



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
E GOVERNANÇA

ILANA MURICI AYRES

**SISTEMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE NO PODER JUDICIÁRIO: proposição
metodológica para operacionalização da ISO 37301 no setor público**

Palmas, TO
2026

Ilana Murici Ayres

SISTEMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE NO PODER JUDICIÁRIO: proposição metodológica para operacionalização da ISO 37301 no setor público

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Transformação Digital e Governança da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Mestra em Transformação Digital e Governança.

Orientadora: Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes

**Palmas, TO
2026**

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

A985s Ayres, Ilana Murici.
 SISTEMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE NO PODER JUDICIÁRIO:
 proposição metodológica para operacionalização da ISO 37301 no setor
 público. / Ilana Murici Ayres. – Palmas, TO, 2026.
 133 f.

 Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins
 – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado
 Profissional) em Governança e Transformação Digital - PPGTD, 2026.
 Orientadora : Suzana Gilioli da Costa Nunes

 1. Compliance público. 2. Sistema de Gestão. 3. Design Science Research.
 4. ISO 37301. I. Título

CDD 004

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Ilana Murici Ayres

SISTEMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE NO PODER JUDICIÁRIO: proposição metodológica para operacionalização da ISO 37301 no setor público

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Transformação Digital e Governança foi avaliada para a obtenção do título de Mestra em Transformação Digital e Governança e aprovada em sua forma final pela Orientadora e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 15 / 06 / 2026.

Banca Examinadora

Prof. Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes, UFT

Prof. Dr. George Lauro Ribeiro de Brito, UFT

Prof. Dr. Adegmar José Ferreira, UFG, TJ-GO

Prof. Dr. José Eduardo Souza de Miranda, UNIALFA

MENSAGEM

Este trabalho é fruto de um percurso que ultrapassa o campo estritamente acadêmico. Nasce da inquietação diante dos desafios da governança pública, amadurece na prática institucional e se consolida no esforço de compreender, com rigor e responsabilidade, os caminhos possíveis para o fortalecimento da integridade, da transparência e da confiança nas instituições.

Mais do que um exercício teórico, esta dissertação representa um compromisso: o de contribuir, ainda que de forma modesta, para a construção de uma administração pública mais ética, eficiente e orientada ao interesse coletivo.

Este estudo não se encerra em suas conclusões, mas se projeta como convite à ação, na medida em que reforça que a integridade institucional se constrói, continuamente, nas escolhas, nos processos e nas práticas que sustentam a atuação pública.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por conduzir cada passo desta caminhada.

Aos meus pais e irmãos, pela presença constante e pelo alicerce que representam em minha vida.

Ao meu marido, Flávio, pelo cuidado com nossa família, pela escuta, pelo incentivo e pela serenidade nos momentos em que mais precisei.

Aos meus filhos, razão maior de tudo, pelo amor e por despertarem em mim o desejo constante de ser melhor.

À minha orientadora, pela generosidade e pelas valiosas contribuições ao longo de todo o percurso.

Aos colegas e à instituição em que sirvo, pelas experiências, pelos aprendizados e pelos desafios que deram sentido concreto às reflexões aqui desenvolvidas.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta jornada, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

A crescente demanda por integridade, eficiência, economicidade, transparência e *accountability* tem impulsionado o fortalecimento da governança pública no Brasil, especialmente no âmbito do Poder Judiciário. Em resposta, tem-se que a cultura de *compliance* desponta como uma rota alternativa para fixar os princípios da resiliência institucional e da autorregulação, mitigando riscos e fornecendo *inputs* para o ciclo de melhoria contínua. Entretanto, no setor público são observadas ações incipientes voltadas à disseminação e à consolidação do emprego de Sistemas de Gestão de *Compliance* (SGC), além da escassez de modelos ajustados às especificidades dos órgãos do Judiciário brasileiro. Em razão deste cenário, este trabalho busca responder à seguinte questão: como viabilizar a adoção do SGC nos Tribunais Regionais Eleitorais, considerando as suas particularidades, os normativos vigentes e as limitações organizacionais? Diante dessa problemática, esta iniciativa se propôs a sistematizar um artefato para orientar a implementação do SGC no âmbito da administração pública, por meio dos achados do estudo de caso realizado no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Para atingir esse objetivo, adotou-se uma pesquisa participante de caráter experimental e natureza qualitativa, apoiada no método *Design Science Research* (DSR). A abordagem buscou gerar conhecimento por meio da análise e intervenção em problemas complexos do mundo real, articulando teoria, prática e parâmetros regulatórios ao contexto do órgão-alvo. Com base na triangulação entre marcos teóricos, evidências empíricas e diretrizes normativas, consolidaram-se artefatos, resultados e aprendizados que estruturam os achados do estudo. O percurso metodológico contemplou, ainda, o mapeamento sistemático da literatura, com identificação de lacunas teóricas e práticas, assim como a incorporação dos critérios do Ciclo TRACE, os quais estruturam e condicionam os processos transformacionais, subsidiando, de forma articulada, a proposição de um manual complementar para a implementação do SGC, concebido como artefato final da pesquisa. Os resultados evidenciam que a implementação do sistema, quando orientada por abordagem estruturada, transcende a conformidade formal e promove transformação organizacional. Como contribuição científica, propõe-se um Manual de apoio à implementação da ISO 37301, fundamentado no DSR e operacionalizado pelo TRACE, contribuindo para reduzir a lacuna entre norma e prática. No âmbito organizacional, o modelo viabiliza a tradução dos requisitos normativos em diretrizes operacionais, com padronização, auditabilidade e foco na melhoria contínua. Para a gestão pública, reforça a integridade, a transparência e a *accountability*, posicionando o *compliance* como elemento estratégico da governança e da qualidade decisória, com potencial de replicação em diferentes contextos institucionais. No âmbito do Poder Judiciário, a proposta contribui para o fortalecimento da governança, ao estruturar práticas de *compliance* alinhadas à gestão de riscos e controles internos, ampliando transparência, rastreabilidade decisória e confiabilidade institucional, com potencial de padronização e replicação. Conclui-se que o estudo oferece uma base estruturada e aplicável para a implementação do SGC no setor público, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de seu contínuo aprimoramento. Como desdobramento final, apontam-se oportunidades de aprofundamento, validação em outros contextos organizacionais e evolução do Manual proposto, visando ampliar sua efetividade e alcance.

Palavras-chave: *Compliance* público. Sistema de Gestão. *Design Science Research*.

ABSTRACT

The growing demand for integrity, efficiency, cost-effectiveness, transparency, and accountability has driven the strengthening of public governance in Brazil, particularly within the Judiciary. In response, *compliance* culture emerges as an alternative pathway to embed institutional resilience and self-regulation principles, mitigating risks and providing inputs for continuous improvement cycles. However, in the public sector, initiatives to disseminate and consolidate *Compliance* Management Systems (CMS) remain nascent, alongside a scarcity of models tailored to the specificities of Brazilian Judiciary bodies. Against this backdrop, this study addresses the following research question: how can the adoption of CMS be enabled in Regional Electoral Courts, considering their unique characteristics, prevailing regulations, and organizational constraints? To tackle this issue, the research systematized an artifact to guide CMS implementation in public administration, drawing on findings from a case study conducted at the Regional Electoral Court of Goiás (TRE-GO). A participatory, experimental, qualitative study was adopted, grounded in the Design Science Research (DSR) method. This approach generated knowledge through analysis and intervention in real-world complex problems, integrating theory, practice, and regulatory parameters within the target organization's context. Through triangulation of theoretical frameworks, empirical evidence, and normative guidelines, artifacts, results, and lessons learned were consolidated to structure the study's findings. The methodological journey also encompassed a systematic literature mapping to identify theoretical and practical gaps, incorporating TRACE Cycle criteria, which guided transformational processes and supported the proposition of a complementary manual for CMS implementation, designed as the research's final artifact. Results demonstrate that CMS implementation, when guided by a structured approach, transcends formal *compliance* and fosters organizational transformation. As a scientific contribution, a Manual for supporting ISO 37301 implementation is proposed, grounded in DSR and operationalized via TRACE, bridging the gap between standards and practice. Organizationally, the model translates regulatory requirements into operational guidelines, emphasizing standardization, auditability, and continuous improvement. For public management, it bolsters integrity, transparency, and *accountability*, positioning *compliance* as a strategic governance element and enhancer of decision-making quality, with replicability potential across institutional contexts. Within the Judiciary, the proposal strengthens governance by structuring *compliance* practices aligned with risk management and internal controls, enhancing transparency, decision traceability, and institutional reliability, with standardization and scalability prospects. In conclusion, the study provides a structured, applicable foundation for CMS implementation in the public sector while highlighting the need for its ongoing refinement. Future avenues include deepening validation in diverse organizational contexts and evolving the proposed Manual to enhance its effectiveness and reach.

Keywords: Public compliance. Management system. Design Science Research.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de desenvolvimento da pesquisa.....	65
Figura 2 – Delineamento do percurso metodológico	72
Figura 3 – Unidades metodológicas de análise e variáveis-alvo.....	73
Figura 4 – Ciclo TRACE	78
Figura 5 – Organograma do TRE-GO	84
Figura 6 – Cronologia de eventos conexos à implementação do SGC no TRE-GO.....	90
Figura 7 – Ciclo TRACE ajustado à implantação do SGC	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias e fatores-chave da cultura organizacional	23
Quadro 2 – Pilares estratégicos para a transformação organizacional	27
Quadro 3 – Atributos do líder transformador	29
Quadro 4 – Desafios da liderança transformacional na administração pública	32
Quadro 5 – Pilares fundamentais da governança pública	38
Quadro 6 – Instrumentos e mecanismos de governança pública	41
Quadro 7 – Marcos legais afetos à governança pública	44
Quadro 8 – Dimensões componentes e impactos da cultura de <i>compliance</i>	47
Quadro 9 – Aspectos críticos para a consolidação do <i>compliance</i>	51
Quadro 10 – Aspectos, fatores-críticos e indicadores do <i>compliance</i> organizacional	55
Quadro 11 – Pilares da ISO 37301 e expectativas associadas.....	59
Quadro 12 – Síntese do enquadramento científico.....	65
Quadro 13 – Etapas da pesquisa.....	68
Quadro 14 – Categorização e caracterização de variáveis	69
Quadro 15 – Intencionalidades das unidades metodológicas de análise	69
Quadro 16 – Variáveis-chave das unidades metodológicas de análise.....	70
Quadro 17 – Hipóteses da pesquisa.....	72
Quadro 18 – Tipos de artefatos vinculáveis à DSR.....	75
Quadro 19 – Etapas vinculáveis à DSR	76
Quadro 20 – Marcos normativos aplicáveis ao objeto de estudo	82
Quadro 21 – Integração propositiva do SGC à governança e à gestão institucional	87
Quadro 22 – Responsabilidades dos atores conforme Manual disponível.....	94
Quadro 23 – Estrutura de responsabilidades no SGC conforme os atores organizacionais	95
Quadro 24 – Ponto de melhoria e resposta metodológica para o Manual disponível	98
Quadro 25 – Desafios associados à cultura de <i>compliance</i> e respostas metodológicas	101
Quadro 26 – Boas práticas institucionais e respostas metodológicas	102
Quadro 27 – Fatores de sucesso da consolidação do SGC e respostas metodológicas	104
Quadro 28 – Estruturação sintética do Ciclo TRACE aplicado ao SGC.....	111
Quadro 29 – Síntese do Ciclo TRACE aplicado ao SGC	115
Quadro 30 – Fases do Ciclo TRACE, vetores operacionais e <i>outputs</i> estratégicos	117
Quadro 31 – Fatores intervenientes conexos à operacionalização o SGC	118
Quadro 32 – Principais contributos do Manual proposto para o SGC	121

Quadro 33 – Critérios para minerar base de dados (aproximação temática)	134
Quadro 34 – Estudos selecionados (apropriação temática)	135
Quadro 35 – Critérios para minerar base de dados (aprofundamento temático)	135
Quadro 36 – Estudos selecionados (apropriação temática)	136
Quadro 37 – Síntese dos fatores intervenientes (aprofundamento temático).....	136
Quadro 38 – Critérios para minerar base de dados (recorte temático).....	137
Quadro 39 – Estudos selecionados (recorte temático).....	137
Quadro 40 – Síntese dos fatores intervenientes (recorte temático)	138

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGIOE:	Assessoria de Gestão e Informação de Órgãos Externos
BPMN:	<i>Business Process Model and Notation</i>
CGU:	Controladoria-Geral da União
CNJ:	Conselho Nacional de Justiça
DSR:	<i>Design Search Research</i>
ESG:	<i>Environmental, Social and Governance</i>
IA:	Inteligência Artificial
ISO:	<i>International Organization for Standardization</i>
OCDE:	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDCA:	<i>Plan, Do, Check and Act</i>
SG:	Sistema de Gestão
SGC:	Sistema de Gestão de <i>Compliance</i>
SGQ:	Sistema de Gestão da Qualidade
TO:	Estado do Tocantins
TRE-GO:	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás
TSE:	Tribunal Superior Eleitoral
TRACE:	<i>Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering</i>
UFSC:	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Justificativa	15
1.2. Objetivos	17
1.2.1. Geral	17
1.2.2. Específicos	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1. Cultura organizacional e transformações institucionais	18
2.1.1. Fundamentos da cultura organizacional	22
2.1.2. Processos de mudanças organizacionais	26
2.1.3. Impacto da liderança na administração pública	31
2.2. Governança pública: pressupostos e expectativas	34
2.2.1. Fundamentos e princípios da governança pública.....	37
2.2.2. Instrumentos e mecanismos de governança	40
2.2.3. Aspectos legais e desafios contextuais	44
2.3. Sistema de gestão de <i>compliance</i> : princípios e requisitos	47
2.3.1. Fundamentos e expectativas sobre <i>compliance</i>	49
2.3.2. Desafios na prática do <i>compliance</i> organizacional	54
2.3.3. Elementos essenciais do sistema de <i>compliance</i>	58
3. METODOLOGIA.....	63
3.1. Caracterização da pesquisa	63
3.2. Etapas da pesquisa	65
3.3. Variáveis da pesquisa.....	68
3.4. Hipóteses da pesquisa	71
3.5. Estratégias metodológicas de construção e modelagem	73
3.5.1. Mapeamento sistemático da literatura.....	74
3.5.2. Procedimentos de análise empírica	74
3.5.3. <i>Design Search Research</i> (DSR)	75
3.5.4. <i>Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering</i> (TRACE)	77
3.6. Limitações e considerações metodológicas	80
4. TRAJETÓRIA DO SGC NO TRE-GO: EVIDÊNCIAS E LIÇÕES.....	81
4.1 Análise situacional e pressupostos do SGC no TRE-GO	81
4.1.1. Marco normativo do <i>compliance</i> público.....	81
4.1.2. Estrutura institucional do TRE-GO	83

4.1.3. Direcionamento estratégico para adoção do SGC.....	85
4.2 Implementação e certificação do SGC.....	88
4.2.1. Processos de implementação do SGC no TRE-GO	88
4.2.2. Atuação dos atores organizacionais	92
4.2.3. Manual do SGC disponível e as lições aprendidas	96
4.3. Cultura de <i>compliance</i> : desafios, práticas e condicionantes.....	99
4.3.1. Principais desafios.....	99
4.3.2. Boas práticas institucionais	102
4.3.3. Fatores críticos de consolidação.....	104
4.4. Síntese dos resultados e discussões	106
5. DIRETRIZES PROPOSTAS PARA O MANUAL DO SGC	108
5.1. Fundamentos da proposta	108
5.2. Estrutura do manual proposto	112
5.3. Operacionalização do SGC com base no Ciclo TRACE	115
6. SÍNTESE CONCLUSIVA, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	120
6.1. Síntese dos resultados e conclusões.....	120
6.2. Limitações da pesquisa	122
6.3. Sustentabilidade e implicações do manual proposto	123
6.4. Sugestões de trabalhos futuros.....	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
APÊNDICES	133
Apêndice A – Mapeamento sistemático da literatura	134
Apêndice B – Manual do Sistema de Gestão de <i>Compliance</i>	140
Apêndice C – Operacionalização das fases do Ciclo TRACE.....	141

1. INTRODUÇÃO

Notadamente, transparência, ética, eficiência, governança e gestão de riscos configuram vetores complexos e interdependentes que afetam diretamente a *performance* da administração pública, compondo, assim, um campo de expectativas da sociedade e dos órgãos de controle. Nesse contexto, os entes públicos devem internalizar práticas voltadas à integridade, tanto em suas ações (*do*) quanto em suas não-ações (*do nothing*), incorporando à cultura institucional valores e crenças que estimulem condutas éticas entre todos os atores envolvidos.

No Brasil, essas demandas também impactam o Poder Judiciário, que tem promovido iniciativas voltadas à melhoria contínua de suas práticas, entre estas se destaca o Prêmio CNJ de Qualidade. Não por menos, a melhoria da *performance* dos seus órgãos também é cobrada, impondo atuação íntegra, responsável e alinhada aos princípios da boa governança pública, que condicionam sua legitimidade e ampliam as exigências organizacionais. Nesta linha, a literatura nacional e internacional reforça a importância da resiliência institucional e da autorregulação, destacando a cultura de *compliance* como elemento estruturante desse processo.

A internalização de tal pressuposto no setor público enfrenta desafios significativos, especialmente diante da ausência de diretrizes consolidadas no âmbito do Poder Judiciário e da incipiente cultura da conformidade na tomada de decisões. Nesse cenário, a norma ISO 37301 (ABNT, 2021) desponta como referência técnica internacional para a implantação de Sistemas de Gestão de *Compliance* (SGC's). Nestes, entre seus objetivos, destacam-se o atendimento às expectativas das partes interessadas, a demonstração do compromisso com uma gestão eficaz dos riscos de *compliance*, o fortalecimento da sustentabilidade institucional e a proteção da reputação organizacional, elementos que favorecem a construção de um ambiente de maior confiança, com redução de custos e mitigação de danos associados a eventuais violações.

Diante desse contexto, formula-se a seguinte questão: como viabilizar a implementação do SGC nos Tribunais Regionais Eleitorais, considerando suas particularidades, os normativos vigentes e as limitações organizacionais? Com base nesse problema, o presente trabalho busca sistematizar um artefato que possa orientar a internalização do SGC no âmbito da administração pública, à luz da ISO 37301. Para tanto, a metodologia adotada ancora-se na abordagem do *Design Science Research* (DSR), no mapeamento sistemático da literatura e na modelagem de processos conforme critérios do Ciclo TRACE (Lelis et al., 2026). Ao final, espera-se que a sistematização dos achados possa subsidiar outros órgãos públicos a internalizarem a cultura do *compliance*, reverberando responsabilização, melhoria contínua e integridade.

1.1. Justificativa

Por que a Administração Pública deve priorizar e apoiar a implantação de Sistemas de Gestão de *Compliance* (SGC's) como instrumento de fortalecimento institucional?

Esse questionamento pode ser construído a partir das crescentes pressões por eficiência, integridade e transparência impostas à administração pública brasileira, sobretudo no âmbito do Poder Judiciário. Em um ambiente caracterizado por demandas sociais intensificadas, pela transformação digital acelerada e pelos normativos cada vez mais complexos, os entes públicos têm sido compelidos a adotar estruturas de controle mais eficazes, sustentáveis e alinhadas a padrões internacionais. Nesse contexto, os SGC's surgem como instrumentos estratégicos de governança, transparência e integridade, os quais corroboram ações para fortalecer a cultura organizacional, mitigar riscos e elevar o grau de *accountability*.

Apesar da importância estratégica do *compliance*, sua institucionalização esbarra em obstáculos culturais significativos no setor público. Tal cenário é explicável, entre outros, pela resistência à mudança, forte apego a práticas tradicionais, baixa percepção de risco e estruturas hierarquizadas que dificultam a internalização de valores como a corresponsabilidade, a busca por melhoria contínua, a integridade e a aprendizagem organizacional. Tais resistências estão frequentemente ancoradas em rotinas cristalizadas, padrões comportamentais defensivos e na ausência de incentivos claros à inovação normativa e à autocritica institucional. Assim, a implantação de um SGC implica, necessariamente, um esforço novo de transformação cultural, o qual deve ser liderado por gestores comprometidos com a ética, a transparência e a promoção da integridade institucional.

A norma internacional ISO 37301 representa um avanço significativo na estruturação de sistemas de *compliance*, ao propor um modelo baseado no comportamento organizacional, gestão de riscos e melhoria contínua. No entanto, apesar de amplamente aplicada no setor privado, sua implementação no setor público brasileiro ainda é incipiente. Não por menos, a escassez de modelos adaptados às especificidades institucionais, aliada à resistência cultural e à fragilidade de práticas de integridade, dificulta a difusão dessa norma em órgãos do Estado, especialmente na Justiça Eleitoral.

Ainda assim, quando bem conduzida, a implementação e manutenção de um SGC não apenas corrige pontos fracos (*weaknesses*) e mitiga ameaças (*threats*) institucionais (internas e externas), mas, também, preserva ativos intangíveis relevantes, como a reputação, a confiança social, a previsibilidade decisória e a coerência entre discurso e prática organizacional. Esses ativos, muitas vezes negligenciados nos modelos tradicionais de controle, são essenciais para o

fortalecimento da governança pública, pois estabelecem um vínculo duradouro entre valores organizacionais, práticas operacionais e a missão institucional de serviço ao interesse público. A gestão da conformidade, nesse sentido, deixa de ser um mecanismo reativo para se tornar um fator estratégico de sustentabilidade institucional.

Nesse cenário, destaca-se a experiência inovadora do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO), primeiro órgão público o judiciário brasileiro a implementar e a certificar um SGC com base na ISO 37301, no âmbito de um Gabinete de Juiz Membro. Essa iniciativa pioneira oferece um campo empírico relevante para compreender fatores críticos de sucesso, desafios enfrentados, artefatos produzidos e impactos institucionais fruto da adoção de um sistema estruturado de conformidade. Ao mesmo tempo, essa experiência suscita reflexões mais amplas sobre a viabilidade desta norma no setor público e sobre os caminhos para a sua institucionalização em outros contextos judiciais.

Importa ressaltar que, embora existam iniciativas relevantes voltadas à modernização institucional do Poder Judiciário brasileiro, como o Prêmio CNJ de Qualidade, ainda não há uma metodologia consolidada, ou um *framework* institucionalmente reconhecido, para orientar a adoção de SGC no âmbito da Justiça Eleitoral. A ausência de diretrizes normativas específicas, e de modelos adaptáveis às singularidades dessa justiça especializada, cria uma lacuna relevante no campo da integridade e governança pública, limitando a replicabilidade de boas práticas e a difusão de iniciativas exitosas como a do TRE-GO.

A presente pesquisa parte do reconhecimento dessa lacuna teórico-prática e tem como objetivo a sistematização de um artefato que oriente a internalização do SGC no âmbito da administração pública, à luz da ISO 37301. Para isso, analisa-se o processo de implantação e certificação do SGC em um Gabinete de Juiz Membro do TRE-GO, evidenciando os desafios enfrentados, os impactos na cultura organizacional e os fatores críticos de sucesso, com vistas a subsidiar outros órgãos públicos interessados em fortalecer sua governança e integridade.

Portanto, esta proposta justifica-se pela necessidade de consolidar diretrizes técnicas e operacionais que viabilizem a adoção e eficaz do compliance no setor público. A prática exige um ambiente, sustentado por lideranças éticas e por estruturas coerentes com os princípios da integridade e da boa governança. Nota-se que a maturidade é determinante para o fortalecimento dos sistemas de integridade e para os controles e da gestão de riscos. De forma, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico destaca que a consolidação da integridade no Brasil depende do fortalecimento da cultura e de lideranças com valores éticos e comportamentos exemplares, apoiadas por estruturas (OCDE, 2025).

Por fim, esta pesquisa, ao sopesar as evidências empíricas com os fundamentos teóricos, busca contribuir ao debate acadêmico e institucional sobre a integridade, inovação normativa e cultura do *compliance* no âmbito da administração pública. Espera-se que os resultados sirvam como referência metodológica para futuras iniciativas de implantação e automatização do SGC em diferentes esferas do setor público.

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

Analisar criticamente a implementação do Sistema de Gestão de Compliance (SGC) no TRE-GO, em conformidade com a ISO 37301 (ABNT, 2021), de modo a sistematizar diretrizes metodológicas capazes de integrar governança, gestão de riscos, controles internos e aprendizagem organizacional em processos contínuos de fortalecimento da integridade e transformação institucional no setor público.

1.2.2. Específicos

Considerando os resultados obtidos durante o processo de implantação e certificação do SGC no Gabinete de um Juiz Membro do TRE-GO, com base na ISO 37301, seguem os principais pontos focais que orientaram este trabalho:

a. Examinar os fundamentos normativos, institucionais e estratégicos que sustentaram a implementação e certificação do SGC no *locus* da pesquisa, considerando sua articulação com governança pública, gestão de riscos, controles internos e integridade institucional.

b. Analisar os processos organizacionais, os mecanismos de governança, a atuação dos atores institucionais e os fatores condicionantes que influenciaram a efetividade, a consolidação e a sustentabilidade do SGC no contexto organizacional estudado.

c. Sistematizar os desafios, as boas práticas e as lições aprendidas decorrentes da experiência empírica de implementação da ISO 37301, com foco na redução das lacunas entre abstração normativa e prática organizacional.

d. Estruturar diretrizes metodológicas para implementação do SGC no setor público, mediante proposição de Manual fundamentado no Ciclo TRACE, orientado à tradução prática da ISO 37301 em mecanismos operacionais, artefatos estruturados e práticas organizacionais rastreáveis.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção, têm-se fundamentos teóricos que ancoram a cultura organizacional como elemento estruturante das dinâmicas institucionais, abordando sua influência nos processos de governança pública e sua interface com os mecanismos do Sistema de Gestão de *Compliance* (SGC). Ao explorar os vínculos entre os valores, as práticas e os símbolos compartilhados nas organizações, busca-se evidenciar como tais elementos orientam as ações (*do*) e não-ações (*do nothing*) dos sujeitos intervenientes, além de condicionarem a efetividade das estruturas de atuação, controle e responsabilização.

2.1. Cultura organizacional e transformações institucionais

A cultura organizacional representa uma dimensão crítica para o funcionamento e a efetividade das instituições, especialmente no âmbito da administração pública. Ela abrange os valores, as crenças e as normas socialmente compartilhadas que moldam os comportamentos e as práticas no interior das organizações. Nesta subseção apresenta-se uma visão geral do tema, estabelecendo as bases para a análise do papel transformador que esse conjunto de elementos simbólicos e normativos pode desempenhar nos órgãos públicos, sendo abordadas as conexões intrincadas entre cultura, mudança e liderança, evidenciando como esses fatores interagem e influenciam os resultados organizacionais.

Nesse sentido, nessa pesquisa o conceito de sociedade é compreendido em seu sentido amplo, abrangendo todo o conjunto de atores sociais que são direta ou indiretamente afetados pela atuação da Justiça Eleitoral (cidadãos, eleitores, servidores e instituições que integram o ecossistema democrático). Portanto, a sociedade pode ser concebida como sendo o sujeito final das ações institucionais e destinatária dos resultados do ente estatal, tendo na governança e nas políticas de integridade meios a partir dos quais a confiança social ergue-se como parâmetro de legitimidade pública.

A consolidação da integridade na administração pública pressupõe a compreensão de que a legitimidade do Estado democrático se apoia na capacidade de traduzir as expectativas sociais em práticas institucionais orientadas à ética, à transparência e à responsabilidade. Nesse contexto, a integridade institucional ultrapassa o cumprimento de normas, constituindo-se como um compromisso ético e simbólico de reciprocidade entre o poder público e a sociedade.

A governança pública, ao ser fortalecida por sistemas de integridade e *compliance*, promove um ambiente institucional que favorece a confiança social e o desempenho sustentável das organizações. Nessa lógica, a boa governança exige maturidade organizacional, liderança

ética e cultura de integridade, capazes de assegurar o equilíbrio entre eficiência técnica, controle e legitimidade social (TCU, 2020). A construção dessa maturidade depende da internalização de valores e comportamentos que estimulem a responsabilidade compartilhada, o engajamento das lideranças e a coerência entre discurso e prática.

A ISO 37301 (ABNT, 2021), ao orientar a implementação de SGC, reforça que liderança e comprometimento são elementos estruturantes de um sistema eficaz. A norma fixa que a conformidade não se limita à obediência normativa, mas deve ser entendida como um processo contínuo de aperfeiçoamento organizacional, sustentado por princípios de ética, transparência e participação. Ao integrar a gestão de *compliance* à estratégia institucional, as organizações públicas fortalecem sua capacidade de prevenir desvios, promover *accountability* e assegurar o alinhamento entre valores e resultados.

