SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA

PRISCILLA DE FREITAS ANDRADE

PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*: uma análise crítica do modelo adotado pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás sob a perspectiva da gestão de riscos

GOIÂNIA – GO

2026

PRISCILLA DE FREITAS ANDRADE

PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*: uma análise crítica do modelo adotado pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás sob a perspectiva da gestão de riscos

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP, sob a orientação do Prof. Me. Gustavo Carlos Ferreira.

GOIÂNIA – GO

2026

PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*: uma análise crítica do modelo adotado pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás sob a perspectiva da gestão de riscos

COMPLIANCE PROGRAMS: a critical analysis of the model adopted by the Goiás State Secretariat of Public Security from the perspective of risk management

Priscilla de Freitas Andrade[1]
Gustavo Carlos Ferreira [2]

Resumo: O estudo analisou criticamente o modelo de *compliance* adotado pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás (SSP-GO), sob a perspectiva da gestão de riscos. Partiu-se da constatação de que a institucionalização de estruturas formais de governança, gestão de riscos e *compliance* não garante, por si só, sua efetiva incorporação às rotinas administrativas. A pesquisa objetivou examinar possíveis dissonâncias entre a maturidade estrutural e a operacionalização prática da gestão de riscos. Metodologicamente, caracterizou-se como pesquisa aplicada, de abordagem mista, desenvolvida por meio de estudo de caso único, com caráter descritivo e explicativo. Os dados quantitativos decorreram da análise de 498 respostas obtidas em avaliação de maturidade, enquanto a análise qualitativa fundamentou-se na interpretação crítica dos resultados à luz das práticas institucionais observadas, da análise documental e da literatura especializada. Como resultado, foram identificadas limitações relacionadas à internalização prática da gestão de riscos e propostas recomendações voltadas ao aprimoramento do programa de *compliance* da SSP-GO.

Palavras-chave: *Compliance*; Integridade; Maturidade; Gestão de Riscos.

[1] Mestre em Processo Penal e Constitucionalismo Garantista pela Universidade de Girona (ES). Licenciada em Educação Física pela Universidade Estadual de Goiás (ESEFFEGO/GO). Bacharel em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira - Centro Universo Goiânia (GO). Especialista Direito Penal, Anticorrupção e *Compliance*, pelo Centro Universitário UNIFTEC - Caxias do Sul (RS). Especialista em Métodos e Técnicas de Ensino e Docência Universitária pela Universidade Salgado de Oliveira - Centro Universo Goiânia (GO). Possui MBA em Gestão de Projetos e Processos pelo IPOG - Instituto de Pós-Graduação e Graduação (GO), Certificação Profissional em *Compliance* e Anticorrupção no Setor Público (CPC-P) pela Faculdade CEDIN (MG) e Certificação em *Compliance* Público no âmbito do Poder Executivo do Estado de Goiás (GO). É Auditora Líder e Implementadora de Sistemas de Gestão Antissuborno e Compliance ISO 37001 e ISO 37301 pela Tradius Brasil (SP). Na área profissional, é policial militar do Estado de Goiás e atua na Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás como Gerente de Planejamento Institucional e Coordenadora do Escritório Permanente de *Compliance* Público, sendo gestora técnica da implantação da Política de Gestão de Riscos da SSP-GO.

[2]Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela UNITAU (SP). Especialista em Ciências Penais pela UNISUL (SC) e em Criminologia, Segurança Pública e Política Criminal pela Anhanguera (SP). Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito de Anápolis (GO). Na área profissional, é Delegado de Polícia Civil do Estado de Goiás, Professor de Direito Penal e Processo Penal no curso de Direito da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba (GO), Professor na Escola Superior da Polícia Civil (GO) e é Subsecretário da Segurança Pública do Estado de Goiás.

Abstract: *The study critically analyzed the compliance model adopted by the Public Security Secretariat of the State of Goiás (SSP-GO) from the perspective of risk management. It was based on the premise that the institutionalization of formal governance, risk management, and compliance structures does not, by itself, guarantee their effective incorporation into administrative routines. The research aimed to examine possible dissonances between structural maturity and the practical operationalization of risk management. Methodologically, the study was characterized as applied research with a mixed-methods approach, developed through a single case study with descriptive and explanatory purposes. The quantitative data resulted from the analysis of 498 responses obtained through a maturity assessment, while the qualitative analysis was based on the critical interpretation of the results in light of the observed institutional practices, documentary analysis, and specialized literature. As a result, limitations related to the practical internalization of risk management were identified, and recommendations aimed at improving the SSP-GO compliance program were proposed.*

Keywords: *Compliance; Integrity; Maturity; Risk Management.*

1. INTRODUÇÃO

A consolidação de programas de *compliance* no setor público brasileiro representa importante estratégia de fortalecimento da governança[3], ao incorporar mecanismos de prevenção, detecção e responsabilização voltados à proteção do interesse público e ao aprimoramento institucional. Na Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás (SSP-GO), essa diretriz materializa-se por meio do Programa de *Compliance* Público, estruturado com base em marcos normativos e instrumentos destinados à promoção da ética, da transparência, da responsabilização e da gestão de riscos.

Contudo, a efetividade de um programa dessa natureza não pode ser aferida apenas pela existência de normas e estruturas formais, tornando a análise da maturidade institucional essencial para verificar o grau de incorporação dessas práticas à cultura organizacional e sua capacidade de produzir resultados concretos. Nesse contexto, a Avaliação de Maturidade em Práticas Institucionais de Integridade e *Compliance*, elaborada e aplicada pela própria SSP-GO nos meses de janeiro e fevereiro de 2026, alcançou índice global de 79,20%, posicionando a instituição no nível sistêmico "Estruturado" (GOIÁS, 2026).

Embora o resultado evidencie avanços relevantes na institucionalização do programa, também revela desafios relacionados à uniformidade de sua implementação entre as unidades organizacionais e à consolidação de uma atuação mais integrada. Assim, ao analisar a percepção institucional acerca da gestão de riscos, captada por meio da avaliação de maturidade e confrontada com as práticas observadas na organização, o presente estudo buscou contribuir para o aprofundamento das discussões sobre gestão de riscos no setor público, bem como para o aperfeiçoamento contínuo do modelo de compliance adotado pela SSP-GO.

