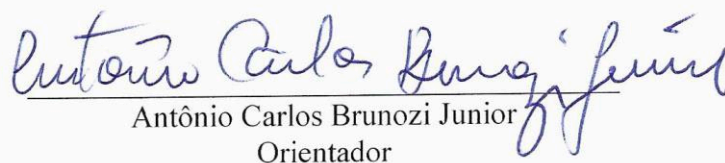
**INSTITUCIONALIZAÇÃO DA *COMPLIANCE* NA CONTRATAÇÃO COM A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 23 de fevereiro de 2022.

Assentimento:


Sander José Couto da Silva
Autor


Antônio Carlos Brunozi Junior
Orientador

AGRADECIMENTOS

A vida sempre nos reserva surpresas, algumas boas, outras nem tanto..., de forma que cada indivíduo construirá sua própria história. Agradecer parece fácil, porém esquecer o nome de algum personagem que foi importante nesta trajetória cria certo receio, mas vamos em frente...

Inicialmente, os agradecimentos são para Deus, que de Seu sublime trono sempre tem olhado para mim com muita benevolência.

À Ronilda, minha esposa, pelo companheirismo, apoio e suporte, assim como pelos ouvidos e ombros tantas vezes tomados por empréstimos.

Aos meus filhos, por serem a minha fonte de inspiração.

Ao meu amado pai, pelo amor e apoio incondicional; à minha mãe, pelas orações.

À equipe da UEA – reitor e outros, pelo esforço em trazer o MINTER para a realização do tão sonhado curso de mestrado.

Ao Professor Antônio Brunozi, meu superior orientador, por, apesar de não nos conhecermos pessoalmente, termos conseguido desenvolver uma excelente relação professor/aluno e por ele estar sempre à disposição para compartilhar seus conhecimentos.

Ao Professor Magnus Emmendoerfer e aos demais professores e à equipe de apoio do Departamento de Administração e Contabilidade da UFV, pelos ensinamentos.

Aos meus companheiros do mestrado, por termos dividido os sonhos e as angústias desta trajetória.

Aos meus amigos de longe e aos de perto, pela força e pela torcida para o meu sucesso.

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

SILVA, Sander José Couto da, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2022. **Institucionalização da *compliance* na contratação com a administração pública no estado do Amazonas.** Orientador: Antônio Carlos Brunozi Júnior.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a maturidade da institucionalização da *compliance* nos contratos da Administração Pública com pessoas jurídicas dos segmentos da educação e da saúde no estado do Amazonas. Para tanto, utilizaram-se a Teoria Institucional Sociológica e os pressupostos da institucionalização, do isomorfismo e da ocorrência de *decoupling*. Metodologicamente, na coleta de dados houve a utilização da *archival research* (análise documental) para a observação das leis e da ocorrência do isomorfismo mimético e, ainda, a aplicação da pesquisa de campo com observação direta e de entrevistas semiestruturadas (14), saturada por meio da técnica de *snowball sampling*, com o intuito de constatar o isomorfismo mimético e, ou, coercitivo e a ocorrência do *decoupling*. Para a análise dos dados, aplicou-se o método de exame de conteúdo, por meio da sumarização dos documentos e das informações coletadas. As categorias de análise refletidas em textos, mapas, tabelas e quadros foram respaldadas no conteúdo dos normativos de utilização de programas de integridade adotados pelos estados brasileiros e na ocorrência da institucionalização ou *decoupling* da Lei amazonense 4.730/2018. Os principais resultados encontrados remetem a uma ampla ocorrência de isomorfismo mimético entre os entes estaduais da Federação na adoção de programas de integridade como ferramenta para mitigar a corrupção e de isomorfismo coercitivo em dois sentidos: dos estados em relação aos seus fornecedores, quanto à aplicabilidade e uso de programas de integridade; e da sociedade, que “exige” a legitimação das ações do estado (coercitivo informal). Percebeu-se no estado do Amazonas a postergação da institucionalização de sua Lei Anticorrupção, bem como a consequente ocorrência de *decoupling* em seu uso. Esta pesquisa se diferencia das demais sobre o assunto, pois traz uma avaliação do uso da *compliance* de forma mais prática, com foco nas contratações públicas, mais especificamente no estado do Amazonas e nas aquisições de itens para os serviços públicos de educação e saúde, enquanto outras pesquisas, muito embora discorram sobre o *compliance*, contemplam abordagens jurídicas ou sobre o contexto das legislações. Assim, nesta dissertação foram identificadas contribuições teóricas (a institucionalização das práticas organizacionais, a difusão do isomorfismo no ambiente institucional dos estados brasileiros na

adoção de normativos e o acontecimento de *decoupling*); e práticas do objeto de estudo (avaliação da política pública de combate à corrupção pela população amazonense, pelo poder público local e por outros entes da Federação).

Palavras-chave: *Compliance*. Institucionalização. Isomorfismo. *Decoupling*. Amazonas.

ABSTRACT

SILVA, Sander José Couto da, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, February, 2022. **Institutionalization of contract compliance with the public administration in the state of Amazonas.** Advisor: Antônio Carlos Brunozi Júnior.

The objective of this work was to analyze the maturity of the compliance institutionalization in Public Administration leases with legal entities in the education and health segments in the state of Amazonas. Therefore, the Sociological Institutional Theory and the assumptions of institutionalization, isomorphism and the occurrence of decoupling were used. Methodologically, archival research (document analysis) was used in the data collection to observe the laws and the occurrence of mimetic isomorphism. Also, the application of field research with direct observation and semi-structured interviews (14), saturated through the snowball sampling technique, in order to verify the mimetic and/or coercive isomorphism and the occurrence of decoupling. For data analysis, the method of content examination was applied, through the summarization of documents and the collected information. The analysis categories reflected in texts, maps, tables and charts were supported by the content of the regulations for the use of integrity programs adopted by Brazilian states and in the occurrence of institutionalization or decoupling of the Amazonas State Law 4,730/2018. The main results achieved in this work refer to a wide occurrence of mimetic isomorphism among the state elements of the Federation in the adoption of integrity programs as a tool to mitigate corruption and coercive isomorphism in two ways: the states in relation to their suppliers, regarding the applicability and use of integrity programs; and society, which “demands” the legitimation of state actions (informal coercion). It was observed in the state of Amazonas, the postponement of the institutionalization of its Anti-Corruption Law as well as the consequent occurrence of decoupling in its use. This research differs from the others on the subject, as it provides an assessment of the use of compliance in a more practical way, focusing on public contracts, more specifically in the state of Amazonas and on the acquisition of items for public education and health services, while other studies, although they discuss compliance, contemplate legal approaches or the context of legislation. Thus, in this dissertation, theoretical contributions were identified (the institutionalization of organizational practices, the diffusion of isomorphism in the institutional environment of Brazilian states in the adoption of regulations and the event of decoupling); and practices of the object of study

(evaluation of the public policy to tackle corruption by the Amazonian population, by the local government and by other elements of the Federation).

Keywords: Amazonas. *Compliance*. *Decoupling*. Institutionalization. Isomorphism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características do estado do Amazonas.....	42
Figura 2 – Implantação de programas de integridade nos estados brasileiros	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Responsabilização Administrativa – Maio 2020 x Dez. 2021	57
Gráfico 2 – Programas de integridade na Administração Pública – Maio 2020 x Dez. 2021	59
Gráfico 3 – Exigência de Programas de Integridade aos fornecedores – Maio 2020 x Dez. 2021	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de documentos examinados e utilizados nesta pesquisa.....	45
Quadro 2 – Entrevistados do setor público por cargo, ramo de atividade e experiência nesta pesquisa	50
Quadro 3 – Entrevistados das empresas por cargo e participação em licitações.....	51
Quadro 4 – Categoria para análise dos resultados	52
Quadro 5 – Comparativo de normas federal e amazonense	64
Quadro 6 – Comparativo de parâmetros de avaliação de programas de integridade federal e do Amazonas.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores empenhados em 2019, 2020 e 1º semestre de 2021	48
Tabela 2 – Normativas do compliance e integridade nos estados brasileiros (Maio de 2020).....	61
Tabela 3 – Normativas do compliance e integridade nos estados brasileiros (Dez. 2021) .	62

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAOF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CIAMA – Companhia de Desenvolvimento do Estado do Amazonas
CGU – Controladoria Geral da União
CNPJ – Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral
CPB – Código Penal Brasileiro
e-Compras.AM – Sistema de compras do Estado do Amazonas
FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*
FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FVS-AM – Fundação de Vigilância em Saúde do Amazonas
GAFI – Grupo de Ação Financeira Internacional
G7 – Grupo dos sete países mais industrializados do mundo
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFRS – *International Financial Reporting Standards*
IPC – Índice de Percepção de Corrupção
IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo
LAI – Lei de Acesso à Informação
LOA – Lei Orçamentária Anual
MPF – Ministério Público Federal
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OEA – Organização dos Estados Americanos
OGP – *The Open Government Partnership*
ONU – Organização das Nações Unidas
PAR – Processo Administrativo de Responsabilização
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PL – Projetos de Lei
SEDECTI – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação
SIC – Serviço de Informação ao Cidadão
SOX – *Sarbanes-Oxley Act*
UKBA – *UK Bribery Act*
UNODC – *United Nations Office on Drugs and Crime*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Corrupção e <i>Compliance</i>	22
2.2	Lei Anticorrupção, <i>Compliance</i> e Normas Brasileiras	29
2.3	Institucionalismo e ocorrência de <i>decoupling</i>	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1	<i>Locus</i> : o caso do Amazonas	41
3.2	Operacionalização da Pesquisa	43
3.2.1	Coleta de dados	44
3.2.2	Análise dos dados	51
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	54
4.1	Normativos: evolução, comparação lícita da <i>compliance</i> no estado do Amazonas.....	54
4.2	Institucionalização ou <i>Decoupling</i> nas contratações no estado amazonense.....	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
	REFERÊNCIAS	81
	ANEXOS	91
	ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – Servidores Públicos.....	92
	ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – Fornecedores	95

1 INTRODUÇÃO

Segundo Biason (2019), os primeiros registros de práticas de ilegalidade e corrupção no Brasil datam do século XVI, no período da colonização portuguesa, e não cessaram desde então. Perpassando o período imperial, as fases da república e a história recente do país, encontram-se registros de algumas práticas desfavoráveis ao erário público – uma parcela desses desencaminhamentos de recursos que deveriam ser empregados em benefício da sociedade teve destinos adversos, sendo utilizados para suprir interesses pessoais e, ou, políticos. Furtado (2015) elenca algumas situações corruptivas no país, a exemplo dos casos “Jorgina de Freitas”, “os anões do orçamento”, o “escândalo dos precatórios”, “o mensalão” e a “operação Lava Jato”.

A corrupção não é exclusividade brasileira, pois está presente em todos os povos, em alguns países mais elevada, em outros mais moderada. Para ilustrar, segundo dados do órgão *Transparency International* (2021), países sul-americanos (inclusive o Brasil), a despeito da Bolívia e da Venezuela, são considerados, pela percepção da população, altamente corruptos – Situação similar em países africanos e da América Central. Entretanto, Dinamarca, Finlândia, Nova Zelândia, Singapura e Suécia são percebidos como países íntegros.

Mesmo com percepções mais ou menos favoráveis da sociedade, no entanto, a corrupção existe, pois não é uma questão de simples solução e ocorre em algum momento. Cientes dessa questão, diversos países reúnem-se em fóruns para discutir essa temática, e dessas reuniões surgem tratados (ACKERMAN, 2009). O Brasil é signatário de alguns desses acordos e, em decorrência dessa influência internacional e de pressões internas, em 1º de agosto de 2013, a fim de mitigar a ocorrência de atos lesivos contra a administração pública, foi sancionada a Lei nº 12.846, que ficou conhecida como a “Lei Anticorrupção”, ou “Lei da Empresa Limpa”, instituindo-se, assim, no Brasil a responsabilização administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Carvalhosa (2015) argumenta que essa Lei sofreu influência dos debates e tratados internacionais, principalmente quando são contemplados assuntos relativos à responsabilização objetiva em seu artigo 1º: tipificação objetiva; artigo 5: representação estrangeira; e artigo 26: extraordinariamente da prática de corrupção por pessoa jurídica brasileira contra a administração pública estrangeira. Ainda, discorre-se que essa Lei foi publicada em meio a inúmeras denúncias, escândalos de corrupção, superfaturamento de obras públicas e um sem-número de manifestações públicas de indignação com o cenário de

impunidade vivenciado no país (SCHRAMM, 2017). Importante destacar que a Lei Anticorrupção trouxe à cena no Brasil o termo *compliance*, emprestado da língua inglesa, que de maneira simples significa a “adoção de um conjunto de ações para cumprir o que determinam as leis, normas, regulamentos e diretrizes” (COIMBRA; MANZI, 2010).

A adoção de *compliance* consiste na implantação de um programa de integridade¹, em que, entre outros aspectos, deve ser definido um código de ética, feito o levantamento dos riscos atinentes às atividades da entidade e realizado um planejamento para mitigar esses riscos, garantindo uma revisão constante do programa, ou seja:

A adoção de programas de integridade por um órgão público implica conhecer suas vulnerabilidades e riscos a partir do mapeamento das suas atividades, processos e procedimentos, de forma a traçar um plano de enfrentamento e mitigação desses riscos focado na prevenção e não na detecção (MARASCHIN, 2017, p. 24).

No lado empresarial, *compliance* pode e deve ser utilizado tanto como uma ferramenta de controle, proteção e prevenção de possíveis práticas criminosas nas organizações quanto um valioso instrumento de transferência de responsabilidade, evitando ou amenizando a responsabilidade da pessoa jurídica diante do surgimento de alguma patologia corruptiva (GABARDO; CASTELLA, 2015). Fato esse que, conseqüentemente, torna o ambiente das relações com o poder público mais seguro e menos suscetível a episódios de corrupção.

Não existe um formato ou roteiro único para a construção de um programa de integridade. Sarcedo (2014) afirma que um programa de integridade para alcançar seus objetivos precisa ser lastreado essencialmente em um código de conduta, um canal de denúncias e programas educacionais. A Controladoria Geral da União (2017) recomenda que a estrutura adequada de um programa de integridade deve estar apoiada em quatro eixos, a saber: “comprometimento da alta administração; a definição de uma instância responsável pelo plano de integridade; a análise e a gestão de riscos; e a realização de monitoramento contínuo”.

A Lei Anticorrupção, incluindo *compliance* com os seus programas de integridade, demandará certo tempo até ser efetivamente institucionalizada, pois representa uma mudança cultural, deslocando o foco da repressão dos fatos pretéritos e introduzindo a prevenção à corrupção de maneira sistematizada. Além da mudança da cultura, a Lei surge como inovação, com mudanças no ambiente institucional das empresas e dos entes públicos. A

¹Neste trabalho, os programas de *compliance* e, ou, programas de integridade são tratados com similaridade, como sinônimos e como termos análogos.

existência de um ambiente legal comum afeta diversos aspectos do comportamento e da estrutura das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1977).

No Brasil, a existência de instrumentos legais não é bastante suficiente para que essa Lei seja cumprida por todos, mais especificamente no âmbito da administração pública que, por vezes, pretere funções técnicas em favor de compromissos políticos, permitindo o aparecimento de uma linha tênue que separa a cultura da corrupção e a falta de punição do ato lesivo nas suas contratações. Talvez isso justifique a existência de toda a estrutura de controle da administração pública, como controle interno em diversas etapas e posteriormente o controle externo até que se chegue ao sistema judiciário (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019). Para Castro, Amaral e Guerreiro (2019), o combate à corrupção é promovido por controles que inibem práticas corruptas não apenas pela mera existência da Lei. No estado do Amazonas não seria diferente, pois a simples promulgação da Lei 4.730, de 2018, não pode assegurar o seu uso.

A Lei 12.846/2013 é de amplitude do governo federal, mas diversos estados a reproduziram e a incorporaram ao seu arcabouço jurídico, com suas próprias Leis Anticorrupção, em que seus gestores “devem (podem) elaborar e colocar em prática um programa de integridade, visando mitigar as investidas prejudiciais contra suas administrações e o bem-estar da sociedade”. É o caso, por exemplo, dos estados de Minas Gerais, do Espírito Santo e do Ceará (COUTO; BRUZOZI, 2021). Há que se mencionar que alguns estados foram além e passaram a exigir das empresas fornecedoras um programa de integridade como condicionante na celebração de contratos com a administração pública, como acontece nos estados do Amazonas, do Rio de Janeiro e de Goiás (COUTO; BRUZOZI, 2021).

Em nível nacional, a Lei Anticorrupção não obriga a implantação de *compliance* com um programa de integridade pelas empresas, aludindo apenas que em uma futura aplicação de sanção em decorrência de ato lesivo a administração pública deverá considerar a existência de programa de integridade na dosimetria da sanção. No entanto, alguns estados, ao regulamentarem essa Lei em seu arcabouço legal, tornaram obrigatória e condicionante a implantação do programa de integridade pelas empresas ao efetivarem contrato com a administração pública. Esse é o caso do estado do Amazonas, pela Lei 4.730, de 2018, que estabeleceu às empresas que celebrarem contrato, consórcio e convênio e receberem concessão a exigência de firmarem parceria público-privada com a administração direta e indireta com prazo contratual igual ou superior a 180 dias, inserindo-se no ambiente das compras públicas amazonenses um novo regramento.

Perseguindo um ambiente íntegro nas aquisições públicas, a recém-editada Lei 14.133, de 1º de abril de 2021, a chamada Lei de Licitações e Contratos Administrativos, de abrangência nacional e alcançando todos os entes subnacionais, aduz em seu corpo alguns aspectos sobre o uso de programas de integridade por parte dos licitantes. Porém, apenas a previsão legal não é garantia de que os processos licitatórios estejam livres de episódios de fraudes e corrupção. Nesse contexto, Dallari (2017) relata que, na última década, a licitação foi utilizada como instrumento da corrupção, dando, por vezes, uma aparência de legalidade aos conluíus. Dessa forma, a nova lei de licitações soma-se a outros instrumentos para a institucionalização da *compliance* na gestão pública, uma vez que esta ferramenta tem como pilar a ética na condução dos atos, ampliando a governança e a *accountability*.

Em vigor há mais de três anos, existe a percepção de que as novas regras trazidas pela Lei 4.730/2018 não estão integralmente sedimentadas entre os fornecedores participantes dos certames licitatórios no estado do Amazonas. Em contrapartida, do outro lado do balcão, nos órgãos e entidades públicas do estado amazonense, também há a percepção de que as novas regras de integridade e, ou, conformidade que deveriam ser exigidas dos fornecedores não estão incorporadas em toda a estrutura governamental, o que deixa em dúvidas a aplicabilidade da Lei.

Algumas organizações incorporam elementos que já são legitimados em ambientes externos, desprezando a eficiência, e o emprego desses critérios externos ou cerimoniosos é utilizado para diminuir a turbulência e manter a estabilidade (MEYER; ROWAN, 1977). Complementarmente, Souza, Ramalho e Guerreiro (2019) discorrem que a estrutura formal da organização está ligada à sua apresentação ao mundo exterior, mas não da maneira como as coisas de fato acontecem, a exemplo do uso apenas cerimonial e não instrumental das práticas.

Segundo Tolbert e Zucker (1996), o processo de institucionalização acontece em três etapas sequenciais: habitualização, objetivação e até que se alcance a sedimentação. Dessa forma, a institucionalização definitiva da Lei 4.730/2018 deverá passar por algumas fases, como a regulamentação da própria Lei, a edição de manuais específicos para orientação de como os servidores devem atuar diante da exigência e a análise dos programas de integridade, além de treinamento contínuo desses servidores.

Deve-se entender a institucionalização aqui do ponto de vista do uso efetivo (MEYER; ROWAN, 1977), que provoque um sentimento de pertencimento, de que faz parte do cotidiano. Melhor explicando, que servidores e fornecedores usem os ordenamentos da Lei 4.730/2018 de maneira prática e corriqueira e não de modo cerimonial; em outros termos, sem

o sentimento do mero cumprimento de uma formalidade, uma liturgia ou um simples protocolo (SOUZA; RAMALHO; GUERREIRO, 2019).

Com base no exposto, indaga-se neste estudo: **Como está o estágio de institucionalização da *compliance* nas contratações da Administração Pública no Estado do Amazonas?** De modo objetivo, pretendeu-se analisar a maturidade da institucionalização da *compliance* nas contratações da Administração Pública com pessoas jurídicas dos segmentos da educação e da saúde no Estado do Amazonas.

Em termos específicos, o objetivo desta pesquisa foi analisar: (i) a ocorrência de isomorfismo na adoção de leis de *compliance* pelos estados; (ii) a incidência de isomorfismo na implementação da Lei de *Compliance* pelo estado do Amazonas; e (iii) a ocorrência de *decoupling* na institucionalização da *compliance* nas contratações da Administração Pública do estado do Amazonas com pessoas jurídicas.

Entre as diversas áreas de atuação do estado do Amazonas no cumprimento de suas atribuições constitucionais, nesta pesquisa foi dada ênfase a duas áreas, saúde e educação (ambas consideradas um direito constitucional, garantido a todos os cidadãos e dever do estado), na seleção de dados e de entrevistados. Além disso, após a adoção dos critérios para seleção dos entrevistados, restou destacar com relação à participação nas aquisições do estado amazonense, de 2019 ao primeiro semestre de 2021, que esta unidade federativa do Brasil empenhou aproximadamente 19,4% (R\$ 1,15 bilhão) do total de seus recursos para dispêndios com saúde e 32,9% (R\$ 1,95 bilhão) com educação. São essas as áreas de serviço público com maior representatividade, que somadas ultrapassam a casa dos 52% do total empenhado pelo estado.

Esta pesquisa se justifica ao considerar a expansão no Brasil na discussão do uso da *compliance* após a promulgação da Lei Federal nº 12.846, de 2013, a Lei Anticorrupção. Ampliaram-se as discussões no âmbito do Poder Executivo dos estados, de algumas capitais e de outras grandes cidades. Como exemplo, podem-se citar o estado da Paraíba, as capitais São Paulo (São Paulo-SP) e Porto Alegre (Rio Grande do Sul-RS) e a cidade de Uberaba (Minas Gerais-MG), que por iniciativas próprias editaram decretos adotando programas de *compliance* ou de “integridade” como forma preventiva de combate à corrupção.

Sobre a justificativa do local desta investigação, o estado do Amazonas, antes mesmo de adotar seu próprio programa de integridade por meio de lei específica, passou, em alguns casos, a exigir de seus fornecedores e prestadores de serviço em geral a efetivação de seus contratos. Somados os exercícios de 2018, 2019 e 2020, o Amazonas adjudicou mais de 26 mil processos de aquisição (e-Compras.AM, 2021). Dessa forma, justifica-se esta pesquisa,

para que seja possível apresentar à população amazonense uma avaliação da efetividade da implantação da Lei 4.730/2018, ou a ocorrência de *decoupling*, ou seja, um mero cumprimento de uma formalidade administrativa.

De igual modo, também se ampliaram as discussões e pesquisas acadêmicas sobre o tema, seja em fóruns, congressos e revistas especializadas. Esta pesquisa faz uma avaliação do uso da *compliance* nas contratações públicas, mais especificamente no estado do Amazonas e nas suas aquisições de itens para atendimento das necessidades dos serviços públicos de educação e saúde, enquanto outras pesquisas, muito embora versem sobre *compliance*, fazem outras abordagens. Para ilustrar, apresentam-se alguns exemplos: no caso do trabalho de Ritt e Oliveira (2018), o objetivo foi realizar um estudo acerca dos esforços internacionais no combate à corrupção e à sua influência no ordenamento jurídico brasileiro.

A investigação de Schramm (2018) constitui uma análise e interpretação dos dispositivos jurídicos que fundamentam a elaboração dos programas de *compliance* voltados para a mitigação do risco de envolvimento das empresas em casos de corrupção. Por sua vez, o estudo de Maraschin (2017) tratou de fazer uma exposição sobre as ações de prevenção e combate à corrupção em curso no Brasil. Kovtunin *et al.* (2019), ao tratarem sobre o mesmo tema, procuram sugerir um protocolo de ações para a implantação de programas de integridade nos órgãos da Administração Pública.

Macêdo (2019) debruçou em seu trabalho para verificar se um programa de *compliance* robusto poderia afastar a culpabilidade das empresas no caso de envolvimento de práticas ilícitas. Verona (2019), ao discorrer sobre a Lei Anticorrupção, faz um balanço dos anos de vigência dessa Lei e relata os avanços alcançados na jornada de combate a atos ilícitos praticados por empresas contra a administração pública. Kaufmann (2015), em sua investigação, fala da importância do combate à corrupção e relata que a governança avançou em alguns países da América Latina, mas a corrupção ainda atrapalha o desenvolvimento da região.

No caso de Gercwolf (2019), ele se dedicou a investigar a utilização da *compliance* na administração pública e seus principais fundamentos, tendo como focos a governança, a gestão de riscos e a sustentabilidade. Mesquita (2019) investigou o que é *compliance* público sob a ótica de uma Portaria Regulatória da Controladoria Geral da União. Entretanto, Vasconcelos, Ribeiro e Soares (2019), em sua investigação, apresentaram a *compliance* como elemento de interface entre o poder público e a iniciativa privada.