Complementarmente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017) fixa diretrizes que vinculam o avanço da integridade pública às lideranças éticas, coordenação interinstitucional e uma cultura organizacional à transparência e à participação social. A referida organização ressalta que a integridade deve ser compreendida como um sistema de valores e práticas que orienta decisões, fortalece a confiança pública e assegura coerência entre as políticas e as expectativas democráticas.

Em convergência, o TCU, a ISO 37301 e a OCDE apontam que a governança pública contemporânea deve unir técnica, ética e valores coletivos, superando o formalismo dos controles e promovendo uma cultura organizacional baseada em propósito, cooperação e responsabilidade. O fortalecimento dessa cultura constitui o alicerce para a efetividade dos programas de *compliance* e para a consolidação de uma administração pública íntegra, transparente e orientada ao interesse público.

Estudos recentes têm aprofundado a compreensão das interações entre cultura organizacional, desempenho institucional e liderança no setor público, evidenciando que tais dimensões operam de forma interdependente na conformação dos resultados organizacionais. Nessa lógica, pesquisas empíricas e revisões sistemáticas apontam que culturas organizacionais orientadas à aprendizagem, à inovação e ao compartilhamento de conhecimento tendem a impactar positivamente o desempenho institucional e a capacidade adaptativa das organizações públicas (Pendharkar et al., 2024; Nkone, 2024; Githuku et al., 2022).

Paralelamente, investigações sobre liderança e cultura indicam que estilos de liderança transformacional, ético e participativo exercem influência direta sobre o engajamento dos servidores, a qualidade das decisões e a internalização de valores institucionais, contribuindo

para a construção de ambientes organizacionais mais responsivos e orientados ao interesse público (Etalong; Chikeleze, 2023; Yusof, 2023; Setyorini et al., 2022).

No campo específico da administração pública, estudos têm demonstrado que a cultura organizacional pode atuar como facilitadora e como barreira à inovação, dependendo do grau de presença de estruturas menos hierarquizadas e mais colaborativas, flexibilidade institucional e abertura à mudança (Janićijević, 2022; Amin, 2022; Bortolo; Santos, 2021). Em contextos marcados por rigidez normativa e forte orientação para o controle, observa-se uma tendência à reprodução de práticas tradicionais, o que pode comprometer a efetividade de iniciativas voltadas à modernização institucional e à implementação de sistemas de integridade.

Além disso, evidências empíricas sugerem que fatores como clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e confiança institucional também desempenham papel relevante na consolidação de culturas organizacionais mais eficientes e sustentáveis, influenciando diretamente o desempenho e a satisfação dos servidores (Bukusi, 2021; Murugan; Sujatha, 2020; Zain-Ul-Abidin et al., 2020).

No que se refere à relação entre cultura organizacional e governança, estudos recentes indicam que ambientes institucionais que promovem participação social, transparência e *accountability* tendem a apresentar maior capacidade de adaptação e inovação, especialmente quando apoiados por lideranças comprometidas e por estruturas organizacionais orientadas à integridade (Oliveira; Rodrigues, 2024; Gonçalves et al., 2023; Haini et al., 2020; Silva et al., 2020).

Nessa linha, a literatura também destaca que a incorporação de práticas colaborativas, o estímulo à aprendizagem contínua e a valorização do capital humano constituem elementos centrais para o fortalecimento da cultura organizacional no setor público, favorecendo a inovação institucional e a construção de soluções mais eficazes diante de contextos complexos e dinâmicos (Alassaf et al., 2020; Souza; Bachtold, 2020).

Não por menos, serão abordados os desafios associados à implementação de mudanças organizacionais. Tal destaque se justifica pela necessidade de compreender as dinâmicas que geram resistência entre os atores institucionais diante de propostas ou ações de transformação. Ao identificar esses obstáculos, será possível propor estratégias eficazes para iniciar e conduzir mudanças culturais, promovendo maior adaptabilidade e responsividade nos órgãos públicos.

Outro ponto da análise será o papel da liderança na promoção e no fortalecimento de uma cultura organizacional em prol da eficácia institucional, constituindo elemento-chave na gestão de instituições públicas, sendo sua influência sobre a cultura organizacional inegável. Serão examinadas a coerência entre o discurso e as ações das lideranças e suas implicações para

o clima organizacional e os resultados institucionais, sendo analisados os mecanismos de controle que moldam comportamentos e alinham os agentes aos objetivos organizacionais.

Nota-se que a interação entre a cultura organizacional e os processos de mudança ainda é pouco explorada, especialmente na administração pública, revelando lacunas na teoria e na prática institucional. Mecanismos formais de participação e controle social, embora previstos em normas e regulamentos, e estruturados em conselhos e/ou comissões, muitas vezes não se traduzem em deliberação efetiva e/ou engajamento real. Frequentemente, a participação da sociedade civil é simbólica, e a transparência institucional, frágil. Esses aspectos indicam a necessidade de analisar como fatores culturais moldam e, por vezes, limitam a efetividade dos instrumentos participativos e da governança democrática.

Ademais, os campos da governança corporativa e da gestão de riscos desempenham papel estratégico na consolidação de práticas eficazes no setor público. A adoção de estruturas sólidas de governança, aliada a mecanismos sistemáticos de identificação, avaliação e mitigação de riscos, contribui para a promoção de práticas sustentáveis, o estímulo à inovação institucional e o fortalecimento da resiliência organizacional. Esses elementos, quando integrados a uma cultura organizacional orientada por valores éticos e pela *accountability*, ampliam a capacidade das instituições públicas de responder de forma eficiente às pressões ambientais, sociais e regulatórias, além de fortalecer sua legitimidade perante a sociedade.

A consolidação de uma cultura organizacional transformadora é crucial para delinear caminhos de mudança institucional duradoura. Observa-se que culturas organizacionais orientadas à inovação e à gestão do conhecimento se apoiam em práticas colaborativas, liderança que estimula autonomia e aprendizagem contínua, criando um ambiente interno propício à experimentação, à criatividade e à adaptação frente à transformação digital. Essa perspectiva reforça a ideia de que a mudança institucional não se efetiva apenas por normas ou estruturas, mas depende da internalização coletiva de valores e comportamentos alinhados à missão institucional.

Complementarmente, verifica-se que a cultura organizacional estrutura os processos decisórios e as rotinas na administração pública, podendo tanto favorecer quanto obstruir inovações, a depender de como hábitos, competências e regras são articulados no cotidiano. Nesta lógica, mudanças eficazes, segundo os autores, exigem revisão contínua de práticas e reconhecimento prévio de crenças, valores e padrões culturais incorporados pelos agentes, sob risco de resistência ou de mudanças meramente formais. Nesse passo, culturas baseadas na colaboração, no compartilhamento de conhecimento e na valorização do capital humano tendem a favorecer a inovação, embora enfrentem obstáculos em contextos hierarquizados ou

com infraestrutura limitada, como frequentemente ocorre em instituições públicas e ambientes de apoio ao empreendedorismo.

Essas temáticas são aprofundadas nas subseções seguintes, com base em evidências e teorias recentes. A análise da cultura organizacional, de seus desafios e fatores facilitadores, bem como do papel da liderança, busca oferecer contribuições concretas ao aprimoramento da administração pública, favorecendo um setor mais adaptável, responsivo e eficaz frente às demandas contemporâneas da governança

2.1.1. Fundamentos da cultura organizacional

A cultura organizacional constitui dimensão crítica para o funcionamento e a efetividade das organizações, assumindo relevância particular na administração pública. Trata-se de um constructo multifacetado, formado por valores, crenças, normas e pressupostos que orientam práticas internas e comportamentos cotidianos dos servidores; influenciam processos operacionais, a forma como mudanças são percebidas, o engajamento das equipes, o exercício da liderança e a efetividade das políticas públicas (Zubko; Karkovska, 2022; Lipykh, 2025). Compreendê-la sob esse prisma é essencial para a construção de ambientes institucionais mais adaptáveis, responsivos e orientados ao interesse público (Bogale; Debela, 2024).

Essa compreensão exige o domínio de conceitos centrais e de tipologias capazes de classificar a cultura organizacional a partir de dimensões como flexibilidade e controle, assim como orientação interna e externa. Tais abordagens permitem interpretá-la como fenômeno multifacetado, no qual valores e crenças se materializam em práticas, padrões de coordenação e relações de poder no cotidiano institucional, inclusive em organizações públicas marcadas por estruturas burocráticas e hierárquicas.

A análise da cultura organizacional pode ser estruturada em múltiplas camadas, que abrangem desde manifestações visíveis, como rituais, símbolos e narrativas, até pressupostos implícitos que orientam decisões e influenciam as dinâmicas de poder. Sob essa perspectiva, a cultura organizacional assume caráter ambivalente: pode impulsionar a aprendizagem e a inovação, sobretudo em contextos mais flexíveis e orientados ao desenvolvimento, ou, em sentido oposto, reforçar padrões normativos e estruturas de controle que dificultam processos de mudança.

O entendimento desses fatores revela-se essencial para que iniciativas de governança, gestão do conhecimento e transformação digital produzam resultados substantivos, e não apenas formais. Ao considerar as dimensões simbólicas e estruturais da cultura, torna-se

possível alinhar práticas institucionais a objetivos estratégicos, favorecendo a construção de ambientes organizacionais mais adaptativos, coerentes e sustentáveis.

Uma visão integrada e sistêmica da cultura organizacional favorece a tomada de decisão, reduz resistências e estimula práticas inovadoras ao alinhar liderança, valores compartilhados e mecanismos institucionais (Brahm; Poblete, 2024; León Izquierdo et al., 2025; Lipykh, 2025). Em contextos que valorizam transparência, *accountability* e participação social, observa-se maior abertura a mudanças e a iniciativas transformadoras, condição indispensável para responder às demandas complexas da governança contemporânea e fortalecer o serviço público (Zubko; Karkovska, 2022; Bogale; Debela, 2024).

No Quadro 1, têm-se categorias e fatores-chave que compõe a cultura organizacional.

Quadro 1 – Categorias e fatores-chave da cultura organizacional

CATEGORIAS	FATORES-CHAVE
Pessoas	Liderança, engajamento, participação ativa, confiança, comunicação clara, diálogo e comprometimento
Estrutura	Estrutura organizacional, poder, processos decisórios, hierarquia rígida, resistência cultural e tradições institucionais
Valores	Ética, governança, <i>accountability</i> , transparência, integridade, moralidade, eficiência e eficácia
Regras	Mecanismos de controle, normas formais, regulamentos, procedimentos, costumes institucionais e práticas operacionais

Fonte: elaboração da autora

A boa governança pública tem sido associada, em âmbito internacional, a princípios como *accountability*, transparência, efetividade, integridade e observância do *rule of law*, considerados valores centrais para orientar a atuação de instituições estatais e fortalecer a confiança cidadã. A consolidação de uma cultura de integridade depende de estruturas de governança que articulem valores éticos, participação e mecanismos eficazes de prevenção e controle, integrando programas de integridade e *compliance* à promoção da transparência, da ética e da responsabilidade na gestão pública.

Ao mesmo tempo, culturas administrativas fortemente burocratizadas, hierárquicas e centradas no controle interno permanecem como entrave relevante às reformas. Estudos sobre administração pública indicam que culturas legalistas, orientadas por regras e avessas ao risco, tendem a reduzir a capacidade de inovação, dificultando a implementação de políticas voltadas à integridade e à modernização, sobretudo quando prevalecem práticas formais pouco

adaptativas. Essa rigidez normativa compromete a efetividade das reformas e limita o engajamento dos servidores nos processos de transformação cultural necessários ao fortalecimento da governança pública.

Para enfrentar as complexidades da gestão pública contemporânea, torna-se crucial valorizar a comunicação clara, a participação colaborativa e o desenvolvimento de estilos de liderança capazes de estruturar a cultura institucional. Lideranças de perfil transformacional e autêntico, baseadas em escuta ativa, diálogo e engajamento, contribuem para o fortalecimento de culturas organizacionais mais adaptativas, éticas e orientadas ao propósito público, favorecendo o bem-estar, a confiança, a criatividade e a resiliência organizacional. Líderes eficazes alinham suas decisões a uma visão compartilhada, construindo credibilidade nas relações internas e externas e promovendo ambientes psicologicamente seguros, nos quais normas éticas são internalizadas e sustentam a integridade institucional.

A incoerência entre discurso e prática fragiliza o engajamento e compromete a credibilidade da liderança. Pesquisas sobre liderança autêntica e modelos orientados a valores demonstram que a consistência entre valores professados e ações efetivamente adotadas constitui condição essencial para gerar confiança, motivação e compromisso dos colaboradores. De modo semelhante, abordagens de *compliance* e integridade destacam que a coerência entre valores e práticas e o comprometimento da alta administração são decisivos para a eficácia dos sistemas de gestão e para a consolidação de culturas éticas.

Os mecanismos de controle institucional exercem influência central sobre a cultura organizacional, manifestando-se tanto por instrumentos formais, como normas, regulamentos e procedimentos, quanto por mecanismos informais, a exemplo de pressões entre pares, códigos tácitos e expectativas compartilhadas. Estudos indicam que, quando adequadamente calibrados e combinados com a confiança, tais mecanismos tendem a alinhar comportamentos aos objetivos estratégicos e a favorecer a criatividade e o desempenho. Em contraste, elevados níveis de “*tightness*” cultural, especialmente no plano informal, aliados a controles excessivamente rígidos, podem inibir a autonomia, a criatividade e o engajamento, reduzindo a capacidade inovadora das equipes.

A cultura organizacional atua, assim, como elemento mediador entre valores institucionais declarados e comportamentos efetivamente praticados. A literatura sobre burocracias públicas evidencia que, mesmo diante de programas de reforma, normas informais, hierarquias arraigadas e assimetrias de tratamento entre grupos de servidores continuam a moldar a lógica decisória, a distribuição de poder e a abertura à inovação. Nesses contextos, a percepção de efetividade da liderança depende, em grande medida, da coerência entre valores

oficialmente promulgados e as ações concretas dos gestores, reforçando a importância da autenticidade, da transparência e da justiça organizacional para a construção de relações de confiança.

A cultura institucional também orienta os valores considerados essenciais pelos servidores no exercício de suas funções. Evidências sobre cultura de inovação no setor público indicam que ambientes que valorizam colaboração, criatividade, clima de confiança e compartilhamento de conhecimento tendem a fomentar maior compromisso com o serviço, senso de propósito e orientação ao interesse público. Esse alinhamento contribui para que os servidores reconheçam a relevância social de seu trabalho, reforçando a credibilidade institucional e a confiança dos cidadãos, além de sustentar a resiliência organizacional em contextos de crise ou transformação.

No cenário contemporâneo, a cultura organizacional configura-se como variável estratégica para a eficácia da governança pública. Ao estruturar padrões de valores, crenças e normas que orientam a conduta institucional, condiciona a capacidade das organizações públicas de responder às crescentes demandas por transparência, *accountability*, eficiência e integridade. Mais do que refletir práticas existentes, a cultura pode atuar como força propulsora de transformação, alinhando estruturas, processos e comportamentos ao planejamento estratégico e à promoção do interesse público.

Nesse sentido, o fortalecimento da cultura institucional, articulado a programas de integridade e a modelos de liderança baseados em valores, contribui para a mitigação de riscos, o aprimoramento da gestão e a consolidação de práticas sustentáveis no setor público.

A compreensão aprofundada da cultura organizacional encontra respaldo em estudos que evidenciam sua dimensão simbólica, relacional e normativa como chave para a manutenção e/ou transformação do comportamento institucional. Pesquisas qualitativas em burocracias em reforma demonstram como elementos culturais se manifestam em práticas cotidianas, relações de poder, símbolos institucionais e experiências de inclusão ou exclusão, moldando respostas às mudanças e à inovação. Investigações sobre cultura de inovação e liderança em contextos burocráticos reforçam que o clima organizacional, a confiança e o estilo de liderança são determinantes para que normas e valores se convertam em ações concretas, sustentando tanto a estabilidade quanto transformações consistentes orientadas ao interesse público.

À medida que a administração pública enfrenta desafios crescentemente complexos, torna-se imperativo que gestores desenvolvam compreensão refinada dos fatores culturais que permeiam suas estruturas. A relação entre cultura organizacional, liderança, engajamento dos

servidores e governança revela-se crítica para a construção de um setor público mais dinâmico, resiliente e eficaz.

Ao reconhecer entraves culturais, como formalismo excessivo, aversão ao risco e hierarquias rígidas e, simultaneamente, promover facilitadores, como liderança transformacional, participação e cultura de aprendizagem, as organizações públicas podem consolidar ambientes mais propícios à inovação, à integridade e à excelência na entrega de serviços à sociedade, com transparência e responsabilidade.

Nesse contexto, a cultura organizacional revela sua natureza ambivalente ao atuar, simultaneamente, como alicerce da estabilidade institucional e como variável crítica nos processos de mudança. Evidências em burocracias em transição indicam que os mesmos elementos culturais que sustentam identidade, coesão e continuidade podem, em determinadas circunstâncias, operar como barreiras à inovação e à renovação institucional. Compreender essa dualidade é essencial para planejar e conduzir reformas que não se limitem a ajustes normativos, mas promovam transformações culturais duradouras no setor público. É precisamente nesse ponto de inflexão que se insere a discussão sobre os processos de mudança organizacional, a ser aprofundada na seção seguinte.

2.1.2. Processos de mudanças organizacionais

A cultura organizacional na administração pública é amplamente reconhecida como uma força ambivalente, capaz de impulsionar ou bloquear processos de mudança institucional. Enquanto conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas, orienta comportamentos, estrutura relações de poder e condiciona a capacidade adaptativa das organizações públicas frente ao seu ambiente, tanto no plano explícito, representado por normas e discursos oficiais, quanto no plano implícito, expresso em rotinas e códigos informais.

Nessa linha, perfis organizacionais burocráticos, hierárquicos e avessos ao risco tendem a preservar estruturas rígidas e a postergar processos de inovação, ao passo que culturas mais flexíveis, abertas à aprendizagem, à experimentação e à mudança, favorecem a atualização de conhecimentos e a capacidade inovadora no setor público.

Nesse contexto, a gestão da mudança exige o alinhamento intencional entre cultura organizacional e práticas institucionais, com ênfase em comunicação clara, participação qualificada e liderança comprometida. Culturas organizacionais que estimulam confiança, colaboração, compartilhamento de conhecimento e monitoramento contínuo do ambiente externo tendem a fortalecer processos de inteligência organizacional e inovação na gestão pública.

Paralelamente, a incorporação consistente de princípios como integridade, efetividade, participação, *accountability* e transparência, está associada a melhores níveis de desempenho institucional, à elevação da qualidade dos serviços prestados e ao fortalecimento da confiança pública.

A internalização contínua desses princípios, sustentada por estruturas de governança coerentes, contribui para ampliar o engajamento dos servidores, reduzir resistências internas e consolidar bases mais robustas para a implementação de estratégias e políticas públicas. Estudos recentes apontam que fatores como engajamento das partes interessadas, liderança consistente e participação social são determinantes para o aprimoramento da *accountability*, da transparência e da eficiência dos serviços públicos.

Nessa perspectiva, lideranças éticas e transformacionais assumem papel central ao modelar comportamentos, alinhar discurso e prática e fomentar culturas organizacionais maduras, orientadas à integridade, à inovação e à responsividade às demandas sociais.

Determinados atributos culturais atuam, assim, como catalisadores da mudança no setor público, especialmente quando favorecem a gestão de riscos, a resolução adaptativa de problemas e o aprimoramento contínuo dos serviços. A liderança transformacional, ao reconhecer e desenvolver o potencial dos colaboradores, fortalece o senso de propósito, amplia o comprometimento institucional e contribui para a consolidação de ambientes pautados pela confiança, pela criatividade e pelo compromisso coletivo com o interesse público.

Por outro lado, normas culturais arraigadas na administração pública tendem a dificultar a implementação de mudanças, ao estruturarem comportamentos e expectativas dos servidores em torno da estabilidade, da previsibilidade e da estrita observância de regras formais. Em contextos marcados por burocracia rígida e forte orientação procedimental, esse enraizamento cultural, embora assegure continuidade institucional, pode retardar processos de inovação e limitar a capacidade de adaptação às novas demandas sociais, reforçando a preferência pelo “já conhecido” e pela manutenção do *status quo*.

No Quadro 2, têm-se pilares estratégicos que sustentam a transformação organizacional.

Quadro 2 – Pilares estratégicos para a transformação organizacional

PILARES	PRINCÍPIO	ATRIBUTOS CULTURAIS
Cultura	Trajetória Coletiva	Valores, inovação e resistência
Liderança	Inspiração Ativa	Participação, pertencimento e coerência

Governança	Equilíbrio Estrutural	Transparência, controle e confiança
Comunicação	Conexão Estratégica	Diálogo, clareza e alinhamento

Fonte: elaboração da autora

O apego às rotinas existentes, somado ao medo do desconhecido e às incertezas sobre os impactos estruturais das reformas, alimenta ceticismo, resistência aberta ou velada e reduz a capacidade de aprendizagem institucional. Nesse quadro, torna-se indispensável adotar estratégias de gestão da mudança que estimulem uma cultura participativa, amparada em comunicação transparente, diálogo horizontal, escuta ativa e envolvimento real dos servidores nas decisões, o que se mostra decisivo para mitigar resistências e ampliar o compromisso com as transformações.

Os estilos de liderança exercem influência decisiva na forma como a cultura organizacional interage com as estratégias de mudança. Evidências empíricas e revisões sistemáticas indicam que a liderança transformacional impacta positivamente a cultura organizacional, a disposição para a inovação, o engajamento e o desempenho, tanto no setor público quanto em outros contextos institucionais. Líderes que combinam visão inspiradora, encorajamento, inclusão e apoio individualizado tendem a construir ambientes colaborativos, com elevados níveis de confiança, corresponsabilização por resultados e sentimento de pertencimento, reduzindo resistências e favorecendo o alinhamento entre valores pessoais dos servidores e objetivos institucionais.

Além disso, abordagens de liderança autêntica e ética contribuem para o fortalecimento de culturas organizacionais baseadas em integridade, responsabilidade, transparência e confiança, são elementos centrais para a inovação sustentável e para a adesão às reformas. Ao modelarem de forma coerente os valores que professam, tais líderes tornam a autenticidade um alicerce da cultura, reforçando o vínculo dos servidores com os processos de mudança e com os compromissos públicos de integridade e *accountability*. Essa combinação de cultura participativa, liderança transformacional e liderança autêntica/ética mostra-se especialmente relevante na administração pública, onde estudos recentes evidenciam que a transformação cultural é condição para aumentar a capacidade de resposta, a transparência, a inovação e a legitimidade das instituições governamentais.

No Quadro 3, têm-se expectativas de atributos projetadas para o líder transformador no processo de (re)evolução organizacional.

Quadro 3 – Atributos do líder transformador

ATRIBUTO	INTENCIONALIDADE
Inovação Criativa	Incentiva experimentação e inovação, promovendo cultura aberta à adaptação e resolução de problemas complexos
Mitigação de Resistências	Atua estrategicamente para superar resistências, promovendo diálogo aberto, escuta ativa e construindo uma cultura participativa.
Autenticidade Alinhada	Modela valores institucionais, promovendo harmonia entre objetivos organizacionais e valores pessoais, fortalecendo o engajamento
Liderança Inclusiva	Estimula corresponsabilização e pertencimento, conduz mudanças assertivas, com foco na governança eficaz e participação de todos

Fonte: elaboração da autora

Embora os líderes estejam associados a atributos transformacionais, cabe-lhes calibrar os sistemas de controle de modo a garantir experimentação, responsabilização e produtividade, sem restringir indevidamente a autonomia dos servidores. Estudos sobre gestão pública indicam que a combinação entre autonomia gerencial e controle por resultados tende a favorecer culturas orientadas à inovação, ao passo que arranjos excessivamente centralizadores e personalistas podem produzir efeitos negativos sobre a orientação inovadora das organizações públicas.

Em contextos marcados por forte tradição burocrática, com foco em regras, hierarquia e controle interno, a cultura tende a postergar a criatividade e a adaptação às novas demandas sociais. Assim, o equilíbrio entre controle e autonomia nas instituições públicas revela-se essencial para a conformação de culturas organizacionais dinâmicas e inovadoras.

Mecanismos de controle permanecem necessários para assegurar accountability, transparência e coerência na ação estatal; contudo, quando concebidos exclusivamente como instrumentos de conformidade, podem gerar inércia, aprofundar resistências internas e reduzir a flexibilidade institucional. Pesquisas sobre sistemas de controle interno e governança destacam que, quando articulados à liderança comprometida e a práticas inovadoras, esses mecanismos deixam de operar como meros requisitos legais e passam a funcionar como instrumentos estratégicos voltados à melhoria do desempenho, à gestão de riscos e ao fortalecimento da confiança social.

Nessa lógica, culturas organizacionais que valorizam a autonomia e o aprendizado contínuo favorecem a emergência de ideias inovadoras e ampliam a capacidade adaptativa das instituições públicas. Ambientes que estimulam participação, diálogo e colaboração estão associados a maior engajamento dos servidores e à produção de soluções mais criativas,

sobretudo quando combinados a estilos de liderança transformacional, orientados por visão de futuro, estímulo intelectual e consideração individualizada.

Portanto, a governança pública contemporânea, nesse sentido, demanda estruturas abertas, transparentes e colaborativas, capazes de integrar diferentes perspectivas e converter a participação social em instrumento efetivo de aprimoramento institucional. O fortalecimento dessas práticas contribui para a consolidação de culturas organizacionais orientadas à integridade, à inovação e à legitimidade democrática.

A mudança organizacional no âmbito da administração pública frequentemente enfrenta obstáculos que comprometem a implementação bem-sucedida de novas estratégias e iniciativas. Entre esses desafios, destacam-se a resistência dos servidores, as práticas culturais enraizadas e a ausência de processos consistentes de comunicação, fatores que se entrelaçam e impactam significativamente a capacidade de condução de transformações em contextos de elevada complexidade. Compreender tais barreiras em profundidade constitui condição essencial para que líderes públicos gerenciem a mudança com maior assertividade, reduzindo assimetrias de informação, construindo confiança e promovendo ambientes mais adaptáveis e responsivos.

O desalinhamento entre valores organizacionais e valores pessoais dos servidores configura obstáculo relevante aos processos de mudança, na medida em que tende a gerar resistências, ruídos comunicacionais e interpretações divergentes quanto às prioridades institucionais. Para enfrentar esse desafio, a liderança deve fomentar uma cultura inclusiva, transparente e participativa, fortalecendo o senso de pertencimento e o compromisso ético com o propósito público. Ambientes organizacionais que promovem o diálogo e a escuta ativa contribuem para a construção de relações de confiança e ampliam a capacidade adaptativa das instituições, sobretudo em contextos de reforma administrativa e transformação digital.

A efetividade das transformações institucionais depende da consolidação de uma cultura de integridade e da presença de lideranças éticas capazes de engajar equipes em torno de valores compartilhados e de uma missão pública clara. Normas internacionais de gestão de compliance e integridade, assim como referenciais de governança no setor público, convergem ao destacar que a liderança deve assegurar coerência entre valores declarados e práticas concretas, reforçando o alinhamento cultural, a participação ativa e a criação de valor público para a sociedade.

A transparência e a comunicação configuram, nesse contexto, pilares fundamentais para a eficácia dos processos de mudança. A clareza das informações, a consistência das mensagens e a continuidade dos diálogos fortalecem a confiança interna, reduzem incertezas e incentivam a adoção de novos comportamentos. A liderança deve promover uma cultura de escuta ativa e

de *feedback* construtivo, articulando mecanismos de comunicação vertical e horizontal que favoreçam a aprendizagem coletiva e o alinhamento em torno das prioridades institucionais. A comunicação transparente, associada a canais efetivos de participação, amplia o engajamento dos servidores, reforça a coesão organizacional e contribui para uma atuação mais responsiva, colaborativa e alinhada às necessidades sociais.

Nesse cenário, pesquisas recentes destacam a importância de alinhar cultura organizacional e gestão da mudança nas instituições públicas. A resistência às transformações tende a ser mais intensa em estruturas hierarquizadas e pouco dialógicas, nas quais prevalecem culturas burocráticas orientadas a normas e procedimentos, assim como contextos em que valores individuais e institucionais permanecem desalinhados. Em contrapartida, a construção de ambientes colaborativos, baseados em confiança, reconhecimento e senso de pertencimento, favorece a adaptação incremental, amplia o engajamento e sustenta trajetórias de inovação no setor público. Transformações sustentáveis requerem, assim, a integração entre cultura, liderança e bem-estar no trabalho, de modo que práticas organizacionais expressem valores de integridade, aprendizagem contínua e participação.