[3] Governança pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos, relações e práticas institucionais voltados a direcionar, monitorar e controlar a atuação organizacional, com vistas à promoção da integridade, transparência, prestação de contas, alinhamento estratégico e geração de valor público ou corporativo. Originada no âmbito da governança corporativa e posteriormente adaptada ao setor público, a governança busca assegurar que a atuação institucional esteja orientada ao interesse coletivo, à confiabilidade das decisões e à efetividade da gestão, mediante articulação entre liderança, estratégia, controle e responsabilização institucional. BRASIL. Ministério da Fazenda; Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Guia da Política de Governança Pública. Brasília, DF, 2018, p. 16.

2. GESTÃO DE RISCOS E A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

2.1. Referenciais de integridade e *compliance*

O termo *compliance*, em sua concepção mais remota, decorre do verbo inglês *to comply* e refere-se ao estado de conformidade de uma organização em relação a normas internas e externas, consolidando-se como mecanismo voltado à prevenção, detecção e resposta a irregularidades capazes de gerar responsabilização institucional ou comprometer a integridade organizacional. Nessa perspectiva, o *compliance* assume caráter evolutivo, orientado pela melhoria contínua e pela disseminação de valores éticos no ambiente organizacional (ZENKNER, 2020). O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) o define como "conjunto de medidas internas" destinado à prevenção de violações legais, compreensão que, ao longo do século XXI, contribuiu para sua consolidação como instrumento de mitigação de riscos e autorregulação institucional.

No Brasil, embora o termo *compliance* tenha se difundido após a edição da Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), seu conteúdo não se limita ao combate à corrupção, abrangendo mecanismos voltados à conformidade normativa, à prevenção de riscos e ao fortalecimento da integridade institucional.[4] Embora *compliance* e integridade não possuam conceitos pacificados, parte da doutrina distingue o *compliance* como conjunto de mecanismos destinados ao cumprimento de normas, enquanto a integridade relaciona-se à incorporação de valores éticos e ao fortalecimento da cultura organizacional. Nessa perspectiva, Zenkner (2020) sustenta que o *compliance* deve ultrapassar a mera aderência formal às exigências legais, incorporando mecanismos permanentes de mitigação de riscos de integridade[5].

De forma convergente, Miranda (2021) ressalta que o conceito passou a abranger não apenas conformidade legal, mas também padrões éticos e instrumentos preventivos voltados à integridade[6]. Para Schramm (2021), os programas de *compliance* promovem cultura institucional

---

[4] SCHRAMM, Fernanda Santos. *Compliance nas contratações públicas*. 2. ed. atual. rev. Belo Horizonte: Fórum, 2021, p. 158.

[5] A ISO 37301 relaciona o risco de integridade ao descumprimento de obrigações legais, regulatórias e normativas, compreendendo vulnerabilidades capazes de comprometer a legalidade, a ética e a transparência institucional. Tais riscos podem manifestar-se em fraudes, conflitos de interesses, falhas de controle interno, desvios de conduta, irregularidades contratuais e tratamento inadequado de informações sensíveis, demandando mecanismos permanentes de prevenção, controle e monitoramento. SCHRAMM, Fernanda Santos. *Compliance nas contratações públicas*. 2. ed. atual. rev. Belo Horizonte: Fórum, 2021, p. 236.

[6] A integridade refere-se aos valores e princípios pessoais que regem o comportamento de cada servidor. A integridade decorre da virtude e da incorruptibilidade, portanto, da ausência de fraude e corrupção. BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial de combate à fraude e à corrupção aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2018.

orientada por mecanismos de prevenção, controle e responsabilização, enquanto o Tribunal de Contas da União (2018) reconhece a gestão da ética e da integridade como elemento indispensável no enfrentamento à fraude e à corrupção.

No Brasil, sua consolidação ocorreu especialmente a partir da incorporação de compromissos internacionais anticorrupção ao ordenamento jurídico nacional, destacando-se o Decreto Federal nº 4.410/2002, que promulgou a Convenção Interamericana contra a Corrupção, e o Decreto Federal nº 5.687/2006, responsável pela promulgação da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. Posteriormente, a Lei Federal nº 13.303/2016 introduziu expressamente o termo *compliance* no âmbito das empresas estatais brasileiras, impulsionando a adoção de mecanismos permanentes de integridade e controle, cenário que Braga (2014) compreende como:

> Uma Administração Pública mais aderente, mais íntegra, protegida de riscos, (…), que se materializa pela criação de normas, pela realização de treinamentos e pela criação de estruturas que promovam essas ideias, fugindo da ideia sedutora de tratar o *compliance* como um modismo administrativo e percebendo este como um mecanismo de promoção da integridade.[7]

Em âmbito estadual, o Estado de Goiás instituiu o Programa de *Compliance* Público por meio do Decreto nº 9.406/2019, alinhado à legislação federal anticorrupção, às diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU) e a referenciais internacionais de gestão de riscos e controle interno, como as normas ISO e o COSO[8]. O programa foi estruturado em quatro eixos fundamentais: (i) ética; (ii) transparência; (iii) responsabilização; e (iv) gestão de riscos[9], eixo ao qual o presente estudo atribui especial relevância por sua função estratégica na prevenção de vulnerabilidades capazes de comprometer a governança, a tomada de decisão e a integridade institucional.

A gestão de riscos consiste em processo sistemático voltado a subsidiar a tomada de decisão mediante a identificação, análise e tratamento de incertezas capazes de impactar os objetivos organizacionais (ZILLER, 2023). Nessa perspectiva, ultrapassa a mera mitigação de

---

[7] BRAGA, Marcus. *Por um mundo com mais compliance*. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 19, n. 4192, 23 dez. 2014.

[8] A ISO 31000 estabelece diretrizes para gestão de riscos organizacionais, enquanto a ISO 37301 dispõe sobre sistemas de gestão de *compliance* voltados à conformidade e melhoria contínua. Já o COSO-ERM consiste em modelo internacional que integra governança, estratégia e gestão de riscos aos processos decisórios organizacionais.