Albuquerque Neto *et al.* (2020), ao tratarem da Lei de *compliance* amazonense, buscaram verificar a existência de processos administrativos de responsabilidade instaurados

com base na citada Lei, como é dada a publicidade da instauração desses processos e qual é a base legal regulatória utilizada para o controle dos procedimentos específicos e os princípios orientadores da nova Lei. Caldeira e Dufloth (2021) detiveram-se em investigar a convergência das diretrizes de integridade, *compliance* e anticorrupção introduzidas pela Lei das Estatais diante das práticas internacionais. Barreto e Vieira (2021) analisaram programas de integridade implantados pela Administração Pública Direta do governo federal, administrações estaduais e municipais por meio de indicadores e diretrizes, com a finalidade de comparar as práticas adotadas com o regime internacional anticorrupção.

Em sumário, percebeu-se que as pesquisas anteriores se concentraram em abordagens jurídicas e formas de análise textuais e, ou, de conteúdo das leis. Essa investigação será de caráter empírico, com argumentos e discussões baseados nas ocorrências cotidianas de uma unidade territorial nacional. Além de considerar as percepções não somente do setor público, mas também do privado, que é amplamente influenciando pelos programas de integridade (*compliance*).

Sobre esse assunto, discorre-se que, enquanto esta pesquisa, com base na teoria institucional sociológica, se dedicou a verificar a ocorrência de isomorfismo no ambiente das compras e contratações no campo organizacional dos estados por meio do uso das ferramentas de *compliance*, mais especificamente no estado do Amazonas, bem como o estágio de institucionalização da *compliance* nas contratações da Administração Pública com pessoas jurídicas desse estado, Maraschi (2017), Ritt e Oliveira (2018), Schramm (2018), Kovtunin *et al.* (2019), Kaufmann (2015), Gercwolf (2019), Mesquita (2019) e Vasconcelos, Ribeiro e Soares (2019) não se utilizaram dessa perspectiva. Eles se debruçaram em explorar a influência do combate internacional à corrupção em relação ao ordenamento jurídico brasileiro, ora fazendo comparações com as legislações americanas (FCPA) e do Reino Unido (UKBA) com a Lei Anticorrupção Nacional, ora com o uso da *compliance* pelo poder público e pela iniciativa privada. Albuquerque Neto *et al.* (2020), apesar de também não utilizarem a mesma base teórica, dedicaram-se a pesquisar outros aspectos da Lei 4.730/2018.

Como contribuições, os resultados deste estudo levaram a percepções de que no ambiente institucional dos entes estaduais da federação existe vasta ocorrência de isomorfismo mimético entre eles na adoção de programas de integridade como ferramenta de mitigação da corrupção. Porém, notou-se a necessidade de mudança na agenda pública do estado do Amazonas, em que a exigência de programas de integridade a seus fornecedores, conforme lei específica, foi preterida (ou cerimonial) pela administração pública amazonense. Essa lei ainda não é efetivamente aplicada.

No aspecto da contribuição acadêmica, este estudo apresenta uma discussão sobre aspectos da corrupção e o uso da *compliance* como ferramenta para mitigá-la. Sob a ótica da Nova Teoria Institucional Sociológica, explora a institucionalização na perspectiva de Tolbert e Zucker (1996), os mecanismos isomórficos de DiMaggio e Powell (1977) e, ainda, a busca das instituições por uma legitimação em seu ambiente institucional por meio de instrumentos cerimoniais (*decoupling*), segundo Meyer e Rowan (1977).

Em aspectos de relevância e, ou, de impacto social, esta pesquisa poderá ser utilizada pela população amazonense, pelo poder público local e pela administração de outros entes subnacionais. A população conseguirá avaliar a efetividade da implantação da Lei nº 4.730/2018, sendo capaz de exigir ou não do poder público a adoção de medidas mais contundentes na interface do poder público com as empresas fornecedoras de produtos e serviços. Entretanto, o governo do estado do Amazonas terá a possibilidade de avaliar a medida adotada naquela época com a admissão do documento legal, analisando se ela atingiu os objetivos pretendidos e oportunizando a ratificação, o aprimoramento e, ou, a ampliação de medidas que visam mitigar os atos ilícitos e de riscos contra o erário público. Pode, também, ser aplicado por outros estados, ou seja, gestores de outros entes subnacionais terão à disposição para análise um *case* concreto da implantação de uma medida de prevenção contra a corrupção, com seus acertos, falhas e oportunidades de melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os conceitos necessários que serviram de lastro ao entendimento desta dissertação. Assim, faz-se necessário compreender o que é corrupção, sua ligação com outros crimes, seu alcance e porque ela deve ser combatida. Seguindo na trajetória da estruturação, foi preciso realizar uma conexão com a teoria institucional sociológica; reafirmar a importância do sistema de controle em vigência na administração pública; compreender o que é *decoupling*; delinear o conceito de *compliance*; verificar o exemplo de alguns países; buscar entendimento do porquê a gestão pública do Brasil adotou esse instrumento em nível nacional e, ainda, conhecer quais suas vantagens e riscos; demonstrar a adoção do *compliance* nos estados da Federação; e, por fim, direcionar ao estado do Amazonas, fazendo um paralelo entre o seu esforço para implantação das medidas de anticorrupção e a opinião empresarial sobre o novo cenário de exigências, a fim de verificar a ocorrência ou não de *decoupling*.

2.1 Corrupção e *Compliance*

Invariavelmente, ouve-se falar em corrupção, porém, o que é corrupção? Romeiro (2015) afirma ser uma palavra derivada do latim *corruptione*, que significa putrefação, decomposição e adulteração. Para Sousa, corrupção é:

O abuso de funções por parte de eleitos, funcionários públicos ou agentes privados, mediante promessa ou aceitação de vantagem patrimonial ou não patrimonial indevida, para si ou para terceiros, para a prática de qualquer ato ou omissão contrários aos deveres, princípios e expectativas que regem o exercício do cargo que ocupam, com o objetivo de transferir rendimentos e bens de natureza decisória, pública ou privada, para um determinado indivíduo ou grupo de indivíduos ligados por quaisquer laços de interesse comum (SOUSA, 2016, p. 16).

Conforme a *United Nations Office on Drugs and Crime* (UNODC), corrupção é:

An insidious plague that has a wide range of corrosive effects on societies. It undermines democracy and the rule of law, leads to violations of human rights, distorts markets, erodes the quality of life and allows organized crime, terrorism and other threats to human security to flourish (UNODC, 2004, p. 5).

Na visão do órgão *Transparency Internacional* (2020), corrupção é o abuso do poder confiado para ganho privado. Pode ser classificado como grandioso, mesquinho e político, dependendo da quantidade de dinheiro perdido e do setor em que ocorre.

Diante do exposto, o termo corrupção pode ser entendido sob dois vieses, o moral e o jurídico. No primeiro, para que ocorra a corrupção são rompidos os costumes e tradições do que é considerado referência de moral e ético por um grupo social, uma sociedade. No segundo, a transgressão é contra o que está posto nas leis, no arcabouço jurídico. Biason (2019) aponta que a construção da definição de corrupção é bem mais ampla, multidisciplinar, dependente do contexto em que ocorre e está relacionada aos sistemas político, econômico e cultural de um local. Com isso, existe limitação para a definição do significado de uma ação corrupta.

Ainda nesse contexto de que a corrupção é um termo abrangente, Kaufmann (2015, p. 21) expõe que *It is a costly symptom of institutional failure, often involving a network of politicians, organizations, companies, and private individuals colluding to benefit from access to power, public resources, and policymaking at the expense of the public good*. No Brasil, é considerada crime, e o Código Penal Brasileiro (Decreto-Lei nº 2.848/1940) a tipifica de duas formas: corrupção passiva (Art. 317 – “Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem”) e corrupção ativa (Art. 333 – “Oferecer ou promover vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício”) (BRASIL, 1940).

Vale destacar que a ocorrência dos crimes de corrupção está associada a outras espécies de crime. Nesse contexto, Oliveira (1991) enumera alguns dos crimes mais comuns que se associam à corrupção, sendo eles: o peculato, a facilitação de contrabando ou descaminho, a fraude em concorrência pública, a exploração de prestígio, o estelionato, o abuso do poder econômico, entre outros.

Para Ackerman (2016), a corrupção tem muitas conotações e interpretações, variando com o tempo e o local, e se apresenta de algumas destas formas: suborno, extorsão, troca de favores, nepotismo, fraude judicial, fraude contábil, fraude eleitoral, fraude de serviço público, peculato, cleptocracia, tráfico de influência e conflitos de interesse. A corrupção pode até receber, em certa medida, uma carga de influência cultural, porém não se deve aceitar que ela seja cultural e que faça parte dos costumes de um povo. Invariavelmente, os atos de corrupção acontecem pela união de alguns fatores: a oportunidade somada a algum tipo de vantagem, financeira ou não, e a certeza da impunidade. Nesse sentido, Costa (2019) argumenta que a corrupção não é um problema cultural, como muitos discorrem. Pouco importa o país ou a identidade cultural; é inaceitável que o dinheiro a ser usado para o bem

comum possa ser empregado para fins pessoais. Para a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, corrupção é:

Uma das questões mais corrosivas do nosso tempo. Destrói recursos públicos, amplia as desigualdades econômicas e sociais, cria descontentamento e polarização política e reduz a confiança nas instituições. A corrupção perpetua a desigualdade e a pobreza, impactando o bem-estar e a distribuição da renda e prejudicando oportunidades para participar igualmente na vida social, econômica e política (OCDE, 2017, p. 2).

A administração pública não é só uma questão de eficiência e regras racionais, mas envolve inerentemente escolhas políticas. Behn (1998) argumenta que, quando as instituições democráticas funcionam da forma devida, a corrupção tende a diminuir, sendo a afirmação contrária também verdadeira, pois, quando as instituições não cumprem adequadamente a sua finalidade, a corrupção encontra o seu campo de atuação (SANTANO, 2015).

A corrupção não é exclusividade brasileira. Por ser inerente ao homem, está presente em todos os povos, não sendo uma questão de simples solução. A partir de 1º de janeiro do ano 2016, 193 países membros da Organização das Nações Unidas (ONU), após discussão e consenso prévio, iniciaram uma caminhada com novas ações para erradicar a pobreza, impulsionar a prosperidade e o bem-estar das pessoas e proteger o meio ambiente de forma sustentável. Essa intenção foi materializada em um documento denominado “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Trata-se de uma agenda de compromissos pelos próximos 15 anos, ficando mais conhecida como a “Agenda 2030”, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas (ONU/PNUD). Destaca-se, no entanto, o “Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes”, o qual busca trazer acesso à justiça para todos, construir instituições eficazes e responsáveis, diminuir a corrupção e o suborno em todas as suas formas e alavancar a transparência institucional.

A ideia de Ackerman (2009, p. 25) é importante para entender a elaboração do “Objetivo 16”, pois *la corrupción es más un síntoma que un resultado. Es síntoma de que las relaciones estado-sociedad se orientan hacia el debilitamiento de la justicia y la legitimidad social del estado, y generan despilfarros y malversaciones del gasto público* – assim, a ONU busca impulsionar o desenvolvimento sustentável dos países membros e põe entre suas metas a redução da corrupção e o estabelecimento de instituições eficazes.

Deve-se ressaltar o uso do termo sustentabilidade nesse objetivo. Elkington (1994) descreveu-o como foco em três dimensões, a saber: social, econômica e ambiental, o que

ficou mundialmente conhecido como *Triple Botton Line*, parâmetro esse perseguido por muitos gestores públicos e privados.

Freitas (2012), no entanto, faz uma adaptação ao pensamento inicial de Elkington e descreve sustentabilidade incluindo mais duas dimensões: a ética e a jurídico-política. Isso vem ao encontro deste pesquisa, uma vez que os homens e as instituições éticas são bem menos suscetíveis à corrupção; em outro prisma, a dimensão jurídico-política é que vai oferecer suporte, servindo de esteio para as medidas restritivas adotadas pelos governos na mitigação dos atos corruptos.

Por sua vez, ainda é importante mencionar que a corrupção é perceptível pela população de determinado local. Por essa razão, alguns órgãos mensuram o índice de corrupção, sendo, entre outros índices, o Índice de Percepção de Corrupção (IPC)² o mais conhecido, publicado anualmente desde 1995 pelo órgão *Transparency Internacional – The Global Coalition Against Corruption*. Cento e oitenta países e territórios são avaliados quanto aos seus níveis de corrupção no setor público, utilizando uma escala de 0 a 100, em que 0 é muito corrupto e 100, muito limpo. Para exemplificar, segundo dados do *Transparency Internacional* (2021), Dinamarca, Finlândia e Nova Zelândia tiveram seus índices mensurados em 88, ocupando a primeira posição global. O IPC do Brasil em 2021 foi 38, configurando a posição 96, atrás, na América do Sul, de países como Uruguai (73/18°), Chile (67/27°) e Colômbia (39/87°), empatado com a Argentina (38/96°) e fiando à frente de Equador (36/105°), Peru (36/105°), Bolívia (30/128), Paraguai (30/128) e Venezuela (14/177°) (Índice/Posição).

Deixando a América do Sul e fazendo uma comparação direta do IPC do Brasil (38/96°) com o de outros países do cenário global, o Brasil está posicionado na retaguarda de países africanos como Botsuana (55/45°), Ruanda (53/52°), África do Sul (44/70°), Jamaica (44/70°) ou, até mesmo, classificado depois de Costa Rica (58/39°) e Cuba (46/64°), na América Central. Porém, não se pode deixar de dar relevância ao Uruguai, o país mais bem colocado nas Américas, à frente, inclusive, de Estados Unidos (67/27°) e de outros países europeus, como Portugal (62/32°) e Espanha (61/34°). Diante do exposto, em um país com a corrupção endêmica, como o Brasil, como construir um programa de *compliance* eficiente e eficaz? Será mesmo possível cortar o mal pela raiz? Ou a corrupção é uma questão sem

²Apesar de a difusão e mensuração do Índice de Percepção de Corrupção já ocorrerem há mais de duas décadas, há que se ressaltar que o índice é mensurado a partir da percepção das pessoas, ou seja, pela sensação, intuição, palpite dos habitantes locais. Em países com regime político totalitário, essa percepção pode sofrer interferência, alterando os resultados finais.

solução? (COSTA, 2019). A corrupção é inibidora do desenvolvimento da sociedade e, conseqüentemente, das pessoas que por ela são atingidas, sendo necessário desenvolver procedimentos e instrumentos que façam avançar as medidas que venham a combatê-la.

A corrupção, ao ser institucionalizada em uma nação, com ela também são instalados todos os problemas que ela carrega consigo, trazendo reflexos desfavoráveis ao seu desenvolvimento, como frear a inovação. Nesse sentido, Ameixeira (2013) afirma que a corrupção tende a prejudicar as atividades inovadoras, pois os agentes inovadores precisam mais de bens fornecidos pelo governo, como licenças e quotas de importação, do que os produtores já estabelecidos. Diminui também a atratividade do investimento produtivo interno e externo, o que ocasiona efeitos negativos ao potencial de crescimento da economia, reduzindo o Produto Interno Bruto e, conseqüentemente, desviando recursos de áreas importantes como de saúde, educação e segurança (FIESP, 2010).

É limitado discorrer que a corrupção poderá ser totalmente extinta, como tampouco é possível tratá-la em todos os seus aspectos (SANTANO, 2015). Isso porque a corrupção é um problema que acompanha o desenvolvimento das sociedades em geral, adquirindo novas formas e moldando-se conforme o contexto no qual se encontra (GIN, 2016). Por essa razão é que as nações pelo mundo têm se debruçado sobre o estudo das causas, conseqüências e modelos para debelar esse problema insidioso. Nesse sentido, a Organização das Nações Unidas (UNODC, 2004), em sua convenção contra a corrupção assinada por diversos países, propõe que essas nações signatárias estejam convencidas de que a corrupção deixou de ser um problema local para se converter em um fenômeno transnacional que afeta todas as sociedades e economias, sendo necessária a cooperação internacional para preveni-la e lutar contra ela. Esse é um grande desafio.

Entre outras formas de combater a corrupção, aprofunda-se nessa proposta de pesquisa sobre a *compliance* e seu uso pela administração pública e, assim, se faz necessário entender o que é *compliance*, que, segundo Veríssimo (2018, p. 158), é:

Um substantivo que significa concordância com o que é ordenado; *compliant* é aquele que concorda com alguma coisa, e *to comply with* significa obedecer. São chamadas de *compliance* as medidas pelas quais as empresas pretendem assegurar-se que as regras vigentes para elas e seus funcionários sejam cumpridas, que as infrações se descubram e eventualmente sejam punidas (VERÍSSIMO, 2018, p. 158).

Para Coimbra e Manzi (2010), *compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação do risco legal. No entanto, não se deve confundir

compliance com o simples cumprimento de normas, pois o seu alcance é bem mais abrangente. Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) afirmam que *compliance*, além de uma forma de regramento, envolve ética, comportamento e atitude de atores em suas ações nas organizações.

Interessados em aumentar sua governança, órgãos integrantes da administração pública nacional também passaram a se interessar pela *compliance* e construíram seu conceito sobre o termo, a exemplo do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que, ao publicar seu guia Programa de *Compliance*, assim o descreveu: “é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus colaboradores” (CADE, 2016, p. 9). Mesquita (2019, p. 150), em sua pesquisa, buscou um conceito para o que chamou de *compliance* público, discorrendo-o como:

O programa normativo de integridade ou conformidade elaborado pelos órgãos e entidades da Administração Pública que, abarcando um conjunto de mecanismos e procedimentos setoriais, se destinaria a promover uma eficaz, eficiente e efetiva análise e gestão de riscos decorrentes da implementação, monitoramento e execução das políticas públicas, procuraria promover um fortalecimento tanto da comunicação interna, como da interação entre os órgãos e entidades da Administração Pública na gestão das políticas públicas, traria uma maior segurança e transparência das informações e, por essa razão, promoveria um incentivo à denúncia de irregularidades e controle da corrupção, focado no resultado eficiente.

A *compliance* contribui para que o Estado possa exercer o seu poder de fiscalização, de inibição e de combate aos mais diversos tipos de fraudes (MESQUITA, 2019). Para Clayton (2013, p. 150), um programa de *compliance* efetivo deve considerar os modelos de negócios das organizações, bem como seus controles internos. Segundo ele:

Estas medidas devem ter como foco o reconhecimento de falhas e potenciais fragilidades nos processos, assim como a identificação de potenciais melhorias nos controles já existentes, de forma a garantir a transparência e precisão dos registros contábeis e da documentação da empresa (CLAYTON, 2013, p. 150).

Tendo a governança como um de seus propósitos, a *compliance* soma-se a outras ferramentas, como o controle interno, os controles contábeis e a gestão de riscos, para proporcionar a sustentabilidade (continuidade) da atividade, seja ela privada ou pública. Para a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), *compliance* transcende a ideia de “estar em conformidade” com as leis, regulamentações e autorregulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade (FEBRABAN, 2018).

A *compliance* efetiva desenvolve e sustenta uma cultura baseada em valores, integridade e responsabilidade. Ela pode garantir a consistência das ações para eliminar ou, pelo menos, diminuir as oportunidades de danos causados por conduta não adequada ou por outras falhas de conformidade. A efetividade do uso de programa de *compliance* na gestão pública, além de sinalizar conhecimento sobre as leis e normas que lhe são afetas, complementa a governança, ao passo que tende a minimizar os achados de observações pelos operadores do controle interno de cada ente e, conseqüentemente, os das auditorias realizadas pelos órgãos de controle externo. Glock (2016) afirma que é conveniente que a implantação dos controles venha associada ao estabelecimento da cultura da integridade na entidade e de outras medidas próprias de um programa de *compliance*.

Conforme Iudícibus e Martins (2015), com o ambiente econômico globalizado é natural que a linguagem dos negócios seja cada vez mais uniforme. Assim como ocorreu com as normas brasileiras de contabilidade que passaram por uma convergência às normas internacionais de contabilidade, a exemplo da *Internacional Financial Reporting Standards* (IFRS), repete-se o mesmo fato com a *compliance*, no âmbito público, que está sendo utilizada como instrumento de enfrentamento à corrupção.

Para manter o reconhecimento institucional e prosseguir no mercado internacional, o Brasil teve que se adaptar às iniciativas de combate à corrupção que foram sendo adotadas no cenário mundial (SCHRAM, 2018). Em 2000, assinou a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que tratou de tornar rígida a punição em atos não adequados praticados por funcionários públicos (GIN, 2016).

No ano 2002, o Brasil tornou-se signatário da Convenção Interamericana Contra a Corrupção, da Organização dos Estados Americanos (OEA); e, em 2006, da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção – Convenção de Mérida, da Organização das Nações Unidas (ONU). Estas últimas assinações têm relação com responsabilizações perante as pessoas físicas, jurídicas nacionais e estrangeiras em atos de suborno a funcionários públicos de outras nações (RITT; OLIVEIRA, 2018).

Cabe destacar que, para a adoção de políticas de anticorrupção, o Brasil não sofreu influência apenas dos tratados internacionais dos quais era signatário e, utilizando-se do mecanismo de isomorfismo mimético, também se inspirou nas legislações de outros países, como as leis americanas *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) de 1977 e a *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) de 2002, bem como na lei britânica *UK Bribery Act* (UKBA) de 2010.

Ao perceberem as adversidades que acompanham a corrupção, essas congregações de nações buscam mecanismos para reprimir a corrupção. Assim, a *compliance* é uma ferramenta que pode auxiliar nesse processo, podendo ser institucionalizada formalmente ou não. Nesse sentido, Gercwolf (2019) sustenta que a *compliance* se mostra um mecanismo capaz de mitigar consideravelmente os efeitos danosos da corrupção, bem como aprimorar a gestão pública, desde que aplicada nas organizações de maneira efetiva.

2.2 Lei Anticorrupção, *Compliance* e Normas Brasileiras

O Brasil já demonstrou preocupação em coibir os atos delituosos contra a Administração Pública. Nesse contexto, tem-se um conjunto de dispositivos legais que busca objetivamente enfrentar esses atos. O Código Penal Brasileiro, que data de 1940, já prevê os crimes de corrupção ativa e passiva. No entanto, é a partir da Carta Política da República de 1988 que surgem novos regulamentos. No capítulo que trata da Administração Pública, antecipadamente tem-se a indicação de que, por meio de lei específica, devem ser regidas as normas da licitação pública (Art. 37, XXI) e de atos contra a improbidade administrativa (Art. 37, § 4º).

Dessa forma, em 1992 foi sancionada a Lei nº 8.492, que ficou conhecida como a Lei da Improbidade Administrativa, aplicando sanção aos agentes públicos em caso de enriquecimento ilícito decorrente de exercício de cargo ou função pública. Nesse caso, Ximenes (2016) relata que, em termos práticos, a lei de improbidade veio a lume fundamentalmente visando proteger o patrimônio público de condutas corruptas, desonestas e imorais ou ímprobas por parte dos agentes públicos. No ano seguinte, 1993, mais um passo foi dado com a intenção de resguardar o patrimônio público; para preencher a lacuna constitucional, foi sancionada a Lei 8.666, estabelecendo normas gerais para a execução das licitações e contratos da Administração Pública – ficou conhecida como a Lei de Licitações. Destaca-se, ainda, a existência de outras normas acerca dos procedimentos de licitação. Sobre o conjunto dessas normas, Fortes (2017) argumenta que, ao buscar segurança contra a corrupção, o legislador pensa apenas em endurecer as normas e burocratizar procedimentos em vez de criar mecanismos de controle e fiscalização, o que prejudica a celeridade e a eficiência, restringindo a participação de empresas nas contratações públicas.

Ainda trilhando esse mesmo curso de combate à corrupção, em 1998 nova regra é introduzida nesse cenário, e entra em vigor a Lei nº 9.613, a Lei de Lavagem de Dinheiro, tipificando a lavagem ou a ocultação de bens, direitos e valores. Nessa oportunidade também

foi criado o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), a fim de disciplinar e monitorar os crimes previstos na própria lei. Em 2011, o Grupo de Ação Financeira Internacional (GAFI), organismo criado pelo grupo dos sete países mais industrializados do mundo (G7), apontou diversas críticas ao sistema brasileiro (FARIAS, 2018). Como resposta a essa ação surgiu, em 2012, a Lei nº 12.683, alterando a Lei nº 9.613, que fortalece o controle administrativo sobre setores sensíveis à reciclagem de capitais e amplia as medidas cautelares patrimoniais incidentes sobre a lavagem de dinheiro (LIMA, 2015).

Perseguindo a trajetória de enfrentamento à corrupção, em 20 de setembro de 2011 o Brasil e outros sete países (África do Sul, Estados Unidos, Filipinas, Indonésia, México, Noruega e Reino Unido) fundaram o *The Open Government Partnership* (OGP), ou Parceria para Governo Aberto. Essa iniciativa internacional pretende difundir e incentivar globalmente práticas governamentais relacionadas à transparência dos governos, ao acesso à informação pública e à participação social. Até 2020, 75 países já integravam essa parceria (BRASIL, 2020).

Ainda em 2011 foi sancionada pela Presidência da República a Lei de Acesso à Informação (LAI), obrigando a divulgação de informações consideradas públicas. Desde então, a informática começou a ser usada massivamente, e qualquer cidadão passou a poder solicitar a órgãos de quaisquer esferas da Administração Pública informações que julgar necessárias, expandido o controle social e ampliando a *accountability* das contas governamentais. No ano seguinte, 2012, a LAI foi regulamentada pelo Decreto nº 7.724, de 16 de maio.

Como fruto desse esforço em abrir as informações do governo, no ano 2019 o Brasil alcançou excelente resultado entre os 117 países participantes do *Open Budget Survey*, ficando na 6ª posição no *Budget Transparency Score*, ou *Open Budget Index* como também é conhecido. Diferentemente do Índice de Percepção de Corrupção, o *Open Budget Index* não é uma pesquisa de opinião ou de medida de percepção, mas, sim, o resultado de uma pesquisa baseada em um questionário de 228 perguntas sobre a disponibilização pública de informações orçamentárias, participação popular e avaliação do papel do legislativo e de instituições de auditoria (PARTNERSHIP, 2019).