Essas conclusões convergem para a compreensão de que mudanças institucionais efetivas não se produzem por decreto, mas por meio da articulação entre cultura, liderança e participação ativa dos agentes públicos, o que consolida a dimensão cultural como eixo estratégico da renovação institucional no setor público. Nessa perspectiva, observa-se que o êxito dos processos de mudança depende, em larga medida, da qualidade da liderança exercida. Mais do que um atributo gerencial, a liderança configura-se como elemento estruturante da cultura organizacional e vetor decisivo para o engajamento dos servidores, a efetividade das transformações e a consolidação da governança pública. Assim, aprofunda-se, na seção seguinte, a análise sobre o impacto da liderança na administração pública, com destaque para seus estilos, desafios e potencial transformador.

2.1.3. Impacto da liderança na administração pública

A liderança é crucial para a eficácia da administração pública, influenciando a cultura organizacional, o engajamento dos servidores e a governança. Em contextos de recursos limitados e demandas complexas e incrementais, estilos transformacionais motivam por meio do exemplo, visão e inclusão, enquanto estilos transacionais, em desfavor do desenvolvimento automotivado, focam em regras e recompensas, promovendo a conformidade. Compreender essas diferenças é essencial para entender como a liderança pode impulsionar ou limitar o desempenho institucional, sobretudo na administração pública.

No Quadro 4, têm-se desafios da liderança transformacional na administração pública.

Quadro 4 – Desafios da liderança transformacional na administração pública

DESAFIO	DESCRIÇÃO	CAMPO DE ATUAÇÃO
Resistência à mudança	Enfrentar o medo do desconhecido e os hábitos arraigados que dificultam a aceitação de mudanças	Promover inclusão, comunicação transparente e engajamento dos servidores
Limitação de recursos	Atuar em contextos com recursos escassos e demandas crescentes, o que pode afetar a produtividade	Estimular criatividade, priorizar ações e motivar a equipe para otimizar recursos
Equilíbrio entre controle e autonomia	Controlar para garantir a conformidade sem tolher autonomia e criatividade dos servidores	Desenvolver sistemas que assegurem a responsabilidade e incentivem a autonomia
Manutenção da transparência	Garantir coerência entre o discurso e a prática para evitar desconfiança e desengajamento	Construir uma cultura de ética, <i>accountability</i> e transparência
Engajar e motivar os servidores	Manter os servidores motivados e comprometidos diante dos desafios institucionais e da burocracia	Inspirar com visão clara, valorizar contribuições e criar ambiente de apoio

Fonte: elaboração da autora

Os líderes desempenham papel determinante na promoção de uma cultura de *accountability* e transparência no setor público. A literatura evidencia que a combinação entre liderança ética e mecanismos de responsabilização fortalece a integridade institucional, consolida a confiança pública e sustenta a legitimidade das organizações. Ao atuarem como referências de conduta, alinhando discurso e prática, os líderes reforçam valores de honestidade, justiça e responsabilidade, contribuindo para a construção de ambientes percebidos como seguros e confiáveis por servidores e cidadãos.

Em sentido oposto, a ausência dessa coerência tende a gerar desconfiança, resistência e desengajamento, com impactos negativos sobre a confiança social, o desempenho institucional e, por consequência, na qualidade percebida do serviço prestado.

Nesse contexto, a resistência à mudança na administração pública, frequentemente associada ao medo do desconhecido, a hábitos arraigados e à limitada participação nos processos decisórios, pode ser mitigada por lideranças inclusivas. Ao promoverem o envolvimento efetivo dos servidores, essas lideranças fortalecem o senso de pertencimento e a corresponsabilidade, ampliando o compromisso com as transformações institucionais e com as expectativas da sociedade e dos órgãos de controle.

Os líderes também devem equilibrar mecanismos de controle voltados à conformidade com estímulos à autonomia e à criatividade. Evidências indicam que controles bem estruturados, utilizados de forma interativa e orientados a resultados, podem coexistir com o empoderamento dos servidores, favorecendo a inovação e o desempenho organizacional. Por outro lado, controles excessivamente rígidos ou meramente burocráticos tendem a restringir a adaptação organizacional, inibir a inovação e intensificar resistências internas. Assim, sistemas que conciliam *accountability* com espaço para experimentação e desenvolvimento profissional são essenciais para a construção de soluções eficazes alinhadas à missão institucional.

Apesar dos desafios inerentes ao setor público, a qualidade dos serviços prestados depende, em grande medida, da capacidade da liderança em engajar e motivar equipes. Estudos indicam que estilos de liderança transformacional, inclusiva e ética estão associados a maiores níveis de motivação para o serviço público, melhor desempenho organizacional e maior orientação à inovação. Uma liderança eficaz, articulada a uma cultura organizacional saudável, contribui para preparar os servidores para atender às demandas sociais com eficiência e ética, promovendo a melhoria contínua das práticas institucionais.

Logo, a centralidade da liderança deve estar articulada aos princípios¹ constitucionais da administração pública brasileira (Brasil, 1988), na medida em que líderes transparentes, éticos e responsáveis são fundamentais para converter tais princípios em práticas concretas de governança, prestação de contas e geração de valor público.

A liderança eficaz incorpora práticas inclusivas e participativas nos processos decisórios e nas mudanças institucionais. Organizações que valorizam a diversidade e o engajamento coletivo tendem a desenvolver soluções mais aderentes ao seu contexto, fortalecendo o compromisso com os objetivos institucionais e estimulando a inovação e a responsabilidade. Nesse sentido, a inclusão configura-se como elemento essencial para uma administração pública contemporânea e responsiva.

Nas instituições públicas, o êxito das transformações organizacionais depende, em larga medida, da capacidade de alinhar a cultura vigente às estratégias de mudança. Estruturas excessivamente hierarquizadas e pouco abertas ao diálogo tendem a gerar resistência, ao dificultarem a participação e o senso de pertencimento dos servidores. Em contrapartida, a construção de ambientes colaborativos, pautados na confiança e no reconhecimento mútuo, favorece a adaptação e o engajamento das equipes, fortalecendo a coesão institucional. Transformações sustentáveis exigem a integração entre cultura organizacional, gestão e bem-

¹ Legalidade, moralidade, publicidade, eficiência e impessoalidade.

estar no trabalho, de modo que os valores institucionais se expressem nas práticas cotidianas e reforcem a integridade, o aprendizado contínuo e a corresponsabilidade pelo propósito público.

Em síntese, a liderança exerce influência direta sobre a modelagem da cultura organizacional, o engajamento dos servidores, a governança e o protagonismo dos agentes públicos. Diante de desafios crescentes e dinâmicos, é essencial que os líderes incorporem, de forma consistente, transparência, accountability e inclusão, elevando a qualidade dos serviços prestados e fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições públicas. Esse movimento contribui para a melhoria contínua das práticas institucionais e para o desenvolvimento organizacional sustentável.

Nesse cenário, os efeitos da liderança extrapolam a dinâmica interna das organizações, projetando-se sobre os próprios fundamentos da governança pública, influenciando sua efetividade, legitimidade e capacidade de resposta. A compreensão desses fundamentos, integridade, eficiência, transparência, ética e gestão de riscos, é essencial para aprofundar o debate sobre os arranjos institucionais que sustentam a administração pública contemporânea. A seguir, serão analisados os pressupostos e as expectativas que moldam a governança pública no Brasil, com ênfase em seus pilares estruturantes e em suas implicações práticas para a condução ética e eficiente do setor público.

2.2. Governança pública: pressupostos e expectativas

A governança pública no Brasil configura-se como um conceito multifacetado, estruturado a partir de cinco pilares fundamentais: integridade, eficiência, transparência, ética e gestão de riscos, orientados à promoção da *accountability*, da integridade e da eficiência na administração pública. A compreensão desses pilares é essencial para apreender as dinâmicas que moldam tanto as ações (*do*) quanto as não ações (*do nothing*) no setor público brasileiro, uma vez que interagem de forma sistêmica na construção de um arcabouço normativo e operacional que influencia diretamente a atuação das instituições e suas relações com a sociedade.

Essa articulação ocorre de maneira interdependente, conferindo robustez ao sistema institucional. Contudo, sua efetividade está condicionada à implementação concreta de mecanismos de responsabilização e ao fortalecimento dos instrumentos de controle. Nesse cenário, a persistência de desafios como corrupção, opacidade informacional e fragilidades nos mecanismos de *accountability* evidencia a necessidade de ações coordenadas entre Estado e sociedade civil, voltadas à consolidação de práticas administrativas mais íntegras, responsivas e orientadas ao interesse público.

Nesse contexto, o princípio da integridade constitui fundamento central para a construção e a preservação da confiança pública. No âmbito da governança, a integridade pressupõe a observância de padrões éticos pelos agentes públicos, refletindo-se na legitimidade das decisões e na credibilidade das instituições. A confiança social não decorre apenas da transparência, mas, também, da coerência entre valores, discursos e práticas, expressa tanto na conduta dos servidores quanto nos mecanismos que reforçam a responsabilidade e a participação social. Assim, a consolidação de uma cultura de integridade demanda mais do que marcos normativos; requer a institucionalização de práticas capazes de promover o comprometimento ético de forma contínua e integrada à rotina.

O desempenho das organizações públicas tem sido amplamente investigado na literatura nacional e internacional, configurando campo analítico dinâmico e multidimensional. Estudos recentes evidenciam que a performance institucional se articula a dimensões como governança pública, *accountability*, sustentabilidade, interoperabilidade, transformação digital e transparência, além de fatores relacionados à cultura organizacional, à segurança jurídica e à capacidade estatal de formulação e implementação de políticas públicas (Jonathan et al., 2024; Teixeira et al., 2024; Kuo; Lee, 2024; Oliva et al., 2024; Heijden, 2024).

Nessa lógica, pesquisas também destacam o papel da governança e dos mecanismos de controle na promoção da eficiência e da legitimidade institucional, evidenciando que práticas orientadas à integridade, à transparência e à responsabilidade pública contribuem para o fortalecimento da confiança social e para a melhoria do desempenho organizacional (BASON; Austin, 2022; Trondal, 2023; Grossi; Argento, 2022; Tavares; Bitencourt, 2022; Cocchiasacca et al., 2021).

Adicionalmente, investigações empíricas apontam que a integração entre inovação, transformação digital e gestão pública tem ampliado a capacidade de resposta das organizações estatais diante de demandas complexas, ao passo que a ausência de coordenação institucional e de alinhamento estratégico tende a comprometer a efetividade das ações governamentais (Millard, 2023; Cust et al., 2023; Irtysheva et al., 2022; Amorim; Oliveira, 2022; Batista et al., 2021; Guedes; Silva Jr., 2021).

Entre os princípios constitucionais da Administração Pública, o princípio da eficiência revela-se indispensável ao fiel cumprimento das práticas de governança, especialmente diante da demanda por maior efetividade na gestão, das restrições orçamentárias crescentes e do escrutínio dos órgãos de controle interno e externo (Brasil, 1988 e 2020). Eficiência, nesse contexto, relaciona-se ao uso racional e otimizado dos recursos públicos para produzir

resultados socialmente relevantes, maximizando valor público na entrega de serviços de qualidade à população.

As inter-relações entre governança pública, inovação institucional, *accountability*, transparência, sustentabilidade, transformação digital e cultura organizacional configuram um campo analítico complexo e interdependente, cujo exame tem evidenciado seu papel na consolidação de administrações mais íntegras, responsivas e democráticas. Nesse contexto, a governança pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle orientados à integridade, à transparência, à responsabilização e à efetividade no uso dos recursos públicos, articulando planejamento, gestão por resultados e controle social.

A transparência figura como elo estratégico entre Estado e sociedade, legitimando democraticamente a ação pública. Ao permitir o acompanhamento das decisões e garantir o acesso à informação, reforça o controle social, a participação cidadã e a responsividade institucional. A convergência entre publicidade e transparência, especialmente por meio de dados abertos, fortalece o desempenho institucional, a ética administrativa e a confiança pública, configurando a transparência como vetor estruturante da boa governança, e não apenas como obrigação legal.

A ética pública, inserida no conjunto de princípios da governança, emerge como valor transversal que orienta a conduta dos agentes estatais e confere legitimidade às instituições. Longe de constituir princípio isolado, atua como eixo integrador dos demais fundamentos da governança, ao direcionar a ação administrativa para o interesse coletivo, a integridade e a criação de valor público. O fortalecimento da ética institucional depende de processos contínuos de aprendizagem, de reflexão sobre propósito e responsabilidade e da coerência entre valores declarados, práticas cotidianas e estruturas decisórias, condição essencial para o alinhamento entre comportamentos individuais e objetivos organizacionais.

Adicionalmente, a gestão de riscos configura-se como estratégico à da boa governança em contextos marcados por incertezas, pressões e instabilidade política. A capacidade de identificar, avaliar e mitigar riscos revela-se determinante para a resiliência organizacional e para a integridade na aplicação dos recursos públicos. Nessa linha, modelos de governança eficazes incorporam a gestão de riscos como instrumento de *accountability* e transparência, articulando análise, participação de múltiplos atores e mecanismos de supervisão. Organismos internacionais, como a OCDE, enfatizam que a governança deve assumir caráter proativo, antecipando e utilizando a gestão de riscos como mecanismo central de sustentabilidade institucional e de confiança (OCDE, 2020; OCDE, 2022).

Nesse sentido, o aprimoramento da governança no Brasil tem sido impulsionado por marcos legislativos voltados à integridade e à transparência, dentre os quais se destacam a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Empresarial) e a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) (Brasil, 2011; 2013). Tais normativas buscam fortalecer mecanismos de responsabilização, programas de integridade e o direito fundamental de acesso à informação, ampliando as possibilidades de controle social e de prevenção à corrupção. Contudo, a efetividade dessas normas depende de vontade política, capacidade institucional de implementação e resistência a pressões sistêmicas, evidenciando a distância entre o desenho jurídico e a prática administrativa.

Diante das transformações institucionais contemporâneas, ganham relevância paradigmas que posicionam o cidadão no centro das decisões públicas, desafiando modelos tradicionais de formulação e execução de políticas. Abordagens de governança democrática e colaborativa enfatizam a cocriação, a escuta ativa e o redesenho de serviços orientados pela experiência do usuário, articulando participação cidadã, transparência e uso de tecnologias digitais. Essa perspectiva converge com a noção de governança multinível e governança digital, que demandam atuação em redes interdependentes para enfrentar a crescente complexidade social e tecnológica.

Fortalecer a governança pública, portanto, exige mais do que a existência de normas estruturadas; requer a consolidação de um ecossistema colaborativo, sustentado pela articulação entre lideranças, órgãos de controle, grupos de interesse e sociedade civil. Evidências indicam que a efetividade da administração pública está associada à cooperação interinstitucional, à transparência ativa e à existência de mecanismos robustos de responsabilização e controle social, elementos que, de forma integrada, contribuem para uma gestão pública mais eficiente, íntegra e orientada ao interesse público.

2.2.1. Fundamentos e princípios da governança pública

A governança pública abrange um vasto conjunto de princípios e práticas que orientam a administração das instituições governamentais e a prestação de serviços à sociedade. Compreender esses princípios é essencial, pois eles constituem a base sobre a qual se constrói uma governança eficaz. No setor público, destacam-se os pilares centrais da integridade, da eficiência, da transparência, da ética e da gestão de riscos, cada qual desempenhando papel crucial para garantir que as instituições públicas operem de forma responsável e responsiva às necessidades dos cidadãos.

No Quadro 5, têm-se pilares que ancoram a governança, reforçando a interdependência e a importância de sua aplicação coordenada nas instituições públicas.

Quadro 5 – Pilares fundamentais da governança pública

PILAR	CONCEITO-AVLO	INSTRUMENTOS
Integridade	Adoção de valores éticos nas decisões e ações governamentais	Lei nº 12.846 (Brasil, 2013), Código de Conduta e Portal da Transparência
Eficiência	Uso racional dos recursos públicos para gerar resultados eficazes	Indicadores de desempenho, inovação administrativa e escuta ativa da sociedade
Transparência	Acesso amplo e compreensível às informações públicas	Lei nº 12.527 (Brasil, 2011), dados abertos e participação cidadã
Ética	Conduta alinhada ao interesse coletivo e à responsabilidade	Códigos de ética, capacitação continuada e canais de denúncia
Gestão de Riscos	Identificação e mitigação de vulnerabilidades institucionais	Mapas de risco, políticas de <i>compliance</i> e integração com planejamento estratégico

Fonte: elaboração da autora

A consolidação de uma administração pública orientada ao interesse coletivo depende da articulação coerente e coordenada entre integridade, ética, transparência, eficiência e *accountability*. Esses pilares não operam de forma isolada; inter-relacionam-se e constituem a base de práticas institucionais mais responsáveis, eficazes e legítimas, elevando a confiança social e a qualidade das decisões públicas. A internalização desses valores nas rotinas organizacionais, por meio de instrumentos normativos, estratégias de gestão e canais de participação, configura condição essencial para o fortalecimento da cultura organizacional e para a sustentação de mecanismos de controle e responsabilização.

Reconhecer tais princípios simultaneamente como diretrizes e instrumentos de transformação institucional implica adotar uma abordagem transversal de governança, capaz de integrar condutas individuais, estruturas administrativas e decisões estratégicas. Essa integração mostra-se fundamental para enfrentar desafios como resistência à mudança, opacidade informacional e fragmentação de políticas públicas, exigindo alinhamento entre normas, incentivos e práticas cotidianas. Nessa perspectiva, a boa governança não se limita ao cumprimento formal de regras, mas pressupõe compromisso ético com uma gestão transparente, íntegra, participativa e responsiva.

A integridade destaca-se como pilar central, vinculada à adesão a princípios éticos na tomada de decisão e na condução das instituições. Mais do que conformidade normativa, exige a internalização de valores capazes de assegurar legitimidade, transparência e responsabilidade

no agir público. A percepção de integridade influencia diretamente a confiança social, o engajamento cívico e a legitimidade institucional, reforçando a relevância da liderança exemplar, de uma cultura ética e de sistemas de controle robustos.

A eficácia da governança depende de arranjos institucionais que integrem controle, avaliação e *accountability*, alinhando o desempenho institucional ao interesse coletivo. Transparência, participação e responsividade configuram-se como determinantes da confiança pública, enquanto auditoria, contabilidade pública e monitoramento sistemático fortalecem a responsabilização e a qualidade das decisões. A presença articulada desses elementos tende a estar associada a níveis mais elevados de confiança dos cidadãos e a melhores avaliações do desempenho governamental.

A eficiência relaciona-se ao uso otimizado dos recursos públicos para a geração de resultados socialmente relevantes, articulando planejamento estratégico, avaliação de desempenho, inovação e fortalecimento dos controles internos. Nessa direção, em abordagens contemporâneas, a eficiência é concebida de forma integrada à ética e à sustentabilidade, de modo que os ganhos de desempenho estejam alinhados ao interesse público e à preservação da confiança institucional.

A transparência configura-se como requisito indispensável para o controle social, o engajamento cívico e a responsabilização institucional. Ao assegurar acesso efetivo à informação e permitir o acompanhamento das decisões, amplia a legitimidade das instituições e reforça a capacidade de resposta às demandas sociais. A articulação entre transparência, *accountability* e responsividade contribui para o fortalecimento da confiança no governo, tanto em contextos locais quanto em sistemas nacionais.

A ética pública atua como princípio estruturante, orientando a atuação dos agentes em consonância com o interesse coletivo e os valores democráticos. Quando incorporada a códigos de conduta, processos de formação continuada e mecanismos independentes de controle, contribui para prevenir a má gestão, promover maior equidade na prestação de serviços e fortalecer a confiança dos cidadãos.

A gestão de riscos, por sua vez, configura-se como dimensão estratégica da governança, essencial à estabilidade institucional e à resiliência organizacional em contextos de incerteza. Ao integrar-se ao planejamento, ao monitoramento e à tomada de decisão, contribui para alinhar objetivos institucionais às exigências externas, prevenindo falhas, mitigando riscos de corrupção e aprimorando o desempenho organizacional.

Em síntese, a boa governança decorre da integração prática entre integridade, ética, transparência, eficiência, *accountability* e gestão de riscos, apoiada por marcos legais

consistentes, liderança ética, participação social e sistemas de controle eficazes. Somente quando esses princípios se traduzem em instrumentos e práticas concretas no cotidiano institucional é possível consolidar um setor público mais íntegro, eficiente e orientado ao bem comum.

2.2.2. Instrumentos e mecanismos de governança

Conhecer e aplicar instrumentos e mecanismos de governança é fundamental para o fortalecimento da gestão pública, promovendo eficiência, transparência e responsabilidade na administração estatal. Esses recursos estruturam processos, orientam decisões estratégicas, viabilizam o controle e a mitigação de riscos, além de fortalecer a integridade institucional e ampliar a confiança social. Ao padronizar práticas, delimitar responsabilidades e fomentar a prestação de contas, contribuem para uma atuação pública mais previsível, ética e alinhada ao interesse coletivo. Em contextos de elevada complexidade e demandas crescentes, sua adoção revela-se indispensável para assegurar a continuidade, a legitimidade e a efetividade das políticas públicas.

A gestão de riscos tem se consolidado como componente essencial da governança pública, especialmente no Brasil, onde as instituições enfrentam desafios diversos, entre os quais se destacam a corrupção e as desigualdades socioeconômicas. Sua implementação fortalece a integridade, a eficiência e a *accountability*, por meio da identificação de riscos, da avaliação de probabilidade e impacto e do desenvolvimento de medidas preventivas. Um arcabouço robusto de gestão de riscos permite às instituições públicas lidar de forma mais eficaz com as complexidades da administração estatal, assegurando o uso eficiente dos recursos disponíveis.

Nesse contexto, a gestão de riscos destaca-se por sua contribuição direta ao fortalecimento da transparência, da integridade e da *accountability*, sobretudo quando integrada a sistemas formais de controle interno e governança. Ao identificar, avaliar e tratar riscos de forma sistemática, os órgãos públicos tornam-se mais aptos a antecipar vulnerabilidades, prevenir irregularidades e publicizar informações relevantes, o que reforça a confiança social e amplia a capacidade de supervisão cidadã.

No plano normativo, a incorporação de referenciais internacionais, como o COSO ERM e a ISO 31000, às normas federais, a exemplo da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016 e do Decreto de Governança, consolidou a gestão de riscos como elemento estruturante da boa governança, ao articular dimensões legais, operacionais, financeiras e reputacionais em um mesmo arcabouço de controle. A OCDE recomenda que a gestão de riscos seja

compreendida como componente central da responsabilidade gerencial e das políticas de integridade, voltado à prevenção de fraude, improbidade e corrupção.

No Quadro 6, têm-se os principais instrumentos e mecanismos de governança pública.

Quadro 6 – Instrumentos e mecanismos de governança pública

INSTRUMENTO	DESCRIÇÃO
Gestão de riscos	Processo sistemático de identificar, avaliar e mitigar riscos, focado em integridade, eficiência e <i>accountability</i> , integrado ao planejamento estratégico e apoiado por indicadores preditivos e capacitação técnica.
Transparência	Princípio fundamental que garante acesso à informação, promove controle social e fortalece a confiança pública, apoiado por ferramentas digitais e informações claras e úteis.
<i>Accountability</i>	Responsabilização institucional fundamentada em normas, tecnologia e cultura, envolvendo Estado, sociedade e Judiciário para assegurar prestação de contas e responsividade.
Marcos legais e Institucionais	Conjunto de leis e normativos que regulam divulgação, controle e sanção no setor público, promovendo segurança jurídica e integridade institucional.
Tecnologia e inovação	Ferramentas digitais e métodos analíticos que ampliam a gestão preditiva, facilitando monitoramento, transparência e decisões estratégicas.

Fonte: elaboração da autora

Experiências empíricas em universidades federais evidenciam que a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico e ao ciclo orçamentário, com uso de metodologias semiquantitativas e indicadores de impacto institucional, favorece o controle de riscos críticos e o alinhamento entre ações administrativas e objetivos de longo prazo. Contudo, estudos mostram que o estágio de desenvolvimento da gestão de riscos no Executivo Federal ainda é incipiente, em razão da instabilidade político-administrativa, baixa cultura de risco e carência de capacitação técnica, entre outros.

Ferramentas tecnológicas, painéis de monitoramento e sistemas de informação, alinhados às diretrizes da ISO 31.000 e às recomendações da OCDE, têm sido indicados como instrumentos capazes de qualificar a tomada de decisão, potencializar a transparência e apoiar uma governança pública mais preventiva, responsiva e orientada por evidências.

Ao considerar boas práticas internacionais, o Brasil encontra oportunidades de aprendizado e adaptação de modelos consolidados. Esses modelos valorizam comunicação transparente, processos decisórios colaborativos e uso intensivo de ferramentas tecnológicas na identificação, análise e mitigação de riscos. A adoção de metodologias padronizadas, avaliações

periódicas e programas de capacitação pode expandir significativamente a capacidade das instituições brasileiras de lidar com os desafios da governança contemporânea.

Adicionalmente, o Poder Judiciário exerce papel relevante na supervisão da gestão de riscos aplicada à governança pública. Sua atuação é fundamental para assegurar que os entes estatais observem padrões éticos e operacionais. No caso do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), por exemplo, há contribuição expressiva para a consolidação da *accountability* no campo eleitoral. A supervisão jurisdicional se torna ainda mais necessária em contextos políticos instáveis, nos quais a integridade das instituições pode ser comprometida.

A transparência exerce papel central na governança pública, ao construir a confiança social, fortalecer a *accountability* e ampliar a eficácia institucional. Sua consolidação, orientada por valores democráticos, requer a atuação conjunta do Estado, do setor privado e da sociedade civil, viabilizando uma gestão mais aberta, responsável e responsiva. Nesse contexto, assume relevância especial diante de demandas crescentes por integridade e controle social, encontrando respaldo, no Brasil, em marcos normativos como a **Lei de Acesso à Informação**, Lei nº 12.527 (Brasil, 2011), e a **Lei Anticorrupção**, Lei nº 12.846 (Brasil, 2013), que estabelecem diretrizes para a divulgação de dados, o fortalecimento do controle social e a responsabilização por ilícitos administrativos e empresariais.

Nessa perspectiva, a transparência configura-se como a dimensão mais visível da integridade institucional e, quando negligenciada, compromete tanto a credibilidade normativa quanto a legitimidade das ações governamentais.

Apesar dos avanços normativos e em prol da abertura governamental, persistem barreiras relevantes à consolidação de uma cultura de transparência no setor público brasileiro. A simples disponibilização de informações em portais oficiais, ainda que atenda ao requisito de publicidade, mostra-se insuficiente para assegurar *accountability* democrática e participação cidadã efetiva. Torna-se garantir a inteligibilidade, a contextualização e a utilidade prática dos dados públicos, de forma que diferentes segmentos da sociedade possam utilizá-los para fiscalização, avaliação e aprimoramento das políticas públicas.

Nessa direção, ferramentas digitais, como painéis interativos, portais de dados abertos, sistemas de *business intelligence* (BI) e plataformas de monitoramento em tempo real, assumem papel estratégico na antecipação de riscos, na qualificação dos processos decisórios e no fortalecimento de uma governança mais responsiva. A tecnologia deixa de atuar apenas como canal de divulgação de informações e passa a integrar a própria estrutura de gestão, contribuindo para a construção de um ecossistema público orientado por integridade, eficiência e *accountability* baseada em dados.

A inter-relação entre governança, transparência e responsabilização institucional torna-se mais evidente quando analisada sob a perspectiva de uma *accountability* efetiva. Trata-se de um compromisso compartilhado entre Estado e sociedade, sustentado por marcos legais, recursos tecnológicos e práticas organizacionais coerentes com os princípios de imparcialidade, publicidade e responsabilidade. Para que a prestação de contas seja efetiva, é essencial que a cultura institucional esteja orientada por padrões éticos, clareza na definição de papéis e competências, além de capacidade de resposta tempestiva às demandas sociais.

No contexto brasileiro, o Poder Judiciário, especialmente a Justiça Eleitoral, exerce papel relevante na promoção da *accountability* pública, assegurando a regularidade dos processos eleitorais, a transparência das decisões e a responsabilização de agentes públicos e partidos políticos. Em articulação com órgãos de controle interno e externo, consolida-se um arranjo institucional voltado à integração entre legalidade, ética e desempenho, condição indispensável para o fortalecimento da confiança social nas instituições democráticas.

A consolidação de mecanismos de governança orientados por dados favorece a transição de uma *accountability* predominantemente reativa, centrada na apuração posterior de desvios, para abordagens preditivas e preventivas, nas quais riscos e oportunidades são identificados de forma antecipada com base em evidências sistematizadas. Essa lógica de atuação exige interoperabilidade entre sistemas, simetria informacional e capacidades analíticas consistentes, de modo a transformar a transparência em instrumento efetivo de aprimoramento de processos, resultados e comportamentos organizacionais.

Logo, a incorporação de práticas institucionais voltadas à escuta ativa, à inovação centrada no usuário e à aprendizagem contínua contribui para ampliar a capacidade adaptativa da administração pública. Nesse cenário, a digitalização atua como vetor de transformação da governança, ao expandir canais de interação com a sociedade, dinamizar a prestação de contas e possibilitar o uso de tecnologias como instrumentos de racionalização, monitoramento e gestão preventiva.