[9] Segundo a ISO 31000 e o COSO-ERM, risco corresponde à possibilidade de ocorrência de eventos capazes de afetar o alcance dos objetivos organizacionais e estratégicos, enquanto a gestão de riscos consiste em processo contínuo de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dessas vulnerabilidades, com vistas à subsidiar a tomada de decisão e fortalecer a governança institucional. SCHRAMM, Fernanda Santos. *Compliance nas contratações públicas*. 2. ed. atual. rev. Belo Horizonte: Fórum, 2021, p. 236.

eventos negativos, assumindo função estratégica no fortalecimento da governança e dos mecanismos de controle interno. Para Schramm (2021), a análise de riscos constitui elemento central dos programas de *compliance*, pois permite estruturar mecanismos de integridade aderentes às vulnerabilidades e necessidades específicas de cada organização.

Essa compreensão encontra respaldo no COSO-ERM, que afasta concepções meramente burocráticas ao reconhecer a gestão de riscos como atividade contínua de monitoramento, aprendizado institucional e geração de valor, integrada à estratégia organizacional e aos processos decisórios. Em perspectiva convergente, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), as normas ISO 37001 e ISO 37301 e o Tribunal de Contas da União (TCU) reconhecem a gestão de riscos como instrumento essencial para o alcance dos objetivos institucionais e mitigação de impactos negativos sobre a atuação organizacional.

> [...] COSO-ERM dedica bastante ênfase à necessidade de aproximar os mecanismos de controle dos objetivos estratégicos da organização, ressaltando que a gestão de riscos: (i) não é uma função ou departamento, mas uma cultura destinada a criar valor; (ii) é mais do que uma lista inventariada de riscos ou um mero *checklist*, exigindo um sistema de monitoramento, aprendizado e melhoria de perfomance; [...], desde que a missão, a estratégia e os objetivos estejam bem definidos.[10]

Para que a gestão de riscos produza efeitos concretos sobre a estratégia organizacional, é indispensável sua incorporação aos processos decisórios institucionais, o que pressupõe comprometimento ativo da alta administração. Sem o engajamento da liderança na definição de prioridades e estratégias de tratamento dos riscos, os mecanismos de integridade tendem a permanecer restritos ao plano formal, comprometendo sua efetividade na governança institucional.[11]

> É a liderança da organização quem vai determinar o apetite de riscos, ou seja, o quanto de riscos a organização está preparada e apta a aceitar levando em considerando as expectativas dos *stakeholders*. [...] Definir o apetite de riscos é um exercício constante de buscar equilíbrio entre o risco e a oportunidade, equação que deve, necessariamente, refletir a cultura da organização.[12]

---

[10] SCHRAMM, Fernanda Santos. *Compliance nas contratações públicas*. 2. ed. atual. rev. Belo Horizonte: Fórum, 2021, p. 234.

[11] Conforme sustenta Schramm (2021), é indispensável que os dirigentes da organização estejam dispostos não apenas a investir na implantação do programa, mas também a promover mudanças culturais capazes de privilegiar posturas éticas e fortalecer mecanismos institucionais de prevenção e controle. SCHRAMM, Fernanda Santos. *Compliance* nas contratações públicas. 2. ed. atual. rev. Belo Horizonte: Fórum, 2021, p. 206.

[12] *Ibidem*, p. 238-239.

De modo complementar, destaca-se a relevância do *compliance officer* ou unidade equivalente, responsável por assegurar o funcionamento contínuo e a avaliação periódica da efetividade do programa. Para tanto, sua atuação demanda autonomia técnica, independência e acesso às instâncias decisórias superiores, conforme reconhecem a Lei Federal nº 13.303/2016, o Decreto Federal nº 11.129/2022, o Decreto Federal nº 9.203/2017 e as diretrizes da CGU (2015).[13].

Tanto a alta administração quanto o *compliance officer* desempenham papel central no monitoramento da efetividade dos mecanismos de integridade e gestão de riscos. Nessa perspectiva, o monitoramento contínuo constitui elemento essencial à efetividade dos programas de *compliance*, evidenciando que a simples existência formal de normas e procedimentos não é suficiente sem avaliação permanente de sua aplicabilidade e capacidade de mitigação de riscos, conforme dispõe o inciso XV do art. 57 do Decreto Federal nº 11.129/2022. Em sentido convergente, o Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) e a Organização das Nações Unidas (ONU) ressaltam que programas restritos ao plano formal revelam fragilidades estruturais e demandam avaliação contínua quanto à sua efetividade, eficiência e sustentabilidade.[14]

Em perspectiva convergente, a ISO 37301 e a Controladoria-Geral da União (CGU) destacam a necessidade de mecanismos permanentes de monitoramento e aprimoramento dos programas de *compliance*. Nesse contexto, o monitoramento contínuo pressupõe a utilização de indicadores capazes de mensurar o desempenho do programa e orientar a análise crítica dos resultados produzidos, superando a lógica meramente formal de elaboração de relatórios.[15] Tais indicadores constituem, portanto, instrumentos essenciais dos mecanismos contínuos de

[13] A Lei Federal nº 13.303/2016 prevê a existência de área responsável pela gestão de riscos e verificação do cumprimento de obrigações, enquanto o Decreto Federal nº 11.129/2022 exige que a instância de integridade possua independência, estrutura e autoridade para atuação. Em sentido convergente, o Decreto Federal nº 9.203/2017 e as diretrizes da CGU (2015) reforçam a necessidade de unidade responsável pela implementação e monitoramento dos programas de integridade.

[14] UNITED STATES. *Department of Justice. A resource guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act.* 2015.