Avançando no embate aos atos de corrupção, foi sancionada em 1º de agosto de 2013 a Lei Federal nº 12.846, que instituiu a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública nacional ou estrangeira (BRASIL, 2013). Atendendo a compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, essa Lei fecha uma lacuna no ordenamento jurídico do país. Também conhecida como a “Lei

Anticorrupção”, ou “Lei da Empresa Limpa”, essa regulamentação contribuiu com a *accountability* ao estabelecer, por meio de processo específico de responsabilização administrativa das empresas por seus atos lesivos à administração pública e com a introdução do acordo de leniência, que nenhuma empresa estará livre da responsabilização na esfera judicial, assim como também criou o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CGU, 2020).

Entre outros aspectos abordados, a Lei Anticorrupção, em seu artigo 7º, diz que no momento da aplicação das sanções serão considerados alguns fatores, entre eles o que está posto no inciso VIII – a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica (BRASIL, 2013). Utilizou seu poder de *enforcement* para que as pessoas jurídicas implantem um programa de *compliance*, ou programa de integridade. Esse fato fez que a *compliance* fosse amplamente difundida no país.

O Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, regulamentou a Lei Anticorrupção e outros assuntos, como o Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), e o cálculo das multas trouxe no artigo 41 a definição de programa de integridade, transcrito a seguir:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2015).

A Controladoria Geral da União, órgão de controle interno federal, editou diversos manuais sobre o tema integridade, e no Manual para Implementação de Programas de Integridade (2017) foi inserida uma definição para esse programa, ou seja:

Um programa de integridade é o conjunto de medidas e ações institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção. Em outras palavras, é uma estrutura de incentivos organizacionais – positivos e negativos – que visa orientar e guiar o comportamento dos agentes públicos de forma a alinhá-los ao interesse público (CGU, 2017, p. 6-7).

A mais recente norma que traz em sua estrutura o viés de proporcionar o ambiente probó para a realização das licitações e contratações públicas é a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. A nova lei de licitações e contratos administrativos já está em vigor em todo o território nacional, mas com um período de transição dos termos da Lei 8.666/1993, que será totalmente revogada decorridos dois anos da publicação da nova lei.

Esse novo normativo legal norteador do ambiente das contratações públicas estabeleceu em quatro momentos a utilização de programas de integridade pelos licitantes (futuros contratados). Inicialmente, no momento da instrução do processo licitatório, em que:

Art. 25. §4º – Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento (Lei 14.133/2021).

O próximo momento em que o programa de integridade deve ser exigido dos licitantes é no instante do julgamento das propostas, em que no caso de empate entre duas ou mais propostas o programa de integridade será utilizado como critério de desempate, quarto critério. É novamente elencada na seção das infrações e sanções administrativas a implantação de programa de integridade considerada na aplicação das sanções administrativas, ratificando o já posto na Lei Anticorrupção, como discutido anteriormente. E o último momento é um condicionante de reabilitação de licitante ou contratado sancionado.

No Brasil, conceitualmente ao se falar em programa de *compliance* e programa de integridade, existe certa similaridade. Isso ocorre devido às publicações nacionais, sejam elas normativas, como as Leis Federais nº 12.846/2013 e nº 14.133/2021 e o Decreto Federal nº 8.420/2015, sejam nas publicações das unidades federativas, como no caso dos estados do Espírito Santo (Lei nº 10.793/2017), Mato Grosso (Lei nº 10.691/2018), Rio de Janeiro (Lei nº 7.753/2017), de Pernambuco (Lei nº 16.722/2019), entre outros.

O mesmo ocorre nas publicações acadêmicas, como na obra de Júlia Brito (2021), que aborda o instituto jurídico da *compliance* e o agronegócio, com foco na inserção de programa de conformidade em uma cooperativa cafeeira, ou na produção de Oliveira e Reinert (2021) e na revisão de literatura sobre os programas de conformidades na concepção de compras públicas sustentáveis. A utilização de um termo ou outro não cria nenhum embaraço ou objeção.

Conforme a Controladoria Geral da União, instruir um programa de integridade não significa lidar com um assunto novo, mas valer-se de temas já conhecidos pelas organizações de maneira mais sistematizada (CGU, 2017). A implantação de um programa de integridade representa uma mudança cultural na instituição que pretende fazê-la, e essa mudança não deve ocorrer apenas no nível estratégico, uma vez que os níveis gerenciais e operacionais também precisam ser alcançados para que a implantação tenha maiores chances de sucesso.

Conforme o Governo Aberto (2020), um programa de integridade é um instrumento capaz de ampliar a governança e proporcionar maior *accountability*. Poderá também ser utilizado pelos governantes para demonstrar maior zelo com a coisa pública e representa uma mudança da prática, isso porque, no Brasil, é comum o combate à corrupção após a ocorrência do ato/fato (*ex-post*) e não a prevenção para que o ele não venha a acontecer (*ex-anti*).

Não existe fórmula ou modelo pronto para a implantação de um programa de integridade, pois essa operação deve ser concebida de acordo com as características e objetividades de cada entidade. A CGU (2017) assegura que para a adequada estruturação de um programa de integridade em uma entidade pública é necessária a utilização de quatro eixos temáticos para dar suporte às ações e medidas que irão constituir o seu conteúdo. São elas: o comprometimento e apoio da Alta Direção, a instância responsável pelo plano de integridade, a análise de riscos e o monitoramento contínuo.

Na mesma perspectiva, a Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais (2019) tece um com um pouco mais de detalhe e alude que a construção de um programa de integridade deve levar em consideração oito eixos temáticos: Governança e Comprometimento da Alta Administração; Planejamento Estratégico; Controles Internos e Gestão de Riscos; Conflito de Interesses e Nepotismo; Gestão de Pessoas; Código de Ética e Comissão de Ética; Canal de Denúncias; e Transparência e Controle Social.

Os dois modelos possibilitam a concepção de um programa de integridade, seja no ambiente público, seja no ambiente privado. Porém, passada essa fase, o principal ingrediente para se alcançar o sucesso na implantação da *compliance* não é a simples existência de um documento ou legislação prévia, mas sim que o programa de *compliance* ou de integridade seja efetivamente posto em prática, que sua implantação seja concreta e que o programa seja monitorado e periodicamente revisado. Caso contrário, corre-se o risco da ocorrência de *decoupling*, pois, se as organizações podem deixar de fazer algo, elas nunca o farão, o que transformará a solução em uma adoção cerimonial, um pragmatismo institucional.

Decorridos esses conceitos, discorre-se que a disseminação da *compliance* está também na Academia. Com isso são apresentados estudos que exploraram esse assunto, uma ferramenta que é utilizada nos mais diversos campos organizacionais, como na administração pública, no âmbito empresarial e também na preservação do meio ambiente, como se pode verificar a seguir: Bergamini (2021), em seu trabalho, faz uma abordagem da *compliance* como ferramenta de governança pública de ampliação da ética no setor público. O estudo de Araújo, Santos e Xavier (2019) traz uma análise da atual adoção dos programas de *compliance* pela administração pública brasileira, com uma abordagem dos diplomas com

relação ao tema e aos requisitos elencados nas doutrinas nacional e estrangeira. A investigação de Ritt e Leal (2018) demonstra que as entidades da Administração Pública Indireta com personalidade jurídica de direito privado, ao assumirem a forma de sociedades empresariais, devem se ajustar ao mercado, mais especificamente adotando códigos de integridade corporativa – *compliance*.

Em seu estudo de caso, Alves *et al.* (2021) debruçaram-se em avaliar os sistemas de *compliance* utilizados em conjunto com a governança corporativa, em empresas de pequeno e de médio porte da Serra Gaúcha, com a finalidade de identificar o nível de maturidade de seus sistemas. Belarmino (2020), ao tratar do mesmo tema, deteve-se em verificar a percepção dos micro e pequenos empresários da cidade de Joinville-SC acerca do *compliance*. A Academia também não se furtou em discorrer sobre o assunto no ambiente militar, como é o caso da exposição realizada por Knoerr, Ferrari e Gonçalves (2021), que apontaram quais são os códigos de conduta e normativos que regem as ações do Exército Brasileiro no que diz respeito ao combate à corrupção e às práticas de *compliance* já implantadas na corporação.

Por sua vez, a investigação de Borrego e Rossini (2021) propôs a análise de um estudo de caso de um grupo empresarial envolvido na Operação Lava Jato, os quais se debruçaram sobre o comportamento ético diante do enfrentamento dos conflitos, das estratégias e das mudanças empresariais para reverter sua imagem e reputação, bem como sobre a reestruturação e fortalecimento da *compliance* na busca de atender aos compromissos com a justiça brasileira e internacional. Comar (2019) investigou a *compliance* como instrumento de prevenção ao assédio moral no ambiente de trabalho. Ao abordar o tema, Emerich, Ferrari e Lima (2020) investigaram como os programas de *compliance* podem contribuir para a efetivação dos direitos e garantias fundamentais do meio ambiente, sua preservação e para a conscientização em minimizar os impactos das ações humanas na natureza. Em face do exposto, passa-se a discorrer sobre o institucionalismo e a ocorrência de seu antônimo, o *decoupling*.

2.3 Institucionalismo e ocorrência de *decoupling*

O ambiente da Administração Pública no Brasil é permeado por normas, regulamentos e instrumentos norteadores e, ao se abordarem as compras públicas, não seria diferente, razão por que, quando a administração pública se propõe a adquirir bens ou serviços para o cumprimento de suas atribuições constitucionais, ela deve seguir o rito já institucionalizado para a seleção da melhor oferta. De igual modo, o empresário, ao se dispor a atender às

necessidades da administração pública, deve cumprir todo o ritual, institucionalizando em seus processos rotinas para atendimento aos regramentos impostos coercitivamente.

Ao final do mês de setembro de 2020, o estado do Amazonas tinha registrado em seu cadastro de abastecedores o total de 13.684 fornecedores; desses, 81% estão sediados no próprio estado e os demais, em outras unidades da Federação. No exercício de 2018, adjudicou aproximadamente 10.600 processos de compra e, ou, contratação, totalizando um valor de aproximadamente R\$ 2,8 bilhões. Já em 2019 o quantitativo de processos foi menor em relação ao período anterior, sendo em torno de 8.100 processos, com um montante financeiro semelhante próximo da casa dos R\$ 2,5 bilhões. No exercício de 2020, o quantitativo de processos adjudicados foi menor que o dos dois períodos anteriores, com cerca de 7.300 processos. No entanto, houve um salto financeiro, com um montante próximo de R\$ 4,8 bilhões³ (e-Compras.AM, 2021).

Os números de processos e valores apresentados são para ilustrar a necessidade que o estado do Amazonas possui em dispor de um ambiente o mais íntegro possível para a realização de suas aquisições e celebração dos seus contratos licitatórios.

Dessa forma, visando minimizar os riscos em seus certames, bem como legitimar-se em seu ambiente institucional, em 28 de dezembro de 2018 foi promulgada no estado do Amazonas a Lei nº 4.730, impondo mais uma regra aos seus futuros contratados que, para se tornarem elegíveis, devem garantir a utilização de um programa de integridade em suas gestões empresariais. Muito embora a lei já esteja em vigor até que haja a institucionalização das inovações trazidas pelo novo documento legal, este demandará um decurso de tempo para que as empresas e o próprio estado do Amazonas incorporem definitivamente a nova regra. Conforme descrito por Meyer e Rowan (1977), as perspectivas de sobrevivência de longo prazo das organizações aumentam à medida que as estruturas estatais se elaboram e as organizações respondem às regras institucionalizadas.

Nesse sentido, passa-se a considerar esta investigação sob a ótica da teoria institucional sociológica, que dá base a compreender os indivíduos e as organizações. Portanto, faz-se importante entender o conceito de instituição e institucionalização. Não se pode confundir a instituição aqui tratada com o conceito de entidade, organização, corporação, pois o desejo é explanar a instituição do ponto de vista do criar, formar, estabelecer. Berger e Luckman (1967) descrevem que, enquanto a instituição representa uma

³Os valores descritos neste parágrafo foram atualizados pelo IPCA para melhor comparabilidade (mês de dezembro do período de referência para setembro de 2021).

ordem ou padrão social que atingiu determinado estado ou propriedade, a institucionalização representa o processo que leva a esse estado ou propriedade, ou seja, uma representa o alcance de um objetivo e, a outra, o caminho percorrido até se chegar a esse objetivo.

A institucionalização é a trajetória que uma organização, diante de novos problemas, novas regras ou qualquer outro estímulo em seu ambiente organizacional, deve percorrer para a inclusão de novas rotinas em seus processos e, ou, ações. Sendo a instituição o produto de um processo de institucionalização, Tolbert e Zucker (1996, p. 181-84) estabeleceram que a institucionalização decorre de um processo sequencial que se desenvolve em três fases, a saber:

Habitualização - São ações ou comportamentos que se tornam habituais, diante de problemas ou estímulos específicos, que podem ser internos ou externos, onde a organização passa a observar e empregar soluções adotadas por outras organizações semelhantes, gerando a adoção de novas políticas e mudanças estruturais.

Objetivação - As novas ações/resposta já estão difundidas na estrutura organizacional, e já são consenso entre os tomadores de decisão, que passam a monitorá-las e compará-las com a ocorrência em organizações semelhantes, passando a teorizar sobre os riscos das mudanças a serem implementadas.

Sedimentação - É a propagação e perpetuação das ações ou comportamentos dentro da estrutura da organização.

Nesse contexto, Burns e Scapens (2000), em contraposição, enxergam o processo de institucionalização em quatro etapas sequenciais, ou seja: codificação, incorporação, reprodução e institucionalização. Para Zucker (1977), não há uma medida independente de quais normas são obrigatórias em um sistema social; somente depois que uma norma é internalizada que ela pode ser identificada como institucionalizada. Já para Viera e Carvalho (2003) a perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais.

Dimaggio e Powell (1991) destacam ser necessário compreender os processos de institucionalização e estruturação do campo organizacional⁴ para entender a institucionalização das formas organizacionais. Nesse mesmo sentido, Machado da Silva (1991) expõe que a teoria institucional aponta para um relativo determinismo ambiental, especialmente quando são enfatizados os elementos reguladores e normativos das instituições. Assim é explicada a homogeneidade de formas organizativas em dado campo, ainda que as organizações apresentem diferenças no que se refere a idade, tamanho e complexidade.

⁴Entende-se por campo organizacional aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 76). A essência é a homogeneidade organizacional. Para Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), o isomorfismo não deriva de reprodução irrefletida, mas de regularidade proveniente da aceitação de determinada ação, que justamente em função de ser interpretada como legítima é reproduzida pelos agentes na prática social e se consolida como padrão institucionalizado.

Segundo Daft (1999), o isomorfismo institucional é o surgimento de estrutura e abordagem comuns entre as organizações do mesmo setor. Caraiola, Baratter e Takahashi (2011) afirmam que o isomorfismo institucional se torna mais atrativo em organizações que ocupam o mesmo espaço e fazem uso dos mesmos recursos estratégicos. Já para Hannam e Freeman (1977) o isomorfismo é o resultado das pressões competitivas que forçam as organizações a adotarem a forma mais adaptada à sua sobrevivência, inserindo o contexto da competição dentro do ambiente institucional.

O isomorfismo institucional possibilita que as organizações analisem os fenômenos externos que lhes trazem impacto, o que lhes permite a comparação de suas semelhanças e especificidades, oportunizando a adoção da melhor postura estratégica dentro do seu campo de atuação. Dessa forma, a institucionalização ocorre por meio de mecanismos isomórficos institucionais, resultantes das observações que cada organização realiza no seu campo organizacional, uma forma de buscar a legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Ademais, são três os mecanismos isomórficos institucionais, conforme a seguir:

Isomorfismo Coercitivo – É o resultado de pressões (formais ou informais) que organizações sofrem por parte de outras organizações dominantes no seu ambiente de atuação. Podendo essas pressões serem sentidas como coerção, persuasão ou como convite para união em conluio.

Isomorfismo Mimético – Caracteriza-se quando uma organização toma outra como modelo, copiando-a, imitando-a. Ocorre diante metas confusas ou ambiente de incerteza simbólica.

Isomorfismo Normativo – Está associado a profissionalização, ou seja, com os métodos, as técnicas, as condições de trabalho de uma determinada profissão (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 77).

Para Scott (2008), as regulamentações governamentais têm sido tradicionalmente descritas como formas de poder coercitivo, impondo conformidade aos atores afetados (individuais ou coletivos). Fazem relação com esta pesquisa, e a regra inserida pelo estado do Amazonas, por meio da Lei 4.730/2018, no ambiente organizacional dos seus fornecedores se

amolda ao conceito de isomorfismo institucional coercitivo, porque, ao exigir programa de integridade aos seus fornecedores, provoca pressão neles e os levam a fazer alterações em seus processos internos. O institucionalismo negligencia a dimensão do poder e, quando a aborda, o faz a partir de uma perspectiva tradicional, enfatizando o aspecto regulatório. Os mecanismos de coerção enfatizados estão presentes em regras, leis e sanções (PECI, 2006).

Diante do exposto, a primeira proposição desta dissertação é: (P₁) **que existe a ocorrência de isomorfismos coercitivo e, ou, mimético da lei do estado amazonense na institucionalização da *compliance* em relação aos outros entes subnacionais e fornecedores.**

Uma subproposição a partir dessas discussões é: (P_{1a}) **que existe a ocorrência de isomorfismo mimético na adoção de leis de *compliance* pelos estados.**

A incidência do isomorfismo coercitivo visa à homogeneidade dentro do campo de atuação das instituições e dá-se de duas maneiras, formal e informal (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Formal quando o instrumento de coerção é introduzido por meio de agentes institucionalmente competentes, a exemplo dos governos que, por meio de suas leis ou outros instrumentos equivalentes, determinam, forçam, tornam obrigatória a adoção de ações por parte de seus fornecedores, como é o caso da abordagem feita nesta pesquisa. A coerção informal, por sua vez, tem origem nas expectativas culturais, éticas ou morais das organizações ou da sociedade e é percebida, por exemplo, por meio das pressões externas ou das respostas à sociedade.

A exigência de programas de integridade aos contratados pela administração pública não foi inaugurada pelo estado do Amazonas. O estado do Rio de Janeiro foi o precursor no ano 2017, seguido de normativos de mesmo conteúdo pelo Espírito Santo (2017), Distrito Federal (2018), Rio Grande do Sul (2018) e Amazonas (2018). Ainda copiaram esse ato os estados de Goiás (2019), de Pernambuco (2019), de Mato Grosso (2020), do Maranhão (2021) e de Sergipe (2021). Seguindo esse cenário da ocorrência de mimetismo, deve-se considerar ainda que outros nove estados (Rondônia, Roraima, Bahia, Ceará, Paraíba, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, São Paulo e Paraná) estão com Projetos de Lei (PL) em suas Casas Legislativas com propostas análogas de exigência de programas de integridade de seus contratados.

Ainda nesse contexto da ocorrência do mimetismo entre os entes subnacionais estaduais, a Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, muito embora seja de âmbito nacional, despertou o uso dos programas de integridade no campo da Administração Pública brasileira,

o que ficou mais evidente com o seu regulamento pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.

O estado do Amazonas, ao convidar compulsoriamente seus fornecedores a compartilharem as responsabilidades de produzir um ambiente íntegro nas suas contratações, admite sua capacidade de racionalidade limitada ao prever todas as especificidades necessárias para a formulação dos seus contratos. Ainda, como tem à sua disposição o *enforcement* para determinar a inclusão de novas regras em seu ambiente organizacional das compras e contratações públicas e também a certeza de que as empresas irão se adaptar ao novo cenário, via de regra estabelece um novo normativo. Segundo Crubellate *et al.* (2004), percebe-se que a instituição se refere a padrões concretos, exteriores às organizações, isto é, elementos ambientais formais e com força coercitiva, como formas consideradas legítimas de governança ou, mesmo, como sistemas de leis e regras.

Os tomadores de decisão na esfera pública, ao adotarem novos procedimentos, podem não avaliar a capacidade da administração pública em absorvê-los, podendo estar correndo o risco de uma adoção falha e imprecisa, uma desconexão entre o normatizado e o que se realiza na prática, e haver a institucionalização de um mito, algo que a teoria descreve como *decoupling*. No caso da Lei 4.730/2018, os programas de *compliance* dos fornecedores do Amazonas podem ser elaborados para mero cumprimento do mandamento legal, com aspecto meramente cerimonial para o cumprimento da formalidade administrativa imposta. Nessa perspectiva, Greenwood (2017) assim aduz sobre o *decoupling*:

O *decoupling* institucional acarreta o risco de detecção onde não mais conferiria legitimidade, mas provavelmente vergonha a organização. Estudos sugerem que as organizações cometem *decoupling* quando sofrem forte pressão coercitiva para implementar uma nova prática, e mais ainda, se desconfiam do autor que as pressiona (GREENWOOD *et al.*, 2015, p. 87).

Meyer e Rowan (1977) afirmam que as regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam, ganhando legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência. Dambrim, Lambert e Sponem (2007) esclarecem que *decoupling* é usualmente considerado como resultado, talvez inconsciente, de uma escolha organizacional sobre alguma técnica que não foi totalmente implementada ou, então, como resultado de uma resistência à mudança. Para Souza, Ramalho e Guerreiro (2019), a ausência de aderência entre o que é divulgado e o que é efetivamente utilizado no cotidiano das organizações é denominada *decoupling*, conceito que se aproxima mais com a pretensão desta pesquisa.

Avaliar a maturidade da institucionalização da *compliance* nas contratações da Administração Pública do estado do Amazonas com pessoas jurídicas é o cerne desta investigação. Aprofundando nessa questão, acredita-se ser capaz de existir, por parte dos contratados do Amazonas, resistência à mudança (ou não) inserida pela Lei 4.730/2018. No entanto, pode estar ocorrendo outro fenômeno, ou seja, a própria administração pode não estar imbuída no estabelecimento das regras trazidas pela lei, incorrendo em uma desconexão. Para Dimaggio e Powell (2005), o fato de que as mudanças organizacionais sejam, em grande parte, cerimoniais não significa que sejam inconsequentes. Já no entendimento de Lopes *et al.* (2020) o *decoupling* ocorre quando organizações adotam políticas oficiais para o atendimento às expectativas de seu ambiente institucional, contudo não implementam os programas devido a conflitos internos ou até mesmo por falta de recursos. Dessa forma, o *decoupling*, mais que uma solução para as pressões externas, é parte do processo gradativo de estabilidade e acomodação das mudanças a que as organizações estão sujeitas em seu ambiente institucional.

Assim, a outra proposição desta pesquisa é: **(P₂) que existe a ocorrência de *decoupling* na institucionalização da *compliance* nas contratações da Administração Pública do estado do Amazonas com pessoas jurídicas.**

Em resumo, esta pesquisa teve a pretensão de discorrer sobre a efetividade da aplicação dos programas de *compliance* nas contratações da administração pública do estado do Amazonas, apontando a institucionalização ou não dos programas ou, ainda, se estes fazem parte apenas de um cerimonial (*decoupling*), ou seja, sem ações concretas, ocorrendo para o simples cumprimento de formalidade. A base teórica desta investigação é o institucional sob o viés sociológico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o trajeto percorrido para a operacionalização e desenvolvimento deste estudo. Inicialmente, delineou-se uma abordagem a respeito do *locus* da pesquisa para, em seguida, discorrer sobre a coleta e análise de dados. Há de se mencionar que este trabalho tem caráter qualitativo, é uma *archival research*, ou pesquisa documental, utilizando pesquisa de campo e análise de conteúdo.

3.1 *Locus*: o caso do Amazonas

O estado do Amazonas é um ente da Federação brasileira localizado na Região Norte e possui a maior extensão territorial entre os demais estados, com aproximadamente 1,6 milhão de km² e uma população estimada em 4,3 milhões de habitantes, o que representa uma densidade demográfica próxima de 2,7 habitantes por km² (IBGE, 2021).

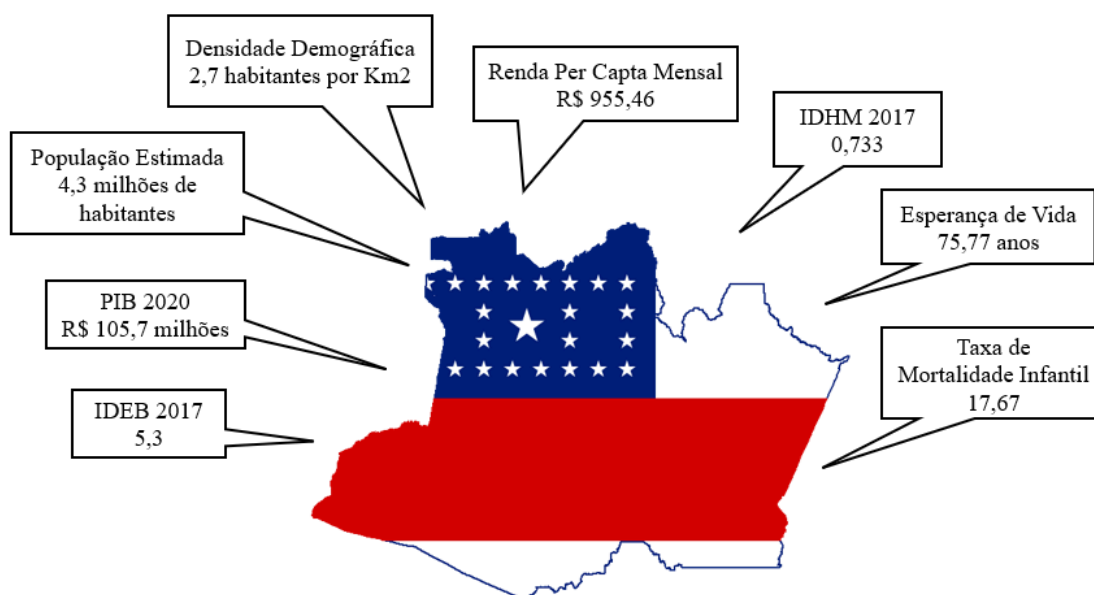
No quarto trimestre do ano 2020, o Produto Interno Bruto (PIB) do Amazonas foi de R\$ 105.785 milhões de reais (AMAZONAS, 2020), enquanto a renda *per capita* mensal no mesmo período foi de R\$ 631,90⁵ (ATLASBR, 2020).