Cocciassecca et al. (2021) destacam que nomeações baseadas em critérios técnicos, aliadas à transparência e à *accountability*, contribuem para alinhar as diretrizes institucionais ao comportamento das lideranças, reduzindo riscos de captura política e favorecendo a coerência entre normas, práticas e resultados. Essas evidências indicam que o aprimoramento da governança depende não apenas de marcos legais e arranjos formais, mas, também, da qualidade e adaptabilidade dos instrumentos de gestão, assim como da articulação entre tecnologia, cultura organizacional e legitimidade democrática.

Em síntese, instrumentos de governança como gestão de riscos, transparência e *accountability* constituem um tripé essencial ao fortalecimento institucional e à promoção de uma administração pública resiliente, legítima e orientada ao interesse coletivo. A articulação entre marcos legais consistentes, participação cidadã qualificada, inovação tecnológica e atuação estratégica dos órgãos de controle e do Poder Judiciário sustenta o aprimoramento contínuo da governança pública. Contudo, sua efetividade depende de condições institucionais adequadas, diante de desafios políticos, operacionais e culturais, exigindo análise crítica dos limites e possibilidades de implementação no contexto brasileiro contemporâneo.

2.2.3. Aspectos legais e desafios contextuais

A governança pública no Brasil é fortemente estruturada sobre os marcos legislativos que promovem a integridade e a responsabilização dos agentes públicos. Nas últimas décadas, observou-se um esforço sistemático para aprimorar os instrumentos normativos voltados à consolidação da *accountability*, mediante o fortalecimento da transparência e da ética na administração pública. Normas como a Lei Geral Anticorrupção (Brasil, 2013) e a Lei de Acesso à Informação (Brasil, 2011) tornaram-se referências centrais nesse processo, ao propor bases legais que visam assegurar que gestores públicos ajam com probidade e respondam adequadamente por suas condutas.

A Lei nº 12.846 (Brasil, 2013) constituiu um marco no enfrentamento à corrupção ao estabelecer responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas e prever sanções civis e administrativas aplicáveis a empresas envolvidas em práticas lesivas à administração pública, em especial em licitações e contratos. Além de punir, a lei introduziu forte componente preventivo ao estimular a adoção de programas de integridade, controles internos e mecanismos de compliance como critério relevante na dosimetria das sanções, promovendo a difusão de uma cultura de integridade e gestão de riscos nas organizações.

De forma complementar, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) ampliou os instrumentos de controle social ao assegurar o direito fundamental de acesso às informações públicas e impor aos órgãos governamentais deveres de transparência ativa sobre decisões administrativas, contratos e execução orçamentária. Estudos indicam que a LAI reconfigurou a relação entre Estado e sociedade ao viabilizar o uso de sistemas como o e-SIC e de portais de transparência como canais de participação, fiscalização e monitoramento de políticas públicas.

No Quadro 7, têm-se, entre outros, marcos legais afetos à governança pública.

Quadro 7 – Marcos legais afetos à governança pública

MARCO	DESCRIÇÃO	CITAÇÃO
Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013)	Prevê sanções e responsabilização objetiva de empresas por atos lesivos, incentivando programas de integridade.	Brasil (2013)
Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011)	Assegura o acesso a informações públicas, com divulgação ativa e respostas a solicitações, fortalecendo o controle social.	Brasil (2011)
Constituição Federal (1988)	Estabelece os princípios da administração pública que sustentam a governança: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.	Brasil (1988)
Código Eleitoral (Lei nº 4.737/1965)	Regula o processo eleitoral, abrangendo votação, financiamento de campanhas, fiscalização e atuação da Justiça Eleitoral.	Brasil (1965)
Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)	Estabelece regras para o uso responsável dos recursos públicos, promovendo disciplina fiscal e transparência orçamentária.	Brasil (2000)
Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos)	Disciplina as contratações públicas, assegurando isonomia, eficiência e controle, sendo gradualmente substituída pela Lei nº 14.133/2021.	Brasil (1993)
Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações)	Unifica normas e fortalece governança e integridade nas licitações e contratos públicos.	Brasil (2021)

Fonte: elaboração da autora

Contudo, a existência de um arcabouço normativo robusto não garante, por si só, a efetividade desses instrumentos. Avaliações concatenadas na LAI sugerem, entre outros, problemas de cumprimento de prazos, persistentes de respostas incompletas e fragilidade na gestão da informação e evidenciando compromissos institucionais ainda limitados com a transparência. De modo semelhante, a implementação da Lei nº 12.846 enfrenta obstáculos ligados à baixa difusão da norma, carência de estrutura de integridade em muitas organizações e dificuldades de *enforcement* em níveis subnacionais. Esses desafios tendem a se intensificar em contextos de crise política, nos quais se observa enfraquecimento dos mecanismos de integridade e recrudescimento de práticas opacas.

Nesse cenário, as organizações da sociedade civil assumem papel decisivo na promoção da integridade pública ao atuar na conscientização, no monitoramento das ações governamentais e no uso estratégico da LAI como ferramenta de controle social. Essas entidades funcionam como instâncias paralelas de vigilância, reduzindo assimetrias de informação, pressionando por responsabilização e contribuindo para a preservação da legitimidade institucional.

O Poder Judiciário também ocupa posição estratégica na garantia da integridade e da boa governança, ao controlar atos da administração, zelar pelo respeito à Constituição e assegurar direitos fundamentais, inclusive em matéria de transparência e acesso à informação.

No caso brasileiro, a Justiça Eleitoral, especialmente o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), desempenha funções centrais de organização dos pleitos, fiscalização do financiamento de campanhas e regulamentação do processo eleitoral, incluindo propaganda e uso de mídias digitais, o que repercute diretamente na *accountability* eleitoral e na proteção da integridade do voto. Pesquisas mostram que o modelo de governança eleitoral brasileiro, baseado em uma justiça eleitoral independente, tem reforçado a confiança na lisura das eleições, ainda que conviva com tensões relacionadas à judicialização da política e ao ativismo normativo do TSE.

Apesar disso, a atuação das cortes eleitorais ocorre em ambiente marcado pela influência do poder econômico, pela complexidade normativa e por episódios recorrentes de irregularidades, o que exige capacidade institucional elevada, autonomia e infraestrutura tecnológica compatível com os desafios contemporâneos, como a desinformação e o financiamento ilícito. Investimentos em estruturas de controle, tecnologia da informação e capacitação especializada são fundamentais para que essas instituições apliquem as normas com rigor, isonomia e transparência.

À medida que as instituições públicas são pressionadas a demonstrar resultados e integridade, torna-se necessário redefinir a relação entre gestores públicos e sociedade, superando uma visão meramente instrumental da administração. A consolidação de uma cultura de integridade depende da articulação entre conduta ética, controles internos, transparência ativa e participação cidadã, compondo um modelo de governança baseado em responsabilidades compartilhadas.

No contexto brasileiro, a LAI e a Lei nº 12.846 fixam que marcos legais e institucionais precisam ser continuamente aperfeiçoados para acompanhar transformações sociais e tecnológicas. Estudos mostram que a efetividade dos dispositivos de governança está condicionada ao desenho institucional, à capacidade regulatória e à existência de mecanismos de *compliance* e integridade que sejam internalizados nas rotinas organizacionais, tanto no setor público quanto no privado. A adoção de sistemas de gestão de *compliance*, em alinhamento com padrões internacionais, emerge como instrumento estratégico para traduzir normas em práticas, sobretudo em ambientes complexos e sujeitos a riscos multidimensionais, como o da Justiça Eleitoral e de outros órgãos de controle.

Dessa forma, a interação entre leis anticorrupção, normas de transparência, atuação judicial e controle social configura um ecossistema dinâmico de governança pública, cuja efetividade depende não apenas do texto normativo, mas da capacidade das instituições e da sociedade de transformar princípios de integridade, publicidade e responsabilização em práticas concretas e sustentáveis.

2.3. Sistema de gestão de *compliance*: princípios e requisitos

A gestão de *compliance*, em contextos organizacionais, é dinâmica e complexa, exigindo a compreensão e ressignificação das obrigações legais e diretrizes éticas. Mais do que a mera conformidade normativa, esse sistema envolve, entre outros, princípios como *accountability*, transparência e equidade, fundamentais para fortalecer a confiança entre as partes interessadas. Compreendê-los sob uma perspectiva multidimensional, sistêmica e dinâmica é fundamental para as organizações que buscam governança sustentável e excelência operacional.

Portanto, ao analisar a evolução conceitual dos componentes do *compliance*, constata-se que este deixou de ser apenas um instrumento de controle para se consolidar como ferramenta transversal de gestão, assumindo papel estratégico na promoção da integridade, na prevenção de irregularidades e no fortalecimento da governança, seja no setor privado, no setor público ou no terceiro setor.

Nessa perspectiva, estudos recentes têm evidenciado as múltiplas interconexões do *compliance* com a gestão organizacional, a cultura institucional e diferentes dimensões do desempenho, abrangendo aspectos como recompensas, segurança, inovação, modelos de maturidade, qualidade, sustentabilidade, desenvolvimento organizacional, satisfação do cliente e formação dos agentes envolvidos (Oliveira; Molina, 2024; Tian, 2024; Widodo, 2024; Costa, 2023; Keppen, 2023; Marinho, 2023; Amorim, 2022; Leal, 2022; Jansen, 2021).

O SGC configura-se como instrumento estratégico de prevenção de riscos de não conformidade ao integrar, de forma sistemática, obrigações legais, regulatórias e éticas às diretrizes organizacionais. Nessa lógica, a norma ISO 37301 (ABNT, 2021) estabelece um referencial internacional para o desenho e certificação desse sistema, estabelecendo princípios de integridade, boa governança, transparência, proporcionalidade e sustentabilidade, aplicáveis a organizações públicas e privadas de qualquer porte. Seu enfoque abrangente cobre não apenas requisitos legais, mas também normas internas, padrões éticos e compromissos voluntários, permitindo uma abordagem holística de gestão de riscos de conformidade.

No Quadro 8, apresentam-se dimensões que integram o campo valorativo da cultura de *compliance*, com seus respectivos impactos na organização.

Quadro 8 – Dimensões componentes e impactos da cultura de *compliance*

DIMENSÕES	IMPACTOS CULTURAIS
Ética e Integridade	Estimula comportamentos pautados por valores, fortalecendo o senso coletivo de certo e errado

Transparência e <i>Accountability</i>	Promove uma cultura de decisão consciente e comprometida com o bem comum, com líderes como exemplos éticos
Governança e Liderança	Gera ambientes mais abertos à informação, incentivando a confiança mútua e a responsabilização individual
Cultura e Engajamento	Fomenta o aprendizado constante e o envolvimento ativo dos colaboradores nos objetivos da organização
Melhoria e Risco	Consolida uma mentalidade de prevenção, adaptabilidade e inovação como parte das rotinas organizacionais

Fonte: elaboração da autora

A implementação de um SGC enfrenta desafios relacionados à cultura organizacional, resistência à mudança e baixa compreensão do valor estratégico do *compliance*. Estudos indicam que a efetividade de programas de *compliance* está diretamente associada à cultura de integridade, à liderança ética e à qualidade dos mecanismos internos de controle e resposta a não conformidades. Pesquisas destacam que programas de capacitação contínua e bem estruturados são determinantes para internalizar valores de ética e conformidade, reduzir violações e melhorar o desempenho institucional, inclusive em setores públicos e em contextos ESG.

A ISO 37301 organiza o SGC em pilares como contexto organizacional, liderança e comprometimento, avaliação de riscos, operação, monitoramento e melhoria contínua, em conformidade com a lógica de sistemas de gestão baseada no ciclo PDCA. O comprometimento da alta administração é apontado como condição essencial para a construção de uma cultura de *compliance* e para a consolidação de padrões de *accountability* e transparência. Evidências empíricas indicam que a adoção de normas de gestão de *compliance* e antissuborno, como a ISO 37301 e a ISO 37001, está associada ao fortalecimento da governança, à redução de riscos de corrupção e ao aumento da confiança dos *stakeholders*.

No setor público, a adoção de instrumentos de *compliance* tem sido empregada para aperfeiçoar a governança, reduzir desvios e fortalecer a responsabilização, inclusive em áreas sensíveis, como regulação ambiental, mineração e políticas setoriais. A abordagem de GRC integrado sugere que a articulação entre governança, gestão de riscos e *compliance* potencializa a capacidade institucional de prevenir e detectar irregularidades, desde que acompanhada de recursos adequados e de compromisso efetivo da liderança.

A integração entre *compliance* e governança pública permite enfrentar problemas estruturais, como desperdício de recursos, má alocação orçamentária e ineficiência, ao estruturar processos mais transparentes, rastreáveis e aderentes a padrões éticos. Nesse sentido, o *compliance* assume função normativa e simbólica, orientando condutas por meio da

transparência, da responsabilidade e da prestação de contas, em alinhamento com princípios de governança democrática. No contexto brasileiro, o *compliance* tem se consolidado como mecanismo de integridade e autorregulação, contribuindo para o fortalecimento de políticas anticorrupção e para o aumento da confiança social nas instituições.

A efetividade do SGC, contudo, depende de sua inserção no planejamento estratégico e de sua adaptação a contextos regulatórios dinâmicos. Pesquisas sobre a ISO 37301 indicam que sua implementação bem-sucedida está associada à integração com outros sistemas de gestão, à definição clara de responsabilidades e à realização de avaliações periódicas voltadas à identificação de lacunas e à promoção de melhorias. Diagnósticos organizacionais evidenciam que a não adoção plena dos requisitos operacionais dessa norma gera fragilidades de conformidade, demandando revisão de processos, documentação e estruturas de governança interna.

A eficácia do SGC ultrapassa a conformidade formal, exigindo a articulação entre liderança ética, cultura organizacional orientada à integridade, mecanismos de resposta a desvios e avaliação contínua de riscos. Nesse sentido, o sistema configura-se como instrumento dinâmico de governança institucional, ao combinar prevenção, detecção e resposta, promovendo não apenas a conformidade normativa, mas também o engajamento dos colaboradores com os valores organizacionais.

A implementação de normas como a ISO 37301, em organizações públicas e privadas, tem sido associada a ganhos em qualidade institucional, previsibilidade decisória, confiança dos *stakeholders* e alinhamento entre requisitos legais e padrões internos de excelência, especialmente quando integrada a modelos de gestão de riscos e qualidade. O amadurecimento desses sistemas envolve a transição de modelos reativos para abordagens integradas ao planejamento estratégico e orientadas por riscos, em um processo contínuo de aprendizado e aperfeiçoamento institucional.

Esse conjunto de fundamentos teóricos e empíricos sustenta a análise da ISO 37301 e de sua aplicabilidade no âmbito das organizações públicas, em especial aquelas integrantes do Poder Judiciário, como a Justiça Eleitoral, em que a integridade, a transparência e a confiança pública constituem condições essenciais de legitimidade democrática.

2.3.1. Fundamentos e expectativas sobre *compliance*

As expectativas projetadas pela ISO 37301 para um Sistema de Gestão de *Compliance* (SGC) são amplas e abrangem tanto a arquitetura do sistema quanto os desafios práticos de sua operacionalização. A norma configura um referencial flexível e adaptável, que busca integrar a

conformidade à cultura organizacional e às rotinas institucionais, afastando-se de uma abordagem meramente formalista. Estruturada sobre o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), concebe o SGC como um processo contínuo, sujeito à avaliação sistemática, à melhoria permanente e ao alinhamento às mudanças regulatórias, aos riscos e às expectativas dos *stakeholders*.

No plano conceitual, o *compliance* é compreendido como a adesão a obrigações legais, regulatórias e éticas, bem como a políticas internas que orientam condutas e decisões. Essa definição evidencia sua dupla dimensão: o atendimento à legislação e o alinhamento a padrões éticos que protegem os interesses das partes interessadas, conectando-o diretamente à governança, à gestão de riscos e à integridade organizacional.

Entre as expectativas centrais da ISO 37301 destacam-se a avaliação de riscos de conformidade, o monitoramento de desempenho, a compreensão do contexto organizacional e o engajamento da liderança em todos os níveis. O comprometimento da alta administração, frequentemente associado ao chamado *leadership directive*, constitui elemento determinante para a consolidação de uma cultura de integridade, a redução de riscos de não conformidade e a legitimação do SGC no âmbito organizacional.

A implementação do sistema enfrenta, contudo, múltiplos desafios. Em contextos marcados por culturas institucionais arraigadas, burocracias rígidas e limitada compreensão dos requisitos da norma, especialmente no setor público, observa-se resistência à mudança. Lacunas em documentação, avaliação de riscos, alocação de recursos e integração com outros sistemas de gestão configuram fontes recorrentes de não conformidade e contribuem para a formação de um “*gap* de expectativas” quanto ao desempenho do *compliance*.

Nesse cenário, a capacitação contínua, a comunicação interna eficaz e os treinamentos em ética e *compliance* assumem papel estratégico na internalização de valores de integridade, no esclarecimento de papéis e responsabilidades e na transformação do SGC em prática efetiva, e não meramente formal. Programas estruturados de formação contribuem para reduzir falhas de *compliance*, fortalecer a cultura organizacional e ampliar a resiliência institucional em ambientes regulatórios dinâmicos.

Entre os obstáculos mais recorrentes à efetividade do SGC destacam-se a ausência de clareza quanto às responsabilidades e aos critérios de responsabilização, a resistência à mudança e as deficiências na comunicação interna. Tais fatores fragilizam a consolidação de uma cultura de conformidade e explicam, em parte, a persistência de falhas mesmo em organizações que já dispõem de estruturas formais de *compliance*. A superação desses entraves exige a construção de uma cultura organizacional orientada à transparência, à integridade e ao

engajamento, apoiada por canais de comunicação eficazes e por processos que tornem as expectativas de conduta claras e acessíveis a todos os colaboradores.

A compreensão do contexto organizacional constitui elemento essencial para a definição de expectativas realistas e para a eficácia do SGC. A efetividade dos mecanismos de *compliance* depende de fatores contingenciais, como setor de atuação, cultura organizacional, estrutura, porte e nível de incerteza ambiental. Enquanto organizações de menor porte enfrentam limitações de recursos, instituições de maior complexidade lidam com desafios relacionados à dispersão geográfica e à diversidade operacional, exigindo arranjos diferenciados de controle e comunicação. Assim, a implementação de um SGC eficaz requer a adaptação das estratégias de *compliance* às especificidades institucionais e aos riscos particulares de cada organização, em consonância com abordagens baseadas em risco e modelos de maturidade.

No que se refere ao comprometimento da liderança, destacam-se não apenas declarações formais de apoio às diretrizes de integridade e conformidade, mas também a alocação de recursos, o patrocínio de treinamentos e o suporte contínuo às iniciativas de *compliance*. O *leadership directive* e a atuação exemplar dos dirigentes influenciam o clima ético, moldam percepções organizacionais e impactam diretamente o engajamento dos colaboradores com as práticas de integridade. Programas de *compliance* mais maduros associam liderança ativa a mecanismos de avaliação de desempenho, incentivos e responsabilização, contribuindo para a internalização do *compliance* como valor institucional, e não como mero requisito formal.

No Quadro 9, apresentam-se os principais aspectos críticos que compõem o campo das expectativas associadas ao *compliance*.

Quadro 9 – Aspectos críticos para a consolidação do *compliance*

ASPECTOS	PALAVRAS-CHAVE	EXPECTATIVAS
Adaptação e gestão de riscos	. Contexto . Riscos . Flexibilidade	Enfatiza a importância de adaptar o SGC ao contexto específico da organização e de gerir riscos de forma contínua e flexível frente às mudanças regulatórias e operacionais
Estrutura e governança do Sistema de <i>Compliance</i>	. <i>Accountability</i> . Transparência . Controles	Refere-se à necessidade de mecanismos estruturados e políticas de governança que assegurem a responsabilização, promovam a transparência e fortaleçam os controles internos.
Cultura e liderança organizacional	. Ética . Engajamento . Exemplo	Importância do comprometimento da alta direção e da liderança como referência ética, promovendo o engajamento institucional e sustentando uma cultura de conformidade.

Capacitação e comunicação interna	. Conscientização . Conhecimento . Responsabilidades	Necessidade de capacitar colaboradores, comunicar de forma clara as obrigações e fomentar a corresponsabilidade no cumprimento das diretrizes de <i>compliance</i> .
Melhoria contínua e pressões externas	. Avaliação . Integridade . Legitimidade	Aponta a expectativa de revisão contínua dos programas de <i>compliance</i> e o papel estratégico do SGC diante de exigências externas, assegurando integridade e credibilidade institucional.

Fonte: elaboração da autora

A melhoria contínua constitui outra expectativa de um SGC alinhado à ISO 37301. A lógica de ciclo (planejamento, execução, verificação e ação corretiva) exige que as organizações adotem mecanismos de monitoramento e avaliação, a fim de assegurar que seus programas permaneçam pertinentes diante de riscos emergentes e mudanças regulatórias. Avaliações regulares de desempenho, inclusive por meio de indicadores de maturidade, auditorias internas e sistemas de *feedback*, permitem não só verificar a conformidade com requisitos vigentes, mas, também, identificar oportunidades de aperfeiçoamento e ajustar processos, controles e treinamentos. Esse ciclo de autoavaliação favorece uma postura proativa, substituindo abordagens reativas na gestão de riscos de conformidade.

Evidências empíricas mostram que a adoção de referenciais como a ISO 37301, associada a programas de integridade robustos, contribui para a consolidação de sistemas de gestão de conformidade em diferentes setores, com ganhos em efetividade, redução de riscos e aprimoramento do desempenho institucional. A vinculação do *compliance* aos pilares da governança, em especial à *accountability*, à transparência e à gestão de riscos, tem se mostrado decisiva para fortalecer a legitimidade organizacional e elevar os níveis de confiança de *stakeholders*.

Ainda assim, a conformação das práticas organizacionais a tais parâmetros encontra desafios recorrentes. A literatura destaca a necessidade de engajamento sustentado de todas as áreas, bem como a dificuldade de integrar mecanismos de integridade às rotinas operacionais, evitando que sejam percebidos como exigências meramente burocráticas. Frequentemente, os colaboradores carecem de capacitação contínua, materiais didáticos adequados e *feedback* estruturado sobre suas responsabilidades e sobre as consequências do descumprimento.

Em contextos marcados por culturas institucionais fortemente arraigadas, a resistência à adoção de novos procedimentos e controles pode comprometer a efetividade das iniciativas de mudança, favorecendo comportamentos ambíguos ou apenas formais de observância às normas. Superar esses obstáculos demanda um diagnóstico sensível da cultura organizacional,

do grau de maturidade dos programas de integridade e das dinâmicas de poder e comunicação entre os diferentes atores institucionais, de modo a orientar intervenções progressivas, participativas e sustentáveis.

O avanço da complexidade regulatória tem evidenciado a interdependência entre a gestão da conformidade e a governança pública, especialmente na promoção de integridade, transparência e *accountability* no setor estatal. Dessa relação decorre a centralidade das estruturas formais (normas, controles e instâncias de supervisão) e informais (valores, cultura e redes de atores), que orientam decisões e ações governamentais em cenários de instabilidade, mudanças normativas e pressões sociais. A preservação de valores como legalidade, integridade e interesse público requer não apenas a observância às normas, mas também o fortalecimento de diretrizes claras, controles eficazes e mecanismos rigorosos de fiscalização, capazes de coibir desvios e legitimar a atuação estatal.

Compreender a conformidade no contexto das estruturas organizacionais públicas torna-se, assim, condição para resultados bem-sucedidos no ambiente regulatório contemporâneo. Abordagens holísticas de **Governança, Risco e Compliance** (GRC), que articulem objetivos normativos, desenho institucional e enfrentamento de desafios práticos, tendem a fortalecer os sistemas de *compliance* e a contribuir para a melhoria da governança pública e da integridade institucional.

Além das exigências internas e legais, os sistemas de *compliance* também respondem a pressões externas de natureza internacional. Estruturas robustas de conformidade são, com frequência, estimuladas por requisitos de organismos multilaterais, como Banco Mundial e outras instituições financeiras internacionais, que vinculam o acesso a financiamentos à observância de padrões de integridade e boa governança. Nesses contextos, o *compliance* assume caráter estratégico, funcionando como mecanismo de qualificação institucional e mitigação de riscos reputacionais, jurídicos e operacionais.

As expectativas em torno da gestão da conformidade envolvem, ainda, a promoção da corresponsabilidade entre todos os atores organizacionais, internos e externos. Estudos sobre integridade pública e cadeias de valor globais ressaltam a necessidade de incorporar fornecedores e demais *stakeholders* aos programas de *compliance*, alinhando mecanismos de controle com princípios de governança democrática e responsabilidade compartilhada. Nessa perspectiva, a conformidade assume natureza transversal, permeando toda a organização e sua rede de relações, ampliando o escopo do SGC e consolidando-o como instrumento de transformação orientado à integridade sistêmica.

Por fim, embora os fundamentos e expectativas do *compliance* estejam relativamente bem delineados na literatura e em padrões internacionais, inclusive normas como ISO 37301 e diretrizes de organismos globais, sua concretização prática continua marcada por desafios institucionais e operacionais. Pesquisas apontam barreiras culturais, limitações tecnológicas, fragilidades de capacidade administrativa e lacunas na articulação entre controle interno, auditoria e gestão de riscos, que condicionam o êxito dos programas de conformidade no setor público. Na sequência, torna-se pertinente explorar com maior profundidade esses entraves, destacando fatores críticos relacionados à cultura organizacional, à infraestrutura tecnológica e às estruturas de governança que moldam a efetividade dos SGC's.

2.3.2. Desafios na prática do *compliance* organizacional

A implementação de um Sistema de Gestão de *Compliance* (SGC) configura um processo complexo, marcado por desafios significativos decorrentes tanto de dinâmicas internas quanto de pressões institucionais externas, que dificultam a adequada articulação entre estratégias e operações organizacionais. Estudos sobre sistemas de gestão e estruturas de GRC (Governança, Risco e *Compliance*) integradas indicam que a transição de abordagens tradicionais para modelos mais abrangentes é frequentemente obstaculizada por fatores culturais, tecnológicos e gerenciais, os quais tendem a fragmentar os esforços de conformidade e a comprometer sua efetividade prática.

Entre esses entraves, destaca-se a resistência à mudança, fenômeno comum em culturas organizacionais consolidadas. Pesquisas sobre a implementação de sistemas de *compliance*, gestão ambiental e sistemas apontam que mudanças são recebidas com ceticismo por servidores e empregados, sobretudo quando implicam ruptura de rotinas, redefinição de responsabilidades ou imposição de novas exigências de controle e reporte. Tal resistência manifesta-se em atitudes defensivas, baixa adesão a novas práticas, conformidade formal e dificuldade de internalização de valores de integridade e corresponsabilidade, em consonância com evidências de que alterações na cultura e no clima organizacional constituem um dos principais desafios em processos de mudança gerencial.

Nesse contexto, a resistência à mudança pode comprometer a integração do SGC às atividades cotidianas, restringindo-o a um arranjo burocrático paralelo, desconectado dos processos decisórios e operacionais centrais. Quando não há apoio consistente da alta gestão, comunicação eficaz e estratégias estruturadas de gestão da mudança, os sistemas de *compliance* tendem a ter seus objetivos institucionais enfraquecidos, reduzindo seu potencial de mitigação de riscos, promoção da integridade e fortalecimento da confiança dos *stakeholders*.

A aceleração dos avanços tecnológicos configura, por sua vez, um obstáculo relevante à manutenção da atualidade e da eficácia dos programas de *compliance*, na medida em que amplia a complexidade regulatória e pressiona as organizações a revisarem continuamente seus arranjos de controle. As instituições são compelidas não apenas a incorporar novas ferramentas digitais, mas também a assegurar que essas inovações estejam alinhadas a requisitos normativos cada vez mais rigorosos, especialmente no que se refere à proteção de dados, à rastreabilidade e à governança algorítmica.

A defasagem entre o ritmo da inovação tecnológica e a atualização dos marcos regulatórios e das estruturas internas de *compliance* tende a produzir lacunas de conformidade, exploráveis por falhas de controle, opacidade de processos automatizados ou insuficiência de monitoramento em tempo real. Tais tensões tornam-se mais agudas diante do incremento das preocupações com privacidade, segurança da informação e cibersegurança, exigindo vigilância contínua, uso de *RegTech* e soluções baseadas em análise de dados para a mitigação de riscos emergentes.

No Quadro 10, têm-se aspectos, fatores e indicadores do *compliance* organizacional.