[15] Especialmente *Key Performance Indicators* (KPIs) e *Key Risk Indicators* (KRIs). KPIs são indicadores-chave de desempenho utilizados para mensurar resultados, acompanhar a eficácia de processos e apoiar a gestão institucional, inclusive no contexto da gestão de riscos; já os KRIs são indicadores-chave de riscos específicos ao monitoramento de sinais de exposição e à identificação precoce de eventos que podem comprometer os objetivos institucionais, ou seja, mensuram a materialização do evento de risco. INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE BRASIL (ICC BRASIL); CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Guia para empresas sobre gestão de riscos associados a organizações criminosas. Brasília: CGU, 2026.

monitoramento e melhoria institucional apontados por Franco (2019) como características de programas efetivos.[16]

2.2. Avaliação da maturidade dos programas de *compliance*

A efetividade dos programas de *compliance* passou a ser orientada por referenciais normativos e doutrinários voltados à sua avaliação e aprimoramento contínuo, denominados por Zenkner (2020) como "princípios fundantes da efetividade". Entre os principais marcos internacionais destacam-se o *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (2012)[17], o *Sentencing Guidelines*, o *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance* da OCDE e o COSO-ERM, que consolidaram parâmetros relacionados ao comprometimento da alta administração, autonomia da área de *compliance*, gestão de riscos e monitoramento contínuo.[18]

Em perspectiva convergente, a Controladoria Geral da União (CGU) adota esses fundamentos como referenciais para avaliação da maturidade institucional dos programas de integridade, a exemplo do Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP). O MMIP identifica como fundamentos capazes de gerar valor público, a alta administração, normas éticas, controles internos, comunicação, capacitações e cultura organizacional.[19]

Também merece destaque o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos, do Tribunal de Contas da União (TCU), voltado à aferição do grau de integração da gestão de riscos à governança institucional e aos processos decisórios. O modelo avalia dimensões relacionadas à liderança, estratégia, processos e resultados, buscando verificar se a gestão de riscos ultrapassa o plano meramente formal e se encontra efetivamente incorporada à dinâmica organizacional e ao planejamento estratégico.[20]

---

[16] FRANCO, Isabel (Org.). Guia prático de *compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

[17] Elaborado pelo *U.S. Department of Justice* (DOJ) e pela *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC), órgãos norte-americanos responsáveis pela aplicação da *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), legislação de 1977 voltada ao combate à corrupção transnacional, que proíbe o pagamento de suborno a agentes públicos estrangeiros e exige controles contábeis adequados das empresas sujeitas à sua jurisdição, influenciando mundialmente a estruturação de programas de integridade e *compliance*. ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coord.). Compliance no setor público. Belo Horizonte: Fórum, 2020, p. 229.

[18] COMITÊ DAS ORGANIZAÇÕES PATROCINADORAS DA COMISSÃO TREADWAY. Gestão de riscos empresariais: estrutura integrada. 2004.

[19] BRASIL. Controladoria-Geral da União. Modelo de atualização em integridade pública (MMIP): referencial técnico: versão 1.0 . Brasília, DF: CGU, 2023, p. 6-8.

[20] BRASIL. Tribunal de Contas da União. Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos . Brasília, DF: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018, p. 57.

O modelo de maturidade em gestão de riscos do TCU foi adotado pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE) entre 2021 e 2024 para avaliação dos órgãos estaduais, incluindo a SSP-GO. Conforme demonstrado no Gráfico 1, após oscilações nas avaliações preliminares realizadas pela metodologia QSP[21], a Secretaria evoluiu de 55,63% de maturidade em 2021 (Nível 3 - Intermediário) para 62,59% em 2022 (Nível 4 - Aprimorado), em contexto coincidente com a instituição do Escritório Permanente de Compliance Público (EPCP) e fortalecimento da estrutura normativa do programa. Nos exercícios seguintes, contudo, observou-se estabilização da maturidade institucional, sem evolução para níveis mais avançados, persistindo limitações relacionadas à geração de resultados, ao compartilhamento de riscos e à utilização estratégica da gestão de riscos na tomada de decisão.[22]

Gráfico 1: Evolução da Maturidade em Gestão de Riscos na SSP-GO

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SSP-GO (2026).

[21] A metodologia QSP, desenvolvida pelo Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina, utilizada pela CGE-GO nas avaliações iniciais de maturidade em gestão de riscos durante a implantação do Programa de Compliance Público, classificou a SSP-GO, em 2019 e 2020, no nível "Consciente", caracterizado pela existência de iniciativas ainda dispersas e pouco integradas. Nesse período, a instituição apresentou evolução da nota 1,48 para 2,40 ao final de 2019, seguida de retração para 2,10 em 2020. Em 2024, a CGE-GO manteve a SSP-GO no mesmo nível de classificação obtido em 2023, sem divulgação do percentual global de maturidade. Já em 2025, a avaliação passou a incorporar critérios próprios vinculados ao Prêmio Governança do Estado de Goiás, deixando de adotar integralmente o modelo do TCU.

[22] SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA DE GOIÁS. Declaração de apetite a riscos (RAS). Goiânia: SSP-GO, 2026. Processo nº 202600016002894. Atualizado em 16 mar. 2026.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracterizou-se como pesquisa aplicada, de abordagem mista, desenvolvida por meio de estudo de caso acerca do Programa de *Compliance* Público da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás (SSP-GO), com foco no processo de gestão de riscos. A pesquisa combinou análise qualitativa dos mecanismos de governança, *compliance* e gestão de riscos com análise quantitativa dos dados obtidos na Avaliação de Maturidade em Práticas Institucionais de Integridade e *Compliance* elaborada e aplicada pela própria SSP-GO nos meses de janeiro e fevereiro de 2026.

O estudo fundamentou-se em pesquisa bibliográfica e documental, nos termos de Lakatos e Marconi (2003), abrangendo livros, artigos científicos, normas técnicas, legislações, relatórios institucionais, atas de reunião, matriz de riscos e documentos produzidos pela SSP-GO e pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás entre 2019 e 2025, além de referenciais da Controladoria-Geral da União (CGU), do Tribunal de Contas da União (TCU), ISO 31000, ISO 37301 e COSO-ERM.

A Avaliação de Maturidade em Práticas Institucionais de Integridade e *Compliance* foi elaborada e aplicada pelo Escritório Permanente de *Compliance* Público (EPCP) da SSP-GO, em consonância com as diretrizes do Plano Estratégico Institucional 2025-2027 e com o objetivo estratégico de fortalecimento do Programa de *Compliance* da Pasta. A pesquisa abrangeu as 53 unidades administrativas vinculadas à Política de Gestão de Riscos da instituição, por meio de questionário eletrônico estruturado na plataforma *Google Forms*, disponibilizado entre 20 de janeiro e 6 de fevereiro de 2026. A divulgação ocorreu por intermédio de processo eletrônico no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), alcançando 498 respondentes de um universo de 928 servidores, o que representa uma taxa de adesão de 53,78%.