A média do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) dos municípios do Amazonas mensurado no ano e 2017 foi 0,733, considerada alta, ocupando a 16^a posição em relação às demais unidades da Federação brasileira. A qualidade satisfatória desse índice pode ser discutida do ponto de vista da longevidade e mortalidade; em 2017, o amazonense ao nascer tinha a esperança de vida estimada em 75,77 anos, e a taxa de mortalidade infantil era de 17,67 para cada mil crianças nascidas vivas. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) nos anos iniciais do ensino fundamental é 5,3. Já o IDEB para os anos finais do ensino fundamental é 4,4 (ATLASBR, 2017). Em resumo, as características do estado do Amazonas estão descritas na Figura 1.

Sobre dados financeiros do *locus*, a Lei Orçamentária Anual (LOA) referente ao exercício financeiro de 2020, Lei nº 5.065, de 30 de dezembro de 2019, fixou a despesa orçamentária do Executivo Estadual em torno de 18 bilhões de reais, mas a arrecadação foi superior à prevista, e ao final do exercício o montante de despesas autorizadas somaram R\$ 21,9 bilhões, dos quais foram empenhados R\$ 19,8 bilhões.

⁵Valor atualizado pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) do mês de dezembro de 2017 para dezembro de 2020.

Figura 1 – Características do estado do Amazonas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a realização de seus processos de compras, o Poder Executivo Estadual amazonense disponibiliza em ambiente *Web*, desde o ano 2005, o Sistema Eletrônico de Compras do Estado do Amazonas, o e-Compras.AM. No total são mais de 130 unidades administrativas executoras de orçamento entre órgãos da administração direta, fundações, autarquias e empresas dependentes utilizando esse sistema. Para ilustrar, nos exercícios financeiros de 2018, 2019 e 2020 foram registrados mais de 26 mil processos, com um montante financeiro que ultrapassou a casa dos R\$ 10 bilhões (e-Compras.AM, 2021). Esses números já evidenciam a necessidade do estabelecimento de um ambiente íntegro.

Percebida a prática em outros estados da Federação e, ainda, o potencial risco de atos impróprios em seu ambiente de compras e contratações em face do volume de processos e do valor transacionado, mesmo não possuindo legislação específica para a implantação de programas de *compliance* no âmbito de sua gestão, o estado do Amazonas publicou a Lei nº 4.730, de 27 de dezembro de 2018, que dispõe sobre a instituição do Programa de Integridade nas empresas que fazem contrato com a Administração Pública do estado do Amazonas. Os objetivos dessa lei são proteger a administração pública estadual dos atos lesivos que resultem em prejuízos financeiros causados por irregularidades, dos desvios de ética e de conduta e das fraudes contratuais; reduzir os riscos nos contratos; promover maior segurança e transparência; obter melhores desempenhos; e garantir qualidade nas relações contratuais (AMAZONAS, 2018). Com essa lei, o estado define também os parâmetros de avaliação dos

programas de integridade e estabelece multa e obrigações aos gestores de contratos. Entre os estados brasileiros, o Amazonas não foi pioneiro em editar norma com tal exigência, pois regra semelhante já existia em outros estados, como no Rio de Janeiro (Lei nº 7.753, de 17 outubro de 2017) e no Espírito Santo (Lei nº 10.793, de 21 dezembro de 2017), além do Distrito Federal (Lei nº 6.112, de 2 de fevereiro de 2018), demonstrando a procura por uma legitimação em seu ambiente, bem como a ocorrência do que a teoria institucional denomina isomorfismo mimético, pois este se amolda ao aludido por Powell e Dimaggio (1991), o que acontece quando uma organização imita práticas de outra.

Em razão da constatação desse isomorfismo ocorrido no ambiente dos entes da Federação, buscou-se explorar nos demais estados a existência de leis, decretos e, ainda, de projetos de lei que regulamentam a utilização dos preceitos da *compliance* em suas gestões. Essa busca objetivou também levantar evidências em três perspectivas: (i) a regulamentação da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública; (ii) a implantação de programas de integridade na própria administração pública; e (iii) a exigência de programas de integridade de seus fornecedores como condicionante na celebração de contratos.

No caso do Amazonas, a exigência é para os contratos com prazo igual ou superior a 180 dias e para as contratações realizadas na modalidade de licitação por concorrência ou pregão; aplica-se também às alterações dos contratos firmados antes da vigência da lei local. O programa de integridade é considerado obrigatório para as contratações com valores superiores a R\$3.300.000,00, nos casos de obras e serviços de engenharia; e para valores superiores a R\$1.430.000,00, para as compras e serviços. Percebe-se, ainda, que a lei, em seu artigo 3º, já prevê a atualização anual, a cada 1º de janeiro, dos valores-limite para enquadramento dos contratos em que se deve exigir programa de integridade.

3.2 Operacionalização da Pesquisa

Para a realização desta pesquisa, *a priori*, como caminho obrigatório para todas as investigações, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, por meio de autores considerados de referência nos diversos assuntos tratados neste estudo. Na sequência, buscaram-se, preferencialmente, estudos produzidos em congressos, simpósios, encontros acadêmicos, entre outros, pertinentes à área de pesquisa, bem como as publicações de periódicos, revistas e livros.

Na *archival research* (documental), buscaram-se leis, decretos, portarias e outros documentos emitidos pelo poder público que tratam, de alguma forma, de regulamentação ou dão direcionamento à utilização da *compliance* ou de medidas de anticorrupção introduzidas pela Lei nº 12.846/2013, preferencialmente em ambientes *Web*. Reunidas as informações sobre as providências adotadas pelos estados da Federação (em comparação com o estado amazonense e em sua análise principal), elas serão sumarizadas para melhor avaliação e comparação. Com esses dados, realizou-se uma análise de conteúdo para descrever categorias e textos sobre a temática desta investigação.

Tendo como *locus* principal da pesquisa o estado do Amazonas, solicitou-se, por meio da utilização da Lei de Acesso à Informação, aos órgãos do governo do estado do Amazonas responsáveis pela gestão dos sistemas eletrônicos de compras e pelo sistema de administração financeira os dados referentes à totalidade dos procedimentos licitatórios que adjudicaram compras e contratações realizadas a partir do início do exercício de 2019. Essas informações foram tabuladas para melhor verificação da ocorrência ou não de *decoupling* na aplicação da Lei nº 4.730/2018.

Realizaram-se, ainda, entrevista semiestruturada com servidores envolvidos nos setores de compras e controle no âmbito da administração do estado do Amazonas, com a finalidade de avaliar a utilização da *compliance* nas suas contratações. Realizaram-se, também, entrevistas semiestruturadas com um deputado estadual e fornecedores da área da educação e saúde, com o intuito de capturar, entre outros aspectos, a percepção desses atores quanto à utilização da Lei.

3.2.1 Coleta de dados

Nesta investigação, utilizaram-se, como técnicas de coleta de dados, os métodos de análise documental (*archival research*), observação direta, entrevista semiestruturada (pesquisa de campo) e, por sua vez, análise de conteúdo.

Com o *locus* da investigação previamente definido, o estado do Amazonas, assim também como a seleção da temática central já definida – a *compliance* –, preliminarmente se buscou uma visão geral do significado do termo e de seus principais usos. Em termos gerais e resumidamente, ficou explícito o seu largo emprego para mitigar atos de corrupção. Definiu-se, então, que o tema da investigação seria “*Compliance* na Contratação com a Administração Pública no Estado do Amazonas”.

Para operacionalizar a coleta de dados desta pesquisa, algumas etapas foram seguidas. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa em um buscador eletrônico com as palavras *compliance*, “programa de integridade” e “Amazonas”. O resultado apresentado trouxe a Lei Estadual nº 4.730, de 27 de dezembro de 2018, cujo término de sua leitura restou a incerteza se o referido normativo estaria sendo utilizado e se já havia sido institucionalizado. Dessa forma, o objetivo seria averiguar o estágio da institucionalização da *compliance* nas contratações da Administração Pública do estado do Amazonas, bem como a ocorrência ou não de *decoupling* na aplicabilidade da lei.

Na fase da *archival research* foram examinados documentos ligados ao tema *compliance*, como leis federais e estaduais, decretos e manuais de orientações emitidos por alguns órgãos públicos (Quadro 1). Ainda, foram examinadas algumas normas emitidas pelo *International Organization for Standardization* referentes à *compliance*; a ISO 19600:2014, que no decorrer da pesquisa foi substituída pela ISO 37301:2021, uma regra certificável, que disponibiliza mecanismos de prevenção a fraudes e ilícitos; e a ISO 37001:2016, que estabelece requisitos para o funcionamento do Sistema de Gestão Antissuborno.

Quadro 1 – Lista de documentos examinados e utilizados nesta pesquisa

Órgão emite	Documento/Ano	Descrição
Federal	Decreto-Lei 2.848/1940	Código Penal Brasileiro
Federal	Lei 12.846/2013	Lei Anticorrupção
Federal	Lei 13.303/2016	Lei das Estatais
Federal	Decreto 8.420/2015	Regulamento da Lei Anticorrupção
Federal	Lei 8.429/1992	Enriquecimento Ilícito
Federal	Lei 8.666/1993	Lei de Licitações
Federal	Lei 9.613/1998	Lei da Lavagem de Dinheiro
Federal	Lei 14.133/2021	Nova Lei de Licitações
Estadual – AM	Lei 2.869/2003	Código de Ética dos Servidores Estaduais
Estadual – AM	Lei 4.730/2018	Exige Programa de Integridade dos Fornecedores
Estadual – AM	Lei 5.065/2019	Lei Orçamentária Anual de 2020
CGU	2017	Manual para implementação de programas de integridade – Orientações para o Setor Público
CGU	2015	Programa de Integridade – Diretrizes para empresas privadas
CGE – MG	2019	Plano de Integridade, 2ª edição
CGE – AM	2019	Orientação para Implantação do Programa de Integridade para Empresas Privadas – Exigências para contratar com a Administração Pública do Amazonas
CADE	2016	Guia Programas de <i>Compliance</i> – Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de <i>compliance</i> concorrencial

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os documentos foram, quase que na sua totalidade, coletados por meio dos sítios eletrônicos de seus emissores, estando as leis e decretos federais disponíveis no Portal da Legislação do Governo Federal. As leis do estado do Amazonas estão disponíveis no *site* da Assembleia Legislativa do Amazonas e os manuais e orientações, nos sítios de seus emissores. As normas emitidas pelo *Internacional Organization for Standardization* foram acessadas em um escritório jurídico local.

Nesse levantamento documental se enxergou um ambiente de possível ocorrência de isomorfismo na adoção de leis de *compliance* no ambiente dos estados da Federação, surgindo, assim, mais um objetivo complementar. Dessa forma, passou-se a buscar por leis, decretos e, ou, normas em outras unidades da Federação que tivessem escopo similar ao teor da lei anticorrupção nacional ou da legislação amazonense.

Na segunda etapa da coleta de dados, para analisar a ocorrência de isomorfismo nos estados, buscaram-se os documentos nos sítios eletrônicos de suas administrações e, ou, nos sítios de suas Assembleias Legislativas. Quando restou dúvida sobre a existência de normas para esse tema, apoiado na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), fez-se a solicitação dessa informação.

Seguindo com a coleta de dados e considerando que a Lei Estadual entrou em vigor a contar da data de sua publicação, para subsidiar a aferição da ocorrência ou não de *decoupling* no uso da Lei amazonense nº 4.730/2018, foi necessário solicitar as informações das compras realizadas pelo estado do Amazonas no período referente aos exercícios de 2019, 2020 e do primeiro semestre de 2021. Nesse caso específico, novamente apoiando-se na Lei de Acesso à Informação e por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão do Governo do Estado do Amazonas (e-SIC), registrou-se o pedido das informações. Justificou-se esse pedido na realização desta pesquisa acadêmica e, dessa forma, foram requeridas as informações com os critérios a seguir:

- a) Valores de compras superiores a R\$1.430.000,00, referentes ao valor indicado na Lei Estadual 4.730/2018, em que as empresas são obrigadas a apresentar seus programas de integridade.
- b) As informações deveriam ser disponibilizadas em arquivo de planilha eletrônica, com possibilidade de edição.
- c) As colunas deveriam ter o seguinte conteúdo:
 - Ano ou exercício;
 - Nome do órgão emitente;
 - Código do órgão emitente;

- Data de emissão da Nota de Empenho;
- Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral – CNPJ;
- Nome da empresa;
- Número do processo;
- Modalidade de licitação;
- Elemento de despesa com seis dígitos, para as naturezas de despesa: 339030 (material de consumo), 339032 (material, bem ou serviço para distribuição gratuita), 339035 (serviços de consultoria), 339036 (serviços de terceiros – Pessoa física), 339037 (Locação de mão de obra), 339039 (serviços de terceiros – Pessoa jurídica), 449051 (obras e instalações) e 449052 (equipamentos e materiais permanentes);
- Descritivo do elemento de despesa;
- Valor empenhado;
- Valor liquidado; e
- Valor pago.

Na solicitação da informação, consideraram-se os elementos de despesas descritos anteriormente, uma vez que o propósito da requisição era selecionar fornecedores para as entrevistas. Objetivamente, a seleção desses elementos de despesas traria apenas informações sobre a ocorrência de empenhamento e pagamento de despesas em favor de fornecedores que poderiam ser alcançados pela Lei 4.730/2018, eliminando, por exemplo, informações com despesas de pessoal e seus encargos, pagamento de dívidas e outras.

De posse das informações de cada exercício (2019, 2020 e 1º semestre de 2021) em total conformidade com o solicitado, foi possível fazer inferências necessárias para subsidiar o avanço deste estudo. Para oportunizar a análise, realizou-se a consolidação dos dados em uma única planilha eletrônica, o que resultou em uma planilha com mais de 1.300 linhas de registros. O próximo passo foi seccionar os registros por área de atuação – 21 áreas no total. Para ilustrar: educação, saúde, segurança, assistência social e outros. Isso foi plenamente possível ao se considerarem os códigos dos órgãos emitentes das notas de empenho.

Sequencialmente utilizando a ferramenta de tabela dinâmica foi produzido um resumo dos dados, aplicando-se os campos “Código da área de atuação”, “Descritivo da área de atuação” e “Valor total empenhado”. Na Tabela 1, representa-se o resultado encontrado com os critérios utilizados. Os valores, apresentados em bilhões de reais são nominais, sem atualização.

Tabela 1 – Valores empenhados em 2019, 2020 e 1º semestre de 2021

Cód. área	Descritivo área	Total empenhado	%
28	Educação	1,95	32,9
17	Saúde	1,15	19,4
25	Infraestrutura	0,81	13,7
41	Sistema penitenciário	0,57	9,6
22	Segurança	0,24	4,1
37	Comunicação	0,22	3,7
99	Demais áreas	0,98	16,6
Total		5,91	100

Fonte: e-Compras.AM.

Após essa exploração inicial e conforme estabelecido na Carta Magna de 1988, ao dispor que a “saúde é direito de todos e dever do Estado”, garantindo o acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação (PAIM, 2015), bem como a educação, outra área que também é direito de todos e dever do Estado e, ainda, o volume financeiro utilizado nessas áreas (saúde e educação) superior a 50% no estado do Amazonas, com base nos critérios da solicitação das informações, essas foram as áreas escolhidas para a seleção dos fornecedores a serem convidados a participar da fase de entrevistas. Utilizando ainda a planilha consolidada, construiu-se um novo resumo com a ferramenta de tabela dinâmica, desta vez com o uso de filtro para as áreas da saúde e da educação e com os campos “Nome da empresa” e “Valor total empenhado”.

Na lista-resumo foram selecionadas 40 empresas, sendo 20 para cada área, que na saúde representaram aproximadamente 67% do volume financeiro no período e, no caso da educação, 81%. Assim, buscou-se o contato com essas organizações em um buscador eletrônico via *Web*, o qual se concretizou via correio eletrônico e, ou, mensageiro eletrônico. A mensagem fez uma explicação a respeito da pesquisa acadêmica, convidando as empresas a participar da entrevista e agendá-la. No total, sete empresas retornaram o contato e participaram das entrevistas. Os nomes das empresas não serão divulgados devido ao compromisso ético prévio da não divulgação.

Ainda nesta etapa, tendo em vista que a primeira solicitação levou em conta apenas as compras ou contratações com valores acima de R\$ 1,43 milhão, com o intuito de dar maior respaldo informacional às análises deste estudo, foi realizada nova solicitação. Desta vez, com dados consolidados no período dos exercícios de 2018, 2019, 2020 e primeiro semestre de 2021, a informação deveria também ser em formato de planilha eletrônica editável, com os seguintes critérios adicionais para cada exercício financeiro referenciado, conforme a seguir:

- modalidade de licitação;
- valor total por modalidade de licitação; e
- quantidade total de processos por modalidade de licitação.

Na terceira etapa, a da coleta de dados, a realização das entrevistas foi delineada em três vertentes – servidores públicos da Administração Estadual envolvidos de alguma forma na elaboração, realização e controle das compras e contratações estaduais. As outras vertentes envolveram os fornecedores da educação e da saúde, que deveriam estar obrigados a apresentar seus programas de integridade.

Elaborado os roteiros de entrevista semiestruturada para cada uma das vertentes, *a priori* eles foram validados por dois docentes de universidades federais e técnicos não respondentes da amostra como um “teste-piloto”. As recomendações foram aceitas para o aprimoramento do instrumento de coleta. Os ajustes foram baseados, principalmente, em esclarecimentos das questões retiradas de vícios de linguagem e vieses de juízos de valor, além de acréscimos de questões pertinentes à institucionalização e *decoupling*. Após isso, os roteiros foram encaminhados para avaliação do Comitê de Ética da Universidade Federal de Viçosa. A primeira submissão ocorreu em 30/04/2021, com parecer para ajustes em 23/06/2021. Após as correções, o Comitê aceitou os instrumentos de coleta em 12/07/2021, com o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) 46642921.8.0000.5153. No Anexo 1 são apresentados os roteiros de coleta.

Em seguida à validação pelo Comitê de Ética, deu-se início às entrevistas. Para Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, com o principal objetivo da obtenção de informações do entrevistado a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

No total foram 14 entrevistados (quantidade indicativa da acessibilidade e saturação de coleta), entre servidores e fornecedores, com uma média de 40 minutos em cada procedimento. Para permitir que os entrevistados ficassem mais à vontade e seguros, as entrevistas não foram gravadas (a pedido deles), sendo as respostas anotadas, posteriormente transcritas em planilha eletrônica para melhor comparação e, depois, analisadas. Os encontros ocorreram em diversos locais, a depender do local de trabalho do entrevistado. No Quadro 2 são apresentados os cargos ocupados e a experiência dos servidores públicos entrevistados. No Quadro 3, apresentam-se o ramo de atividade da empresa, os cargos ocupados pelos entrevistados e há quanto tempo a empresa participa das licitações do estado do Amazonas.

Quadro 2 – Entrevistados do setor público por cargo, ramo de atividade e experiência nesta pesquisa

Cargo dos entrevistados		Experiência na Administração Pública	Experiência no atual cargo
S1	Deputado Estadual	Tribunal Regional do Trabalho – 20 anos	7 anos
S2	Coordenador de Compras e Contratos Governamentais	Secretaria de Estado da Fazenda – 16 anos	6 meses
S3	Assessor Jurídico do Centro Compartilhado de Serviços	13 anos	13 anos
S4	Ex-Controlador Geral do Estado do Amazonas	Secretaria de Estado da Fazenda – 16 anos	Passou aproximadamente 2 anos no cargo
S5	Secretário Geral de Controle Externo	Tribunal de Contas do Amazonas – 20 anos	Aproximadamente 2 anos
S6	Subcontrolador Geral de Controle Interno	Tribunal de Contas da União – 30 anos	2 anos e meio
S7	Secretário de Controle Interno da Secretaria de Saúde	Diversos órgãos – 20 anos	1 ano e meio

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados foram indagados sobre haver ou não dificuldades na implantação da Lei nº 4.730/2018 sobre os fatores que inibiram ou contribuíram para a adoção das práticas de *compliance* pelos fornecedores. Também foram convidados a opinar o que pensam sobre o fato de a administração do estado do Amazonas não (ou sim) ter institucionalizado um programa de integridade em sua estrutura e (como) está cobrando isso dos seus fornecedores. Perguntados se a “Lei de certo e é aplicada”, bem como o que se tem feito para a transferência das experiências/práticas adquiridas com a Lei nº 4.730. Os roteiros estão disponíveis nos Anexos desta dissertação.

Em outras fases das entrevistas, os entrevistados responderam sobre a percepção do isomorfismo e a legitimação do estado do Amazonas em seu ambiente institucional; e sobre haver ou não resistência dos fornecedores em aceitar e implantar o programa de integridade. Os entrevistados também foram indagados sobre as vantagens e desvantagens trazidas pela Lei nº 4.730/2018. Por fim, indicaram outro servidor/fornecedor para ser entrevistado, uma técnica metodológica conhecida como *snowball sampling*, ou simplesmente *snowball*. Na visão de Bardin e Munhoz (2011), trata-se de uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais, em que os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes, que por sua vez também indicam novos outros e assim sucessivamente até que seja alcançado o ponto de saturação (Quadro 3).

Quadro 3 – Entrevistados das empresas por cargo e participação em licitações

Ramo de atividade		Cargo	Experiência nas licitações estaduais
FSE8	Logística	Sócio-proprietário	Aproximadamente 8 anos
FS9	Fármaco e produtos para saúde	Sócio-proprietário	Mais de 30 anos
FS10	Fármaco e produtos para saúde	<i>Controller e Assessor Jurídico</i>	Mais de 20 anos
FS11	Fármaco e produtos para saúde	Sócio-proprietário	Aproximadamente 20 anos
FS12	Fármaco e produtos para saúde	Assessor Jurídico	Mais de 10 anos
FE13	Móveis e equipamentos	Sócio-proprietário	Mais de 15 anos
FE14	Móveis e equipamentos	Sócio-proprietário	Mais de 20 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a privacidade dos participantes da pesquisa, eles foram identificados por códigos, variando de S1 a S7 (entrevistado servidor público) e FSE8 para o fornecedor que atende às áreas da saúde e educação, assim como FS 9 a FS 12 (entrevistado fornecedor da área da saúde) e FE13 e FE14 (entrevistado fornecedor da área da educação).

3.2.2 Análise dos dados

Para a análise dos dados, foi utilizado o método da análise de conteúdo. Segundo Silva, Rocha e Simão (2005), este método aparece como ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. A análise de conteúdo é disposta em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretações. A primeira fase é a de escolhas dos documentos e da sistematização das ideias. Na segunda fase, os resultados brutos recebem tratamento para se tornarem falantes e já se podem fazer inferências superficiais; é uma fase longa e entediante. A última fase é reservada para a interpretação final dos dados e tratamento (BARDIN, 1977).

Ao fundamentar esta pesquisa na teoria institucional sociológica para gerar base teórica, compulsoriamente teve-se que examinar algumas obras de referência, como: *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, de Meyer e Rowan (1977); *The role of institutionalization in cultural persistence*, de Zucker (1977); *Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform*, de Tolbert e Zucker (1983); *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, de DiMaggio e Powell (1983); e *The institutionalization of institutional theory*, de Tolbert e Zucker (1996).

Assim, passadas as fases iniciais da análise de conteúdo e da exploração dos documentos capturados e o manuseio dos dados de compras disponibilizados, assim como também o contato com os servidores e fornecedores por meio das entrevistas, ações essas

apoiadas pela teoria visitada (para melhor desenvolvimento da análise de conteúdo), chegou-se à categorização da análise empregada (fases 1 e 2 da análise de conteúdo), como apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Categoria para análise dos resultados

Categoria	Indicador das categorias	Tipo de análise utilizada
1. Normativos (P ₁ e P _{1a})	<ul style="list-style-type: none"> – Histórico de adoção de programas de integridade (<i>compliance</i>) – O caso Amazonas e comparação com outros estados 	Análise de conteúdo das legislações
2. Institucionalização ou <i>decoupling</i> (P ₂)	<ul style="list-style-type: none"> – Institucionalização e a não institucionalização – Mecanismos isomórficos <ul style="list-style-type: none"> – <i>Decoupling</i> – Resistência dos atores – Transferência das experiências <ul style="list-style-type: none"> – Legitimação externa – Vantagens e, ou, desvantagens 	Análise de conteúdo dos documentos, entrevistas e informações obtidas

Fonte: Elaborado pelo autor. P₁, P_{1a} e P₂ referem-se às proposições respondidas nesta pesquisa, conforme os procedimentos da metodologia.