Quadro 10 – Aspectos, fatores-críticos e indicadores do *compliance* organizacional

ASPECTOS	FATORES CRÍTICOS	INDICADORES
Adaptação e Gestão de Riscos	Dificuldade de alinhar o SGC ao contexto organizacional, instabilidade regulatória e complexidade operacional	. Número de atualizações do mapa de riscos por ano . Tempo médio de resposta a mudanças regulatórias . Grau de customização do programa de <i>compliance</i> por unidade/setor
Estrutura e Governança do Sistema de <i>Compliance</i>	Falta de integração entre áreas, ausência de políticas sistematizadas e fragilidade dos controles internos	. Existência de instância formal de governança do <i>compliance</i> . Tempo médio de resposta a inconformidades identificadas . Taxa de implementação de recomendações de auditoria interna
Cultura e Liderança Organizacional	Resistência à mudança, ceticismo dos colaboradores, baixa exemplificação da liderança	. Grau de engajamento da alta gestão em ações de <i>compliance</i> . Frequência de comunicações formais da liderança sobre integridade . Índice de denúncias ou relatos espontâneos de inconformidades
Capacitação e Comunicação Interna	Treinamentos ineficazes, heterogeneidade do público interno, falhas de comunicação sobre obrigações	. Percentual de colaboradores treinados anualmente . Índice de retenção de conteúdo em avaliações pós-treinamento . Alcance das campanhas internas de comunicação

Melhoria Contínua e Pressões Externas	Dificuldade em mensurar resultados, lacunas na retroalimentação do sistema, adaptação às exigências externas	. Frequência de revisões do programa de <i>compliance</i> . Nível de conformidade verificado em auditorias externas . Taxa de resposta a recomendações de órgãos reguladores
---------------------------------------	--	--

Fonte: elaboração da autora

Nesse contexto, estratégias de capacitação personalizada assumem papel central para assegurar que os colaboradores compreendam, de modo efetivo, as exigências dos programas de *compliance* em ambientes marcados por elevada complexidade tecnológica e regulatória. A literatura aponta, contudo, que muitas organizações enfrentam dificuldades na concepção e implementação de treinamentos que superem modelos genéricos, desatualizados ou meramente formais, o que limita seu impacto sobre o comportamento e a cultura organizacional.

A formação deve ultrapassar a simples transmissão de obrigações legais, promovendo uma mentalidade que reconheça a conformidade e a integridade como valores organizacionais fundamentais, articulando conteúdos às funções, aos riscos específicos e aos dilemas éticos concretos vivenciados no trabalho. A elaboração de materiais que dialoguem com um público interno heterogêneo, em termos de escolaridade, formação técnica e experiência, configura desafio relevante, exigindo abordagens pedagógicas interativas, contínuas e orientadas à mudança comportamental, e não apenas à memorização de normas.

A cultura organizacional desponta, assim, como variável determinante para a efetiva integração das práticas de integridade. Contextos institucionais que desencorajam a comunicação aberta, penalizam o erro ou desestimulam o questionamento crítico tendem a inibir a disposição dos colaboradores para relatar inconformidades, esclarecer dúvidas ou sugerir melhorias, perpetuando o chamado “silêncio organizacional”.

A ausência de canais seguros de relato, somada ao medo de retaliação, enfraquece sistemas de *compliance* e dificulta a consolidação de uma cultura ética baseada em confiança, transparência e corresponsabilidade. Em contrapartida, ambientes caracterizados por liderança ética, *tone at the top* consistente, proteção efetiva a *whistleblowers* e valorização explícita da integridade tendem a favorecer a transição de um modelo estritamente baseado em regras para um clima organizacional orientado à integridade, no qual a conformidade é internalizada como parte da identidade institucional.

Nesse cenário, torna-se fundamental articular as práticas de conformidade a um modelo de governança orientado à transparência, à ética e à participação ativa dos atores internos, de modo a deslocar o foco de um *compliance* meramente normativo para programas de integridade baseados em valores compartilhados. A gestão de riscos e a integridade organizacional devem

ser concebidas como processos contínuos e incorporados à rotina institucional, o que reforça a legitimidade das ações, amplia a confiança dos *stakeholders* e cria condições para a sustentabilidade e a inovação responsável.

A avaliação da efetividade de um SGC requer a definição de métricas objetivas, alinhadas tanto à observância regulatória quanto a resultados culturais e decisórios, em consonância com modelos de maturidade e *frameworks* que vinculam *compliance* ao desempenho organizacional. Os indicadores devem abranger auditorias periódicas, mecanismos de *feedback* e métricas comportamentais, como denúncias, incidentes e padrões de decisão, viabilizando ciclos de melhoria contínua.

A liderança exerce papel estratégico na redução de resistências internas: o comprometimento explícito da alta gestão, o chamado *leadership mandate*, é decisivo para legitimar o SGC e consolidar uma cultura de integridade. Quando os dirigentes incorporam a conformidade à estratégia organizacional e atuam como modelos de conduta, ampliam o engajamento, a confiança e a internalização dos valores éticos pelos colaboradores.

A heterogeneidade dos contextos setoriais e do porte organizacional demanda abordagens flexíveis e contextuais, especialmente em ambientes multinacionais e altamente regulados, nos quais os desafios culturais e normativos variam substancialmente. Boas práticas incluem arranjos de colaboração interdepartamental entre *compliance*, risco e áreas de negócio, com fóruns de governança compartilhada e fluxo contínuo de informações, o que fortalece a responsabilidade coletiva e a postura proativa diante de inconformidades.

Em síntese, os desafios de implementação de um SGC refletem a interdependência entre dinâmicas organizacionais, inovações tecnológicas e condicionantes culturais. Ao enfrentá-los de forma estratégica, combinando governança robusta, liderança engajada, métricas adequadas e adaptação contextual, as organizações tendem a desenvolver estruturas de *compliance* mais maduras, capazes de ultrapassar o atendimento formal às normas e promover uma cultura de ética, transparência e responsabilidade.

Além dos fatores organizacionais e culturais, a incorporação de tecnologias inteligentes às práticas de conformidade cria oportunidades de monitoramento mais preciso, mas também introduz desafios relevantes. Sistemas baseados em visão computacional e aprendizagem profunda apresentam potencial para automatizar a detecção de inconformidades; contudo, sua efetividade depende da maturidade digital, da integração aos processos organizacionais e da qualificação da força de trabalho.

Nessa linha, barreiras como custos de implementação, resistência à automação, carências de infraestrutura e lacunas de competências digitais indicam que a inovação tecnológica, isoladamente, não é suficiente para consolidar uma cultura robusta de *compliance*.

A adoção de ferramentas de inteligência artificial demanda reestruturação profunda de bases informacionais e fluxos processuais, incluindo integração e interoperabilidade entre sistemas, assim como a garantia da qualidade e integridade dos dados. A esses entraves somam-se dilemas éticos, como transparência algorítmica, vieses e impactos sobre equidade, que reforçam a necessidade de novos arranjos de governança nos sistemas de *compliance* contemporâneos.

No âmbito da administração pública, tais desafios são potencializados por entraves estruturais e culturais que afetam diretamente os órgãos de controle e auditoria. Estudos em administração pública evidenciam a sobreposição de funções, a baixa priorização das agendas de integridade, o subaproveitamento da auditoria interna e as limitações de recursos e autonomia, fatores que enfraquecem os mecanismos preventivos e corretivos. A superação dessas limitações requer estratégia integrada que articule conhecimento técnico, sensibilidade institucional e mobilização dos diversos atores, na qual a liderança exerce papel decisivo para o fortalecimento da cultura de integridade, da comunicação estratégica e da participação.

Nesse contexto, a efetividade dos sistemas de *compliance* decorre menos da normatividade formal e mais da convergência entre liderança engajada, estratégias comunicacionais consistentes e cultura organizacional responsiva. Esse esforço pressupõe uma governança relacional e adaptativa, capaz de transformar pressões regulatórias e inovações tecnológicas em oportunidades de aperfeiçoamento contínuo.

Para que essa transformação ocorra, os SGC precisam ser estruturados sobre bases normativas sólidas e integrados ao desempenho, ao planejamento estratégico e à aprendizagem institucional. A ISO 37301 oferece um referencial internacional para desenho desses sistemas, articulando diretrizes sobre contexto, liderança, riscos, cultura organizacional e mecanismos de controle, e compatibilizando-se com outros padrões de gestão e integridade. A seguir, examinam-se os principais elementos constitutivos do sistema de *compliance* segundo essa norma, com ênfase em suas implicações operacionais e estratégicas para a administração pública brasileira.

2.3.3. Elementos essenciais do sistema de *compliance*

A norma ISO 37301 configura-se como marco normativo de referência internacional para a implantação de SGC, estabelecendo diretrizes que articulam governança, integridade,

responsabilidade e cultura organizacional. Em consonância com os princípios de boa governança corporativa definidos em documentos como os G20/OECD *Principles of Corporate Governance* (2023), que enfatizam transparência, responsabilização e proteção de *stakeholders*, a ISO 37301 adota uma abordagem baseada em riscos e orientada por valores, superando concepções minimalistas de *compliance* restritas à mera conformidade legal formal.

O contexto organizacional, enquanto pilar estruturante de um SGC, envolve a análise integrada de condições internas (estrutura, cultura, recursos e sistemas de controle) e externas (pressões regulatórias, expectativas de partes interessadas, dinâmica sociopolítica e setorial) que moldam a atuação institucional. Abordagens recentes em governança regulatória e *compliance* destacam que as organizações não respondem de modo linear ao ambiente, mas reinterpretem normas e expectativas externas por meio de filtros cognitivos, narrativas internas e estruturas de *accountability* próprias.

Nesse sentido, a efetividade do *compliance* vincula-se diretamente à capacidade institucional de lidar com a crescente complexidade jurídica e regulatória de forma adaptativa, coerente e responsiva ao seu ecossistema, alinhando gestão de riscos, cultura de integridade e mecanismos de governança às peculiaridades do contexto organizacional.

No Quadro 11, têm-se pilares da ISO 37301 (ABNT, 2021) e expectativas associadas.

Quadro 11 – Pilares da ISO 37301 e expectativas associadas

PILARES	EXPECTATIVAS
Contexto da organização	Compreender fatores internos e externos e necessidades das partes interessadas para definir o escopo.
Liderança	Demonstrar comprometimento da alta direção, estabelecer política e definir responsabilidades.
Planejamento	Identificar riscos e oportunidades, definir objetivos e planejar ações para o sistema de <i>compliance</i> .
Apoio (Suporte)	Garantir recursos, competências, conscientização, comunicação e controle de informações documentadas.
Operação	Implementar, controlar e manter processos e controles de <i>compliance</i> , inclusive canais e investigações.
Avaliação de desempenho	Monitorar, medir, auditar e revisar o desempenho e eficácia do sistema de <i>compliance</i> .
Melhoria	Tratar não conformidades e buscar a melhoria contínua do sistema de gestão de <i>compliance</i> .

Fonte: elaboração da autora

O comprometimento da liderança, enquanto segundo pilar do SGC, ultrapassa o plano discursivo e configura-se como elemento decisivo na consolidação de uma cultura organizacional orientada à integridade. A liderança ética, para além da autoridade formal, atua como agente catalisador de transformações institucionais, promovendo a coerência entre valores declarados e práticas efetivas. O engajamento ativo e visível da alta administração fortalece tanto os mecanismos simbólicos quanto os operacionais que conferem legitimidade às ações de conformidade. Tal postura revela-se essencial para evitar a superficialidade de modelos meramente formais, nos quais as práticas de *compliance* se restringem ao cumprimento aparente de requisitos, sem conexão efetiva com a cultura e a dinâmica organizacional.

A avaliação de riscos, terceira dimensão central da ISO 37301 (ABNT, 2021), propõe abordagem preditiva e sistêmica para o mapeamento e a mitigação de vulnerabilidades. Nesse aspecto, a norma alinha-se à lógica do *risk-based thinking*, presente também em referências como a ISO 31000 (ABNT, 2018) e a ISO 9001 (ABNT, 2015), promovendo visão integrada e estratégica do risco. Em vez de reagir a incidentes, o SGC passa a antecipar cenários e a alinhar seus mecanismos de controle ao apetite institucional ao risco e às exigências legais em constante mutação.

A avaliação de desempenho, como um dos pilares do SGC, é responsável pelo monitoramento sistemático das práticas institucionais. Medir, auditar e ajustar orienta uma gestão baseada em evidências, na qual indicadores, análises e auditorias não apenas aferem a eficácia do sistema, mas também reforçam sua legitimidade. Ao tornar visíveis os esforços de conformidade, esses mecanismos promovem transparência, responsabilização e melhoria contínua, consolidando cultura organizacional alinhada à integridade e à governança eficaz.

A melhoria contínua constitui princípio transversal ao SGC e expressa a capacidade adaptativa das organizações frente às mudanças normativas, institucionais e sociais. Pressupõe abordagem dinâmica e cíclica, na qual a conformidade é permanentemente aperfeiçoada. Sustentada pela lógica da aprendizagem organizacional, essa diretriz exige revisão crítica, correção de desvios e incorporação de lições aprendidas, fortalecendo a resiliência institucional e promovendo a excelência em integridade e governança.

Os objetivos normativos da ISO 37301 são igualmente densos e abrangentes. A norma transcende a exigência de conformidade legal estrita, propondo a construção de cultura institucional alicerçada na integridade, na responsabilidade social e na governança ética. Nesse sentido, o *compliance* é concebido não apenas como mecanismo de proteção jurídica, mas como instrumento estratégico voltado à consolidação da confiança pública, ao fortalecimento da legitimidade institucional e à promoção de ambientes organizacionais íntegros e sustentáveis.

A implementação de um SGC enfrenta, contudo, resistências substanciais, sobretudo em contextos organizacionais marcados por estruturas hierárquicas inflexíveis, baixa maturidade em governança e culturas avessas à responsabilização. A introdução isolada de normas e procedimentos formais não assegura sua efetividade quando dissociada de transformações culturais, capacitação técnica e revisões estruturais que favoreçam a internalização dos princípios da integridade.

Outro desafio crítico refere-se à desigualdade tecnológica entre organizações públicas. A presença de sistemas informacionais obsoletos compromete a rastreabilidade de processos, o controle eficiente de dados e a produção de indicadores confiáveis, limitando a capacidade analítica e o monitoramento contínuo do sistema. Nesse cenário, o investimento em soluções tecnológicas aplicadas à gestão da conformidade torna-se indispensável para assegurar a eficácia do SGC em ambientes institucionais complexos e dinâmicos.

Adicionalmente, a rápida mutação do ambiente regulatório exige abordagens ágeis e metodologias atualizadas de gestão de riscos. A ISO 37301, ao articular avaliação de riscos e melhoria contínua, permite que as instituições revisem suas estratégias periodicamente e respondam de forma eficaz a novos desafios normativos, como aqueles associados à agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*), à integridade nas contratações públicas e à proteção de dados pessoais.

A participação das partes interessadas (*stakeholders*) constitui elemento estratégico para a efetividade de um SGC. O engajamento desses atores fortalece a legitimidade institucional, amplia a percepção de valor social das práticas de conformidade e estimula a co-construção de soluções mais eficazes, transparentes e inclusivas. A integração de diferentes perspectivas, internas e externas à organização, permite que o sistema reflita as demandas sociais e institucionais de forma mais responsiva, consolidando o compromisso coletivo com os valores da justiça, da equidade e da confiança pública.

Sob essa ótica, a ISO 37301 não se limita a estabelecer diretrizes operacionais para o *compliance*, mas expressa concepção ampliada de governança, fundada na interação entre normatividade, estrutura organizacional e cultura institucional. Seu valor transformador reside na capacidade de integrar a conformidade à estratégia organizacional, promovendo cultura de integridade que ultrapassa a mera formalização de controles. Essa abordagem requer o envolvimento ativo da alta gestão, com o alinhamento entre os princípios éticos e as decisões administrativas e a incorporação de práticas de governança orientadas à transparência e à responsabilidade.

A efetividade do SGC depende, portanto, menos da rigidez documental e mais da internalização sistêmica de seus princípios. Trata-se de processo contínuo de aprendizagem organizacional, sustentado pelo compromisso ético e pela governança responsiva. Nessa perspectiva, a ISO 37301 configura-se como norma paradigmática, capaz de reposicionar o *compliance* no centro da construção de instituições públicas legítimas, resilientes e alinhadas às exigências contemporâneas de *accountability* e confiança social.

Dessa forma, a ISO 37301 oferece não apenas um guia técnico para a implementação de sistemas de *compliance*, mas uma proposta normativa que redefine o papel da conformidade como eixo integrador da cultura organizacional, da governança pública e da prestação de contas. Seu valor reside na capacidade de orientar instituições para além do cumprimento legal, promovendo um *ethos* organizacional alinhado às expectativas democráticas de transparência, integridade e *accountability*.

Essa perspectiva ampliada de *compliance*, orientada por valores e sustentada por mecanismos normativos, culturais e operacionais, fundamenta a proposta deste estudo, que analisa, sob abordagem metodológica estruturada, a experiência de implementação e certificação do SGC no TRE-GO, segundo os parâmetros da ISO 37301.

O capítulo a seguir detalha os procedimentos de pesquisa adotados, a estratégia científica utilizada, assim como as etapas, técnicas e considerações éticas que sustentaram a construção do artefato metodológico proposto.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, abordando a sua caracterização, etapas, variáveis e hipóteses. Detalham-se as estratégias e os meios empregados para analisar os fatores que influenciaram a adoção do Sistema de Gestão de *Compliance* (SGC) no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO) e a sua certificação de acordo com a norma ISO 37301 (ABNT, 2021). O artefato resultante consiste em proposições de design que estruturam soluções adaptáveis e replicáveis no Poder Judiciário, alinhadas aos princípios da integridade, governança, transparência, *accountability*, ética pública e gestão de riscos. Por fim, indicam-se as limitações e os cuidados éticos que orientaram a condução do trabalho.

3.1. Caracterização da pesquisa

Conforme exposto, este trabalho tem como objetivo sistematizar proposições de design para orientar a adoção do SGC no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Tal iniciativa constitui resposta às múltiplas pressões que incidem sobre a administração pública, impulsionando-a a fortalecer sua atuação institucional de forma sustentável, proteger sua reputação, atender às expectativas das partes interessadas e demonstrar compromisso com a adequada gestão de seus ativos e passivos, contribuindo para a construção de um ambiente mais confiável, estável e produtivo.

Quanto à abordagem, a pesquisa fundamenta-se no método indutivo, na medida em que considera princípios gerais apresentados nos marcos teóricos relacionados à transparência, à ética, à eficiência, à governança e à gestão de riscos, assim como sua aplicabilidade no âmbito dos órgãos públicos, com destaque para os requisitos da ISO 37301. Em contraste com o método dedutivo, que busca explicitar o conteúdo das premissas, o método indutivo objetiva ampliar o alcance do conhecimento, ao reconhecer a capacidade das premissas de sustentar a conclusão (Marconi; Lakatos, 2003, p. 92).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa fundamenta-se no método experimental, uma vez que sua execução foi precedida pelo delineamento intencional dos critérios adotados para coleta e análise de evidências, assegurando objetividade e precisão no tratamento das variáveis-chave, com base no conhecimento prévio da pesquisadora acerca do contexto de intervenção. Nessa linha, Prodanov e Freitas (2013) enfatizam o caráter sistemático e controlado desse tipo de estudo, orientado à produção de conhecimento aplicável a contextos específicos.

Quanto à natureza, o trabalho classifica-se como pesquisa aplicada, pois tem por finalidade a construção de um artefato destinado a suprir a lacuna existente de orientações para a implementação do SGC, adequado ao contexto de órgãos que compõem o Poder Judiciário, considerando as dificuldades inerentes à institucionalização da cultura de conformidade no setor público, especialmente nos processos decisórios (Prodanov; Freitas, 2013).

Sob o ponto de vista metodológico, o estudo também se caracteriza como pesquisa qualitativa (Oliveira, 2011), na medida em que a pesquisadora assume papel central na observação, coleta e sistematização das evidências produzidas em uma unidade organizacional do TRE-GO, durante o processo de implantação e certificação da ISO 37301. Nesse contexto, privilegia-se a compreensão dos sentidos, motivações, desafios e interpretações dos sujeitos envolvidos, bem como de suas interações com o ambiente organizacional, interno e externo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que, no contexto do preparo de um Gabinete de Juiz Membro do TRE-GO para obtenção da certificação ISO 37301, são descritos os aspectos contextuais observados no processo (Gil, 2017), com a identificação e delimitação de fatores relevantes à sistematização de um artefato capaz de orientar a adoção do SGC em outros órgãos do Poder Judiciário brasileiro. O conteúdo descritivo apresenta base empírica, derivada da atuação direta da pesquisadora no planejamento, monitoramento e execução das atividades relacionadas à certificação.

Quanto à modalidade, a pesquisa caracteriza-se como participante, pois a pesquisadora atuou de forma sistemática e contínua no processo de preparação da unidade do TRE-GO para a certificação ISO 37301. Nessa perspectiva, o pesquisador adota postura de identificação com os sujeitos investigados, compartilhando suas experiências e interagindo com eles nas diversas situações observadas, acompanhando as ações desenvolvidas (Severino, 2013, p. 104).

No que se refere aos métodos, o estudo configura-se como estudo de caso, ao buscar compreender um contexto real e delimitado, uma unidade do TRE-GO, desde a fase de adoção do SGC até a obtenção da certificação ISO 37301. Essa abordagem permite a análise aprofundada de um caso particular (Severino, 2013), explorando sua singularidade e contribuindo para a construção de um artefato alinhado às especificidades das instituições da Justiça Eleitoral. Tal escolha favorece a compreensão de fenômenos intrínsecos ao ambiente analisado, integrando diferentes fontes de evidência e permitindo a observação das práticas organizacionais e de suas implicações na cultura de conformidade.

No Quadro 12, tem-se a síntese do enquadramento científico desse estudo, indicando as classificações e suas respectivas descrições funcionais e epistemológicas.

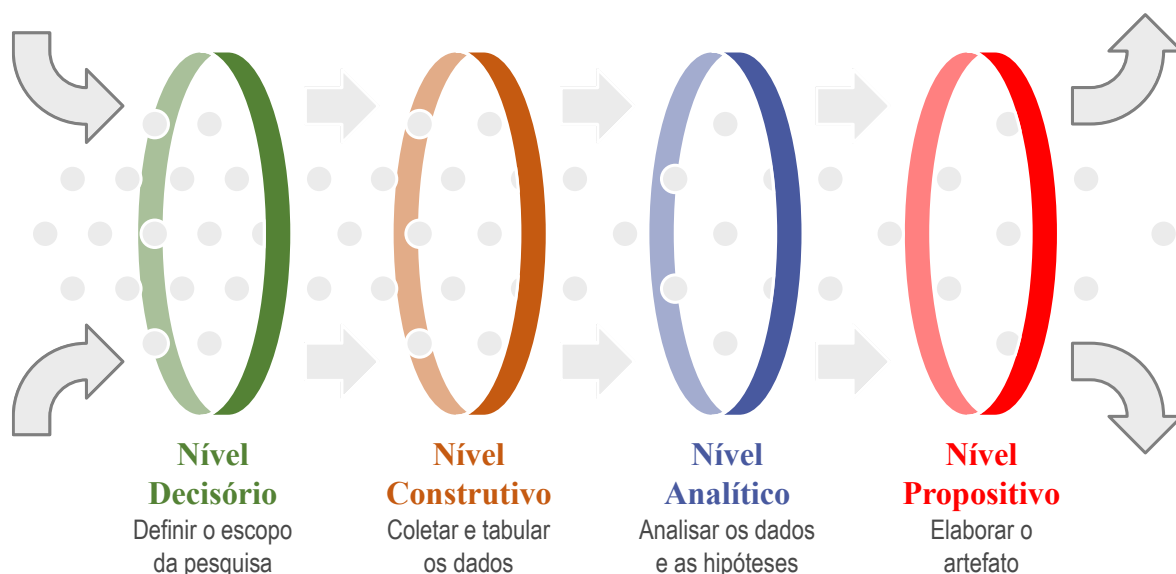
Quadro 12 – Síntese do enquadramento científico

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO FUNCIONAL
Quanto à abordagem Método Indutivo	Desenvolver o conhecimento a partir da observação de padrões em um contexto real de experientiação
Quanto aos procedimentos Método Experimental	Coletar e analisar de forma sistemática evidências em um contexto real de experientiação direcionada
Quanto à natureza Pesquisa Aplicada e Qualitativa	Criar um artefato para suprir lacuna de contexto, a partir da interação com os sujeitos e o ambiente-alvo
Quanto aos objetivos Pesquisa Descritiva	Identificar e descrever fatores determinantes afetos à sistematização das proposições de <i>design</i> (artefato)
Quanto à modalidade Pesquisa Participante	Atuar de forma sistemática, direta e permanente durante as interações experienciais no ambiente-alvo
Quanto ao método: Estudo de Caso	Compreender o contexto real e delimitado de uma unidade da estrutura da Justiça Eleitoral brasileira

Fonte: elaborado pela autora

3.2. Etapas da pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa seguirá um ciclo estruturado de etapas, cada uma correspondendo a níveis distintos de tomada de decisão, que subsidiarão o recorte temático, a delimitação do objeto de estudo, os objetivos e as estratégias operacionais.

**Figura 1** – Processo de desenvolvimento da pesquisa

Fonte: elaboração própria com apoio da ferramenta de IA Napkin (<https://app.napkin.ai/>)

Na **Etapa I**, correspondente ao **nível decisório**, dois movimentos fundamentais serão assumidos para orientar a delimitação do problema e a definição do objeto de estudo. O primeiro movimento deve-se ao fato de a pesquisadora estar lotada na Assessoria de Gestão e Informação

de Órgãos Externos (AGIOE) durante a condução deste estudo, unidade que é responsável, entre outras, por promover a “*gestão e o acompanhamento da Política de Integridade no Tribunal*” e “*promover a gestão e assessorar as unidades do Tribunal na implementação de resoluções, normas e orientações determinadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)*” (TRE-GO, 2022).

Tal posição conferirá à pesquisadora uma perspectiva panorâmica e privilegiada sobre as pressões (internas e externas) conexas à institucionalização da cultura da conformidade no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, sopesando, assim, as expectativas projetadas pelos órgãos de controle e pela população em geral atendida.

Tal vivência permitirá experienciar, de forma imersiva, empírica e direta, os desafios reais revelados ao implementar o SGC no Gabinete de um Juiz Membro do TRE-GO (ambiente-alvo) e suas implicações na cultura organizacional então sedimentada.

O segundo movimento consistirá na aproximação temática da pesquisadora, ocorrendo por meio do **mapeamento sistemático** da literatura (Luz et al., 2024; Witte, 2024; Bassi e Oliver, 2024; Souza et al., 2023; Navas e Yague, 2020; Mendonça et al., 2020 e Farias, 2020). Esta abordagem permitirá a identificação de lacunas práticas e teóricas relevantes, detectando convergências e divergências conceituais, que orbitam o tema *Compliance*, reveladas no setor público e no setor privado. Esse esforço analítico não servirá apenas para robustecer a escolha do objeto e o recorte temático, pois evidenciará a escassez de abordagens integradas aplicáveis ao contexto dos órgãos do Poder Judiciário.

Os achados resultantes não ficarão restritos à condição de subsídios para justificar a sua relevância e a atualidade da temática, pois reforçará, também, a necessidade de promover a proposição de modelos teórico-práticos que sirvam de guia assertivo para operacionalmente institucionalizar a cultura da conformidade e os mecanismos de governança nos órgãos públicos em geral, sobretudo diante dos fatores de resistências intrínsecos à cultura das organizações.

Na **Etapa II**, compondo o nível construtivo, será materializada a preparação efetiva do ambiente-alvo para obter a certificação ISO 37301. Nesta linha, a pesquisadora ao integrar o time dos responsáveis pelo planejamento, monitoramento e execução dessa ação, exercerá papel ativo no cumprimento dos requisitos fixados nesta normativa.

A sua participação direta favorecerá a observação empírica de desafios institucionais revelados na consolidação das práticas de *compliance* e as implicações na *práxis* cristalizada na cultura organizacional, em especial quanto à aderência normativa, documentação procedimental e integração entre as unidades do TRE-GO.

Neste momento será empregada a técnica da triangulação (Santana e Paiva Jr., 2022; Ramalho et al., 2021; Reis et al., 2021; Suto et al., 2021; Nunes et al., 2020; Santos et al., 2020 e Cárdenas et al., 2018), não com o propósito de interpretar dados, mas, sim, com a finalidade estratégica de conceber de forma otimizada o percurso de implantação e de certificação do SGC, ao triangular métodos distintos, articulando-os aos diferentes marcos normativos e conceituais, o que assegurará maior aderência entre a teoria vigente e as exigências operacionais reveladas no ambiente-alvo.

Correspondendo ao nível analítico, na **Etapa III** serão empreendidas ações com o objetivo de favorecer a compreensão, a identificação e a sistematização das evidências obtidas durante o preparo de um Gabinete de Juiz Membro do TRE-GO para a certificação ISO 37301, com o propósito de validar as hipóteses então formuladas. Tal instante compõe o espaço prático da experimentação e da vivência da pesquisadora no contexto real de trabalho.