A avaliação utilizou escala *Likert* e dimensões inspiradas no Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP) da CGU e no Roteiro de Avaliação da Gestão de Riscos do TCU.[23] O instrumento foi estruturado em seis dimensões temáticas, compostas por 18 questões,

[23]A Escala *Likert* de maturidade é um instrumento de mensuração utilizado para avaliar o grau de desenvolvimento, institucionalização ou percepção acerca de determinada prática organizacional. Diferentemente das escalas binárias, ela permite identificar níveis progressivos de maturidade, geralmente organizados de forma cumulativa, variando desde a inexistência da prática até sua consolidação e aprimoramento contínuo. No contexto dos programas de *compliance*, esse tipo de escala possibilita avaliar não apenas a existência formal de mecanismos de integridade, mas também seu nível de integração aos processos institucionais e internalização na cultura organizacional. LIKERT, Rensis. *A technique for the measurement of attitudes*. *New York: The Science Press*, 1932.

contemplando aspectos relacionados ao comprometimento da alta administração, normas éticas e de integridade, gestão de riscos, detecção e tratamento de irregularidades, comunicação, capacitações e cultura de integridade.

A metodologia possibilitou aferir o Índice de Maturidade Institucional em Integridade e *Compliance* (IMI-IC), calculado a partir da relação entre a pontuação obtida e a pontuação máxima da avaliação. Como resultado, a SSP-GO alcançou índice global de 79,20%, posicionando-se no nível "Estruturado", evidenciando percepção institucional favorável quanto à existência de práticas de integridade e *compliance* formalmente consolidadas.

Para os fins deste estudo, a análise concentrou-se especialmente na dimensão relacionada à incorporação da gestão de riscos aos processos decisórios e ao planejamento institucional. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), associada à interpretação crítica dos indicadores e dos níveis de maturidade institucional, buscando identificar o grau de institucionalização das práticas de integridade e a efetividade da gestão de riscos como elemento estruturante do programa de *compliance* da SSP-GO.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Percepção institucional em relação à maturidade da gestão de riscos

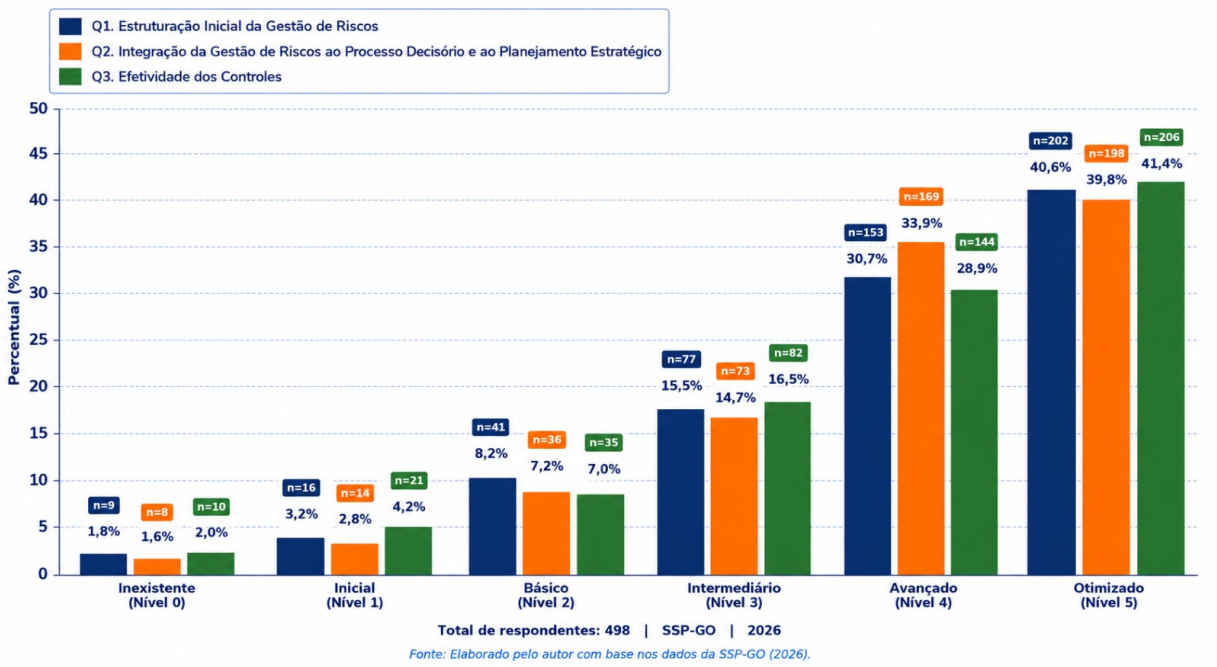
Conforme demonstra o Gráfico 2, no âmbito específico da Dimensão 3, relacionada à gestão de riscos institucionais, os resultados demonstraram percepção predominante de elevado grau de maturidade institucional. No item Q3.1, referente à identificação e ao registro estruturado dos riscos institucionais relevantes, 71,3% das respostas concentraram-se nos níveis "Avançado" e "Otimizado", indicando percepção de que a gestão de riscos já ultrapassou o plano meramente formal, apresentando caráter institucionalizado, periódico e integrado às rotinas administrativas.

De forma semelhante, o item Q3.2, relacionado à utilização das informações de riscos nos processos decisórios, registrou 73,7% das respostas nos níveis superiores de maturidade, evidenciando percepção significativa de incorporação da gestão de riscos às definições de prioridades, ao planejamento e ao direcionamento das atividades institucionais. Quanto ao item Q3.3, referente à definição, acompanhamento e monitoramento das ações de controle para tratamento dos riscos identificados, 70,3% dos respondentes atribuíram os níveis "Avançado" e

"Otimizado", indicando percepção de existência de mecanismos formais de responsabilização, acompanhamento periódico e revisão das ações de tratamento.