Essa categorização foi adotada mediante alguns preceitos teóricos concebidos durante o aprofundamento do desenvolvimento desta investigação, os quais serviram de colunas para o entendimento do que vem a ser e como ocorre o institucionalismo. Além disso, inferiu-se se uma prática foi institucionalizada ou não (*decoupling*) e a respeito dos mecanismos que provocam as mudanças organizacionais. Desse modo, a seguir são elencados os preceitos teóricos utilizados:

- a) As organizações buscam aumentar sua legitimidade com a implantação de práticas já institucionalizadas na sociedade (ocorrência ou não de *decoupling*) (MEYER; ROWAN, 1977).
- b) A institucionalização ocorre em três processos sequenciais (habitualização, objetivação e sedimentação) (TOLBERT; ZUCKER, 1996).
- c) A estrutura formal da organização está ligada à sua apresentação ao mundo exterior, mas não à maneira como as coisas de fato acontecem (SOUZA; RAMALHO; GUERREIRO, 2019).
- d) O isomorfismo coercitivo ocorre mediante a pressão formal realizada pelo governo, ou pressão social (SCOTT, 2008).
- e) As mudanças organizacionais são respostas diretas de ordens governamentais (DIMAGGIO; POWELL, (2005).

- f) As organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem serem mais legítimas (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O propósito da construção desses preceitos foi facilitar a identificação de componentes que fizessem a conexão entre todo o arcabouço teórico levantado e explorado com a realidade encontrada nos dados capturados dos normativos e de outros documentos, que se somaram aos materiais cedidos pela Administração do estado do Amazonas quando postos em confronto com as informações capturadas em campo durante as entrevistas com os servidores e fornecedores. A categorização leva à última fase da análise de conteúdo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Normativos: evolução, comparação lícita da *compliance* no estado do Amazonas

Primeiramente, há de se mencionar que este tópico foi elaborado conforme a categoria “normativa”, advinda da análise de conteúdo, bem assim com a consideração de seus indicadores. Tem relação com a proposição 1 e a proposição 1a.

Apesar de bem recente na administração pública, a *compliance* já se faz presente no mercado financeiro (segmento privado) há algum tempo. Nesse ambiente, é comum ou mais recorrente a necessidade de ser transparente e apresentar uma *accountability* mais assertiva a seus diversos *stakeholders*. No ambiente corporativo, as empresas, por serem mais comprometidas com a redução de perdas e ampliação dos resultados, já utilizavam essa ferramenta, seja pela pressão interna de seus investidores, seja pela pressão do mercado, seja, ainda, em razão da busca pela legitimação em seu ambiente institucional.

Em outra perspectiva, enxergando as ações implementadas para enfrentamento da corrupção no âmbito da Administração Pública Federal, os estados, algumas capitais e grandes cidades também se puseram a regulamentar a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), introduzindo em suas estruturas jurídicas leis e decretos como medidas de prevenção às ações corruptas, que têm relações com programas de integridade (*compliance*).

Restringindo o objeto desta fase da investigação apenas ao campo organizacional dos estados da Federação, não sendo a Lei Anticorrupção de uso obrigatório por eles, percebe-se que as unidades estaduais que fizeram a regulamentação interna dessa lei buscaram legitimação, uma forma de isomorfismo, considerando aqui a necessidade que os estados possuem em apresentar de alguma forma, mesmo que aparente, o combate à corrupção como resposta à sociedade e aos seus pares. Eles estão, de alguma forma, alinhados com a ideia de Meyer e Rowan (1977), que afirmam que as organizações procuram aumentar sua legitimidade por meio da implantação de práticas já institucionalizadas na sociedade. Adicional a isso, incorre-se na prática de isomorfismo mimético, pois suas ações se ajustam ao pressuposto de DiMaggio e Powell (2005), ou melhor, as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem serem mais legítimas.

Entretanto, os primeiros estados, ao adotarem os preceitos da Lei Anticorrupção, impuseram em seu campo organizacional uma pressão informal aos demais estados, ou seja, aqueles que ainda não haviam aderido a tal medida estavam compelidos a fazer o mesmo para se legitimarem nesse campo. Complementarmente, a sociedade de cada estado, em certa

medida, espera que a gestão pública da qual ela participa e com ela colabora reúna características de um ambiente probó. Segundo Dimaggio e Powell (2005), o isomorfismo coercitivo resulta tanto de pressões informais exercidas de umas organizações sobre as outras, bem como pelas expectativas culturais da sociedade em que essas organizações atuam. Assim, a adoção dos preceitos da Lei Anticorrupção pelos estados lança, ao mesmo tempo no campo organizacional que eles constituem, a ocorrência de isomorfismos coercitivo e mimético.

Desejando constatar a incidência dessa legitimação por meio de mecanismos isomórficos (isomorfismos coercitivo e mimetismo) nos estados brasileiros, por meio de consulta realizada aos sítios eletrônicos de cada uma das 27 administrações estaduais, considerando o Distrito Federal como um estado, bem como nos sítios eletrônicos das assembleias legislativas de cada estado e, em alguns casos, com a utilização da Lei de Acesso à Informação (LAI), foram coletadas informações acerca da normatização da Lei Anticorrupção desses entes subnacionais com foco em três perspectivas normativas, ou seja:

- a) responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública;
- b) implantação de programas de integridade na própria Administração Pública dos estados; e
- c) exigência de programas de integridade de seus fornecedores na celebração de contratos.

As consultas a cada unidade estadual, considerando as três perspectivas citadas, foram realizadas em dois momentos: o primeiro entre o mês de fevereiro e a primeira semana do mês de maio do ano 2020 (Maio 2020); e o segundo, entre os dias 15 de novembro e 15 de dezembro do ano 2021 (Dez. 2021). Além da comparabilidade temporal, a consulta em duas oportunidades teve o intuito de verificar a inclusão de novos normativos e a modificação dos atos em vigor.

Na realização da primeira consulta aos estados (Maio 2020), restou demonstrado que, dos 27 estados brasileiros, 21, representando aproximadamente 78%, já possuíam algum tipo de documento normatizando o uso de programas de integridade em seu arcabouço legal, tomando como referências qualquer uma das três perspectivas de normatização.

Ao repetir a consulta em dezembro de 2021 e revisitar cada um dos estados, o resultado alcançado evidencia que os estados do Acre e de Sergipe também adotaram alguma política de uso do programa de integridade, ampliando para 23 o número de estados (85%), o que indica uma ação padronizada – infere-se, dessa forma, a ocorrência de mimetismo no setor público estadual em relação ao uso de programas de integridade (não se rejeitando P1).

Não podendo, todavia, descartar a ocorrência de isomorfismo coercitivo informal, que se dá mesmo sem a obrigatoriedade legal.

A Figura 2 ilustra uma visão geral do uso dos programas de integridade pelos estados brasileiros. No mapa dessa figura, têm-se, em verde, os estados que já possuíam alguma regulamentação (dentro das três perspectivas normativas) em maio de 2020; em amarelo, os estados que fizeram a regulamentação no intervalo entre maio de 2020 e dezembro de 2021; e, em laranja, os que ainda não possuíam regulamentação em dezembro de 2021.

Figura 2 – Implantação de programas de integridade nos estados brasileiros

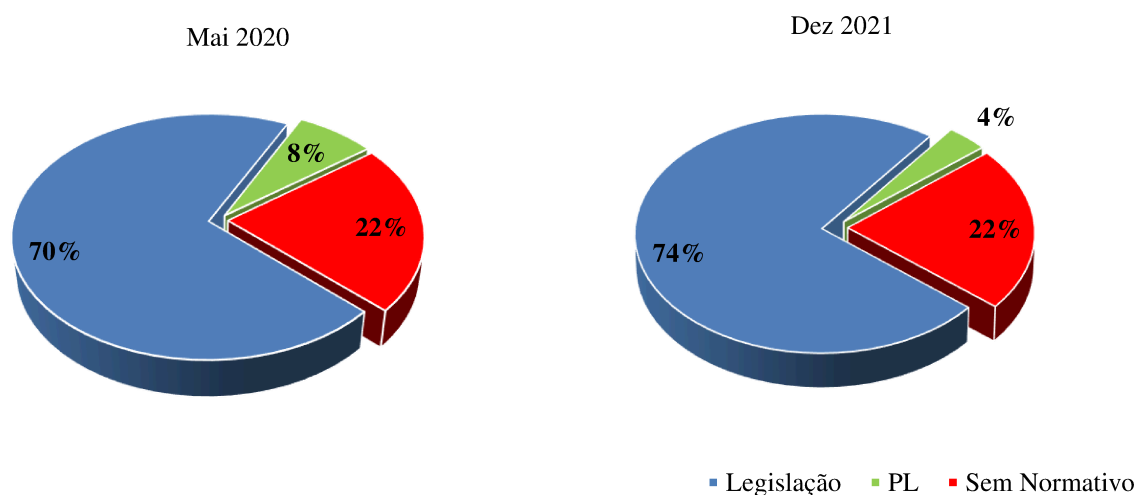


Fonte: Elaborado pelo autor.

Em sequência da análise do avanço dos estados no uso de programas de integridade, oportunidade em que se perfaz uma leitura em cada estado considerando como pilares as três perspectivas normativas de análise adotadas nesta pesquisa, do ponto de vista da **(a) Responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública**, constatou-se que, inicialmente (Maio 2020), 70% dos estados subnacionais (19) já tinham realizado normatização nesse sentido e dois⁶ estavam com Projetos de Lei de mesmo teor em suas Casas Legislativas (8%). Não foi encontrada norma jurídica ou projeto de criação de normas em seis estados⁷ (22%).

Na revisita (Dez. 2021), verificaram-se poucas mudanças dentro dessa perspectiva normativa. No estado do Ceará, muito embora exista um Projeto de Lei em andamento em sua Assembleia Legislativa (PL 26, de 22 fevereiro de 2019), o chefe do Executivo achou por bem editar o Decreto 33.951, de 5 maio de 2021, regulamentando a responsabilização administrativa. Outra modificação observada foi no estado do Tocantins, em que o Decreto 4.954, de 13 de dezembro de 2013, foi revogado pelo Decreto 6.105, de 3 de junho de 2020. Assim, o Gráfico 1 evidencia uma tendência dos estados da Federação em adotar tal regramento, ao mesmo tempo que aclara a ocorrência do isomorfismo mimético dentro dessa primeira perspectiva, que também apresenta pequena variação ao se considerar que o estado do Ceará já possui regulamentação.

Gráfico 1 – Responsabilização Administrativa – Maio 2020 x Dez. 2021



Fonte: Elaborado pelo autor.

⁶Ceará e Bahia.

⁷Acre, Amapá, Amazonas, Roraima, Piauí e Sergipe.

Da ótica da **(b) Utilização de programas de integridade pelas próprias administrações estaduais**, em maio de 2020 esse caminho já havia sido percorrido por 11 estados⁸, aproximadamente 41%, e outros quatro⁹ (15%) já possuíam Projetos de Lei em andamento. Assim, constatou-se a ausência de interesse nesse tipo de normatização nos demais 12 estados (44%).

Na nova sondagem, em dezembro de 2021, além dos 11 estados já observados em maio de 2020, dois outros fizeram a regulamentação do uso de programas de *compliance* em suas administrações. São eles: Acre (Lei 3.747, de 2 de julho de 2021) e Rondônia (Decreto 26.238, de 19 de julho de 2021). Neste último, mesmo com um Projeto de Lei em curso em sua Casa Legislativa, o Executivo, ao considerar importante o tema, aprovou um Decreto que regulamenta o uso da *compliance* em sua administração, totalizando, assim, 13 estados, aproximadamente 48%.

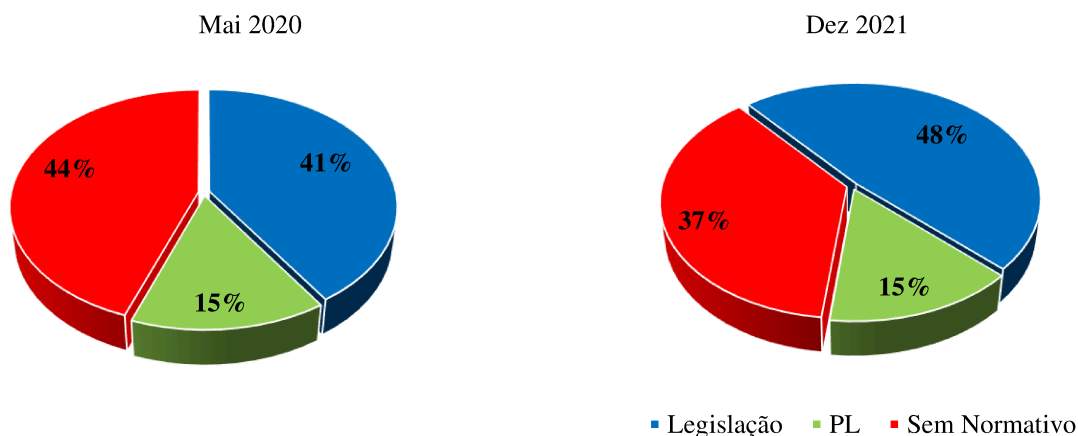
Na ilustração do Gráfico 2 é possível obter um panorama comparativo dentro dessa perspectiva normativa, em que se observam a redução percentual de estados sem regulamentação da *compliance* (de 44% para 37%) e o avanço do quantitativo de estados que já regulamentaram essa prática em suas administrações (de 41% para 48%), o que dá suporte à inferência de que o uso da *compliance* está se reproduzindo no campo institucional das Administrações Públicas Estaduais. Muito embora a faixa de Projetos de Lei tenha permanecido numericamente inalterada (15%), deve-se considerar, para efeito desta pesquisa, que o estado de Rondônia, ao emitir um Decreto, passou a ser considerado como já possuidor do item regulamentado, no entanto foi substituído pelo estado de Sergipe, que passou a contar com o Projeto de Lei nº 89, de 6 de junho de 2021.

Essa perspectiva normativa da adoção de programas de integridade deveria ser a mais utilizada pelos estados, isso considerando o estabelecido na Carta Constitucional de 1988, quanto aos princípios da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) – o que amolda às convenções da *compliance*. No entanto, a adoção de programas de integridade pelas próprias administrações caminha lentamente, isso tendo como lapso temporal a Lei 12.846/2013, como se pode evidenciar no Gráfico 2.

⁸Pernambuco, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina.

⁹São Paulo, Bahia, Paraíba e Rondônia.

Gráfico 2 – Programas de integridade na Administração Pública – Maio 2020 x Dez. 2021



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já com o enfoque da (c) **Exigência de programas de integridade aos fornecedores estaduais**, na primeira visita aos estados, sete deles¹⁰ (26%) tinham percorrido essa trajetória. Outros cinco¹¹ (18%) já estavam com Projetos de Lei em curso e os 15 estados restantes (56%) não deram atenção a esse tipo de normatização. Cabe destacar que no estado da Paraíba o Projeto de Lei 1.718, de 22 de fevereiro de 2018, foi rejeitado por sua Assembleia Legislativa em razão de beirar à inconstitucionalidade, fato não observado em nenhum outro estado.

Na nova visita aos estados, em dezembro de 2021, foi diagnosticado um panorama bem distinto do inicial, com um avanço relevante nessa perspectiva normativa. Três novos estados¹² editaram leis com o objetivo de exigir dos seus contratados programas de integridade, totalizando 10 estados com o mesmo tipo de regulamentação, aproximadamente 37% dos entes estaduais. Três estados – Roraima, Ceará e Mato Grosso do Sul – também enviaram Projetos de Lei com mesmo teor a suas Casas Legislativas, somando-se aos demais e passando a representar uma parcela de aproximadamente 30% dos estados.

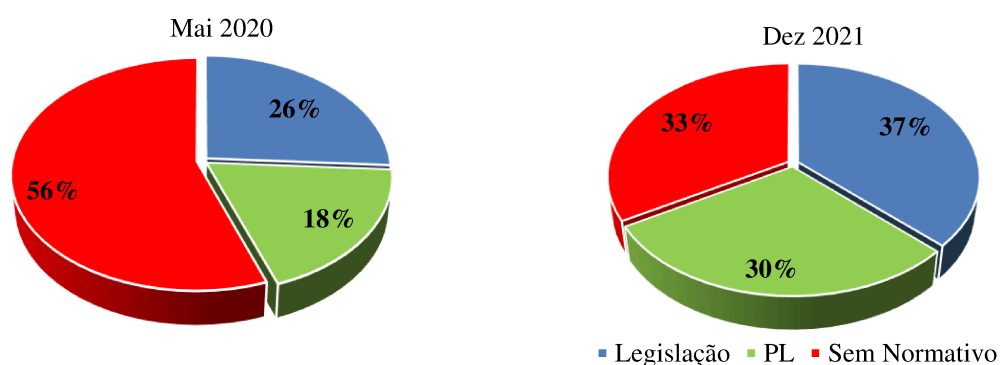
O Gráfico 3 ilustra a situação inicial (Maio 2020) e final (Dez. 2021) dentro da terceira perspectiva normativa, colaborando mais uma vez em inferir sobre a ocorrência de isomorfismos coercitivo – *a priori* exercida pelas pressões institucionais dos estados a respeito de seus fornecedores – e mimético, no uso de programas de integridade/*compliance* no âmbito da Gestão Pública, demonstrando ser um caminho sem volta.

¹⁰ Amazonas, Pernambuco, Distrito Federal, Goiás, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

¹¹ Rondônia, Bahia, São Paulo, Minas Gerais e Paraná.

¹² Maranhão, Sergipe e Mato Grosso.

Gráfico 3 – Exigência de Programas de Integridade aos fornecedores – Maio 2020 x Dez. 2021



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa perspectiva de exigência de integridade aos contratados, diante do examinado até aqui, é a que tem maior possibilidade de implementação nas administrações estaduais. Nela existe a possibilidade do *enforcement* da transferência da responsabilidade, do dever de cumprir e estar em conformidade, fazer cumprir as leis e mitigar os riscos (COIMBRA; MANZI, 2010), ou seja, uma forma de estar *comply* sem debruçar com muita energia sobre a questão.

O resultado da investigação nos estados realizada até a primeira semana de maio de 2020 está sumarizado nas Tabelas 2 e 3. São apresentadas nessas tabelas, dentro das três perspectivas, a regulamentação da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública (**Responsabilização**), a implantação de programas de integridade na própria Administração Pública (**Legislação PI**) e a exigência de programa de integridade aos seus fornecedores como condição para a celebração de contratos (**Exige PI Contratos**). Dentro de suas macrorregiões, os estados estão representados por suas siglas, sendo representados também as Lei (L), os Decretos (D), os Projetos de Lei (PL) e a ausência de normativo (-).

Percebeu-se que as regulamentações nas alçadas estaduais foram ocorrendo de forma gradativa e, ainda, estão acontecendo diante de um ambiente político permeado de incertezas, fato inferido pelos Projetos de Leis existentes nas Casas Legislativas Estaduais, como é o caso dos estados da Bahia (PL 23.757, de 17 fevereiro de 2020), Roraima (PL 70, de 15 de abril de 2020), Ceará (PL 172, de 20 outubro de 2020) e São Paulo (PL 279, de 24 abril de 2020), o que reproduz o isomorfismo mimético que DiMaggio e Powell (1977) explicam como respostas padronizadas a incertezas simbólicas, constituindo uma forma encorajadora da imitação. Tal constatação novamente induz à não rejeição de P₁.

Tabela 2 – Normativas do *compliance* e integridade nos estados brasileiros (Maio de 2020)

Região	Centro-Oeste				Nordeste									
	DF	GO	MS	MT	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	
Responsabilização	D	L	D	D	D	PL	PL	D	D	L	-	D	-	
Legislação PI	D	D	D	L	-	PL	L	-	PL	D	-	-	-	
Exige PI Contratos	L	D	-	-	-	PL	-	-	-	L	-	-	-	
Região	Norte							Sudeste				Sul		
Estado	AC	AM	AP	PA	RO	RR	TO	ES	MG	RJ	SP	PR	RS	SC
Responsabilização	-	-	-	D	D	-	D	D	D	D	D	D	L	D
Legislação PI	-	-	-	-	PL	-	-	L	D	D	PL	L	-	L
Exige PI Contratos	-	L	-	-	PL	-	-	L	PL	L	PL	PL	L	-

Legenda: Lei (L), Decretos (D), Projetos de Lei (PL) e a ausência da norma (-). Estados: Distrito Federal (DF), Goiás (GO), Mato Grosso do Sul (MS), Mato Grosso (MT), Alagoas (AL), Bahia (BA), Maranhão (MA), Pernambuco (PE), Piauí (PI), Rio Grande do Norte (RN), Sergipe (SE), Acre (AC), Amazonas (AM), Amapá (AP), Pará (PA), Rondônia (RO), Roraima (RR), Tocantins (TO), Espírito Santo (ES), Minas Gerais (MG), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Paraná (PR), Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC).

Fonte: Dados dos sítios das Controladorias e Secretarias dos estados brasileiros.

Para o *locus* desta pesquisa, quanto à questão da exigência de programas de integridade aos fornecedores na celebração de seus contratos, o estado amazonense percorreu essa trajetória ao editar a Lei nº 4.730/2018. Oito outros estados também possuem legislação semelhante, como Rio de Janeiro (Lei 7.753, de 17 outubro de 2017), Espírito Santo (Lei 10.793, de 21 dezembro de 2017), Distrito Federal (Lei 6.112, de 2 fevereiro de 2018), Pernambuco (Lei 16.722, de 9 dezembro de 2019), Goiás (Lei 20.489, de 10 junho de 2019), Mato Grosso (Lei 11.123, de 8 de maio de 2020), Maranhão (Lei 11.463, de 6 de maio de 2021) e Sergipe (Lei 8.866, de 7 de junho de 2021). Cabe destacar que o estado do Rio de Janeiro foi pioneiro ao fazer tal exigência em seus contratados.

Ainda sob esse aspecto da exigência de programas de integridade dos seus contratados, o estado do Rio Grande do Sul, apesar do mesmo teor, normatizou essa exigência de maneira singular, uma vez que a incluiu no mesmo documento que fez a regulamentação da responsabilização administrativa.

Tabela 3 – Normativas do *compliance* e integridade nos estados brasileiros (Dez. 2021)

Regiões	Sigla	Responsabilização	Legislação PI	Exige PI contratos
NORTE	AC	#	Lei 3.747, de 2 jul. 21	#
	AP	#	#	#
	AM	#	#	Lei 4.730, de 27 dez. 18
	PA	Dec. 2.289/18	#	#
	RO	Dec. 23.907 15 maio 19	Dec. 26.238, de 19 jul. 21	PL 315, 22 out. 19
	RR	#	#	PL 70, de 15 abr. 20
	TO	Dec. 6.105, 3 jun. 20	#	#
NORDESTE	AL	Dec. 48.326, de 05 maio 16	#	#
	BA	PL 23.757, de 17 fev. 20	PL 23.454, de 13 ago. 19	PL 22.614, de 12 dez. 17
	CE	Dec. 33.951, de 23 fev. 2021	Lei 16.717, de 21 dez. 18	PL 172, de 20 out. 21
	MA	Dec. 31.251, de 28 out. 15	#	Lei 11.463, de 06 maio 22
	PB	Dec. 38.308, de 21 maio 18	PL 1.094, de 8 out. 2019	#
	PE	Lei 16.309, de 08 jan. 18	Dec. 46.855, de 7 dez. 2018	Lei 16.722, de 09 dez. 19
	PI	#	#	#
	RN	Dec. 25.177, de 13 maio 15	#	#
	SE	#	PL 89, de 6 jun. 21	Lei 8.866, de 7 jul. 21 - Dec. 41.008, de 6 out. 21
CENTRO-OESTE	DF	Dec. 37.296, de 29 abr. 16	Dec. 39.736, de 28 mar. 19	Lei 6.112 de 02 fev. 18 - Dec. 40.388 de 14 jan. 20
	GO	Lei 18.672, de 13 nov. 14	Dec. 9.406 de 18 fev. 19	Lei 20.489, de 10 jun. 19
	MT	Dec. 522, de 15 abr. 16 – PL 82, de 9 fev. 21	Lei 10.691, de 5 nov. 18	Lei 11.123, de 8 maio 20
	MS	Dec. 14.890, de 11 dez. 17	Dec. 15.222, de 7 maio 19	PL 25, de 23 fev. 21
SUDESTE	ES	Dec. 3.956-R/16, de 30 mar. 16	Lei 10.993, de 24 maio 19	Lei 10.793 de 21 dez. 17
	MG	Dec. 46.782, de 23 mar. 15	Dec. 47.185, de 12 maio 17	PL 1.198, de 9 out. 19
	RJ	Dec. 46.366, de 19 jul. 18	Dec. 46.745, de 22 ago. 19	Lei 7.753 de 17 out. 17
	SP	Dec. 60.106, de 29 jan. 14.	PL 279, de 24 abr. 2020	PL 360, de 03 abr. 19 - PL 1277, 6 dez. 19 - PL 1072, de 30 out. 19
SUL	PR	Dec. 11.953 de 10 Dez 18	Lei 19.857 de 29 Mai 19 / Dec. 2.902 de 1 Out 19	PL 156, de 11 mar. 20
	RS	Lei 15.228, de 25 set. 18 - Dec. 55.631 de 9 dez. 20	#	Lei 15.228, Art. 37
	SC	Dec. 1.106, de 31 mar. 17.	Lei 17.715 de 23 jan. 19	#

Fonte: Dados dos sítios das Controladorias e Secretarias dos estados brasileiros.

Além de exigirem programa de integridade aos fornecedores, essas normas estaduais possuem outros pontos comuns em suas concepções, como o valor mínimo da contratação:

Rio de Janeiro: ...cujos limites em valor sejam superiores ao da modalidade de licitação concorrência, sendo R\$ 1,5 milhões para obras e serviços de engenharia e R\$ 0,65 milhões para compras e serviços.