Nesse momento, serão aplicadas técnicas de análise qualitativa e triangulação de dados, a fim de assegurar maior robustez e confiabilidade aos achados. Esse esforço possibilitará a identificação de fatores determinantes para implementar o SGC no contexto do Justiça Eleitoral, consolidando uma base teórica que respalde, de forma crítica e fundamentada, os padrões de aderência e os obstáculos institucionais observados quando do processo de institucionalização da cultura da conformidade. Essa etapa destacará a conexão entre a prática do estudo de caso e os referenciais conceituais, permitindo inferências consistentes sobre os fenômenos analisados.

A **Etapa IV** compõe o nível propositivo do estudo, culminando na elaboração de um artefato (**Manual**) que sirva de guia para implantar o SGC no contexto de órgãos do Poder Judiciário. Essa etapa será estruturada a partir da síntese crítica dos achados empíricos e teóricos colhidos, os quais fornecem insumos para a construção de um modelo aderente ao contexto do TRE-GO. O processo de modelagem conceitual privilegiará os princípios da aplicabilidade prática, de coerência interna e do alinhamento normativo, visando a oferta de um artefato que ao mesmo tempo seja de fácil compreensão, operacionalmente robusto e customizável.

Nesse contexto, adotará a abordagem do *Design Science Research* (DSR), aplicável para instrumentalizar a elaboração de artefatos e solucionar problemas reais (Galvão et al., 2024; Ferreira et al., 2022; Majdalawieh e Khan, 2022; Adam et al., 2021; Angeluci et al., 2020; Goecks et al., 2020 e Pimentel et al., 2020). Nesta direção, Souza (2024) destaca que a sua aplicabilidade busca produzir “*artefatos ou prescrições que auxiliem a gestão organizacional*” (op. cit., p. 25), não se distanciando da consistência teórica e da validação científica para atingir objetivos em um determinado contexto de intervenção.

No Quadro 13, têm-se etapas que comporão o percurso metodológico, indicando seus níveis, objetivos e estratégias aplicadas.

Quadro 13 – Etapas da pesquisa

ETAPA	NÍVEL	OBJETIVO	ESTRATÉGIAS
I	Decisório	. Definir o escopo da pesquisa . Delimitar o problema . Formular hipóteses e objetivos	. Pesquisa bibliográfica . Consulta a especialistas . Análise documental
II	Construtivo	. Coletar e organizar dados empíricos	. Estudo de caso . Condução da preparação
III	Analítico	. Analisar os dados coletados . Validar hipóteses . Identificar fatores determinantes	. Análise dos dados obtidos . Triangulação de dados . Validação teórica
IV	Propositivo	. Elaborar proposições de <i>design</i> para implantar o SGC (artefato/manual)	. Síntese dos achados . Modelagem conceitual

Fonte: adaptado de Lelis (2009)

3.3. Variáveis da pesquisa

Variável é um conceito operacional que pode representar medida, valor, aspecto, classificação, fator ou propriedade discernível e mensurável em um objeto, agente, processo, fenômeno ou problema de estudo, podendo assumir diferentes valores, como características, qualidades, quantidades ou traços, variando conforme o contexto analisado (Marconi; Lakatos, 2003). Nesse sentido, é possível afirmar que variável corresponde a tudo aquilo que varia a partir de uma característica que se deseja observar (Menezes et al., 2013, p. 22).

Ao integrar distintos construtos, as variáveis podem assumir classificações diversas, conforme suas propriedades e funções no delineamento da pesquisa. Estudos metodológicos indicam que a compreensão das relações entre variáveis, especialmente no que se refere à causalidade e à interdependência, é fundamental para a formulação de hipóteses e para a estruturação do percurso metodológico, influenciando diretamente a escolha dos métodos e das técnicas de investigação (Tako; Kameo, 2023; Gil, 2017; Severino, 2013; Prodanov; Freitas, 2013; Menezes et al., 2013; Oliveira, 2011; Marconi; Lakatos, 2003).

Entre às categorias de variáveis, destacam-se as variáveis **independente**, **dependente** e as de **controle**, as quais são explicitadas no Quadro 14.

Quadro 14 – Categorização e caracterização de variáveis

CATEGORIA	CARACTERIZAÇÃO
Independente	. Fundamental para validar hipóteses, ao influenciar os resultados observáveis . Pode prever, causar ou estar associada aos reflexos de um dado fenômeno . Permite identificar padrões, relações e efeitos sobre a variável dependente . Manipulável para verificar seu impacto sobre a variável dependente
Dependente	. Está diretamente relacionada com o impacto de outras variáveis preditoras . É o resultado e/ou a condição observada decorrente de outras variáveis . Permite avaliar os efeitos das intervenções e/ou condições experimentadas . Suas alterações refletem os efeitos causados pelas variáveis preditoras
Controle	. Evitar que fatores externos interfiram na relação entre as variáveis-alvo . Útil quando a análise de todos os fatores intervenientes não é possível . Isolar os efeitos de certas variáveis que compõem o objeto de investigação . Essencial em estudos complexos, com múltiplos fatores intervenientes

Fonte: elaborado pela autora

Nesta linha, a escolha das variáveis-alvo aplicáveis ao presente estudo, considerando o espectro de possibilidades para abordar o objeto de interesse, foi precedida pelo delineamento das unidades metodológicas de análise: o mapeamento sistemático da literatura, o diagnóstico situacional, o estudo de caso e a construção do artefato (proposições de *design*).

No Quadro 15, têm-se as intencionalidades das unidades metodológicas de análise.

Quadro 15 – Intencionalidades das unidades metodológicas de análise

UNIDADE	INTENCIONALIDADE
Mapeamento Sistemático da Literatura	. Identificar lacunas e orientar a formulação de perguntas . Organizar e categorizar conceitos, métodos e abordagens . Identificar padrões, tendências e recorrências na literatura . Fornece subsídios empíricos para a formulação de artefatos
Diagnóstico Situacional	. Reconhecer fatores organizacionais preexistentes no TRE-GO . Compreender o contexto em que as proposições de <i>design</i> serão erguidas . Revelar potencialidades e fragilidades de contexto específico . Identificar condicionantes do “ponto de partida” e do “ponto de chegada”
Estudo de caso	. Registrar e interpretar os achados empíricos da implantação do SGC . Aprofundar a compreensão dos fatores de contexto específico . Analisar as implicações da implantação do SGC na cultura organizacional . Identificar restrições de contexto às exigências normativas da ISO 37301
Proposição do <i>design</i>	. Condensar e estruturar os achados das fases anteriores . Gerar modelo lógico que sintetize as melhores práticas ajustadas ao contexto . Criar diretrizes contextualizadas para implantar a ISO 37301 . Assegurar coerência, replicabilidade e alinhamento com o contexto-alvo

Fonte: elaborado pela autora

No Quadro 16 têm-se as variáveis-chave do estudo, suas classificações e justificativas.

Quadro 16 – Variáveis-chave das unidades metodológicas de análise

FOCO	VARIÁVEIS	CLASSIFICAÇÃO	JUSTIFICATIVA
Mapeamento Sistemático da Literatura	Base de dados	Controle	Controlar a qualidade das informações recuperadas
	Palavras-chave	Independente	Direcionar a recuperação dos estudos de interesse
	Título	Controle	Refinar o recorte temático e garantir maior aderência
	Temporalidade	Independente	Limitar o período de análise, fixando consistência histórica
Diagnóstico Situacional	Grau de maturidade	Independente	Influencia a complexidade e o sucesso ao implantar o SGC
	Normas formalizadas	Independente	Indica se há base para a melhoria e padronização
	Cultura organizacional	Independente	Cultura favorável facilita a aceitação do SGC
	Recursos disponíveis	Controle	Devem ser monitorados para evitar vieses nos resultados
Estudo de Caso	Ações de capacitação	Independente	Influenciam a compreensão e aplicação do SGC
	Tempo para implantar	Dependente	Avalia a eficiência do processo
	Nível de aderência	Dependente	Indica aceitação do SGC pelos colaboradores
	Estabilidade da equipe	Controle	Pode impactar o processo de implantação
Proposição do <i>design</i> (artefato/manual)	Aderência aos achados	Independente	Sintetiza resultados anteriores e orienta a lógica da proposta
	Diretrizes	Dependente	Representa um resultado da síntese dos achados
	Adesão à ISO 37301	Dependente	Desfecho esperado do artefato
	Modelo organizacional	Controle	Interfere na forma como o artefato é proposto

Fonte: elaborado pela autora

Cumprе esclarecer que as proposições de design, no âmbito da *Design Science Research (DSR)*, correspondem a construções conceituais e práticas que funcionam como artefatos voltados a resolver problemas organizacionais complexos. Esses artefatos são elaborados para ferramentar o processo de implementação, transformando diretrizes normativas e conceitos abstratos em instrumentos operacionais aplicáveis. Assim, no presente estudo, tais proposições

assumem a forma de metodologias, modelos de referência e fluxos sistematizados que sustentam a implantação do SGC conforme os parâmetros da ISO 37301. Assim, os artefatos não são fins em si mesmos, mas meios estruturados para garantir efetividade, replicabilidade e melhoria contínua da governança pública.

Nesse sentido, o Manual de Gestão de *Compliance* foi eleito como o Produto Técnico Tecnológico (PTT) proposto. Trata-se de um artefato institucional que, em conformidade com a norma ISO 37301, consolida diretrizes organizacionais, descreve processos-chave, referência procedimentos operacionais e estabelece mecanismos de monitoramento e avaliação destinados a assegurar a eficácia do SGC no TRE-GO.

Assim, o Manual funciona simultaneamente como referência normativa e guia estruturante, servindo de base para gestores e servidores conduzirem a implementação, o acompanhamento e a melhoria contínua do SGC. Sua concepção visa oferecer um modelo replicável para outros órgãos públicos, contribuindo para a consolidação de uma cultura de integridade, para a prevenção de riscos e para o fortalecimento da confiança social na administração pública.

3.4. Hipóteses da pesquisa

Autores como Tako e Kameo (2023), Gil (2017), Severino (2013), Prodanov e Freitas (2013), Menezes et al. (2013), Oliveira (2011) e Marconi e Lakatos (2003) evidenciam que a formulação de hipóteses atua como elo integrador entre teoria e realidade, constituindo elemento estruturante da investigação científica. Isso ocorre porque envolve a delimitação de objetivos, a definição do percurso metodológico, a escolha das variáveis de interesse e das técnicas de coleta e análise de dados, contribuindo para reduzir a ambiguidade interpretativa.

Portanto, a formulação de hipóteses a priori, considerando a problematização-alvo e o contexto de inserção no campo prático, configura estratégia central para o delineamento metodológico, o qual, ao lidar com dúvidas e incertezas, impulsiona o desenvolvimento do pensamento científico e o desfecho do estudo. A proposição de um artefato para orientar a adoção do SGC no âmbito do Poder Judiciário requer a identificação, a compreensão e a sistematização das variáveis-chave subjacentes à cultura organizacional.

Nessa direção, quaisquer ações de mudança no status quo de uma organização devem ser precedidas pelo reconhecimento das particularidades institucionais, frequentemente diluídas nos valores e crenças que estruturam as ações (*do*) e as não ações (*do nothing*), assim como nos recursos e nas condições efetivamente disponíveis.

Esse campo de investigação, marcado pela complexidade, transforma a incerteza metodológica em oportunidade analítica, a qual deve ser estruturada em hipóteses capazes de orientar a compreensão das relações multicausais entre as variáveis que compõem o contexto situacional de análise.

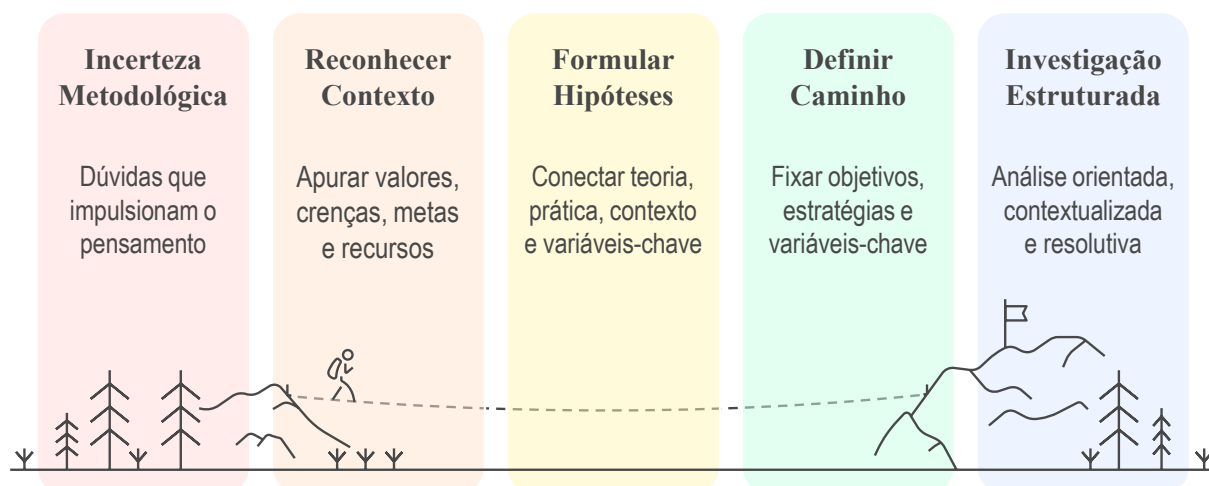


Figura 2 – Delineamento do percurso metodológico

Fonte: elaboração própria com apoio da ferramenta de IA Napkin (<https://app.napkin.ai/>)

Considerando os efeitos da pesquisa participante, na qual a pesquisadora está imersa no contexto da investigação, as hipóteses foram estabelecidas a partir da síntese das variáveis-alvo definidas *a priori* para cada uma das unidades metodológicas de análise, *vide* Quadro 17.

Quadro 17 – Hipóteses da pesquisa

SUBGRUPO	VARIÁVEIS	HIPÓTESE
Liderança e cultura organizacional	. Comprometimento da alta direção . Cultura organizacional . Engajamento das equipes	A efetividade do SGC depende da liderança, da cultura organizacional e do engajamento dos servidores
Capacitação e maturidade institucional	. Capacitação dos servidores . Maturidade da organizacional . Experiência prévia dos servidores	Maturidade institucional e capacitação influenciam a internalização do SGC
Estrutura e processos	. Processos mapeados . Infraestrutura disponibilizada . Avaliação contínua	Processos estruturados e infraestrutura adequada são vitais para a sustentabilidade do SGC
Governança e conformidade	. Integração com governança . Adequação normativa . Matriz de atribuições e decisões	A institucionalização do SGC exige aderência normativa e integração à governança
Replicabilidade das proposições de <i>design</i>	. Compatibilidade com o contexto . Tensão na implantação . Satisfação com os resultados	Um artefato contextualizado amplia a satisfação, reduz tensões e garante resultados

Fonte: elaborado pela autora

Diferente dos estudos de natureza quantitativa, nos estudos qualitativos a formulação e a validação de hipóteses não são feitas a partir de evidências numéricas (métricas estatísticas), ao estabelecer relação de causa e efeito entre as variáveis de interesse.

Nesta condição, o grau e os tipos de relações casuísticas entre as variáveis-alvo se fazem por meio de parâmetros que incluem a análise da consistência interna dos dados, saturação teórica, triangulação das fontes de informação, dos métodos descritivos e da plausibilidade das interpretações construídas.

3.5. Estratégias metodológicas de construção e modelagem

A validade e a confiabilidade dos resultados de uma pesquisa têm conexão direta com os critérios adotados para obter e avaliar as variáveis de interesse. Neste estudo, em atenção às unidades metodológicas de análise, foram definidas variáveis-alvo que orientam o processo de identificação e compreensão dos fatores determinantes e latentes da cultura organizacional no contexto investigado, sendo cada variável abordada por meios e técnicas distintos.

Na Figura 3, têm-se as variáveis-alvo das unidades metodológicas de análise.

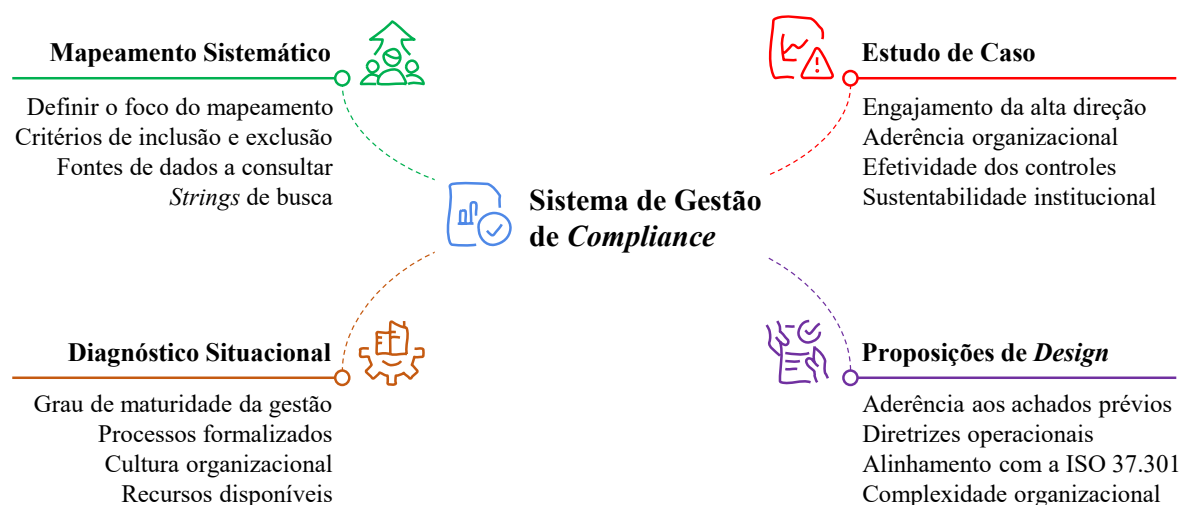


Figura 3 – Unidades metodológicas de análise e variáveis-alvo

Fonte: elaborado pela autora

A natureza qualitativa desta pesquisa impõe o emprego de critérios para compreender fenômenos e processos em seu contexto, sopesando aspectos subjetivos e multicausais vistos e reconhecidos no cenário de estudo, pela pesquisadora. A prioridade foi a de identificar padrões, tendências e relações reveladas no ambiente-alvo, aplicando, para isso, métodos qualitativos que favoreçam a compreensão da complexidade e particularidades do fenômeno, em atenção às interações com as expectativas projetadas pelos atores sociais internos e externos à organização.

Nas seções seguintes, são descritas as escolhas metodológicas adotadas para subsidiar a construção do artefato propositivo, compreendendo: o mapeamento sistemático da literatura, a análise empírica, por meio de um estudo de caso, o *Design Science Research* (DSR) e os critérios do *Business Process Model and Notation* (BPMN).

3.5.1. Mapeamento sistemático da literatura

Autores como Bassi e Oliver (2024), Luz et al. (2024), Witte (2024), Souza et al. (2023), Navas e Yagüe (2020), Mendonça et al. (2020) e Farias (2020), ao contextualizarem a aplicação do mapeamento sistemático da literatura, reportaram importantes contribuições ao evidenciar sua utilidade para subsidiar decisões, orientar futuras investigações e fortalecer a base empírica de campos emergentes ou consolidados. Nessa direção, considerando que o tema central deste trabalho é o *Compliance*, a pesquisadora aplicou a referida ferramenta científica com o objetivo de identificar, categorizar e sintetizar o conhecimento existente sobre a temática, valendo-se da análise estruturada de estudos primários selecionados com base em critérios próprios, de modo a estratificar e depurar os dados coletados.

Para assegurar clareza metodológica, sem comprometer a fluidez da narrativa principal, optou-se por apresentar os resultados do mapeamento sistemático no **Apêndice A**.

3.5.2. Procedimentos de análise empírica

O **diagnóstico situacional** constituiu uma etapa crucial para a compreensão abrangente e realística do contexto organizacional, permitindo não apenas identificar os riscos e mapear vulnerabilidades, mas, também, avaliar, com precisão, o grau de prontidão do TRE-GO para adotar um SGC. Essa etapa foi desenvolvida aproveitando o conhecimento previamente consolidado no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) deste Tribunal, o qual ofereceu um conteúdo sistematizado, alinhado aos princípios da padronização de processos, foco na efetividade institucional e melhoria contínua.

A triangulação das evidências empíricas oriundas do diagnóstico situacional, com a síntese do mapeamento sistematizado da literatura e os requisitos estabelecidos pela norma ISO 37301, possibilitou a construção de uma base técnico-metodológica sólida para implantar e certificar o SGC no Gabinete de um Juiz Membro do TRE-GO (estudo de caso).

Como resultado desse processo analítico e normativo, foi elaborado um manual do SGC para o referido ambiente-alvo, documento este que sistematiza princípios, diretrizes e práticas

fundamentais à governança e integridade. Assim, para assegurar clareza metodológica, sem comprometer a fluidez textual, optou-se por apresentar o manual no **Apêndice B**.

3.5.3. *Design Search Research* (DSR)

Esta pesquisa fundamenta-se na *Design Science Research* (DSR), reconhecida por sua pertinência em contextos que envolvam problemas organizacionais (Souza, 2024; Galvão, 2024; Majdalawieh e Khan, 2022; Goecks et al., 2021; Pimentel et al., 2020). Nesses cenários, a DSR equilibra o rigor científico e a utilidade prática, produzindo respostas contextualizadas e tecnicamente válidas, sobretudo quando da construção, avaliação e validação de artefatos.

No Quadro 18, têm-se os tipos de artefatos normalmente vinculados à DSR.

Quadro 18 – Tipos de artefatos vinculáveis à DSR

ARTEFATO	DESCRIÇÃO
Construto (<i>Construct</i>)	Elementos conceituais fundamentais, como definições, terminologias e categorias, que estruturam a compreensão de fenômenos complexos e oferecem uma nova linguagem para descrever e analisar problemas
Modelo (<i>Model</i>)	Representações abstratas, porém, sistemáticas, de uma solução proposta para um problema específico, organizando informações, relações e processos de forma compreensível e aplicável
Método (<i>Method</i>)	Conjunto estruturado de procedimentos, etapas ou algoritmos destinados a orientar a execução de uma tarefa ou a resolução de um problema de maneira replicável e eficiente
Instanciação (<i>Instantiation</i>)	Implementação concreta do artefato desenvolvido em um ambiente real, com o objetivo de demonstrar sua viabilidade prática e sua eficácia na resolução do problema identificado
Proposições de <i>design</i> (<i>Design Propositions</i>)	Corresponde a um <i>template</i> teórico que generaliza soluções para classes de problemas similares, respeitando suas especificidades contextuais

Fonte: adaptado de Barbosa (2023), Enobe et al. (2022) e Leitão (2020)

Alinhada ao objetivo deste estudo, a metodologia DSR foi utilizada para estruturar um artefato que auxilie a adoção do SGC, conforme os requisitos da ISO 37301 e com base nos dados empíricos analisados, sistematizando procedimentos e diretrizes alinhados à referida normativa e adaptado à realidade institucional da Justiça Eleitoral.

Portanto, no presente caso, o artefato a ser desenvolvido caracteriza-se como sendo uma **proposição de *design***, pois busca sistematizar, de forma estruturada, diretrizes teóricas e

práticas para orientar a implementação do SGC em órgãos públicos. Trata-se, portanto, de informações organizadas que generalizam soluções identificadas quando do estudo de caso, respeitando as especificidades do TRE-GO. Essas diretrizes, mais do que uma representação abstrata de contexto, oferecerão orientações aplicáveis e adaptáveis, alinhadas aos princípios da administração pública e à ISO 37301.

Diversos pesquisadores propõem revisões, aperfeiçoamentos e refinamentos da DSR para ampliar sua aplicabilidade em distintos domínios do conhecimento. Não por menos, são recorrentes as análises sobre a sua interoperabilidade com outras abordagens metodológicas, evidenciando a flexibilidade dessa estratégia em contextos interdisciplinares e a sua capacidade de integrar o rigor acadêmico à relevância prática. Como resultado, vem se consolidando cada vez mais como paradigma de pesquisa orientado à inovação e à transformação organizacional.

No Quadro 19, têm-se etapas normalmente vinculadas à DSR.

Quadro 19 – Etapas vinculáveis à DSR

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Identificação do problema	Caracteriza a situação-problema real, contextualizando o desafio a ser enfrentado com base em lacunas teóricas e práticas
Definição dos objetivos da solução	Estabelece os requisitos e critérios que a solução deve atender, com base nos problemas identificados e nos objetivos esperados
Desenho e desenvolvimento do artefato	Refere-se à criação do artefato (modelo, método, sistema, ferramenta, entre outros), fundamentado na teoria e voltado à aplicação prática
Demonstração	Envolve a aplicação prática do artefato em um cenário real ou simulado, demonstrando seu funcionamento
Avaliação	Consiste na análise crítica do desempenho do artefato, verificando sua eficácia, aplicabilidade e aderência aos objetivos
Comunicação	Disseminar os resultados da pesquisa, incluindo a descrição do artefato e dos aprendizados em meios acadêmicos ou profissionais

Fonte: elaborado pela autora

Com base nas etapas descritas, a presente pesquisa seguiu uma trajetória metodológica alinhada aos princípios da DSR. A **Identificação do Problema** e a **Definição dos Objetivos** do método foram conduzidas a partir de um mapeamento sistemático da literatura (**Apêndice A**), que permitiu reconhecer, no contexto nacional e internacional, lacunas relevantes, teóricas e práticas, e estabelecer os requisitos iniciais que a solução proposta deveria atender. O estudo de caso foi o espaço empírico para a experimentação inicial destes requisitos iniciais, a partir dos

quais delineou-se o percurso metodológico para viabilizar a **implantação** e a **certificação** do SGC no Gabinete de um Juiz Membro nos moldes da norma ISO 37301.

Ressalta-se que a pesquisadora, por atuar diretamente no processo de implantação e certificação do referido SGC, em conjunto com outros servidores designados, pôde observar de forma crítica e reflexiva os *gaps* e desafios enfrentados, cujas constatações foram fundamentais para a formulação e o aprimoramento do **Desenho** e do **Desenvolvimento** do artefato, partindo da experiência prática e da incorporação dos *insights* tidos ao longo do percurso metodológico.

A etapa de **Demonstração**, definida como sendo a aplicação prática do artefato em um contexto real ou simulado, não será realizada nesta pesquisa, em razão de seu escopo estar restrito à sistematização do próprio artefato (proposições de *design*). Ressalta-se, contudo, que este foi desenvolvido a partir de um processo empírico, o que lhe confere uma demonstração implícita de sua viabilidade e aderência ao contexto. A aplicação prática, assim como as etapas subsequentes de **Avaliação** e **Comunicação** poderão ser desenvolvidas em estudos futuros.

3.5.4. *Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering* (TRACE)

A condução de processos decisórios em contextos organizacionais complexos requer abordagens metodológicas capazes de estruturar o raciocínio, orientar a ação e promover aprendizagem contínua. Nesse sentido, o Ciclo TRACE (*Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering*), proposto por Lelis et al. (2026), constitui uma arquitetura metodológica voltada à organização de decisões, à condução estruturada de transformações organizacionais e à consolidação de ciclos de aprendizagem baseados em evidências.

O Ciclo TRACE apresenta-se como um referencial metodológico de caráter iterativo, reconhecido por sua capacidade de organizar o pensamento e a ação em contextos organizacionais dinâmicos e interdependentes. Diferentemente de modelos lineares, sua estrutura permite representar a lógica decisória de forma integrada, articulando análise, definição de objetivos, execução, monitoramento e aprendizagem, de modo inteligível tanto para atores quanto operacionais, favorecendo a coerência e a adaptabilidade institucional.

No contexto da administração pública, especialmente no âmbito da governança e do *compliance*, o Ciclo pode ser adotado como instrumento metodológico relevante para promover transparência, rastreabilidade e responsabilização institucional. Evidencia-se que sua aplicação contribui para o alinhamento entre práticas organizacionais e exigências normativas, além de favorecer a integração entre planejamento, execução e avaliação, fortalecendo sistemas de gestão baseados em evidências e orientados à conformidade.

O Ciclo estrutura-se em cinco etapas fundamentais (*As-Is*, *To-Be*, *To-Do*, *To-See* e *To-Learn*), que, de forma articulada, viabilizam a organização do processo decisório e a condução de mudanças organizacionais, tal como ilustrado na Figura 4.