A análise integrada da Dimensão 3 demonstra percepção de que a gestão de riscos na SSP-GO se encontra estruturada e progressivamente incorporada às práticas de governança. Todavia, os resultados também evidenciam assimetrias entre as unidades administrativas, assim como, oportunidades de aprimoramento relacionadas à integração transversal da gestão de riscos e à utilização estratégica das informações produzidas. Tais aspectos revelam dissonâncias entre a maturidade formalmente aferida e a efetiva internalização das práticas de integridade e gestão de riscos nos processos decisórios da instituição.

Gráfico 2: Nível de Maturidade aferido (Dimensão 3 da Avaliação de Maturidade em Práticas Institucionais de Integridade e *Compliance* - Gestão de Riscos)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da SSP-GO (2026).

4.2. Aderência do modelo da SSP-GO aos referenciais de *compliance*

Considerando os referenciais de integridade e *compliance* adotados pela CGU, pela ISO 31000 e pela literatura especializada, a efetividade dos programas de *compliance* pressupõe a efetiva incorporação das normas e das estruturas metodológicas às práticas organizacionais. No âmbito da SSP-GO, observa-se aderência estrutural a esses referenciais por meio da implementação de instrumentos de governança alinhados aos modelos contemporâneos de integridade e gestão de riscos, destacando-se o Comitê Setorial de *Compliance*, presidido pelo

titular da Pasta, e composto por membros da alta administração, em aderência ao princípio da liderança comprometida (*tone at the top*).

De forma complementar, a operacionalização técnica do programa ocorre por meio do Escritório Permanente de *Compliance* Público (EPCP), instituído pela Portaria nº 626/2021/SSP, responsável por apoiar o Comitê Setorial e disseminar práticas de *compliance*. Estruturado como instância multidisciplinar, o EPCP exerce funções compatíveis com a lógica do *compliance officer*, especialmente na articulação das ações de gestão de riscos, demonstrando aderência substancial aos parâmetros previstos no Decreto Federal nº 11.129/2022, no Decreto Federal nº 9.203/2017 e nas diretrizes da CGU.

No campo metodológico, a SSP-GO instituiu sua Política de Gestão de Riscos por meio da Portaria nº 0367/2020, em alinhamento aos referenciais da ISO 31000 e ISO 37301, contemplando identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos mediante matriz de riscos e planos de ação. Observa-se, ainda, a existência de mecanismos institucionalizados de monitoramento, operacionalizados principalmente por meio de *Key Risk Indicators* (KRIs) apresentados periodicamente ao Comitê Setorial, além da adoção do Índice de Maturidade Institucional em Integridade e Compliance (IMI-IC), previsto no Plano Estratégico Institucional.

Tais mecanismos evidenciam que a SSP-GO atende, sob a perspectiva estrutural-normativa, aos principais referenciais contemporâneos de *compliance* e gestão de riscos. Todavia, embora se observe elevado grau de aderência estrutural, persistem desafios relacionados à internalização da cultura de integridade, à utilização estratégica das informações produzidas e à consolidação de mecanismos de monitoramento orientados à efetiva mensuração dos resultados do programa, indicando que sua maturidade operacional e cultural ainda se encontra em processo de consolidação.

4.3. Dissonâncias entre a maturidade estrutural e as práticas de gestão de riscos

Embora os resultados da avaliação de maturidade indiquem elevado grau de institucionalização da gestão de riscos na SSP-GO, a análise qualitativa da operacionalização do programa revelou dissonâncias relevantes entre a estrutura metodológica formalmente adotada e sua aplicação prática pelas unidades administrativas. Verificou-se que, apesar da existência de arcabouço normativo alinhado aos referenciais contemporâneos de *compliance* e gestão de riscos, persistem fragilidades relacionadas à compreensão metodológica, à qualidade técnica das análises

e à utilização estratégica da gestão de riscos como instrumento efetivo de apoio à tomada de decisão.

A análise da matriz de riscos evidenciou predominância de riscos operacionais em detrimento de riscos relacionados à integridade, conformidade e anticorrupção, indicando concentração do gerenciamento na dimensão operacional e limitada incorporação da perspectiva estratégica da integridade institucional.[24] Também foram identificadas inconsistências metodológicas relevantes em 36 das 53 unidades analisadas, especialmente quanto à definição inadequada de tolerância ao risco, resposta ao risco, além de inconsistências na articulação entre causas, consequências e controles, e ausência de responsáveis formalmente designados, planos de ação e evidências documentais de monitoramento em parte dos registros.

No plano da governança, observou-se que, embora a SSP-GO possua Comitê Setorial de *Compliance* e Escritório Permanente de *Compliance* formalmente instituídos, a operacionalização do programa ainda depende significativamente da atuação indutora do Escritório. As reuniões do Comitê Setorial ocorreram predominantemente com caráter operacional, apresentando baixa incidência de deliberações estratégicas relacionadas à revisão de prioridades institucionais e utilização da gestão de riscos como ferramenta gerencial. Além disso, verificou-se reduzida integração entre gestão de riscos e processos decisórios nas unidades administrativas.[25]

As limitações identificadas não decorrem, diretamente, da ausência de capacitação formal dos agentes envolvidos. Embora tenha ocorrido, nos últimos anos, elevada adesão às capacitações em gestão de riscos promovidas pela Escola de Governo, a aplicação prática da metodologia ainda se mostra limitada. Cenário que repercute nas avaliações realizadas pela Controladoria-

[24] Dos 61 riscos cadastrados na matriz de riscos da SSP-GO, 57,38% foram classificados como operacionais, enquanto 22,95% receberam classificação estratégica, predominantemente em razão do nível hierárquico dos responsáveis pela gestão desses riscos, e não necessariamente por sua vinculação direta aos objetivos estratégicos da instituição. Os demais riscos corresponderam a categorias de conformidade (4,92%), tecnologia da informação (4,92%), financeiros (4,92%), combate à corrupção (3,28%) e gestão de pessoas (1,64%), evidenciando predominância da dimensão operacional em detrimento de riscos diretamente relacionados à integridade e à conformidade institucional.