Distrito Federal: ...com valor global igual ou superior a R\$ 5 milhões.

Goiás: ...cujos limites em valor sejam superiores ao da modalidade de licitação concorrência, sendo R\$ 1,5 milhões para obras e serviços de engenharia e R\$0,65 milhões para compras e serviços.

Sergipe: ...cujos limites em valor global sejam iguais ou superiores a R\$ 1 milhão para obras de engenharia e gestão e R\$0,65 para compras e serviços.

Amazonas: ...cujos limites em valor sejam superiores ao da modalidade de licitação, concorrência, sendo R\$ 3,3 milhões para obras e serviços de engenharia e R\$ 1,43 milhão para compras e serviços.

Outro exemplo de semelhança entres os normativos estaduais é o prazo mínimo da contratação:

Pernambuco: ...Programa de Integridade a que se refere esta Lei deverá ser implantado pelas pessoas jurídicas contratadas no prazo de até 180 (cento e oitenta) dias, contados da assinatura do contrato ou do aditamento contratual.

Goiás: ...o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 (cento e oitenta) dias.

Distrito Federal: ...Aplica-se esta Lei em sua plenitude às pessoas jurídicas que firmem relação contratual com prazo de validade ou de execução igual ou superior a 180 dias.

Amazonas: o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 (cento e oitenta) dias.

Rio de Janeiro: o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 (cento e oitenta) dias.

Maranhão: ...Aplica-se esta Lei em sua plenitude às pessoas jurídicas que firmem relação contratual com prazo de validade ou de execução igual ou superior a 180 dias.

Outro momento de homogeneidade entre as leis é a aplicação de multas aos fornecedores em caso de descumprimento; nesse caso, apesar de todos tomarem como referência o valor contratual, o mimetismo não é completo, havendo variação na forma de se estabelecer o valor das multas:

Rio de Janeiro: Pelo descumprimento da exigência prevista nesta Lei, a Administração Pública direta, indireta e fundacional do Estado do Rio de Janeiro aplicará à empresa contratada multa de 0,02% (dois centésimos por cento), por dia, incidente sobre o valor do Contrato.

Distrito Federal: Pelo descumprimento das exigências referidas nesta Lei, a administração pública do Distrito Federal, em cada esfera de poder, aplica à pessoa jurídica contratada multa equivalente a 0,08%, por dia, incidente sobre o valor atualizado do contrato.

Espírito Santo: multa, que poderá variar de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do exercício anterior, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação.

Pernambuco: O descumprimento das obrigações e prazos previstos nesta Lei ensejará aplicação de multa sobre o valor global atualizado do contrato.

Goiás: Pelo descumprimento da exigência prevista nesta Lei, a administração pública do Estado de Goiás, em cada esfera do Poder, aplicará à empresa contratada multa de 0,1% (um décimo por cento), por dia, incidente sobre o valor atualizado do contrato.

Amazonas: Pelo descumprimento da exigência prevista nesta Lei, a Administração Pública Direta, Indireta e Fundacional do Estado do Amazonas aplicará à empresa contratada multa de 0,02% (dois centésimos por cento), por dia, incidentes sobre o valor do contrato.

Mato Grosso: Pelo descumprimento da exigência prevista nesta Lei, a Administração Pública Direta, Indireta e Fundacional do Estado do Mato Grosso aplicará à empresa contratada multa de 0,02% (dois centésimos por cento), por dia, incidentes sobre o valor do contrato.

Ainda nesse contexto da exigência de programas de integridade, outros oito estados possuem Projetos de Lei em apreciação em suas Casas Legislativas, como é o caso de Rondônia (PLO 315, de 22 outubro de 2019), Bahia (PL 22.614, de 12 dezembro de 2017), São Paulo (PL 360, de 3 abril de 2019), Minas Gerais (PL 1.198, de 9 de outubro de 2019), Paraná (PL 156, de 11 de março de 2020), Roraima (PL 70, de 15 de abril de 2020), Mato Grosso do Sul (PL 25, de 23 de fevereiro de 2021) e o estado do Ceará (PL 172, de 20 de outubro de 2021). Assim, evidencia-se a existência de homogeneidade no ambiente institucional dos estados, assemelhando-se ao proposto por Meyer e Rowan (1977), ao afirmarem que a incorporação de elementos institucionalizados em suas atividades protege a organização de ser questionada e a torna legítima – incorrendo também na ótica do isomorfismo coercitivo de trazer validação a pressões, mesmo que não venham de obrigações lícitas ou de compulsoriedade. No Amazonas, a coerção é para os fornecedores.

Constatou-se, ainda, outro episódio de isomorfismo mimético, como se observa na Lei 4.730/2018, em seu artigo terceiro, com a definição do que é “Programa de integridade”. Essa Lei Estadual traz uma cópia ajustada à realidade local da definição apresentada pelo Decreto Federal nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei Anticorrupção. Houve amoldamento a um dos preceitos teóricos adotados nesta pesquisa para a análise dos dados, em que Dimaggio e Powell (2005) afirmam que as organizações tomam como modelo outras instituições que percebem serem mais legítimas. O Quadro 5 auxilia na percepção do isomorfismo.

Quadro 5 – Comparativo de normas federal e amazonense

Lei AM nº 4.730/2018	Decreto Federal nº 8.420/2015
Art. 3º. O Programa de Integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, ou outra de qualquer natureza que a ela se assemelhe, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública do Estado do Amazonas	Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.
Parágrafo único. O Programa de Integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, que, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, com vistas a garantir a sua efetividade.	Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A ocorrência de isomorfismos na Lei 4.730/2018 persiste na avaliação dos programas de integridade dos fornecedores (Artigo 4º), como o isomorfismo mimético em relação à transcrição do dispositivo do ambiente normativo do governo federal (Dec. 8.420/2015) e isomorfismo coercitivo em relação à imposição de enquadramento que está sendo direcionada aos fornecedores. Dos 16 incisos que compõem os parâmetros de avaliação dos programas de integridade no dispositivo federal, o estado transcreveu 13, fez pequenos ajustes em dois e deu novo texto apenas ao último inciso. O Quadro 6 evidencia essa similaridade.

Passada a fase da análise documental, dá-se início à observação e análise das informações capturadas nas entrevistas com servidores públicos e fornecedores da área da saúde e da educação. No roteiro de entrevista deste estudo consta a indagação sobre a busca de legitimação do Amazonas em seu ambiente institucional, em que os 14 entrevistados responderam positivamente sobre essa busca por legitimação, como evidenciado a seguir nas falas dos entrevistados:

S1: É muito provável, deve ter visto em algum outro estado e trouxe “pra” cá, aí mudou a gestão e ficou de lado.

S3: Penso que sim, é uma forma de melhorar os mecanismos de combate a corrupção, o que é bom para a administração pública.

FSE8: Claro! Assim como nós, fornecedores, procuramos nos informar e participamos de treinamentos e congressos para ficar a par das novas tendências do mercado, o governo também participa dos seus, e adota novas medidas.

FS12: Sim, todo mundo deveria combater a corrupção.

Quadro 6 – Comparativo de parâmetros de avaliação de programas de integridade federal e do Amazonas

Lei AM nº 4.730/2018	Decreto Federal nº 8.420/2015
Art. 4.º O Programa de Integridade será avaliado, quanto à sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:	Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto à sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:
III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidos, quando necessário, a terceiros, como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados, quando, em qualquer fase de execução, a prestação tenha o estado como destinatário;	III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, meios que serão definidos em regulamento, bem como os princípios orientadores na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;	VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
XVI - ações comprovadas de promoção da cultura ética e de integridade por meio de palestras, seminários, <i>workshops</i> , debates e eventos da mesma natureza.	XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao questionar os entrevistados sobre a ocorrência de isomorfismo pelo Amazonas, houve a necessidade de explicar o significado desse termo e sobre os três mecanismos de mudança isomórfica institucional, o que foi executado tomando por base a obra de Dimaggio e Powell (2005). Não houve a necessidade dessa explicação para apenas quatro dos entrevistados, no entanto todos foram enfáticos ao afirmar que percebiam a ocorrência de isomorfismo mimético.

S2: Não conhecia os termos, mas depois de sua explicação, acredito que o que mais se adequa é o mimético.

S4: Mimético, sem sombra de dúvidas.

S6: Não conhecia os termos, mas diante do que você explicou, o tipo é o Mimético.

FS9, FS10, FE14: Mimético.

Trilhando ainda o caminho da demonstração da homogeneidade das normas existentes dentro do campo organizacional dos entes subnacionais concernente às compras públicas, não se pode deixar de observar o conteúdo apresentado pela Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Essa Lei estabelece as normas gerais de licitação e contratações no âmbito da Administração Pública de todo o país e traz em pontos específicos, dentro do seu corpo, dispositivos que fazem referências ao uso de programas de integridade pelos fornecedores, como na fase preparatória, de instrução dos processos licitatórios, estabelecendo no artigo 25, § 4º, nas contratações de grande vulto, a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor no prazo de seis meses (180 dias), com inteira similaridade com os normativos estaduais.

A nova lei de licitações é resultante do Projeto de Lei do Senado Federal nº 163/1995, que foi apensado ao Projeto de Lei nº 1.292/1995 da Câmara Federal, uma trajetória temporal que excede os 25 anos, passando por diversas emendas e alvo de fartas discussões até seu produto final. Tendo em conta esse decurso de tempo e que o “projeto” estava acessível, é possível que a gênese da exigência de programas de integridade ou *compliance* aos contratados seja originária desse Projeto de Lei.

O novo regulamento das licitações também introduz na fase de julgamento, nos casos em que houver empate nas propostas, entre outros critérios para desempatar, o desenvolvimento, pelo licitante, de programa de integridade em conformidade com as orientações dos órgãos de controle (Lei 14.133/2021).

A citação nos programas de integridade como ferramenta de uso pelos contratados/fornecedores aparece novamente na seção da aplicação das infrações e sanções administrativas da nova lei de licitações. O dispositivo (Art. 156, § 1º, V) prevê que na

aplicação das sanções serão considerados, entre outros aspectos, a implantação e, ou, aperfeiçoamento de programas de integridade, conforme normas e orientações dos órgãos de controle (Lei nº 14.133/2021). Correspondente ao que está posto na Lei nº 12.846/2013:

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

...

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica (LEI 12.846/2013).

Na seção da aplicação das infrações e sanções administrativas da nova lei de licitações, a imposição de programas de integridade surge novamente como condicionante para a reabilitação de licitante, ou contratado, que já foi punido administrativamente, como se vê a seguir:

Art. 163. É admitida a reabilitação do licitante ou contratado perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, exigidos, cumulativamente:

Parágrafo único. A sanção pelas infrações previstas nesta lei exigirá, como condição de reabilitação do licitante ou contratado, a implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade pelo responsável (Lei 12.846/2013).

Como demonstrado, ao se referir à obrigação da apresentação de programas de integridades por parte dos contratados pelo setor público, existe similaridade entre os normativos estaduais (não se rejeitando P1) com a Lei Anticorrupção e a nova Lei de Licitações, havendo a expectativa de essa exigência estender-se por todo o território nacional a partir da vigência dessa última lei, em 1º de abril de 2023. Cabe, dessa forma, inferir sobre a ocorrência de homogeneidade nos procedimentos licitatórios no âmbito nacional, amoldando-se aos preceitos teóricos adotados como critérios de análise desta pesquisa.

4.2 Institucionalização ou *Decoupling* nas contratações no estado amazonense

Eleito governador do Amazonas em 2014, José Melo e seu vice Henrique Oliveira tiveram seus mandatos cassados por compra de votos em 4 de maio de 2017. Na mesma seção que cassou seus mandatos, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) determinou a realização de uma eleição suplementar direta para ocupação dos cargos. Após ganhar a eleição em segundo turno, com 38,77% dos votos válidos, Amazonino Mendes tomou posse no dia 4 de outubro do ano 2017 (TSE, 2017).

O governador eleito estava diante do seu terceiro mandato à frente do estado do Amazonas (TSE, 2017), um mandato previsto para apenas 14 meses porque, em outubro do

ano seguinte, 2018, aconteceriam novas eleições. O ambiente político estadual estava em semelhança ao nacional, que se encontrava permeado de dúvidas e ilegitimidades devido ao *impeachment* do presidente e à operação Lava Jato, induzindo-se a ações necessárias para o combate à corrupção. Diante desse contexto, estava estabelecido um ambiente de incertezas, e uma das formas de confirmar o compromisso com a gestão pública seria demonstrar a utilização de mecanismos de combate à corrupção. Isso foi o que os estados passaram a fazer e a reproduzir (mimetismo), aparentando ser muito mais uma resposta à falta de integridade do que uma inovação na Administração Pública.

Sobre esse aspecto da reprodução/cópia de normas e de apresentar uma resposta à sociedade, alguns entrevistados, ao serem indagados sobre o fato de o Amazonas ter buscado legitimação em seu ambiente institucional quando editou a Lei 4.730/2018, outros entrevistados, em suas respostas, foram ao encontro desse pensamento, merecendo destaque a resposta do entrevistado “S6”, transcrita a seguir:

S4: Seguiu uma tendência de momento, alguns estados estavam fazendo as suas leis e Amazonas achou por bem fazer o mesmo.

S6: Sim, foi uma resposta, surfou na onda, na tendência.

FE14: Deveriam ter alguma necessidade e fizeram a lei como resposta, só não colocaram em prática.

Esse trecho traz indícios da percepção de isomorfismos coercitivo e mimético e do *decoupling*.

Assim, enviado em agosto de 2018, o Projeto de Lei amazonense foi aprovado em 27 de dezembro de 2018 e transformado na Lei 4.730, introduzindo novos procedimentos a serem observados pela Administração Pública Estadual, mais especificamente ao corpo de servidores que, de alguma maneira, estavam ligados às atividades de compras e contratações. Com vigência a contar da data de sua publicação, os dispositivos dessa lei já deveriam ser adotados em todos os processos a partir do exercício de 2019.

A principal mudança que o novo normativo trouxe ao ambiente das compras públicas do estado do Amazonas está estabelecida em seu artigo 1º, definindo que serão exigidos das empresas os programas de integridade e o tipo de entidade pública que deve exigir o documento e, ainda, apresentando as modalidades de licitação alcançadas e os valores das contratações, como transcrito a seguir:

...a exigência de programas de integridade (*compliance*) a todas as empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, receberem concessão ou firmarem parceria público privada com a administração pública direta, indireta e fundacional

do estado do Amazonas, para valores superiores ao limite da modalidade de licitação por concorrência, valores acima de R\$ 3,3 milhões de reais para obras e serviços de engenharia, e R\$ 1,43 milhões de reais para as compras e demais serviços (Lei 4.730, 2018).

Inicialmente, na realização das entrevistas para dar direcionamento à condução do processo, uma pergunta básica foi realizada: – o senhor (a) tem conhecimento da existência da Lei 4.730/2018 e do seu conteúdo? – Ao que ele responde:

S1: Sim, um assessor havia alertado de sua existência.

S3: Sim, como assessor jurídico faço um acompanhamento constante das mudanças que porventura ocorram na nossa área de atuação.

S5, S6, S7, FSE8, FS9, FS10 e FS11: Sim.

FE13: Já ouvi falar, mas não conheço os detalhes.

Para ser alcançado esse dispositivo, os contratos também devem ter prazo de vigência superiores a 180 dias. A lei ainda prevê que serão alcançadas as sociedades empresárias, sociedades simples, fundações e associações, assim como as sociedades estrangeiras que possuem sede no Brasil.

Durante a execução das entrevistas, perguntou-se aos servidores se eles perceberam alguma dificuldade pela Administração Pública na implantação da Lei, e as respostas não apontaram caminhos diferentes:

S2: Não percebi diferença alguma, para nós (administração pública) foi simples, fizemos a divulgação da nova lei, não ouvi falar em dificuldades.

S3: Por aqui não houve dificuldades, os encargos foram mais das empresas, dos fornecedores.

S4: Com os maiores fornecedores não tivemos problema, e os menores que alcançam os valores de compra que a lei determina, têm prazo para se adequar após a contratação, em resumo não tivemos problema.

Entretanto, essa mesma pergunta foi feita aos fornecedores – se eles tiveram alguma dificuldade na implantação da Lei. As respostas indicaram a falta de conhecimento sobre o que seria a *compliance* e os programas de integridade. Os fornecedores locais tiveram que buscar auxílio externo em assessoria ou consultoria especializada, o que resultou em investimento para o atendimento da exigência. Aqui se percebe, de alguma forma, a existência do isomorfismo normativo, ou seja:

FSE8: Utilizamos a estrutura existente, os gerentes foram treinados e repassaram o treinamento, no entanto, não houve continuidade pois nunca houve exigência do Estado.

FS9: Contratamos um especialista, que nos ajudou a construir e implantar nosso programa de integridade.

FS11: Não possuíamos pessoal ou conhecimento técnico, para atender as exigências, tivemos que contratar uma consultoria.

FS12: Como internamente não tínhamos conhecimento sobre o assunto, contratamos uma assessoria temporária.

FE13: Não temos pessoal, teremos que contratar uma consultoria.

Aparentemente, percebe-se um descompasso entre as percepções dos servidores e as dos fornecedores, caracterizando a coerção estadual com a transferência do investimento e responsabilidade aos futuros contratados. No entanto, um dos servidores entrevistados demonstrou ser sensível à necessidade dos fornecedores ao afirmar que estes precisam de mais informações e conhecimento sobre o conteúdo da Lei, alinhando-se com o que expressaram os fornecedores, como se pode observar no texto a seguir:

S7: Não estive a frente do trabalho no início da aplicabilidade da Lei, porém, tomando como exemplo os casos atuais, penso que os fornecedores tiveram algum tipo de dificuldades sim, lhes faltou informação, treinamento e maior amplitude de conhecimento sobre o contexto da Lei que se buscava aplicar.

Em outra indagação feita aos grupos de entrevistados, buscou-se a opinião deles sobre os fatores que contribuíram com, a adoção de práticas de *compliance* pelos fornecedores ou a inibiram. O intuito aqui foi aferir a visão dos servidores sobre as ações dos contratados estaduais no que deveria ser a habitualização da nova regra compulsória. Assim, obtiveram-se dos servidores as seguintes respostas:

S2: Os fornecedores já estão habituados na lida com o serviço público, alguns cumprem todas as exigências e fazem bem a sua parte, outros estão sempre buscando uma forma de se beneficiarem, é uma eterna luta.

S4: Os fornecedores não tiveram dificuldades, eles já estão habituados as exigências do trato com o poder público, e tiveram prazo de adequação as exigências da lei.

S6: Existe um custo, e isso é repassado para o comprador, no caso, o Estado. Além da falta de cultura deles do uso da ferramenta, principalmente no trato com o setor público.

S7: A maior facilitação é o interesse que o fornecedor tem em participar dos processos licitatórios, e por outro lado, a maior dificuldade é o investimento inicial que se deve fazer.

Em contrapartida, observou-se que alguns fornecedores, por força de outras relações comerciais, seja com seus fornecedores, parceiros comerciais e até mesmo com outros clientes, já adotavam, em alguma medida, ações voltadas ao *compliance*.

FSE8: Nós trabalhamos com empresas que seus escritórios centrais estão em outros países, ou que sofreram intervenções por conta de escândalos, como é o caso da Petróleo Brasileiro, que exige que nossa empresa tenha ferramentas de *compliance*, com eles não tem limites mínimo ou máximo de valor, para haver transação tem que ter a ferramenta. Uma grande drogaria nacional é outro exemplo.

FS9: No nosso ramo de atividade estamos sempre em contato com empresas que possuem seus escritórios centrais em outros países, alguns laboratórios multinacionais já estão solicitando que conheçamos o que é *compliance*.

FS11: Não houve cobrança por parte do Estado, no entanto, nossos parceiros comerciais passaram a perguntar sobre o assunto. Porém o que mais ajudou foi que nos apareceram oportunidades de fechar contratos com laboratórios dos Estados Unidos e União Europeia, e só conseguimos avançar por conta do programa de *compliance*.

Encontraram-se também fornecedores que, apesar do conhecimento sobre o assunto e da exigência da Lei 4.730/2018, não caminharam na direção da habitualização da norma:

FS10: Alguns de nossos fornecedores sempre nos perguntam sobre o assunto, mas só vamos implantar quando realmente for preciso.

FS12: Nunca teve cobrança por parte do Estado, o contato que tivemos sobre o *compliance* foi por intermédio de alguns fornecedores.

FE14: Como nossos contratos estavam e estão em vigor, e ainda, não fomos cobrados, e temos um prazo, resolvemos aguardar e vê como as coisas se comportariam.

Em resumo, percebeu-se que os servidores acreditavam que os fornecedores não teriam dificuldades para adotar a *compliance*. Para alguns fornecedores, obteve-se a mesma opinião, pois, devido às suas relações e expansões comerciais, já fazem uso das ferramentas da *compliance*. De outro modo, alguns fornecedores, FS12 e FE14, seguiram na inércia em relação à adoção dessa ferramenta e foram enfáticos em testemunhar a ocorrência de *decoupling* no uso da Lei 4.730/2018.

Sobre essa discussão de *decoupling*, menciona-se que, objetivamente, a imposição aos fornecedores da implantação de programas de integridade está disposta no segundo artigo da Lei, com a seguinte finalidade:

Proteger a administração pública estadual dos atos lesivos que resultem em prejuízos financeiros causados por irregularidades, desvios de ética e de conduta e fraudes contratuais;

Garantir a execução dos contratos em conformidade com a lei e regulamentos pertinentes a cada atividade contratada;

Reduzir os riscos inerentes aos contratos, provendo maior segurança e transparência na sua consecução;

Obter melhores desempenhos e garantir a qualidade nas relações contratuais (LEI 4.730, 2018).

É frágil afirmar que a simples existência da Lei irá garantir efetivamente esses pontos em que ela (a Lei) se autojustifica. Dessa forma, visando à melhoria da qualidade do serviço público, o primeiro ato da Administração do estado do Amazonas, para a habitualização da nova política, foi a realização de uma reunião com os fornecedores convocada pela Controladoria Geral do Estado (CGE-AM).

Assim, no dia 31 de outubro de 2019, com a colaboração da Comissão Geral de Licitações e a presença de representantes da Procuradoria Geral do Estado, da Secretaria de

Fazenda e da Casa Civil, reuniram-se, na oportunidade, mais de 50 representantes de prestadores de serviços de diversos segmentos para a explanação do conteúdo da referida Lei e receberam as primeiras instruções sobre a implementação da política de integridade (CGE-AM, 2019). Ação que demonstrou ser ineficiente como caminho para a institucionalização da Lei amazonense.

Nesse sentido, durante a realização das entrevistas, alguns entrevistados, ao serem indagados se o Estado disponibilizou assistência ou orientação em algum nível aos fornecedores, responderam nestes termos:

S4: Fizemos algumas reuniões com todos os fornecedores, e trabalhamos na edição de um manual para deixar um roteiro para eles usarem como apoio.
 S6: Existiram palestras e a publicação de um manual.
 FSE8: Teve uma reunião na Sefaz tem uns 2 anos.
 FS10: Teve uma reunião com o pessoal do Estado lá na Sefaz sobre o assunto.

Noutro giro, a Lei 4.730/2018 acrescenta alguns mandamentos para a própria Administração do estado do Amazonas, em que no primeiro deve constar nos Editais Licitatórios a exigência dos programas de integridade. Como esses editais são produzidos de forma centralizada e revisados por um corpo jurídico próprio, essa etapa foi cumprida. Na realização das entrevistas, tal fato foi relatado por duas vezes.

S2: Fizemos a divulgação da nova lei e incluímos o requisito nos editais.
 S3: Já incluímos a exigência nos editais, a cobrança do cumprimento legal, como prevê a lei fica por conta do gestor do contrato lá no órgão contratante.

Mesmo percebendo que o estado buscou “avisar” ou já ir acostumando os fornecedores, via Edital Licitatório, sobre o uso da *compliance*, buscou-se indagar dos entrevistados “se passados um pouco mais de três anos da promulgação da Lei, qual era a percepção deles quanto ao alcance dos propósitos do normativo, ou seja, se a Lei estava sendo aplicada”, conforme texto a seguir:

S2: Não, não está! As práticas não mudaram, continuam como sempre foram.
 S3: Não, ainda não! Essas coisas levam um tempo, e pelo meio ainda tivemos essa pandemia para atrapalhar as coisas.
 S6: Não, não foram atendidos, inclusive já estamos recebendo demanda do Tribunal de Contas quanto ao cumprimento da Lei, o pouco que fizemos foi incluir nos editais de licitação os requisitos da lei.
 FSE8: Não senti, não adianta muito fazer a exigência na lei e não fazer na prática. A Lei não pegou ainda, mas acredito que vai pegar sim.
 FS9: Não, não pegou, fizemos as adaptações internas, porém o Estado não avançou.
 FS10: Não fizeram nada, até agora nenhuma cobrança, acho que só vai para frente quando a nova lei de licitações começar a valer.
 FS11: Ninguém fez nada, não regulamentaram a Lei, que inclusive isso já deveria ter sido feito, até agora a Lei não pegou!

Os participantes desta pesquisa foram contumazes em afirmar que os propósitos da Lei não foram atendidos e que, apesar de estar em plena vigência, a Lei não estava sendo aplicada. E isso não refuta a proposição 2 desta pesquisa de que há ocorrência de *decoupling* na aplicação da exigência dos programas de integridade aos contratados do estado do Amazonas. Fato esse que caracteriza que o estado buscou aumentar sua legitimidade no seu campo organizacional (MEYER; ROWAN, 1977) e que sua estrutura formal não está vinculada à maneira como as coisas de fato acontecem (SOUZA; RAMALHO; GUERREIRO, 2019).