Figura 4 – Ciclo TRACE
Fonte: adaptado de Lelis et al. (2026)

A aplicação do TRACE fundamenta-se em etapas conceituais que viabilizam estruturar o raciocínio organizacional, tais como análise de contexto, definição de critérios de sucesso, organização de ações, monitoramento por evidências e aprendizagem institucional. Assumindo cada uma das etapas função específica na dinâmica do ciclo, permitindo abstração, articulação entre dimensões organizacionais e consolidação de decisões baseadas em critérios estruturados, o que favorece a coerência entre planejamento e execução, tal como seguem:

- **As-Is:** Compreensão estruturada da situação atual, incluindo contexto, problemas, riscos e padrões organizacionais.
- **To-Be:** Definição do estado desejado, com estabelecimento de objetivos, critérios de sucesso e diretrizes institucionais.
- **To-Do:** Planejamento e execução das ações, com definição de responsabilidades, prazos e recursos necessários.
- **To-See:** Monitoramento e avaliação contínua dos resultados, com base em indicadores e evidências.

- **To-Learn:** Incorporação de aprendizados e retroalimentação do ciclo, promovendo melhoria contínua.

Notadamente, a aplicação do TRACE em contextos organizacionais contemporâneos pode potencializar abordagens orientadas à gestão por evidências, à governança baseada em dados e à integração entre áreas e processos. Tal característica revela-se relevante em iniciativas de transformação institucional, auditoria de conformidade e implementação de sistemas de gestão, nos quais a coerência entre decisão, execução e avaliação constitui requisito essencial.

É importante destacar que o TRACE pressupõe a utilização de estruturas conceituais padronizadas para organizar o raciocínio e a ação, sendo cada etapa associada a funções no ciclo decisório. Essas etapas atuam como elementos estruturantes que orientam a análise, a definição de objetivos, a execução de ações, o monitoramento de resultados e a aprendizagem organizacional, permitindo uma representação clara e sistemática da dinâmica institucional.

Observa-se que a aplicação do TRACE promove ganhos relevantes para a organização e para as partes interessadas, ao favorecer a clareza decisória, o alinhamento entre atores, a rastreabilidade das ações e a consolidação de práticas baseadas em evidências, destacando:

- **Clareza e comunicação:** estrutura o raciocínio, reduz ambiguidades e alinha equipes.
- **Aderência normativa e técnica:** reforça a conformidade (ISO 37301) e assegura rastreabilidade auditável.
- **Eficiência operacional:** reduz retrabalho, melhora o alinhamento entre planejamento e execução e qualifica a priorização.
- **Governança e conformidade:** amplia transparência e *accountability*, fortalecendo controles internos.
- **Engajamento e validação:** estimula a colaboração e a participação dos *stakeholders*, com validação estruturada.
- **Integração e aprendizagem:** articula análise, execução e avaliação, promovendo melhoria contínua.

Na medida em que as diretrizes do Ciclo TRACE integram o conjunto de proposições metodológicas deste trabalho, observa-se que sua adoção contribui significativamente para a implementação de sistemas de gestão no setor público. Ao estruturar decisões, ações e aprendizados de forma integrada, o TRACE favorece a consolidação de práticas orientadas à conformidade, à rastreabilidade e à governança baseada em evidências, promovendo maior coerência institucional e capacidade adaptativa.

Na próxima seção, são apresentadas as limitações e as considerações éticas inerentes ao desenvolvimento da presente pesquisa.

3.6. Limitações e considerações metodológicas

As limitações desse estudo decorreram das especificidades metodológicas adotadas, que combinam abordagem qualitativa, método indutivo e estratégia de estudo de caso aplicado em contexto real. Por tratar-se de uma investigação descritiva, participante e aplicada, desenvolvida com base na interação direta da pesquisadora com os sujeitos e com o ambiente-alvo analisado, os resultados obtidos estão necessariamente vinculados à experiência concreta e delimitada a uma unidade da Justiça Eleitoral brasileira, no caso um Gabinete de Juiz Membro do TRE-GO.

Essa característica, embora situada em um contexto institucional específico, permitiu uma compreensão sistêmica das dinâmicas organizacionais reais e favorecendo a construção de um artefato alinhado às demandas concretas do ambiente estudado. Nessa lógica, o trabalho foi conduzido com a preocupação de sistematizar o conhecimento produzido de forma estruturada e replicável, de modo que suas contribuições possam ser adaptadas e aplicadas em outros contextos institucionais, ampliando o seu alcance e a sua utilidade tecnológica.

Nesse contexto, adotaram-se mecanismos metodológicos para manter o distanciamento crítico entre pesquisadora e objeto, em consonância com a abordagem qualitativa orientada pelo DSR. Para mitigar vieses na coleta e interpretação dos dados, realizaram-se previamente a categorização e caracterização das variáveis de interesse, assim como a definição das unidades metodológicas de análise e dos parâmetros analíticos a elas associados. A triangulação entre marcos teóricos, evidências empíricas e diretrizes normativas, aliada à revisão iterativa das hipóteses à luz do Ciclo TRACE (Lelis et al., 2026), ampliou a robustez interpretativa, refinou inferências e reforçou a consistência analítica.

No que se refere às considerações éticas, optou-se pela não identificação nominal dos sujeitos eventualmente envolvidos em uma ou outra etapa deste estudo, de modo a preservar a confidencialidade e o anonimato, assim como evitar a exposição de informações sensíveis. Essa postura está alinhada aos princípios éticos que regem a pesquisa científica, assegurando o respeito à privacidade e à integridade institucional dos participantes e da organização estudada.

Destaca-se que as limitações aqui reconhecidas não comprometem a validade científica do estudo, tampouco reduzem sua relevância teórica e prática para o campo da governança e da integridade no setor público.

4. TRAJETÓRIA DO SGC NO TRE-GO: EVIDÊNCIAS E LIÇÕES

Este capítulo articula evidências empíricas, interpretação analítica e reflexão crítica, permitindo examinar, de forma integrada, os elementos normativos, institucionais e estratégicos que sustentam o SGC, assim como os fatores que condicionam sua efetividade e consolidação no contexto organizacional. A partir da abordagem metodológica adotada e da elaboração do **Manual do Sistema de Gestão de *Compliance*** (SGC) como artefato central desse trabalho, desenvolve-se a análise dos resultados decorrentes da implementação do sistema no TRE-GO.

4.1 Análise situacional e pressupostos do SGC no TRE-GO

A análise situacional do TRE-GO configura etapa estruturante desse trabalho, na medida em que possibilita compreender as condições que viabilizaram a implementação e a certificação do SGC. Esse cenário não se restringe à existência de normas formais, mas abrange, sobretudo, a interação dinâmica entre o direcionamento estratégico, os marcos regulatórios e os arranjos institucionais, cuja articulação sustenta a institucionalização dos pressupostos do *compliance* como função estruturante da governança pública.

Sob perspectiva analítica, tal configuração indica que a efetividade do SGC não decorre da atuação isolada de seus elementos, mas da consistência das relações entre eles, fator decisivo para sua consolidação organizacional. Nesse contexto, no âmbito do TRE-GO, sobressaem os estrutura normativa, que estabelece os parâmetros de conformidade; a arquitetura institucional, responsável por sua operacionalização; e a condução estratégica, que assegura alinhamento e intencionalidade, eixos que serão detalhados adiante e que evidenciam que a institucionalização do *compliance* resulta da integração sinérgica entre norma, estrutura e estratégia.

4.1.1. Marco normativo do *compliance* público

A estruturação do *compliance* no setor público brasileiro fundamenta-se em um conjunto integrado de dispositivos legais e normativos que orientam práticas de integridade, gestão de riscos, transparência e *accountability*. Nesse contexto, destacam-se a Lei nº 12.846, Lei Anticorrupção (Brasil, 2013) e a Lei nº 12.527, Lei de Acesso à Informação (Brasil, 2011), que constituem bases relevantes do ordenamento jurídico brasileiro, assim como os normativos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), responsáveis por consolidar parâmetros de governança e integridade no âmbito do Poder Judiciário.

A ISO 37301 insere-se nesse arcabouço como referencial internacional que sistematiza requisitos para a implementação de sistemas de gestão de *compliance*. Diferentemente de

normas de natureza estritamente legal, estabelece uma arquitetura organizacional orientada à identificação de obrigações de *compliance*, à avaliação de riscos e à implementação de controles, promovendo abordagem sistêmica que integra monitoramento contínuo, cultura organizacional e governança.

Nessa perspectiva, no âmbito do TRE-GO, os requisitos normativos que estruturam o SGC decorrem da necessidade de assegurar a conformidade legal, a integridade institucional e a transparência na atuação pública. Tais requisitos influenciam diretamente a definição de controles internos, a formalização de responsabilidades e a implementação de mecanismos de prevenção, detecção e resposta a não conformidades, alinhando o sistema tanto às exigências legais quanto às melhores práticas internacionais.

No Quadro 20, têm-se alguns marcos normativos aplicáveis ao objeto deste estudo.

Quadro 20 – Marcos normativos aplicáveis ao objeto de estudo

MARCO	DESCRIÇÃO
Resolução CNJ nº 410/2021	Estabelece as bases principiológicas e diretrizes estruturantes dos sistemas de integridade no Poder Judiciário, introduzindo abordagem sistêmica orientada à governança, gestão de riscos e monitoramento contínuo.
Resolução TRE-GO nº 361/2022	Internaliza as diretrizes nacionais ao instituir a Política e o Programa de Integridade, estruturando princípios, diretrizes e instrumentos operacionais voltados à prevenção, detecção e remediação de irregularidades.
Resolução TRE-GO nº 397/2024	Atualiza o modelo institucional ao incorporar o <i>compliance</i> e redefine competências organizacionais, promovendo maior integração entre integridade, gestão de riscos e planejamento estratégico.
Portaria TRE-GO PRES nº 274/2024	Institui o Comitê de Integridade Corporativa e a Função de <i>Compliance Officer</i> , estabelecendo responsabilidades, fluxos decisórios e mecanismos de coordenação.
Portaria TRE-GO PRES nº 420/2024	Detalha a composição e funcionamento das instâncias, assegurando a operacionalização do sistema por meio da definição clara de papéis institucionais.
Conjunto normativo integrado do TRE-GO (2021–2024)	Evidencia a evolução da integridade como eixo estratégico organizacional, consolidando-se como componente estruturante da governança pública.

Fonte: elaborado pela autora

A trajetória normativa do TRE-GO revela um processo progressivo e estruturado de institucionalização da integridade, iniciado com a internalização das diretrizes nacionais por

meio da Resolução TRE-GO nº 361/2022, que instituiu a Política de Integridade, estabelecendo princípios, diretrizes e instrumentos voltados à prevenção, detecção e remediação de irregularidades. Esse modelo foi posteriormente aprimorado pela Resolução TRE-GO nº 397/2024, que incorporou expressamente o *compliance* e redefiniu competências institucionais, promovendo maior integração entre governança, gestão de riscos e planejamento estratégico.

Na sequência, a Portaria TRE-GO PRES nº 274/2024 conferiu densidade organizacional ao sistema ao instituir o Comitê de Integridade Corporativa e a função de *Compliance Officer*, estabelecendo as bases para a implementação do SGC. Na sequência, a Portaria TRE-GO PRES nº 420/2024 consolidou a governança do modelo ao disciplinar a composição e o funcionamento dessas instâncias, evidenciando a transição de um arcabouço normativo orientador para um sistema estruturado, operacional e estrategicamente integrado.

Portanto, o **Manual de Gestão de Compliance** deve configurar-se como instrumento de operacionalização do arcabouço normativo, traduzindo os dispositivos legais e referenciais internacionais em diretrizes aplicáveis. Ao estruturar políticas, procedimentos e mecanismos de governança, assegura rastreabilidade, promove a transposição da conformidade para o plano operativo, reduz ambiguidades e reforça a coerência decisória. Assim, o Manual se apresenta como elemento estruturante da institucionalização do *compliance*, integrando gestão de riscos, normatividade e práticas organizacionais em um modelo contínuo e verificável.

4.1.2. Estrutura institucional do TRE-GO

O organograma do TRE-GO expressa uma arquitetura organizacional hierarquicamente estruturada e funcionalmente integrada, na qual as instâncias deliberativas, operacionais e estratégicas se articulam de maneira sistêmica. A centralidade do **Tribunal Pleno (TP)**, como núcleo decisório, organiza o desdobramento das unidades, cujas competências se distribuem segundo funções de apoio, controle, execução e assessoramento. Mais do que evidenciar a alocação formal de responsabilidades, essa configuração revela uma lógica de interdependência institucional, essencial à coordenação organizacional e à sustentação de arranjos transversais de governança.

A estrutura organizacional do TRE-GO revela traços que favorecem a implementação do SGC, especialmente em razão da maturidade em sistemas de gestão e da existência de mecanismos consolidados de governança. A presença de instâncias decisórias bem definidas, associada à experiência institucional em monitoramento por indicadores, gestão de riscos e auditoria, constitui base estruturante para a incorporação do *compliance* como função organizacional integrada.

Complementarmente, a atuação coordenada das unidades administrativas e técnicas, como a Diretoria-Geral e as respectivas Secretarias (SG, SDG, SGI, SJD, SAUD, STI, SAO e SGP), aliada às instâncias de controle, formação e relacionamento institucional, como a Vice-Presidência e Corregedoria, a Escola Judiciária Eleitoral, a Ouvidoria e as Zonas Eleitorais, evidencia arranjo interdependente, no qual competências especializadas são articuladas sistemicamente, em apoio à operacionalização e ao monitoramento do *compliance*, guardando atenção às disposições da ISO 37301 quanto à liderança, ao suporte organizacional e à avaliação de desempenho.

Na Figura 5, tem-se a estrutura organizacional do TRE-GO.

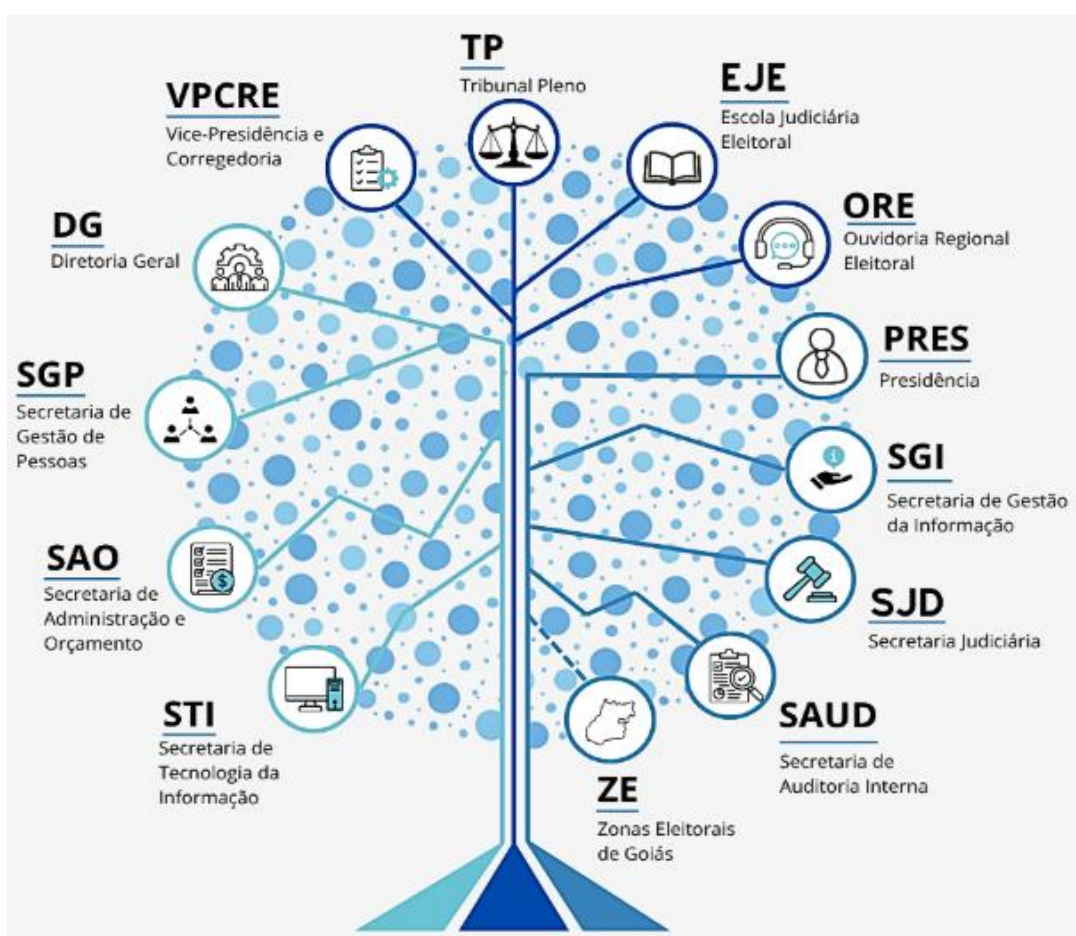


Figura 5 – Organograma do TRE-GO

Fonte: adaptado de <https://www.tre-go.jus.br/institucional/organograma-tre-go>, acessado em março de 2026.

No organograma adotado pelo TRE-GO, as responsabilidades são distribuídas entre seus diferentes atores institucionais. Nessa linha, a Alta Administração exerce papel estratégico na definição de diretrizes e no patrocínio do sistema, a Auditoria Interna e as unidades operacionais

complementam essa estrutura, assegurando controle, execução e monitoramento das atividades e a Função de *Compliance*² atua como instância técnica de coordenação normativa.

A Função de *Compliance*, ainda que não explicitada no organograma, se posiciona com nível adequado de autoridade e independência, dispondo de canais formais de reporte à Alta Administração, condição essencial para a efetividade do sistema. Esse arranjo institucional assegura autonomia técnica, mitiga conflitos de interesse e fortalece a capacidade de supervisão, em conformidade com os requisitos da ISO 37301 relativos à governança do *compliance*.

Diante desse cenário, acredita-se que a Função de *Compliance* deva ser incorporada ao organograma, com posição que assegure subordinação direta à Alta Administração e acesso independente ao órgão máximo de governança, sem prejuízo de sua atuação transversal junto às demais unidades. Tal configuração é essencial para garantir autoridade, autonomia e independência, permitindo o exercício das atribuições de assessoramento, monitoramento e reporte. Nessa lógica, a vinculação hierárquica resguardará conflitos de interesse, ao mesmo tempo em que viabiliza comunicação direta, tempestiva e irrestrita com atores organizacionais, fortalecendo a cultura de *compliance* e assegurando aderência aos princípios de integridade, transparência e *accountability* previstos na norma.

Em síntese, a estrutura organizacional do TRE-GO revela-se propícia à implementação do SGC, combinando hierarquia decisória clara, mecanismos consolidados de governança, controle e gestão de riscos, assim como integração funcional. A articulação entre as diversas unidades institucionais, aliada à atuação transversal da Função de *Compliance*, ainda que não formalmente prevista no organograma, evidencia um arranjo capaz de sustentar a incorporação sistêmica do *compliance*. Nesse contexto, a proposta de sua institucionalização formal, com adequada posição hierárquica e autonomia, reforça a aderência aos requisitos da ISO 37301 e potencializa a efetividade, a integridade e a maturidade do sistema no âmbito organizacional.

4.1.3. Direcionamento estratégico para adoção do SGC

A adoção do Sistema de Gestão de *Compliance* no âmbito do TRE-GO insere-se em um movimento institucional orientado ao fortalecimento da governança pública, à consolidação de uma cultura de integridade e ao aprimoramento dos mecanismos de gestão de riscos. Nesse contexto, a crescente complexidade do ambiente regulatório, associada à intensificação das exigências por transparência, *accountability* e responsividade institucional, evidenciou a

² Portaria TRE-GO PRES nº 274 de 27 de junho de 2024.

necessidade de estruturação de um sistema formal de *compliance*, capaz de assegurar maior coerência, previsibilidade e efetividade às práticas organizacionais.

O SGC foi concebido e materializado **em consonância com as diretrizes estratégicas institucionais**, integrando-se de forma sistêmica ao planejamento estratégico, aos instrumentos de gestão e às políticas organizacionais. Essa incorporação desloca o *compliance* de uma função meramente acessória para a condição de elemento estruturante da governança, apto a orientar a tomada de decisões e a assegurar coerência entre as práticas organizacionais e os objetivos institucionais.

A integração do SGC às diferentes dimensões organizacionais reforça sua atuação sistêmica e estruturante: no **plano estratégico**, promove alinhamento institucional e fortalece a integridade; no **plano tático**, orienta a priorização de ações com base em riscos; e, no **plano operacional**, assegura a conformidade na execução dos processos. Na **dimensão normativa**, consolida a padronização e a segurança jurídica; na **dimensão de controle**, viabiliza o monitoramento contínuo e a melhoria da governança pública, ampliando a transparência e contribuindo para a mitigação de riscos.

Nessa lógica, a Política de *Compliance* assume papel central nesse direcionamento, ao estabelecer princípios, diretrizes e compromissos que orientam a atuação organizacional. Por meio dela, o *compliance* passa a influenciar decisões estratégicas, consolidando-se como referência normativa e comportamental para a organização.

Os objetivos de *compliance* foram definidos com base na identificação de riscos e na análise do contexto organizacional, sendo vinculados a indicadores de desempenho e mecanismos de monitoramento. Essa vinculação assegura alinhamento entre planejamento e execução, permitindo a avaliação contínua da eficácia do sistema e sua adaptação às dinâmicas institucionais.

A implementação do SGC projeta efeitos como o aprimoramento da governança pública, o fortalecimento da integridade institucional, a mitigação de riscos de não conformidade e a ampliação da transparência. Tais efeitos evidenciam e reverberam que o sistema transcende o mero cumprimento normativo, contribuindo para a consolidação de um modelo organizacional orientado à sustentabilidade institucional e à geração de valor público.

Como desdobramento do direcionamento estratégico apresentado, têm-se no Quadro 21, à luz da análise empreendida, proposição de integração do SGC aos instrumentos de governança e gestão institucional, a partir da definição de dimensões estruturantes, instrumentos de gestão e das formas de integração associadas.

Quadro 21 – Integração propositiva do SGC à governança e à gestão institucional

DIMENSÃO	INSTRUMENTO	INTEGRAÇÃO
Estratégica	Planejamento Estratégico	Incorporação de indicadores de <i>compliance</i> e de integridade e riscos estratégicos
Tática	Planos de ação	Priorização baseada em riscos de <i>compliance</i>
Operacional	Processos internos	Inserção de controles e procedimentos de <i>compliance</i>
Controle	Auditoria e controle	Indicadores e avaliação contínua do SGC
Normativa	Atos normativos internos	Formalização de diretrizes de <i>compliance</i>

Fonte: elaborado pela autora

Como observado, na **dimensão estratégica**, o SGC deve estar contido no planejamento institucional mediante a incorporação de objetivos de *compliance* e a consideração de riscos estratégicos, orientando o direcionamento organizacional e a tomada de decisões. Na **dimensão tática**, essa orientação se desdobra em planos de ação estruturados, cuja priorização passa a ser definida com base em critérios de risco de *compliance*, assegurando coerência entre as diretrizes estratégicas e a alocação de esforços institucionais, com definição de responsáveis, prazos, metas mensuráveis e mecanismos formais de acompanhamento e revisão periódica das iniciativas.

Nas dimensões operacional, de controle e normativa, o SGC deve se concretizar pela incorporação de controles e procedimentos aos processos internos, pelo monitoramento contínuo orientado por indicadores e pela formalização de diretrizes em atos normativos. Esse conjunto de medidas favorece a execução padronizada das atividades, permite a avaliação sistemática da eficácia do sistema e consolida a conformidade como prática institucional integrada à governança e à gestão. Como resultado, assegura-se a rastreabilidade das ações, a transparência organizacional, a consistência regulatória e a retroalimentação contínua voltada ao aprimoramento e à correção de desvios.

Nesse contexto, a adoção do SGC no TRE-GO decorre de fatores institucionais e estratégicos voltados ao fortalecimento da governança, da integridade e da gestão de riscos, em resposta às crescentes exigências de transparência e *accountability*. Estruturado em consonância com o planejamento institucional, o sistema integra as dimensões estratégica, operacional, tática, normativa e de controle, orientando decisões, processos e instrumentos de gestão. Ancorado na Política de *Compliance* e em objetivos vinculados a indicadores, o SGC promove

o monitoramento contínuo, contribui para a mitigação de riscos e favorece a consolidação de práticas institucionais orientadas à geração de valor público sustentável.

4.2 Implementação e certificação do SGC

A análise da implementação e certificação do SGC no TRE-GO requer a explicitação da abordagem metodológica que orientou a construção e operacionalização do sistema. Nesse sentido, a compreensão dos resultados pressupõe a identificação das bases estruturantes que permitiram traduzir requisitos normativos em práticas institucionais consistentes.

4.2.1. Processos de implementação do SGC no TRE-GO

A implementação do SGC no TRE-GO foi operacionalizada por meio da estruturação de processos organizacionais concebidos para atender, de forma integrada e sistemática, aos requisitos da ISO 37301; os quais foram delineados como componentes interdependentes de uma arquitetura sistêmica, voltada à identificação de obrigações de *compliance*, à gestão de riscos e à implementação de controles, assegurando coerência entre diretrizes normativas e práticas institucionais.

Nesse sentido, destacam-se processos estruturados para levantamento e consolidação de obrigações de *compliance*, avaliação e tratamento de riscos, implementação de controles internos, condução de *due diligence*, gestão de não conformidades e monitoramento contínuo do sistema. Tais processos foram organizados de modo a permitir rastreabilidade, evidência e integração entre as atividades, conforme orientações estabelecidas no Manual do SGC então vigente.

A gestão de riscos de *compliance* foi incorporada como eixo estruturante dos processos organizacionais, sendo formalizada por meio de instrumentos como a matriz de riscos de *compliance* e metodologias específicas de avaliação. Essa integração permitiu identificar, classificar e tratar riscos de natureza normativa, regulatória e reputacional, promovendo a priorização de ações e o alinhamento entre decisões institucionais e níveis de risco aceitáveis.

Por conseguinte, a articulação entre gestão de riscos e processos organizacionais reforçou a adoção de abordagem preventiva, deslocando a atuação institucional de um modelo reativo para uma lógica estruturada e baseada em evidências. Tal integração assegurou que o tratamento dos riscos estivesse incorporado às rotinas organizacionais, contribuindo para maior consistência na tomada de decisão e para o fortalecimento da governança institucional.

No que se refere aos controles de *compliance*, foram adotados mecanismos voltados ao atendimento das obrigações normativas e à mitigação dos riscos identificados. Tais medidas englobam políticas institucionais, rotinas operacionais, registros documentados, práticas de supervisão e instrumentos de verificação, configurando um arranjo de controle interno orientado à conformidade, à integridade e à eficácia organizacional.

Os processos foram padronizados e formalizados por meio de documentação estruturada, incluindo normativos internos, fluxos processuais, matrizes de responsabilidade e instrumentos de registro. Essa formalização **permitiu** uniformidade na execução das atividades, clareza na distribuição de atribuições e rastreabilidade das ações, atendendo aos requisitos de informação documentada previstos na ISO 37301.

Por conseguinte, a utilização de estruturas padronizadas para descrição de processos e artefatos, conforme disposto no Manual do SGC, contribuiu para reduzir ambiguidades interpretativas e assegurar consistência na aplicação do sistema. Essa padronização favoreceu a replicabilidade, a auditabilidade e o alinhamento entre diferentes unidades organizacionais.

Outrossim, os processos foram organizados em macroetapas interdependentes, desde o contexto e planejamento até a avaliação e melhoria, permitindo, assim, a visão sistêmica do funcionamento do SGC. Essa organização assegurou a integração entre objetivos institucionais, riscos, controles e obrigações, promovendo coerência entre o planejamento estratégico e a execução operacional.

A **análise empírica da implementação** evidenciou a incorporação de mecanismos formais de avaliação e retroalimentação, por meio de análises críticas periódicas. Essas práticas sistematizaram informações sobre expectativas das partes interessadas, desempenho, auditorias e mudanças contextuais, orientando a definição de ações corretivas, melhorias e diretrizes estratégicas. Tal dinâmica reforçou a aderência do SGC à lógica de melhoria contínua, baseada em evidências e voltada à evolução de sua maturidade institucional.

O Manual do SGC então disponível desempenhou papel central na consolidação dos referidos processos, ao traduzir requisitos normativos em diretrizes operacionais, estruturas mínimas e artefatos padronizados. Tal sistematização viabilizou não apenas a implementação do sistema, mas também a sua replicação em outros contextos institucionais, conferindo caráter metodológico e transferível ao modelo proposto.

Na Figura 6 sintetizam-se os principais eventos que marcaram implementação do SGC no âmbito do TRE-GO, permitindo compreender sua evolução de forma integrada e sequencial.