[25] Em 2025, não foram realizadas reuniões ordinárias do Comitê com participação conjunta da presidência e dos membros do colegiado, predominando encontros de caráter operacional voltados ao monitoramento dos riscos. As atas analisadas revelam baixa incidência de deliberações estratégicas relacionadas à revisão de prioridades institucionais e à utilização da gestão de riscos como instrumento de apoio decisório, evidenciada pelo fato de que apenas uma das sete superintendências demonstrou integração consistente entre gestão de riscos e decisões gerenciais.

Geral do Estado, evidenciando dissonâncias entre a maturidade formalmente declarada e a efetiva incorporação da gestão de riscos às práticas gerenciais da SSP-GO.[26]

Por fim, constatou-se que o monitoramento da gestão de riscos permanece predominantemente orientado à dimensão procedimental da metodologia, sem consolidação plena de ciclo analítico contínuo voltado à avaliação qualitativa das estratégias de tratamento e dos resultados produzidos. Assim, embora a SSP-GO apresente avanço relevante na institucionalização estrutural do programa de *compliance* e da gestão de riscos, persistem desafios relacionados à internalização homogênea da cultura de integridade, à maturidade operacional da metodologia e à consolidação da gestão de riscos como instrumento transversal de governança e suporte estratégico à tomada de decisão.

4.4 Propostas de aprimoramento para o programa de *compliance* da SSP-GO

As recomendações propostas buscam aprimorar qualitativamente os mecanismos já existentes, com foco na efetividade prática do programa. Recomenda-se o fortalecimento do papel estratégico do Comitê Setorial de *Compliance*, mediante consolidação de modelo de governança mais deliberativo e orientado à análise crítica dos riscos institucionais e ao suporte à tomada de decisão baseada em evidências. Para tanto, mostra-se necessária a regularização das reuniões ordinárias previstas na Portaria nº 0366/2020/SSP, com definição de pautas estratégicas, calendário anual de monitoramento e participação efetiva dos membros. Recomenda-se, ainda, que as atas passem a registrar deliberações estratégicas, medidas corretivas e encaminhamentos voltados ao aperfeiçoamento contínuo da gestão de riscos.

No âmbito do Escritório Permanente de *Compliance* Público (EPCP), recomenda-se o fortalecimento de mecanismos de supervisão e responsabilização gerencial, voltados à avaliação da contribuição qualitativa de seus membros para o aprimoramento do programa. Como forma de operacionalização, propõe-se a adoção do Índice de Contribuição Qualitativa ao Aperfeiçoamento do Programa (ICQ-AP), destinado a avaliar, de forma periódica, a qualidade das análises, das

[26] No item "Avaliação do Desempenho no Processo de Gestão de Riscos", do Prêmio de Governança do PCP (2025), com pontuação máxima de 16 pontos, a SSP-GO alcançou 14 pontos em 2025, com perdas associadas ao não atendimento integral de recomendações formuladas em auditoria *in loco*. De forma semelhante, na autoavaliação de maturidade em gestão de riscos, a Secretaria obteve 4,83 de 5 pontos, registrando redução de pontuação em razão da insuficiência de evidências documentais capazes de comprovar a efetiva implementação das ações registradas pelos proprietários de riscos.

oportunidades de melhoria identificadas e da efetiva contribuição dos membros do EPCP para o aprimoramento contínuo.

Visando assegurar a continuidade da evolução da maturidade do programa, recomenda-se o monitoramento de indicadores voltados à aferição da efetividade global da gestão de riscos, como o Índice de Tempestividade do Monitoramento de Riscos (ITMR), o Índice de Conformidade dos Planos de Ação (ICPA), o Índice de Conformidade Metodológica da Matriz de Riscos (ICMMR), o Índice de Efetividade dos Controles (IEC), o Índice de Reavaliação de Riscos Estratégicos (IRRE) e o Índice de Atendimento às Recomendações de Auditoria (IARA). A medida contribuiria para consolidar a gestão de riscos como instrumento efetivo de governança e apoio à tomada de decisão institucional.

Considerando que a gestão de riscos eficaz pressupõe a mitigação concreta dos riscos, recomenda-se o aprimoramento dos mecanismos de reavaliação periódica pelo Comitê Setorial, em articulação com os proprietários de riscos e o EPCP. Sugere-se, ainda, que a mitigação de riscos passe a integrar indicadores de desempenho gerencial voltados não apenas à quantidade de riscos tratados, mas à efetiva redução da exposição institucional e à qualidade das análises e evidências produzidas.

Outra medida relevante consiste na implementação de capacitação prática anual voltada aos proprietários de riscos da SSP-GO, com foco na aplicação metodológica da gestão de riscos no contexto institucional da segurança pública. A medida deve priorizar oficinas baseadas em casos reais da Secretaria, voltadas ao aprimoramento da definição de controles, avaliação da efetividade de controles já estabelecidos e elaboração de monitoramentos analíticos orientados à tomada de decisão, visando fortalecer a internalização da cultura de riscos e reduzir a percepção meramente procedimental da metodologia.

Sob a perspectiva metodológica, recomenda-se a revisão dos critérios de identificação e classificação dos riscos, com ampliação da priorização de riscos estratégicos – vinculados diretamente aos objetivos institucionais – e de riscos relacionados à integridade, conformidade, corrupção e desvios éticos, capazes de impactar a legitimidade, a imagem e a atuação institucional da SSP-GO. A medida contribuiria para otimizar o processo de gestão de riscos, direcionando os esforços institucionais a vulnerabilidades efetivamente relevantes para a tomada de decisão e para a proteção da integridade organizacional, em detrimento da excessiva concentração em riscos meramente operacionais e de baixo impacto estratégico.