Em vigor desde o início do exercício de 2019, constatou-se que a Lei 4.730/2018 não foi totalmente institucionalizada até o final do exercício de 2021, ou seja, três anos após a sua vigência. Pode-se relatar como argumento a pandemia do coronavírus, que desviou o foco para o seu combate e levou quase todos ao trabalho remoto, o que significou a ausência de capacitação entre os servidores estaduais e os funcionários de seus fornecedores contratados (além de amenizar alguns preceitos lícitos de aquisições que têm relações amplas com a *compliance*). Porém, a Administração teve à sua disposição mais de 12 meses para caminhar em direção à institucionalização da norma, tempo entre a vigência da lei e o início da pandemia, o que potencialmente poderia minorar as investidas contra o erário amazonense durante o decurso da pandemia.

O segundo mandamento para a própria Administração está no quarto artigo da Lei amazonense de *compliance*, impondo a criação de uma comissão formada por órgãos da estrutura do Poder Executivo para avaliação dos programas de integridade dos fornecedores, como se segue:

Parágrafo único. A avaliação do Programa de Integridade será efetuada por comissão formada por 03 (três) membros, com a seguinte formação:

I - 01 (um) membro oriundo da Controladoria-Geral do Estado, que exercerá a função de Presidente da comissão;

II - 01 (um) membro oriundo da Procuradoria-Geral do Estado, que exercerá a função de Vice-Presidente;

III - 01 (um) membro oriundo da Secretaria da Fazenda.

A criação da comissão aqui apresentada não é comum nos demais estados que possuem normativos que impõem aos seus contratados o programa de integridade. No entanto, sendo esse um mandamento local, durante a condução de uma das entrevistas perguntou-se à Comissão de Avaliação se ela já havia sido publicada.

S6: Já houve algumas tentativas de publicação de alguns nomes para compor essa comissão de avaliação, no entanto, por envolver outros órgãos, não tivemos sucesso. No entanto, como o Tribunal de Contas do Estado tem nos feito repetidas cobranças para a aplicação efetiva da lei, logo a comissão deverá ser instituída.

Esse relato demonstra que o órgão de controle externo do Amazonas tem feito pressão no sentido de observar a Lei efetivamente em uso, somado à inexistência da formalização da comissão e, ainda, às percepções dos servidores e fornecedores entrevistados, ficando evidenciado um procedimento cerimonial quanto ao uso da referida lei. Assim, deixa-se claro que as etapas da objetivação e sedimentação, descritas por Tolbert e Zucker (1996), ficaram para um momento mais oportuno, um momento futuro, transparecendo haver mudança na agenda pública (não se rejeitando P₂).

Em nova rodada de perguntas, indagou-se aos servidores se a época em que a Lei 4.730/2018 entrou em vigor o estado do Amazonas possuía estrutura física, corpo técnico e capacidade para a institucionalização dessa Lei. As respostas foram quase unânimes no caminho positivo. Porém, houve relatos de que essa situação favorável poderia ser prejudicada pela existência de muitos servidores sem vínculo (comissionados), o que provoca rotatividade de pessoal, podendo ser um dificultador para a cultura da integridade, razão pela qual não se tenha descartado a realização de treinamentos.

S1: Acredito que o estado possui corpo técnico sim, muito embora saibamos que hoje existem muitos cargos comissionados na sua estrutura.

S2: Sim, claro que tem! E de sobra! Penso que o que falta é apenas uma condução adequada, as pessoas certas para fazer acontecer.

S3: Sim, o corpo técnico estadual tem capacidade de suportar essa demanda, até porque, como fazemos todas as licitações do Estado, ainda não recebemos nenhum processo que tivesse como objeto a contratação de consultoria ou assessoria especializada em *compliance*.

S4: Sim, sem sombra de dúvidas, nosso pessoal é muito bom, só precisa receber a demanda.

S5: Tem sim, basta a realização de treinamento.

S6: Acredito que estrutura física não seja objeção, quanto ao corpo técnico a solução seria a realização de amplo treinamento, o que não houve, outro fator é a rotatividade de pessoal, o que torna frágil a disseminação da cultura da integridade.

Quanto a esse aspecto da capacidade, fator importante que pode levar à institucionalização do estado em absorver essa nova demanda, apenas um dos entrevistados declarou existirem oportunidades de melhorias tanto em estrutura física quanto na área de pessoal. No entanto, ele foi enfático em dizer que sua visão era restrita à área da saúde. Segundo esse entrevistado, denominado S7: “Não possui estrutura física, é limitada em quantitativo; políticas como essas precisam de experimentação e pessoal com conhecimento adequado. Existem alguns gestores que não possuem esse conhecimento”.

Depois de uma visão interna, buscou-se obter dos fornecedores o que eles pensam a respeito da capacidade do corpo técnico do estado do Amazonas em avaliar e acompanhar os programas de integridade nas empresas – mandamento da Lei nº 4.730/2018.

FSE8: Gente especializada não sei dizer, o pessoal da gestão pode até fazer a parte deles, a dificuldade é pôr em prática lá na ponta.

FS9: Não posso afirmar, mas acredito que sim, o recurso humano do Estado é muito diversificado.

FS10: Creio que sim, tem gente boa, são muitos funcionários tem gente “pra” tudo no governo.

FS11: Sim, tem muita gente capacitada, capaz de levar isso a frente.

FE14: Com toda certeza! E se não tiver contrata fácil.

As respostas levam ao entendimento de que os fornecedores confiam no estado quanto a esse aspecto. A exceção fica por conta do fornecedor na da Saúde nº 8, que em seu relato buscou enfatizar que “a cultura da integridade vai além do nível da gestão, que é preciso enraizar essa cultura em todo o corpo de trabalhadores da esfera estadual, ou seja, do nível operacional até o nível estratégico”. Nesse caso, uma tarefa nada simples, considerando a quantidade de órgãos da Administração Direta e Indireta e o grande volume de servidores. Espaço esse propício para a manifestação do oposto à institucionalização, a ocorrência de *decoupling* (SOUZA; RAMALHO; GUERREIRO, 2019).

Albuquerque Neto *et al.* (2020), indagando aos órgãos de controle interno (Controladoria Geral do Estado (CGE-AM)) e externo (Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM)) e, ainda, à Comissão Geral de Licitações, atual Comissão de Serviços Compartilhados (CSC) – órgão da estrutura do Poder Executivo Estadual responsável pela execução dos certames licitatórios estaduais – sobre a existência de processos administrativos de responsabilidade, ou equivalente, com base na Lei Estadual nº 4.730/2018, perceberam resultados semelhantes. Receberam como respostas que a “a Lei ainda está em fase de implementação” (CGE-AM) e que “a efetiva aplicação da lei ainda está pendente” (CSC).

Como consequência da não aplicação do dispositivo legal e considerando a teoria da institucionalização sociológica na perspectiva do estudo de Tolbert e Zucker (1996), que afirmaram que a institucionalização ocorre em três processos sequenciais (habitualização, objetivação e sedimentação), pode-se inferir que a Lei nº 4.730, de 27 de dezembro de 2018, com um pouco mais de três anos de vigência, ainda se encontra no primeiro estágio, a habitualização.

Diferentemente de estados como Pernambuco, Ceará, Mato Grosso e outros, o Amazonas não adotou em sua Administração sua própria política de integridade/*compliance*. Nesse sentido, perguntou-se aos servidores e fornecedores o que eles pensavam sobre o fato

de a Administração Pública do estado do Amazonas estar exigindo de seus fornecedores um programa de integridade e, ainda, não tê-lo institucionalizado em sua estrutura organizacional. As respostas somente ratificaram a ótica do *decoupling* percebida aqui.

S1: Lamentável, é vítima dele mesmo, o Estado deveria ser exemplo e adotar uma política de integridade antes de exigi-la de seus fornecedores, ações como essa demonstram fragilidade na administração.

S2: O Estado deveria implantar efetivamente! É uma ferramenta útil, que traz segurança e confiança nos processos, e ainda, melhora a imagem da administração perante a sociedade.

S4: Iniciamos o processo de formulação de uma política de integridade para a administração, e fiz a proposta de adoção, no entanto, não foi levada a frente por diversas circunstâncias que não vem ao caso. A meu ver já passou da hora da administração ter a sua política de integridade.

S6: Muito embora a administração já possua um decreto de governança e um código de ética, já deveria tê-lo feito, é importante para a administração pública e pode até ser utilizado como marketing positivo. Tem duas unidades que estão trabalhando na construção do seu próprio programa de integridade, a CIAMA, uma empresa pública, e a SEDECTI tem desenhado um projeto piloto.

S7: De fato não existem no Estado uma política voltada a *compliance* como um todo, isso precisa acontecer de imediato. A adoção de um modelo de sistema de governança, compliance e manuais de ética.

FSE8: É uma incongruência! Os dois se complementariam, o do Estado e o nosso.

FS9: Serei mais básico, os hospitais da rede pública deveriam ter alvará sanitário e não tem, nós que apenas vendemos produtos da saúde temos que ter. O Estado deveria dar o exemplo!

FS10: Fica fora de sintonia, o Estado, a sociedade são os maiores interessados!

FE13: Quem quer bem-feito, faz primeiro para que todos possam ver. Em outras palavras, o Estado deveria dar o exemplo.

Resta evidente nos relatos dos servidores e fornecedores que a Administração Pública do estado do Amazonas deveria ofertar uma política de governo de *compliance* à sociedade como forma de exemplo. Destaque para a fala do servidor público nº 4, que apontou que “tentou dar início à formulação de uma política de integridade para a administração, mas que por fatores desconhecidos essa iniciativa não prosperou, deixando novamente evidente uma necessidade de mudança na agenda pública”.

A adoção de regras semelhantes pela Administração do estado do Amazonas, às quais os fornecedores estão sujeitos, como políticas de *compliance* e programas de integridade em todos os órgãos da estrutura administrativa amazonense, funcionaria como indutor da habitualização. Isso de maneira que o estado também passaria a exercer seu poder coercitivo informal, facilitando a efetividade do uso da Lei 4.730/2018 e encolhendo a ocorrência de *decoupling*. Guerreiro *et al.* (2012) afirmam que as regras são necessárias para coordenar e dar coerência às ações de um grupo.

Outros aspectos a serem observados nesse contexto da política de *compliance* na Administração Pública foram as abordagens feitas pelos servidores nºs 2 e 6, ao evidenciarem

que a adoção da política pela Administração poderia ajudar na sua imagem perante a sociedade e, ainda, a possibilidade de ser utilizada como *marketing* positivo.

Por sua vez, também se questionou a percepção geral dos entrevistados quanto à importância para a Administração Pública e para os fornecedores a exigência posta pela Lei Estadual 4.730, 2018. Ainda, quais as vantagens e desvantagens que essa Lei trouxe (ou não) para a Administração Pública do estado do Amazonas? As respostas dos servidores foram as seguintes:

S2: A principal vantagem é a segurança nas transações de compras sobre vários aspectos, entre eles o maior número de empresas regulares e a certeza do cumprimento das mais diversas exigências que o serviço público é obrigado a fazer a cada ato de compra ou contratação. Quanto a desvantagens, não consigo enxergar.

S4: A Administração Pública deve sempre buscar o aperfeiçoamento de sua gestão e a Lei 4730/2018 traz isso, torna o ambiente mais confiável, por isso que não consigo vislumbrar qualquer tipo de desvantagem.

S6: Não enxergo desvantagens, existe a necessidade de estimular e criar a cultura da integridade. Precisamos de uma administração pública que funcione, sem corrupção, sem corruptor, e a Lei traz uma contribuição nesse sentido. Contudo, precisamos ampliar a transparência, treinar os servidores para encontrar os entraves, para mudar o cenário, é preciso mudar a cultura.

S7: Só traz vantagem! A Lei é um marco, que a partir daí não tem como retroceder, ela não tem tudo, o programa de *compliance* é mais amplo, tem muito mais, porém já é um início. Com empresas integras o Estado estará mais seguro. Precisa ser mais trabalhada, maior divulgação, responsabilizar os gestores por descumprimento da Lei.

Já do ponto de vista dos fornecedores as respostas foram as seguintes:

FSE8: O mercado está atento a *compliance*, no caminho que vai ser como a língua inglesa, obrigatória! Alguns de nossos clientes já estão usando. Acredito que tenha vantagem, mais como empresário tenho que objetivar lucro, e por enquanto o retorno financeiro é muito pequeno, representa mais uma obrigação para nós.

FS10: Prevenir corrupção não é ruim “pra” ninguém! Nem para o Estado nem para nós empreendedores, porém essa lei na prática não mudou nada, ficou só no papel.

FS11: O Amazonas também sofre com essa praga de corrupção, o Estado é uma máquina muito grande, a lei pode favorecer o controle, torná-lo mais forte. Nos municípios do interior vamos aguardar a nova lei de licitações, por lá as coisas são mais difíceis.

FE13: É extremamente importante, tudo que venha oficializar coisas boas é importante principalmente as que visam reduzir os desvios por corrupção.

Servidores e fornecedores, em suas experiências, expressaram não enxergar desvantagens na Lei 4.730/2018, apesar de esta trazer novas obrigações para ambos. Relataram que prevenir corrupção não é ruim para ninguém e que a Lei pode trazer o necessário aperfeiçoamento à Gestão Pública, ampliando e fortalecendo o controle, deixando o ambiente das compras públicas mais seguro e transparente e proporcionando cultura de integridade, com servidores treinados e em um ambiente sem corruptor. Nesse contexto,

Albuquerque Neto *et al.* (2020) argumentam que a *compliance* é importante meio para o desenvolvimento de adequadas práticas de governança corporativa e integridades empresarial e governamental, bem como atende à demanda da sociedade por mais controle e transparência no uso dos recursos públicos. Porém, a institucionalização de novas práticas de combate à corrupção, no ambiente institucional das compras governamentais, requer a participação tanto do estado quanto de seus fornecedores/contratados, devendo, nesse caso, cada um contribuir com uma parcela.

Muito embora o incentivo inicial deva ser lançado pela Administração Pública, que invariavelmente pode reproduzir/copiar um modelo (mimetismo) já existente, a introdução de nova regra nesse ambiente usualmente é feita por meio de uma imposição (coerção) normativa, em que as organizações dependentes são obrigadas a cumpri-la, provocando mudança cultural. Com isso, deixa-se o combate à corrupção de ser protocolar, passando a ser efetivamente institucionalizado e, como reflexo, ter-se-ia um cenário mais íntegro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa apontaram para a utilização de mecanismos isomórficos, miméticos e coercitivos no processo de institucionalização da *compliance* como instrumento mitigador de episódios de corrupção no ambiente institucional dos estados brasileiros. A Administração do estado do Amazonas, muito embora tenha criado sua própria lei, teve sua institucionalização postergada, aparentando uma mudança na agenda pública, e alguns fatores podem justificar esse comportamento, como a pandemia, o trabalho a distância, a ausência de capacitação de servidores e, ou, fornecedores... o fato é que restou demonstrada a ocorrência de *decoupling* em seu uso.

A Lei nº 12.846/2013 impulsionou no cenário nacional a utilização da *compliance* na Administração Pública, mesmo não sendo seu uso de obrigatoriedade dos estados. Estes passaram a copiar suas diretrizes, incorporando-as por meio de normativos próprios, que quase sempre possuem em seu corpo teor muito semelhante ao da Lei Federal ou da Lei de outro estado quando este fez alguma adaptação, o que caracteriza o isomorfismo mimético. Em outra perspectiva, dentro desse campo institucional, também há a ocorrência de isomorfismo coercitivo; neste caso, do tipo informal, pois alguns estados, ao verem outros implantando suas normas de anticorrupção, se sentiram compelidos a editar suas próprias normas em busca de sua legitimação dentro do seu campo de atuação.

Sobre a institucionalização da Lei amazonense 4.730/2018, tanto servidores quanto fornecedores foram contumazes em relatar que o estado ainda não adotou essa norma em definitivo. Na realidade, o Amazonas fez apenas a inserção das exigências dessa Lei em seus Editais de Licitação, não passando disso. E isso deixa evidente que a sua estrutura formal não está vinculada à maneira como as coisas de fato acontecem.

A partir dos dados coletados nas entrevistas, percebeu-se que alguns fornecedores, os que fizeram investimento para estarem regulares com as exigências do programa de integridade, demonstraram insatisfação pela falha na aplicabilidade da lei. Ao fazerem esse investimento, este deveria se traduzir em vantagem competitiva, o que, passados mais de três anos da promulgação da Lei, ainda não aconteceu. É comentado por um dos fornecedores que o momento da solicitação (exigência) deveria ser no ato da habilitação e não depois da assinatura do contrato.

Para ilustrar essa não efetiva institucionalização, citam-se dois episódios que, de alguma maneira, inibem a operação da *compliance* no estado amazonense. O primeiro é quando um parlamentar apresenta à Assembleia Legislativa o Projeto de Lei Ordinária nº

118/2020, visando à criação de uma política de combate à corrupção no âmbito do estado. Esse projeto, apesar de aprovado por 22 dos 24 (92% do total) deputados estaduais que compõem a 19ª legislatura, foi vetado pelo chefe do Executivo em junho de 2021. O segundo, quando um dos entrevistados que ocupavam cargo no primeiro escalão da Administração Estadual relata ter iniciado o processo de formulação de uma política de integridade para a Administração, mas não houve esforços para a sua continuidade.

Com base no exposto, pode-se argumentar que as contribuições deste estudo estão na investigação empírica, caso real, e não somente documental da *compliance*. Houve a percepção de que existem no estado elementos inibidores, ações do Executivo, dos servidores e vontade dos fornecedores para a institucionalização efetiva dessa prática, ocorrendo o *decoupling*.

O estado do Amazonas há algum tempo se empenha em deixar o seu ambiente institucional mais ético/íntegro, e a adoção da *compliance* pode ser um grande impulsionador para o alcance dessa obrigação. Isso porque, do lado da Administração Pública, o instrumento amplia os mecanismos de controle e de governança e, do lado da população, amplia a *accountability*, fortalecendo o controle social e, conseqüentemente, o processo democrático. Menciona-se que o Amazonas já possui normas, como o Código de Ética Profissional dos Servidores Públicos Civis e dos Militares (Lei nº 4.526, de 2017) e a Política de Governança e Gestão do Estado do Amazonas (Decreto nº 40.849, de 2019), com foco na integridade, mas elas estão desconstruídas ou esquecidas, merecendo reformulações e divulgações para que sejam institucionalizadas.

Algumas limitações puderam ser percebidas nesta investigação, primeiramente o tamanho amostral e a análise *crosssection* dos dados. Um segundo ponto é a opinião dos entrevistados, que pode ser composta de vieses ou condições não previstas pelo entrevistador. Por sua vez, outro limitador foi a pandemia da Covid-19, que fez que alguns entrevistados remarcassem (três casos) ou até mesmo desistissem da entrevista (um caso). Porém, mesmo com essas dificuldades, os resultados são válidos, pois se buscou, de alguma maneira, inserir tempo nas perguntas, bem como evitar vieses sociais e políticos nos questionamentos. Além disso, o entrevistado desistente foi substituído por outro.

Como consequência deste estudo, que trouxe um campo a ser explorado, sugerem-se pesquisas futuras, contemplando-se: (i) impactos financeiros, pessoal do uso da *compliance* nas empresas e fundações públicas; (ii) *compliance* na gestão da tecnologia da informação; (iii) *compliance* na gestão de pessoal; e (iv) *compliance* na gestão ambiental amazônica. Todas essas sugestões podem acrescentar conhecimentos às áreas, e o incentivo é para investigações com a coleta de dados primários e não somente a análise documental ou de leis.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, Susan; PALIFKA, Bonnie J. **Corruption and government: causes, consequences, and reform.** New York, USA: Cambridge University Press, 2016. p. 7-8.

ALBUQUERQUE NETO, Alfredo Leitão de. *et al.* A Lei nº 4.730/2018 – Análise dos impactos da aplicabilidade da Lei de **Compliance** na administração dos contratos com o Governo do Estado do Amazonas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 12, n. 5, p. 91-107, 2020.

ALVES, Mirian Dalla Bona *et al.* Nível de maturidade de *compliance* e Governança Corporativa: estudo de caso em pequenas e médias empresas da serra gaúcha. In: JORNADA ACADÊMICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 3. 2021, Caxias do Sul. Caxias do Sul, RS: PUC-RS, 2021. v. 1, p. 1-16.

AMAZONAS. Decreto-lei nº 2848, de 7 de dezembro de 1940. **Código Penal Brasileiro.**

AMAZONAS. Lei nº 2.869, de 22 de dezembro de 2003. **Dispõe Código de Ética Profissional dos Servidores Públicos Cíveis e dos Militares do Estado do Amazonas.** Disponível em: <<https://sapl.al.am.leg.br/norma/7324>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

_____. Lei nº 12.527, de 11 de novembro de 2011. **Regula o acesso à informação.** Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 6 set. 2020.

_____. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. **Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência.** Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112529.htm>. Acesso em: 6 set. 2020.

_____. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. **Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego.** Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm>. Acesso em: 6 set. 2020.

AMAZONAS. Lei nº 4.730, de 28 de dezembro de 2018. **Dispõe sobre a instituição do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado do Amazonas.** Manaus, 2019. Disponível em: <https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2018/10303/lei_4730.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2019.

AMAZONAS. Lei nº 5.065, de 30 de dezembro de 2019. **Dispõe sobre a Lei Orçamentária Anual para o exercício de 2020.** Disponível em: <<https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2019/10764/5065.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2021.

AMAZONAS. Decreto nº 40.849, de 25 de junho de 2019. **A Política de Governança e Gestão do Estado do Amazonas**. Disponível em: <<https://www.prodiam.am.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/Decreto-40849-2019-Politica-de-Governanca-do-Estado.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

_____. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. **Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias**. Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 26 nov. 2019.

_____. Lei nº 12.846, de 02 de junho de 1992. **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**. Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 26 nov. 2019.

AMAZONAS – GOVERNO DO ESTADO, SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **Produto Interno Bruto – 4º Trimestre 2020**. Disponível em: <http://www.selecti.am.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/PIB_4o_Trimestral_e-Ano-2020.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2021.

_____. GOVERNO ABERTO. **O que é a iniciativa**. 2020. Disponível em: <<http://governoaberto.cgu.gov.br/a-ogp/o-que-e-a-iniciativa>>. Acesso em: 19 jan. 2020.

_____. Lei nº 8.429, de 1º de agosto de 2013. **Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm>. Acesso em: 6 set. 2020.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 6 set. 2020.

_____. Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998. **Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9613.htm>. Acesso em: 6 set. 2020.

_____. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de licitações e contratos administrativos**. Brasília, 2022. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. Acesso em: 1º jan. 2022.

AMAZONAS. Projeto de Lei nº 118/2020, de 19 de março de 2020. **Institui a política estadual de combate à corrupção no âmbito do Estado do Amazonas**. Manaus, 2022. Disponível em: <<https://sapl.al.am.leg.br/materia/141770>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

ANDREISOVÁ, Lucie Ing. Building and maintaining an effective *compliance* program. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 5, n. 1, p. 24-39, 2016.

ARAÚJO, Valter Shuenquener de; SANTOS, Bruna de Brito André dos; XAVIER, Leonardo Vieira. *Compliance* na Administração Pública brasileira. **A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 19, n. 77, p. 247-72, 2019.

ATLAS BR. Amazonas: Norte. 2021. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/perfil/uf/13>>. Acesso em: 11 nov. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo Lisboa**. São Paulo: Persona Edições, 1977.

BARDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10., 2011, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2011. v. 1, p. 329-41.

BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-63, 2021. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/83365>>. Acesso em: 2 fev. 2022.

BEHN, Robert D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. **Revista do Serviço Público**, n. 4, p. 5-45, 1998.

BERGAMINI, José Carlos Loitey. **Compliance na Administração Pública Direta: aprimoramento da ética na gestão pública**. 2021. 215 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção social da realidade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1964.

BIASON, Rita de Cássia. A corrupção na história do Brasil: sentidos e significados. **Revista da CGU**, v. 11, n. 19, p. 75-83, 2019.

BORREGO, A. L.; ROSSINI, C. O. Governança corporativa e ética: reflexos em empresa investigada pós Lava Jato. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 1, p. 328-42, 2021.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 26 nov. 2019.

BRITO, Júlia Domingues de. **O Instituto Jurídico de Compliance e o Agronegócio Cafeeiro: a inserção de programa de conformidade à realidade de uma cooperativa cafeeira certificada pelo comércio justo localizada no Sul de Minas Gerais**. 2021. 200 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, 2021.

CADE – CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Guia – Programas de Compliance**. Brasília, 2016. 43 p. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2020.

CALDEIRA, M.; DUFLOTH, S. C. A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, compliance e anticorrupção. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 675-88, 2021. Número Especial. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/84340>>. Acesso em: 2 fev. 2022.

CANDELORO, Ana Paula; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinicius. **Compliance 360**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. Rio de Janeiro: Travessa, 2012. 545 p.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falção (org.). Organizações, cultura e desenvolvimento local: abordagem institucional, poder e derivações. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. especial, p. 23-39, 2003.

CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei anticorrupção das pessoas jurídicas**: Lei 12.846, de 2013. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

CASTRO, P. R.; AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/156390>>. Acesso em: 1º fev. 2022.

CGE-AM – Controladoria Geral do Estado do Amazonas. **Reunião com fornecedores para implantação de programa de compliance**. Manaus, 2019. Disponível em: <<http://www.cge.am.gov.br/cge-reune-fornecedores-do-estado-para-implantar-programa-de-compliance>>. Acesso em: 11 nov. 2021.

CGE-AM – Controladoria Geral do Estado do Amazonas. **Primeira reunião do comitê estadual de prevenção e combate à corrupção**. Manaus, 2021. Disponível em: <<http://www.cge.am.gov.br/controladoria-geral-realiza-primeira-reuniao-do-comite-estadual-de-prevencao-e-combate-a-corrupcao>>. Acesso em: 30 jan. 2021.

CGE-MG – Controladoria Geral do Estado do Minas Gerais. **Guia de Integridade Pública – Diretrizes e estratégias para a administração pública**. Volume 1. Belo horizonte, 2019. 70 p. Disponível em: <<http://cge.mg.gov.br/publicacoes/guias-cartilhas-e-manuais>>. Acesso em: 5 set. 2020.

CGU – Controladoria Geral da União. **Manual para implementação de programas de integridade – Orientações ao Setor Público**. Brasília, 2017. 59 p. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual_profip.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2020.

CGU – Controladoria Geral da União. **A Lei Anticorrupção**. Manaus, 2020. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptao>>. Acesso em: 23 jan. 2020.

CLAYTON, Mona. Entendendo os desafios de *Compliance* no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do compliance anticorrupção em um país emergente. In: DEBBIO, Alessandra del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva. **Temas de Anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Cap. 8, p. 149-66.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance**: preservando a boa governança e integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010. 168 p.

COMAR, Rodrigo Thomazinho. A instituição da política de *compliance* como forma de prevenção ao assédio moral no ambiente de trabalho. **Percursos**, v. 2, n. 29, p. 52-71, 2019.

COSTA, Lígia Maura. Um mal que nos pertence? GV Executivo. **Conhecimento e Impacto em Gestão**, v. 18, n. 3, p. 12-5, 2019.

COUTO DA SILVA, Sander José; BRUNOZI JÚNIOR, Antônio Carlos. Lei anticorrupção, compliance e isomorfismo: responsabilização e programas de integridade nos estados brasileiros. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 13, n. 2, ago. 2021. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/79033>>. Acesso em: 13 nov. 2021.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. spe., p. 37-60, 2011.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 346-9.

DAMBRIN, Claire; LAMBERT, Caroline; SPONEM, Samuel. Control and change-analysing the process of institutionalization. **Management Accounting Research**, v. 18, n. 2, p. 172-208, 2007.

DAVIS, Lance E.; NORTH, Douglass C. **Institutional change and american economic growth**. New York: Cambridge University Press, 1971. 292 p.

DE LIMA, Renato Brasileiro. **Legislação criminal especial comentada**. 3. ed. Salvador: Jus Podivm. 2015. p. 284.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas: RAE**, v. 45, n. 2, p. 75-89, 2005.

e-Compras.AM. **Sistema de Compras Eletrônica do Estado do Amazonas**. Disponível em: <<https://www.e-compras.am.gov.br/publico>>. Acesso em: 1º set. 2021.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

EMERICH, Beathrys Ricci; FERRARI, Flavia Jeane; MACIEL-LIMA, Sandra Mara. *Compliance* e meio ambiente: sua importância para a gestão empresarial. **Revista de Direito Ambiental e Socioambientalismo**, v. 6, n. 1, p. 41-57, 2020.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 3. ed. Porto Alegre: Globo, 2001.

FARIAS, Marcelo Santana. **Combate à lavagem de dinheiro é única maneira de enfrentar o crime organizado**. 21 maio 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-mai-21/farias-historico-importancia-combate-lavagem-dinheiro#_ftnref3>. Acesso em: 25 nov. 2020.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Guia**: boas práticas de *compliance*. 1. ed. rev. e atual. [S.l. : s.n.t.], 2018.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Relatório** – Corrupção: custos econômicos e propostas de combate. São Paulo: 2010. 35 p. Disponível em: <<https://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=2021>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

FORTES, Cléo Oliveira Júnior. **Breve história das licitações no Brasil**. 21 fev. 2017. Disponível em: <<http://www.fortesjr.com.br/breve-historia-das-licitacoes-no-brasil>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade**: direito ao futuro. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

FUNDAÇÃO DE VIGILÂNCIA EM SAÚDE DO AMAZONAS. **Boletim**: situação epidemiológica de COVID-19 e da síndrome respiratória aguda grave no estado do Amazonas, 2/16, 2021. Manaus: FVS-AM, 2021. 11 p. Disponível em: <https://www.fvs.am.gov.br/media/publicacao/boletim_covid_16.pdf>. Acesso em: 22 out. 2021.

FURTADO, Lucas Rocha. **As raízes da corrupção no Brasil**: estudo de casos e lições para o futuro. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini. A nova lei anticorrupção e a importância do *compliance* para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 15, n. 60, p. 129-43, 2015.

GERCWOLF, Susana. **Compliance na administração pública federal**: instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade. 2019. 100 f. Dissertação (Mestrado em Direito Político e Econômico) – Fundação Mackenzie, São Paulo, 2019.

GIN, Camila de Moura. Uma breve análise sobre a legislação anticorrupção no mundo. In: SEMINÁRIO NACIONAL DEMANDAS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA, 12., 2016, Santa Cruz do Sul, RS. **Anais...** Santa Cruz do Sul, RS: UNISC, 2016. p. 1-15.

GLOCK, José Osvaldo. **A relação entre compliance e o sistema de controle interno na administração pública.** [S.l. : s.n.t.], 2016. Disponível em: <<https://joseglock.jusbrasil.com.br/artigos/524978109/a-relacao-entre-compliance-e-o-sistema-de-controle-interno-na-administracao-publica>>. Acesso em: 20 out. 2021.

GREENWOOD, Royton; OLIVER, Christine; LAWRENCE Thomas; MEYER, Renate. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionnalism.** 2. ed. UK, 2017.

GUERREIRO, Reinaldo *et al.* Institucionalização e resistência em processos de mudança de sistema de controle gerencial: um enfoque institucional. **Revista Ibero-americana de Contabilidad de Gestión**, Madrid, v. 10, n. 19, p. 1-19, jan.-jun. 2012. Disponível em: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_19/Reinaldo_Guerreiro;_Ludwig_Miguel_Agurto_Carlos_Alberto_Pereira_y_Ilse_Maria_Beuren.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2022.

HANNAN, M. T.; Freeman, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-64, 1977.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Amazonas.** 2021. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/panorama>>. Acesso em: 11 nov. 2021.

INTERNACIONAL TRANSPARENCY INDEX. **Corruption Percerptions Index 2019.** Disponível em: <<https://www.transparency.org/cpi2019>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

INTERNACIONAL TRANSPARENCY INDEX. **How do you define corruption? 2020.** Disponível em: <<https://www.transparency.org/what-is-corruption>>. Acesso em: 25 jan. 2020.

INTERNACIONAL TRANSPARENCY INDEX. **Corruption Percerptions Index 2021.** Disponível em: <<https://www.transparency.org/cpi2021>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

KAUFMANN, Daniel. Corruption matters. **Finance & Development**, v. 15, n. 3, p. 20-3, 2015.

KNOERR, Fernando Gustavo; FERRARI, Flávia Jeanne; GONÇALVES, Fábio de Lima Artner. Programa de *Compliance* no Exército Brasileiro. **Percurso**, v. 1, n. 39, p. 24-33, 2021.

KOVTUNIN, Lara Cristina de Olival *et al.* Programas de *compliance* no setor público: instrumento de combate à corrupção e incentivo à transparência. **São Luís Orione**, Araguaiana-TO, v. 2, n. 14, p. 108-20. Semestral. Disponível em: <<https://seer.catolicaorione.edu.br/4443/index.php/revistaorione/article/view/139>>. Acesso em: 28 nov. 2019.

LESSA, Bárbara Alencar Ferreira. **O discurso anticorrupção: uma análise a partir da teoria das virtudes.** 2018. 410 f. Tese (Doutorado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

LOPES, G. B.; VALADARES, J. L.; AZEVEDO, R. R.; BRUNOZI JÚNIOR, A. C. Evidências de isomorfismo e decoupling na gestão de controladorias municipais do estado de Minas Gerais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 13, n. 2, p. 89-111, 2020.

MACEDO, Alexandre Cordeiro. **Compliance**: inaplicabilidade da responsabilidade objetiva ou exculpação por inexigibilidade de conduta diversa? 12 dez. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3299718>>. Acesso em: 28 nov. 2019.

MACEI, Demetrius Nichele; BENACCHIO, Marcelo; RIBEIRO, Maria de Fátima. **Direito Comercial**. Florianópolis: CONPEDI/UFS, 2019. Disponível em: <<http://conpedi.danilolr.info/publicacoes/c178h0tg/o9e87870/OS7Xu83I7c851I>>. Acesso em: 20 out. 2021.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de universidades. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Curso de Pós-Graduação em Administração. **Temas de administração universitária**. Florianópolis: CPGA, 1991.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; CRUBELLATE, João Marcelo. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 9-39, 2005.

MARASCHIN, George Miguel Restle. **Compliance no setor público**. 2017. 40 f. Monografia (Especialização em Direito Público) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MESQUITA, Camila. O que é compliance público? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). **Journal of Law and Regulation**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 147-82, 2019.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **The University of Chicago Press**, v. 83, n. 2, p. 340-63, 1977.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017. **Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade**. Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/decretos/decreto-47.185.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

MPF – MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Operação Maus Caminhos**. 2016. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/operacao-maus-caminhos>>. Acesso em: 26 maio 2020.

MPU – MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Operação Lava Jato**. Brasília, 2021. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato>>. Acesso em: 20 out. 2021.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990. 152 p.

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Integridade Pública**. Paris, França, 2017. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity>>. Acesso em: 15 jan. 2020.

OLIVEIRA, Edmundo. **Crimes de corrupção**. Rio de Janeiro: Forense, 1991. 194 p.

OLIVEIRA, Miriam Vigil de; REINERT, Franciane. Programas de conformidade como instrumentos na concepção das compras públicas sustentáveis: uma revisão da literatura. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 165-80, 1º jul. 2021. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/index>>. Acesso em: 11 nov. 2021.

PAIM, Jairnilson Silva. **O que é o SUS**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2015. 93 p. Disponível em: <<http://www.livrosinterativoseditora.fiocruz.br/sus>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

PARTNERSHIP, International Budget. **Open budget survey**. 2019. Disponível em: <<https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey>>. Acesso em: 11 nov. 2021.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 1, p. 1-12. 2006. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4959>>. Acesso em: 11 nov. 2021.

PNUD – Organização das Nações Unidas. **As perguntas mais frequentes sobre os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)**. [S.l. : s.n.t.], 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015>>. Acesso em: 6 jun. 2015.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance* e a lei anticorrupção nas empresas. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 52, n. 205, p. 87-105, jan. 2015.

RITT, Caroline Fockink; LEAL, Rogério Gesta. A necessidade de adoção de códigos de integridade corporativa – *Compliance*: pelas entidades da administração pública indireta de direito privado. **Revista da AGU**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 87-108, 1º abr. 2018. Trimestral.

RITT, Caroline Fockink; OLIVEIRA, Chaiene Meira de. Esforços internacionais no combate à corrupção: Influência no ordenamento jurídico brasileiro. In: SEMINÁRIO NACIONAL DEMANDAS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA, 14., 2018, Santa Cruz do Sul, RS. **Anais...** Santa Cruz do Sul, RS: UNISC, 2018. p. 1-16.

ROMEIRO, Adriana. A corrupção na época moderna: conceitos e desafios metodológicos. **Tempo**, Niterói, v. 21, n. 38, p. 216-37, dez. 2015.

ROSE-ACKERMAN, Susan. Economía política de las raíces de la corrupción: investigación y políticas públicas. In: SANDOVAL, Irma E. (coord.). **Corrupción y Transparencia: debatiendo las fronteras entre estado, mercado y sociedad**. México: Siglo XXI: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 2009. p. 13-33.

SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. 2. ed. Londres, UK: 2017. 87 p.

SANTANO, Ana Cláudia. Uma introdução ao estudo da corrupção política nas sociedades democrática dentro do paradigma do estado de direito. **Paraná Eleitoral**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 123-38, mar. 2015.

SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica**: construção de um novo modelo de imputação, baseado na culpabilidade corporativa. 2015. 325 f. Tese (Doutorado em Direito Penal) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SCHRAMM, Fernanda Santos. **O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas**. 2018. 412 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SCOTT, W. Richard. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and Society**, v. 37, n. 5, p. 427-42, Springer, 2008.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SOUSA, Luís de. **Corrupção**. Lisboa: FFMS, 2011.

SOUZA, Rodrigo Paiva; RAMALHO, Letícia Damo Ferreira; GUERREIRO, Reinaldo. Características dos sistemas de custos gerenciais de subsidiárias alemãs operando no Brasil: Uma análise sob a perspectiva do isomorfismo e do decoupling. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 3, p. 61-82, 2020.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (ed.). **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996. p. 175-90.

UNITED NATIONS CONVENTION AGAINST CORRUPTION, VIENA; UNITED NATIONS CONVENTION AGAINST CORRUPTION. New York, 2004. 65 p. Disponível em: <<https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/uncac.html>>. Acesso em: 26 jan. 2020.

VASCONCELOS, Aléxa Lauren Sousa; RIBEIRO, Célia Dark Luzeiro; SOARES, Eduardo Codevilla. *Compliance* como elemento de Interface do Poder Público com a Iniciativa Privada em Boa Vista – Roraima. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 9., 2019, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2019. p. 1-17.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance** – Incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: SaraivaJur, 2017. 384 p.

VERONA, C. No caminho certo. **GV-executivo**, v. 18, n. 3, maio-jun., 2019.

XIMENES, Eduardo Araújo Rocha. **Evolução histórica da responsabilização dos agentes públicos por improbidade administrativa no direito brasileiro**. [S.l. : s.n.t.], 18 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/45832/evolucao-historica-da-responsabilizacao-dos-agentes-publicos-por-improbidade-administrativa-no-direito-brasileiro>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, 42, n. 5, 726-43, 1977. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/2094862>>. Acesso em: 22 out. 2021.

ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – Servidores Públicos

Este roteiro de entrevista tem caráter científico, e é destinado a servidores públicos do estado do Amazonas, tendo por objetivo compreender a obrigatoriedade da implementação de programa de integridade/*compliance* pelos fornecedores estaduais em face a Lei Estadual nº 4.730/2018, como requisito para a realização de novas contratações. Os dados são sigilosos, não havendo a identificação dos participantes da pesquisa.

Agradecemos a sua colaboração!

Contato para eventuais dúvidas ou esclarecimentos

Prof. Antônio Carlos Brunozi Júnior
 Coordenador da Pesquisa
 Departamento de Administração e Contabilidade
 Universidade Federal de Viçosa
 E-mail: antonio.brunozi@ufv.br
 Tel. (31) 99480-5744

Sander José Couto da Silva
 Estudante do Programa de pós-graduação em Administração
 Departamento de Administração e Contabilidade
 Universidade Federal de Viçosa
 E-mail: sandercouto@gmail.com
 Tel. (92) 98114-4080

IDENTIFICAÇÃO

1. Gênero: _____
2. Cargo na estrutura organizacional: _____
3. Escolaridade: _____
4. Tempo que exerce a função: _____
5. Forma de admissão:

Concurso Comissionado Outros

1) INSTITUCIONALIZAÇÃO

1. Com a Lei estadual nº 4.730, de 27 Dez 2018, instituiu-se um novo regramento nas contratações do estado do Amazonas, a qual passou a exigir programas de integridade/*compliance* em suas contratações com valores superiores a 3,3 milhões de reais nos casos de obras e serviços de engenharia e para valores superiores a 1,43 milhões de reais para as compras e demais serviços. Com isso, como percebeu os períodos de adoção e adaptação dessa normativa? Houve dificuldades encontradas pela administração pública na implantação da lei? Se sim ou não, explicar. O Estado disponibilizou assistência ou orientação em algum nível aos seus fornecedores? Se não, por que acredita que não houve essa assistência ou orientação?
2. Na sua ótica, que fatores contribuíram ou inibiram a adoção das práticas de *compliance* pelos fornecedores?

3. A administração pública do estado do Amazonas, não institucionalizou uma política de integridade/*compliance* em sua estrutura organizacional. Neste aspecto, qual é a sua percepção em relação à obrigatoriedade desses programas de integridade/*compliance* pelas empresas fornecedoras? **Institucionalizar: Relativo à aplicação adequada de regramentos formais e condutas corretas.**
4. Como você avalia se o Estado possuía estrutura física, corpo técnico e capacidade para a institucionalização da nova prática imposta pela Lei estadual nº 4.730/2018? Quando ocorre essas inovações, como você percebe se o Estado utiliza de práticas e/ou experiências anteriores, ou busca formas alternativas para atender a demanda?
5. Decorridos mais de 2 (dois) anos da promulgação da Lei estadual nº 4.730/2018, que instituiu o programa de integridade/*compliance* nas empresas que contratam com a administração pública do estado do Amazonas, o(a) senhor(a) considera que os propósitos do normativo já tenham sido atendidos? Se sim, como o Estado verifica a aplicação dos programas de integridade/*compliance* nas empresas/fornecedores? Se não, quais razões seriam possíveis explicações?
6. O que seu órgão tem feito (ou não) para transferir as experiências ou práticas (valores institucionais) adquiridas com a aplicação da lei 4.730/2018, para garantir a continuidade da sua utilização (ou não), tanto aos seus funcionários, quanto a outros órgãos ou entes públicos? Se a resposta for não, quais motivos impedem essas transferências?

2) MECANISMOS ISOMÓRFICOS

1. O Brasil sancionou a lei anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2013) que em certa medida, passou a ser replicada pelas administrações estaduais e em algumas grandes cidades do país. O(a) senhor(a) consegue perceber a Lei Estadual nº 4.730/2018 como uma forma de adaptação a esse cenário nacional? Se não, por quê? Na sua opinião, o Estado replicou a lei de forma voluntária ou por obrigatoriedade (externamente)?
 - Tipos de isomorfismo percebidos:
 - Normativo:
 - Mimético:
 - Coercitivo:
2. O(a) senhor(a) acredita que a administração pública do estado do Amazonas ao estabelecer a Lei nº 4.730/2018, buscou uma forma de aceitação (legitimação) dentro do seu ambiente institucional? Explique.

Institucional aqui é o local de relações dos entes subnacionais.
3. A Lei estadual nº 4.730/2018 trouxe às empresas fornecedores a implantação de um programa de integridade/*compliance* como requisito para a realização de novas negociações com o ente público. Como o(a) senhor(a) percebe essa nova exigência? Houve alguma resistência? Quais? Se não houve resistência, o que aponta como razões para a aceitação dessa exigência? Em algum momento, percebeu-se a ocorrência a variação no número de participantes nos certames licitatórios em virtude desse novo regramento?
4. O(a) senhor(a) saber informar se o estado do Amazonas após a Lei nº 4.730/2018, adotou alguma outra política na direção da ampliação/implementação da adoção de programas de integridade/*compliance* na administração pública? Quais? Se não, quais os motivos: desconhecimento, outras políticas não necessárias, normativa é suficiente etc.?

3) PERCEPÇÃO GERAL

1. Na sua opinião, qual a importância para a administração pública e para os fornecedores da exigência posta pela lei estadual 4.730, de 27 Dez 2018? Quais as vantagens e desvantagens que a Lei trouxe (ou não) para a administração pública do estado do Amazonas?

4) SNOWBALL

1. O(a) Senhor(a) indicaria um(a) outro(a) servidor(ar) para participar de nossa pesquisa?

ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – Fornecedores

Este roteiro de entrevista tem caráter científico, e é destinado aos fornecedores do estado do Amazonas, tendo por objetivo compreender a obrigatoriedade da implementação de programa de integridade/*compliance* por esses fornecedores em face a Lei Estadual nº 4.730/2018, como requisito para a realização de novas contratações. Os dados são sigilosos, não havendo a identificação dos participantes da pesquisa.

Agradecemos a sua colaboração!

Contato para eventuais dúvidas ou esclarecimentos

Prof. Antônio Carlos Brunozi Júnior
 Coordenador da Pesquisa
 Departamento de Administração e Contabilidade
 Universidade Federal de Viçosa
 E-mail: antonio.brunozi@ufv.br
 Tel. (31) 99480-5744

Sander José Couto da Silva
 Estudante do Programa de pós-graduação em Administração
 Departamento de Administração e Contabilidade
 Universidade Federal de Viçosa
 E-mail: sandercouto@gmail.com
 Tel. (92) 98114-4080

IDENTIFICAÇÃO

1. Gênero: _____
2. Cargo na estrutura organizacional: _____
3. Ramo de atividade: _____
4. Tempo de participação em licitações estaduais: _____

1) INSTITUCIONALIZAÇÃO

1. Com a Lei estadual nº 4.730, de 27 Dez 2018, instituiu-se um novo regramento nas contratações do estado do Amazonas, a qual passou a exigir programas de integridade/*compliance* em suas contratações com valores superiores a 3,3 milhões de reais nos casos de obras e serviços de engenharia e para valores superiores a 1,43 milhões de reais para as compras e demais serviços. Com isso, como percebeu os períodos de adoção e adaptação dessa normativa? Houve dificuldades encontradas pela administração pública na implantação da lei? Se sim ou não, explicar. O Estado disponibilizou assistência ou orientação em algum nível aos seus fornecedores? Se não, por que acredita que não houve essa assistência ou orientação?
2. Como você avalia se sua empresa possuía estrutura física, funcional e capacidade de aplicação (institucionalização) da nova prática decorrente da Lei estadual nº 4.730/2018? Como você percebe se na utilização da Lei em sua atividade empresarial, consideraram-se conhecimentos decorrentes de práticas e/ou experiências anteriores? Ou, houve o surgimento de um novo conhecimento?

3. Na sua ótica, quais fatores contribuíram ou inibiram a adoção das práticas de *compliance* em sua empresa?
4. A administração pública do estado do Amazonas, não institucionalizou uma política de integridade/*compliance* em sua estrutura organizacional. Neste aspecto, qual é a sua percepção em relação à obrigatoriedade desses programas de integridade/*compliance* pela sua empresa e demais fornecedores?

Institucionalizar: Relativo à aplicação adequada de regimentos formais e condutas corretas.

5. Decorridos mais de 2 (dois) anos da promulgação da Lei estadual nº 4.730/2018, que instituiu o programa de integridade/*compliance* nas empresas que contratam com a administração pública do estado do Amazonas, o(a) senhor(a) considera que os propósitos do normativo já tenham sido atendidos? **(A lei pegou?)** Se sim, como o Estado verifica a aplicação dos programas de integridade/*compliance* nas empresas/fornecedores? Se não, quais razões seriam possíveis explicações?

a. (Após a assinatura do contrato o fornecedor tem o prazo de 180 dias para apresentação do programa de integridade ao gestor do contrato, sua empresa já foi convidada/solicitada a apresentar o Programa de Integridade? Que Órgão?)

b. (Na sua ótica, o Estado possui corpo técnico para a avaliação e acompanhamento dos programas de integridade nas empresas?)

6. O que sua empresa tem feito (ou não) para transferir as experiências ou práticas (os valores institucionais) adquiridas com a aplicação do programa de integridade/*compliance*, para garantir a continuidade da sua utilização (ou não), tanto internamente, como para parceiros empresariais? Se a resposta for não, quais motivos impedem essas transferências?

i. (Houve a contratação de algum profissional/empresa para auxiliar nesse processo?)

2) MECANISMOS ISOMÓRFICOS

1. O Brasil sancionou a lei anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2013) que em certa medida, passou a ser replicada pelas administrações estaduais e em algumas grandes cidades do país. O(a) senhor(a) consegue perceber a Lei Estadual nº 4.730/2018 como uma forma de adaptação a esse cenário nacional? Se não, por quê? Na sua opinião, o Estado replicou a lei de forma voluntária ou por obrigatoriedade (externamente)?

Tipos de isomorfismo percebidos:

- Normativo:
- Mimético:
- Coercitivo:

2. O(a) senhor(a) acredita que a administração pública do estado do Amazonas ao estabelecer a Lei nº 4.730/2018, buscou uma forma de aceitação (legitimação) dentro do seu ambiente institucional? Explique.

Institucional aqui é o local de relações dos entes subnacionais.

3. A Lei estadual nº 4.730/2018 trouxe às empresas fornecedores a implantação de um programa de integridade/*compliance* como requisito para a realização de novas negociações com o ente público. Como o(a) senhor(a) percebe essa nova exigência? Houve alguma resistência? Quais? Se não houve resistência, o que aponta como razões para a aceitação dessa exigência? Em algum momento, percebeu-se a ocorrência a variação no número de participantes nos certames licitatórios em virtude desse novo regramento?

4. Houve a implementação efetiva do programa de integridade/*compliance* na sua empresa? Se sim, como ocorreu? Se não, explicar as razões.

Opções para o entrevistado: Reproduziu o que está na lei, utilizou-se de modelo de uma empresa parceira ou contratou empresa/profissional especializado?

a. (O programa de integridade da sua empresa é certificado?)

3) PERCEPÇÃO GERAL

1. Na sua opinião, qual a importância para as empresas/fornecedores da exigência posta pela Lei estadual nº 4.730/2018? Quais as vantagens e desvantagens que a Lei trouxe (ou não) para a sua empresa e para o cenário das licitações estaduais?

4) SNOWBALL

1. O(a) Senhor(a) indicaria alguma outra empresa para participar de nossa pesquisa?