Sob a perspectiva cultural, recomenda-se o fortalecimento da comunicação institucional voltada à consolidação da cultura de integridade e gestão de riscos na SSP-GO, com reorientação da percepção meramente procedimental para uma lógica de proteção institucional e apoio à tomada de decisão. Para tanto, sugere-se a adoção de estratégias de comunicação interna baseadas em linguagem acessível, divulgação de boas práticas e reconhecimento institucional de iniciativas relacionadas à integridade, governança e gestão de riscos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou criticamente o modelo de *compliance* da SSP-GO, com foco na gestão de riscos como elemento central da efetividade dos programas de integridade no setor público. Os resultados demonstram elevado grau de aderência normativa e estrutural aos referenciais contemporâneos de integridade e gestão de riscos, evidenciado pela institucionalização de políticas, instâncias de governança e instrumentos metodológicos alinhados às diretrizes da CGU, TCU e normas ISO, além de trajetória consistente de amadurecimento institucional desde a adesão ao Programa de *Compliance* Público do Estado.

Apesar dos avanços observados, a análise qualitativa revelou dissonâncias entre a estrutura formal do programa e sua operacionalização prática, especialmente quanto à internalização da cultura de integridade, à participação estratégica da alta administração e à utilização da gestão de riscos como suporte efetivo à tomada de decisão. Verificou-se, ainda, significativa dependência da atuação indutora do Escritório de *Compliance*, indicando consolidação apenas parcial da maturidade efetiva do programa. Os achados permitiram distinguir a maturidade estrutural-normativa, relacionada à existência formal de políticas e instâncias de governança, da maturidade material, vinculada à internalização prática desses mecanismos no cotidiano institucional.

Embora a SSP-GO apresente elevado nível de compliance estrutural, a efetividade prática do programa ainda se encontra em processo de consolidação. Como contribuição, o estudo propôs medidas voltadas ao fortalecimento da governança, do monitoramento e da cultura de integridade. Apesar das limitações inerentes ao estudo de caso, os resultados oferecem

parâmetros relevantes para o aprimoramento de programas de integridade em instituições públicas com características semelhantes, especialmente no âmbito da segurança pública.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: gestão de riscos, diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 37301: sistemas de gestão de compliance, requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

BRAGA, Marcus. **Por um mundo com mais compliance**. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 19, n. 4192, 23 dez. 2014. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/31415/por-um-mundo-com-mais-compliance. Acesso em: 22 nov. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Modelo de atualização em integridade pública (MMIP)**: referencial técnico: versão 1.0 . Brasília, DF: CGU, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2023/12/ministro-da-cgu-anuncia-modelo-de-maturidade-em-integridade-publica/SIPMMIP.pdf>. Acesso em: 4 de maio de 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas**. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 4 de maio de 2026.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 12 jul. 2022. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm>. Acesso em: 23 mar. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 22 nov. 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em: 24 mar. 2026.

BRASIL. **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, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 jul. 2016. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 23 mar. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate à fraude e à corrupção aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/integridade/arquivos/referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao-_1_.pdf/view>. Acesso em: 23 mar. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/gestao_riscos_avaliacao_maturidade_tcu.pdf>. Acesso em: 4 de maio de 2026

COMITÊ DAS ORGANIZAÇÕES PATROCINADORAS DA COMISSÃO TREADWAY. **Gestão de riscos empresariais: estrutura integrada**. 2004. Disponível em: <https://www.macs.hw.ac.uk/~andrewc/erm2/reading/ERM%20-%20COSO%20Application%20Techniques.pdf>. Acesso em: 4 de maio de 2026.

FRANCO, Isabel (Org.). **Guia prático de compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

GOIÁS (Estado). **Decreto nº 9.406, de 18 de fevereiro de 2019**. Institui o Programa de Compliance Público no Poder Executivo do Estado de Goiás. *Diário Oficial do Estado de Goiás: seção Poder Executivo*, Goiânia, GO, 18 fev. 2019. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/71608/decreto-9406>..Acesso em: 23 mar. 2026.

GOIÁS (Estado). Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Plano Estratégico Institucional 2025-2027**. Goiânia: SSP-GO, 2025. Disponível em: <https://goias.gov.br/seguranca/wp-content/uploads/sites/56/2025/11/Plano-Estrategico-Institucional.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2026.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Declaração de apetite a riscos (RAS)**. Goiânia: SSP-GO, 2026. Processo nº 202600016002894. Atualizado em 16 mar. 2026. Disponível em: < https://goias.gov.br/seguranca/pcp/>. Acesso em: 4 mai. 2026.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Portaria nº 0367, de 1º de julho de 2020**. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado da Segurança Pública – SSP e dá outras providências. Goiânia, 2020. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_ato_infralegal/ssp/8229/portaria-367>. Acesso em: 4 mai. 2026.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Portaria nº 0626, de 17 de novembro de 2021**. Institui o Escritório Permanente de Compliance Público da Secretaria de Estado da Segurança Pública – SSP e dá outras providências. Goiânia, 2021. Disponível em: < https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_ato_infralegal/ssp/8227/portaria-626>. Acesso em: 11 mai. 2026.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Portaria nº 1123, de 22 de dezembro de 2022**. Reformula o Comitê Setorial do Programa de Compliance Público da Secretaria de Estado

da Segurança Pública – SSP. Goiânia, 2022. Disponível em: <https://goias.gov.br/seguranca/wp-content/uploads/sites/56/2023/02/portaria-n.-1123-de-22-de-dezembro-de-2022-reformula-o-comite-setorial.pdf>. Acesso em: 4 de maio de 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em: Disponível em: < https://repositorio.secont.es.gov.br/bitstream/123456789/128/1/IBGC.pdf>. Acesso em: 4 de maio de 2026.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE BRASIL (ICC BRASIL); CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Guia para empresas sobre gestão de riscos associados a organizações criminosas**. Brasília: CGU, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/materiaisdeorientacao/manuais/ICCGuiaGestaoRiscosAssociadosOrganizacoesCriminosasEmpresas.pdf >. Acesso em: 11 maio 2026.

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

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes**. New York: The Science Press, 1932.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de Araújo. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

SCHRAMM, Fernanda Santos. **Compliance nas contratações públicas**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

UNITED STATES. **Department of Justice. A resource guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act**. 2015. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/file/1292051/dl?inline>. Acesso em: 5 maio 2026.

ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (coord.). **Compliance no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

ZILLER, Henrique Moraes et al. **A gestão de riscos na prática: conceitos, desafios e resultados no Estado de Goiás**. Belo Horizonte: Fórum, 2023.