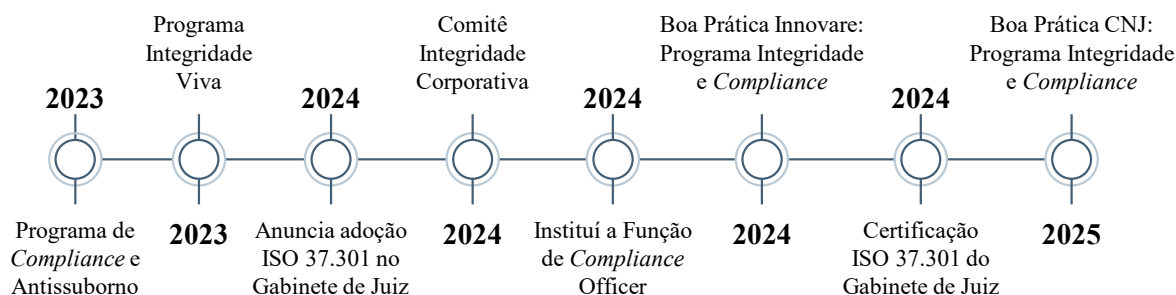


Figura 6 – Cronologia de eventos conexos à implementação do SGC no TRE-GO

Fonte: elaborado pela autora

A institucionalização do SGC no âmbito do TRE-GO insere-se em um processo progressivo, no qual se articulam diretrizes estratégicas, mobilização de lideranças e estruturação normativa. Esse movimento tem início, no plano estratégico, ainda na gestão do **Desembargador Itaney Francisco Campos**, com a inserção de indicadores de *compliance* e de integridade ao Planejamento Estratégico Institucional 2021–2026.

Nesse contexto, foram definidas, como iniciativas estratégicas, a implantação do Programa de *Compliance* e Antissuborno e do Programa de Integridade, sendo tal diretriz reforçada por decisão formal proferida no âmbito de processo administrativo SEI, que autorizou e impulsionou a implementação do Programa de *Compliance* e Antissuborno no Tribunal, evidenciando comprometimento da Alta Administração e a priorização institucional da temática com o fortalecimento da governança, da integridade e da gestão de riscos.

Paralelamente, ainda sob a condução do **Desembargador Itaney Campos**, destaca-se o lançamento do Programa Integridade Viva, iniciativa voltada à disseminação de valores, ao fortalecimento da cultura organizacional e à internalização dos princípios de integridade no âmbito institucional. Tal programa contribuiu para a consolidação de uma base cultural necessária à implementação de mecanismos formais de *compliance*, evidenciando, assim, a compreensão de que a efetividade do sistema depende não apenas de estruturas normativas, mas também da adesão comportamental dos agentes públicos.

No plano institucional, observa-se, em 2024, a atuação relevante da **Dra. Ana Cláudia Veloso Magalhães**, à época juíza membro da Corte, ao anunciar, em manifestação perante o Pleno, a implementação do *Compliance* no âmbito do Gabinete de Juiz de Direito 1. Na ocasião, destacou o caráter inovador da iniciativa, sua relevância para a promoção da transparência, da ética e da conformidade normativa, assim como sua contribuição para o fortalecimento da confiança institucional e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à responsabilidade e à integridade no âmbito da Justiça Eleitoral.

Com a transição de gestão para o **Desembargador Luiz Cláudio Veiga Braga**, a agenda de integridade avança para um estágio de maior densidade normativa e consolidação organizacional. Nesse período, destacam-se a instituição do Comitê de Integridade Corporativa e da função de *Compliance Officer*, por meio da Portaria PRES nº 274/2024, e a posterior regulamentação de sua governança pela Portaria PRES nº 420/2024, que definiu a composição, a liderança e o funcionamento do Comitê, com a designação do **Desembargador Rodrigo de Melo Brustolin** para sua presidência. Tais medidas conferiram estrutura formal ao sistema, estabeleceram mecanismos de coordenação e fortaleceram a atuação integrada das instâncias institucionais responsáveis pela condução do SGC.

Paralelamente, observou-se o fortalecimento da governança do sistema por meio da atribuição de independência institucional à Assessoria de Gestão e Informação de Órgãos Externos para a coordenação do SGC, com reporte direto às instâncias superiores e adequada segregação de funções. Essa medida encontra respaldo na ISO 37301, contribuindo, assim, para a mitigação de riscos de interferência indevida, para a ampliação da isenção na apuração de não conformidades e para o incremento da credibilidade do Programa de Integridade e *Compliance* junto às partes interessadas.

No âmbito da validação externa, destaca-se que, em julho de 2024, a iniciativa foi reconhecida como boa prática pelo Prêmio Innovare, evidenciando seu caráter inovador e sua relevância no contexto do sistema de justiça. Em setembro de 2024, após auditoria externa, o Tribunal foi recomendado à certificação em *compliance*, configurando-se como o primeiro órgão público, entre os três Poderes, a alcançar tal reconhecimento, o que reforça a maturidade do sistema implementado. Esse percurso foi consolidado com o reconhecimento pelo Conselho Nacional de Justiça em março de 2025, que também qualificou a iniciativa como boa prática, ampliando sua legitimidade institucional e seu potencial de replicabilidade no âmbito do Poder Judiciário.

Ademais, no plano da implementação prática, destaca-se a atuação do **Desembargador Rodrigo de Melo Brustolin** junto ao Gabinete certificado, o que evidencia a materialização dos pressupostos normativos no nível operacional. Tal experiência revela a convergência entre estrutura normativa, liderança institucional e execução prática, elemento essencial para a efetividade do sistema e para a consolidação do *compliance* como componente estruturante da governança pública.

Como observado, os eventos destacados evidenciam que a implementação do SGC se deu de forma progressiva e estruturada, marcada pela articulação entre decisões estratégicas, desenvolvimento normativo e consolidação de práticas organizacionais. Observa-se que os

marcos iniciais estiveram associados à definição de diretrizes e à institucionalização do tema, seguidos pela estruturação de processos, implementação de instrumentos de gestão e fortalecimento dos mecanismos de controle e monitoramento. Essa trajetória demonstra que a maturidade do sistema foi construída de maneira incremental, sustentada pela integração entre governança, gestão de riscos e práticas de *compliance*.

A estruturação da gestão de riscos evidenciou capacidade de antecipar fragilidades institucionais, como imaturidade da cultura de *compliance*, limitações técnicas, fragilidade normativa e desafios comunicacionais. Inicialmente mapeados como potenciais, esses fatores se confirmaram como condicionantes da implementação, orientando prioridades e esforços institucionais. Tal convergência reforçou, sobretudo, a efetividade da abordagem preventiva e a centralidade da gestão de riscos no SGC.

Em síntese, os processos de implementação evidenciam que o SGC foi estruturado como sistema integrado de gestão, no qual práticas organizacionais, controles internos e mecanismos de governança atuam de forma coordenada, assegurando efetividade, rastreabilidade e sustentabilidade institucional.

4.2.2. Atuação dos atores organizacionais

A implementação do SGC no TRE-GO envolveu a atuação coordenada de seus atores organizacionais, cujas responsabilidades foram atribuídas de forma estruturada, de acordo com os requisitos da ISO 37301. Essa configuração assegurou que o sistema fosse operacionalizado de forma integrada, com clara definição de papéis, níveis de autoridade e responsabilidades institucionais. Como resultado, favoreceu-se a efetividade das práticas de *compliance* e a coerência entre as diretrizes normativas e a atuação organizacional.

Em destaque, a Alta Direção exerceu papel central na governança do sistema, sendo responsável pela definição de diretrizes estratégicas, aprovação da política de *compliance* e alocação de recursos necessários. Ademais, promoveu a consolidação de uma cultura organizacional orientada à integridade. Sua atuação mostrou-se determinante para assegurar o alinhamento entre o SGC e os objetivos institucionais, assim como para legitimar o sistema no âmbito organizacional e reforçar seu caráter estratégico.

Essa atuação da Alta Direção se materializou, de forma concreta, na condução de análises críticas sistêmicas, nas quais foram avaliados o desempenho do SGC, os resultados de auditorias, as mudanças contextuais e as oportunidades de melhoria. Tais espaços deliberativos permitiram a definição de ações estruturantes, como o desenvolvimento de metodologias de mensuração de objetivos de *compliance*, o fortalecimento da equipe técnica e a revisão de

instrumentos normativos, evidenciando o exercício efetivo da governança e o alinhamento do sistema às diretrizes institucionais.

Nesse contexto, o comprometimento da Alta Direção manifestou-se na condução da análise crítica do sistema, na supervisão de seu desempenho e no apoio às ações de melhoria contínua. Essa atuação reforçou a importância da liderança como elemento estruturante do *compliance*, conforme preconizado pela ISO 37301. Nessa linha, ao exercer tais atribuições, contribuiu diretamente para a sustentabilidade do sistema e para a internalização de práticas alinhadas à integridade institucional.

A Função de *Compliance*, por sua vez, desempenhou papel técnico e coordenador, sendo responsável por estruturar, orientar e monitorar o SGC. Suas atribuições incluíram a definição de diretrizes operacionais, o acompanhamento da implementação, a análise de riscos e a promoção de ações de conscientização. Dessa forma, assegurou-se consistência na aplicação das práticas e aderência contínua aos requisitos normativos.

Ademais, a Função de *Compliance* atuou como instância de suporte à tomada de decisão, fornecendo subsídios técnicos para avaliação de riscos e definição de controles. Sua posição organizacional, caracterizada por autonomia funcional e acesso direto à Alta Direção, fortaleceu sua capacidade de supervisão. Tal configuração institucional contribuiu para reduzir conflitos de interesse e ampliar a efetividade das ações de *compliance*.

Não obstante, a atuação dos atores organizacionais revelou-se condicionada por fatores estruturais previamente identificados no processo de gestão de riscos, especialmente aqueles relacionados à limitação de recursos humanos, à curva de aprendizado de novos integrantes e à necessidade de maior disseminação da cultura de *compliance*. Esses elementos impactaram diretamente a capacidade operacional da Função de *Compliance* e evidenciaram a importância da institucionalização do conhecimento, da padronização de procedimentos e da continuidade das ações de capacitação como estratégias essenciais para a sustentabilidade do sistema.

Os servidores participaram diretamente da execução dos controles e procedimentos de *compliance*, sendo responsáveis por incorporar as diretrizes do sistema às atividades cotidianas. Sua atuação mostrou-se essencial para a efetividade do SGC, na medida em que a conformidade dependeu da internalização de valores éticos e do cumprimento das obrigações estabelecidas. Nessa lógica, o sistema passou a ser sustentado não apenas por normas, mas, sobretudo, por práticas institucionalizadas.

Para viabilizar esse envolvimento dos atores organizacionais, foram promovidas ações de capacitação, comunicação institucional e mecanismos de conscientização. Tais iniciativas asseguraram compreensão adequada das obrigações de *compliance* e favoreceram a

disseminação das práticas no ambiente organizacional. Como consequência, fortaleceu-se a cultura de integridade e ampliou-se a capacidade institucional de resposta a riscos de não conformidade.

Importa destacar que a atuação desses atores foi formalizada por instrumentos como normativos internos e fluxos processuais, os quais asseguraram a clareza na distribuição de atribuições e evitaram sobreposições ou lacunas de responsabilidade. Ademais, contribuíram sobremaneira para o fortalecimento da *accountability* institucional e para a padronização das práticas organizacionais.

No Quadro 22 têm-se os escopos de atuação dos atores organizacionais obtidos a partir do Manual do SGC até então disponível.

Quadro 22 – Responsabilidades dos atores conforme Manual disponível

ATOR	ESCOPO DE ATUAÇÃO
Órgão Diretivo	Supervisionar o SGC, definir diretrizes, conduzir análises críticas, monitorar o sistema e responder pela integridade e prestação de contas.
Alta Direção	Liderar o SGC, estabelecer diretrizes estratégicas, prover recursos, realizar análises críticas e promover a cultura de integridade.
Função de <i>Compliance</i>	Coordenar o SGC, assessorar a Alta Direção, monitorar a conformidade, gerir riscos e promover ações de conscientização.
Partes Interessadas	Identificar e monitorar expectativas, influenciando o SGC por demandas de transparência, integridade e participação institucional.
Pessoal	Executar controles, manter registros, participar de auditorias e incorporar a cultura de integridade nas atividades.

Fonte: elaborado pela autora

De igual modo, foram estruturados mecanismos de comunicação e reporte para garantir fluxo adequado de informações, incluindo canais de denúncia, relatórios de desempenho e registros de não conformidades. Esses instrumentos asseguraram transparência, rastreabilidade e capacidade de resposta institucional, permitindo que o sistema funcionasse de forma contínua e orientada à melhoria.

Nessa direção, a responsabilização institucional decorreu da articulação entre liderança, função de *compliance* e unidades operacionais, evidenciando que o *compliance* constituiu responsabilidade compartilhada. Essa integração reforçou a compreensão de que o sistema não se limitou a uma função específica, mas se inseriu na dinâmica organizacional como elemento estruturante da governança pública.

Além disso, a estrutura de responsabilização e distribuição de atribuições foi reforçada por meio da definição explícita de responsáveis, prazos e vínculos normativos para as ações decorrentes das análises críticas, conferindo maior rastreabilidade às decisões e ampliando a capacidade de monitoramento institucional. Esse arranjo contribuiu para consolidar práticas de *accountability* e para assegurar que o desempenho do SGC fosse acompanhado de forma sistemática, transparente e orientada a resultados.

Portanto, a efetividade do SGC depende da interconexão estruturada entre os atores organizacionais, em uma dinâmica de responsabilidades compartilhadas e complementares. Assim, o Órgão Diretivo deve exercer supervisão; a Alta Direção assegura liderança e recursos; a Função de *Compliance* coordena e monitora o sistema; o Corpo Funcional executa controles e as Partes Interessadas interagem de acordo com as obrigações aplicáveis, sustentando comunicação, transparência, cultura de integridade e melhoria contínua institucional.

No Quadro 23, à luz da análise empreendida, têm proposição sistemática dos escopos de atuação dos atores organizacionais no processo de implementação do SGC.

Quadro 23 – Estrutura de responsabilidades no SGC conforme os atores organizacionais

ATOR	ESCOPO DE ATUAÇÃO
Órgão Diretivo	Exercício de supervisão do SGC, assegurando sua adequação, eficácia e alinhamento à governança, bem como a responsabilização pela integridade do sistema e pelo monitoramento de seu desempenho.
Alta Direção	Implementação e manutenção do SGC, definição de diretrizes estratégicas, aprovação da Política de <i>Compliance</i> , provisão de recursos e promoção da cultura de integridade.
Função de <i>Compliance</i>	Coordenação do SGC, assessoramento à Alta Direção e ao Órgão Diretivo, monitoramento do sistema, gestão de riscos de <i>compliance</i> e garantia de conformidade com requisitos normativos, com independência e autoridade adequadas.
Partes Interessadas	Interação com o SGC mediante cumprimento de obrigações aplicáveis, utilização de canais de comunicação e contribuição para a transparência, a integridade e a efetividade do sistema.
Corpo Funcional	Cumprimento das políticas e procedimentos de <i>compliance</i> , participação em treinamentos, reporte de não conformidades e incorporação de práticas éticas às atividades institucionais.

Fonte: elaborado pela autora

4.2.3. Manual do SGC disponível e as lições aprendidas

O Manual do SGC do TRE-GO então utilizado como instrumento para a implantação e a certificação ISO 37301 teve sua estrutura concebida de forma lógica e sequencial, permitindo ao leitor compreender não apenas os elementos do sistema, mas, sobretudo, a inter-relação entre governança, riscos, controles e melhoria contínua, em acordo com os princípios de integridade, transparência e *accountability*. Ainda assim, o referido Manual apresenta aspectos passíveis de aprimoramento, para os quais se buscará conferir maior evidência aos elementos considerados mais relevantes, à luz da lógica analítica adotada pela pesquisadora.

Em sua **Introdução**, o Manual assume função contextual e justificadora ao situar o SGC na trajetória institucional da Justiça Eleitoral e nas crescentes exigências por integridade. Nessa perspectiva, explicita-se sua finalidade, seus objetivos estratégicos e sua vinculação ao fortalecimento da governança pública. O texto evidencia que o *compliance* ultrapassa o mero cumprimento normativo e se consolida como instrumento de qualificação institucional. Ainda assim, a ausência de métricas vinculadas aos objetivos estratégicos limita uma leitura mais objetiva dos resultados pretendidos pelo sistema.

Na sequência, as **Referências Normativas**, os **Termos** e **Definições** fixados no Manual, estruturam o alicerce conceitual do sistema, ao uniformizar a terminologia, alinhar o conteúdo às diretrizes internacionais, favorecer o entendimento comum entre os atores organizacionais, reduzindo ambiguidades interpretativas. Contudo, essa base conceitual revela natureza estática, não contemplando orientações claras quanto à sua atualização, operacionalização e manutenção contínua em aderência ao contexto real da organização, o que pode comprometer a capacidade do sistema de refletir, de forma dinâmica, as mudanças normativas, institucionais e operacionais ao longo do tempo.

O capítulo dedicado ao **Contexto Organizacional** estrutura-se a partir de uma leitura sistêmica do ambiente interno e externo, identificando partes interessadas e delimitando o escopo do SGC. Tal abordagem permite alinhar o sistema às especificidades institucionais e às demandas regulatórias, fortalecendo sua efetividade. Ainda que consistente, a seção apresenta fragilidade quanto à formalização de revisões periódicas, o que tende a dificultar a atualização contínua das premissas que sustentam o sistema.

Ao aprofundar o contexto, o Manual aborda as obrigações de *compliance* e os processos de avaliação de riscos, evidenciando uma lógica preventiva fundamentada em probabilidade e impacto. Essa estrutura orienta a definição de controles e a priorização de ações, conferindo racionalidade à tomada de decisão. Entretanto, a ausência de maior detalhamento metodológico

limita a comparabilidade das análises, reduzindo a consistência entre diferentes aplicações do modelo no âmbito organizacional.

No capítulo de **Liderança**, destacam-se os papéis do Órgão Diretivo e da Alta Direção na condução do sistema, especialmente quanto à definição de diretrizes, provisão de recursos e promoção da cultura de integridade. A estrutura apresentada evidencia um arranjo institucional coerente e funcional. Ainda assim, a ausência de mecanismos mais objetivos de mensuração do engajamento da liderança dificulta avaliar, de forma concreta, o alcance de sua influência no ambiente organizacional.

A dimensão do **Planejamento** é tratada de forma articulada com riscos e objetivos institucionais, evidenciando a integração do SGC ao planejamento estratégico. No Manual há metas e diretrizes que permitem alinhar o sistema às exigências regulatórias e às transformações organizacionais. Contudo, essa abordagem poderia avançar no desenvolvimento de cenários prospectivos, ampliando a capacidade de antecipação e resposta diante de mudanças mais complexas no ambiente institucional.

O capítulo de **Apoio** reúne os elementos que sustentam a operação do sistema, incluindo recursos, competências, comunicação e controle da informação documentada. Essa estrutura evidencia a importância da capacitação contínua e da gestão do conhecimento para a efetividade do SGC. Apesar disso, não se identificam instrumentos capazes de aferir, com maior precisão, o impacto dessas ações sobre o comportamento organizacional e a internalização das diretrizes de *compliance*.

A seção de **Operação** consolida as diretrizes normativas em práticas organizacionais, contemplando processos, controles, gestão de denúncias e investigações. Trata-se da dimensão mais concreta do SGC, na qual se evidencia sua aplicação no cotidiano institucional. Ainda assim, a ausência de maior padronização nos fluxos investigativos pode gerar variações procedimentais, impactando, sobretudo, na uniformidade das respostas organizacionais quando diante de situações semelhantes.

No âmbito da **Avaliação de Desempenho**, no Manual há mecanismos de análise e de monitoramento do sistema, incluindo indicadores, auditorias internas e análises críticas. Essa estrutura contribui para a identificação de desvios e oportunidades de melhoria, reforçando a *accountability* institucional. Entretanto, a limitação na integração de dados reduz a fluidez das análises, o que pode afetar a tempestividade das decisões gerenciais.

Quanto à disciplina de **Melhoria**, no Manual há evidências do caráter dinâmico do SGC ao tratar de não conformidades, ações corretivas e aprendizado organizacional; reconhecendo a importância das lições aprendidas e da retroalimentação das partes interessadas. Todavia, a

ausência de critérios estruturados para priorização das melhorias pode dificultar a consolidação de um processo contínuo e estrategicamente orientado de evolução do sistema.

Ao fim, os **Anexos** do Manual disponível ampliaram a compreensão do sistema ao apresentar o diagrama de escopo e a linha do tempo da implementação do *compliance* no TRE-GO. Esses elementos contribuem para uma visão histórica e integrada do SGC, reforçando sua dimensão estratégica. No entanto, seu potencial poderia ser expandido caso estivessem mais diretamente conectados aos processos operacionais nele descritos.

Em atenção às evidências destacadas, e tendo em vista que a pesquisadora atuou na construção do Manual, assim como participou diretamente do processo de implementação e certificação no âmbito do Gabinete de Juiz Membro do TRE-GO, torna-se pertinente evidenciar os pontos de melhoria identificados e as respostas metodológicas deles derivadas, à luz das lições aprendidas ao longo desse percurso.

No Quadro 24, partindo do conteúdo primitivo do Manual e da vivência experimental da pesquisadora, têm-se pontos de melhoria e as respectivas respostas metodológicas aplicáveis.

Quadro 24 – Ponto de melhoria e resposta metodológica para o Manual disponível

PONTO DE MELHORIA	RESPOSTA METODOLÓGICA
Abordagem conceitual dos artefatos	Orientações de uso dos artefatos, definir sequência, lógica de escrita, conteúdos mínimos e exemplos práticos.
Detalhamento metodológico para operacionalização	Roteiro operacional com etapas, atividades, responsáveis, entradas, saídas e critérios de validação.
Tratamento geral do processo de implementação	Sequência lógica de execução, com definição de prioridades, marcos de controle e encadeamento entre fase.
Padronização metodológica detalhada dos processos	Adotar modelos padronizados de fluxos e procedimentos, assegurar consistência, rastreabilidade e replicabilidade.
Integração entre riscos, controles e ações	Vincular riscos identificados, controles estabelecidos e ações de tratamento, com alinhamento sistêmico.
Orientações gerais sobre evidências de conformidade	Tipos de registros, formas de documentação e critérios mínimos para evidenciar conformidade para auditoria.
Detalhamento operacional para a melhoria contínua	Procedimentos de registro, análise e incorporação de lições aprendidas, assegurando retroalimentação contínua.

Fonte: elaborado pela autora

A leitura integrada dos pontos de melhoria evidencia relevante janela de oportunidade para a proposição de instrumentos estruturantes que orientem, de forma padronizada, a construção de artefatos, documentos e práticas organizacionais. Nesse sentido, destaca-se a necessidade de desenvolvimento de *templates*, guias e modelos operacionais que subsidiem, de maneira sistemática e objetiva, as atividades de diagnóstico, planejamento, execução, controle, monitoramento e aprendizagem organizacional. Tal direcionamento contribui para a redução de assimetrias interpretativas, o fortalecimento da convergência metodológica e o incremento da eficiência e da eficácia dos processos no âmbito do SGC.

Foi a partir dessa compreensão que a pesquisadora identificou oportunidades para propor um Manual complementar ao SGC do TRE-GO (**Apêndice B**), voltado à sistematização do processo desde o estado atual (*As-Is*), passando pelo desenho do estado futuro desejado (*To-Be*), pela definição e execução das ações necessárias (*To-Do*) e pelo acompanhamento dos resultados (*To-See*), até a consolidação do aprendizado organizacional (*To-Learn*).

A iniciativa busca estruturar, de forma lógica e complementar, o encadeamento das etapas e oferecer, ao mesmo tempo, referências claras para a elaboração de documentos e artefatos, promovendo maior consistência, aplicabilidade e capacidade de adaptação do sistema às dinâmicas do órgão.

4.3. Cultura de *compliance*: desafios, práticas e condicionantes

A análise dos resultados do processo de implementação e certificação, no âmbito do Gabinete de Juiz Membro do TRE-GO, relacionada à ISO 37301, evidenciou que a cultura de *compliance* não se estabelece de forma automática com a adoção do sistema, mas se constitui como um processo institucional gradual, influenciado por fatores estruturais, comportamentais e simbólicos, que impactam diretamente a internalização das práticas e a sustentabilidade do SGC. Nesse sentido, a cultura de *compliance* configura-se como dimensão transversal do sistema, influenciando diretamente comportamentos, decisões e práticas, e condicionando, de forma decisiva, e sobretudo, o grau de maturidade e sustentabilidade do referido sistema.

4.3.1. Principais desafios

A implementação e certificação do SGC no âmbito do TRE-GO foram impactadas por barreiras institucionais e culturais típicas de processos de mudança organizacional, dentre as quais se destacam a resistência à formalização de práticas, a percepção inicial do *compliance*

como atividade burocrática e a dificuldade de integração entre as unidades organizacionais, fatores que influenciaram diretamente o ritmo e a profundidade da adoção do sistema.

A resistência organizacional tornou-se mais evidente diante da necessidade de adaptação a novas rotinas, da incorporação de controles e do aumento do rigor na documentação das atividades. Esse movimento exigiu uma inflexão na forma de atuação institucional, que passou de uma lógica predominantemente operacional para uma abordagem mais estruturada, orientada por normas, análise de riscos e produção de evidências, impactando diretamente a forma como as atividades passaram a ser compreendidas e executadas no órgão.

No plano estrutural, limitações relativas à disponibilidade de recursos, à necessidade de capacitação especializada e à adequação de processos já existentes influenciaram a execução das atividades de implementação. Essas restrições demandaram ajustes contínuos, tanto na definição de prioridades quanto na adoção de estratégias compatíveis com a capacidade institucional, exigindo maior planejamento e coordenação entre as unidades para viabilizar a implementação de forma progressiva e sustentável.

As lacunas de conhecimento em *compliance* e gestão de riscos configuraram desafio relevante, sobretudo na compreensão dos requisitos da ISO 37301 e na sua tradução em práticas organizacionais aplicáveis ao contexto do TRE-GO. Esse cenário impactou, inicialmente, a uniformidade na aplicação dos procedimentos, gerando interpretações distintas e dificultando a consolidação do sistema como instrumento estratégico de governança institucional.

Diante desse contexto, os desafios foram enfrentados por meio da adoção de abordagem metodológica estruturada, com ênfase na capacitação contínua, na comunicação institucional e na construção progressiva do sistema. A utilização do Manual disponível do SGC como instrumento orientador contribuiu para reduzir assimetrias interpretativas, promover maior alinhamento entre as unidades e assegurar maior consistência na condução das atividades ao longo do processo de implementação.

A leitura integrada desses desafios evidencia variadas janelas de oportunidade para o fortalecimento da cultura de *compliance* por meio da adoção de estratégias estruturadas que articulem comunicação, capacitação e padronização de práticas. Nesse contexto, torna-se fundamental a construção de instrumentos que orientem a atuação dos agentes organizacionais, reduzam resistências e promovam maior alinhamento entre as unidades, contribuindo para a consolidação de um ambiente institucional orientado à integridade.

No Quadro 25, a partir da análise dos desafios enfrentados e da experiência prática acumulada, apresentam-se pontos críticos relacionados à cultura de *compliance* e as respectivas respostas metodológicas orientadas à sua mitigação e superação.

Quadro 25 – Desafios associados à cultura de *compliance* e respostas metodológicas

DESAFIO	RESPOSTA METODOLÓGICA
Resistência à formalização de novas práticas	Desenvolver ações para sensibilizar e comunicar, evidenciando o valor estratégico do <i>compliance</i> .
Percepção do <i>compliance</i> como atividade burocrática	Reforçar o vínculo do SGC aos objetivos estratégicos e os benefícios para a tomada de decisão e a governança.
Dificuldade de integração entre unidades	Estabelecer mecanismos de articulação intersetorial, com definição clara de papéis, responsabilidades e fluxos.
Adaptação a novas rotinas e controles	Promover capacitações contínuas e orientadas à prática, facilitando a transição para novos modelos de atuação.
Limitações de recursos e capacidades institucionais	Priorizar ações com base em critérios de risco e relevância, adequando a implementação à capacidade organizacional.
Lacunas de conhecimento em <i>compliance</i> e riscos	Estruturar trilhas de aprendizagem e materiais de apoio que traduzam os requisitos normativos em práticas aplicáveis.
Baixa uniformidade na aplicação dos procedimentos	Padronizar processos e artefatos, assegurando consistência e replicabilidade na execução das atividades.

Fonte: elaborado pela autora

Em síntese, observa-se que os desafios associados à cultura de *compliance* extrapolam aspectos técnicos do sistema, revelando-se como fatores críticos para sua efetiva internalização. Nesse contexto, e considerando a atuação direta da pesquisadora no processo de implementação e certificação no âmbito do Gabinete de Juiz Membro do TRE-GO, torna-se relevante explicitar os principais entraves culturais identificados e as respostas metodológicas construídas a partir das lições aprendidas, com foco na superação de resistências, no alinhamento organizacional e no fortalecimento de práticas orientadas à integridade.

Foi a partir dessa análise que a pesquisadora identificou a necessidade de avançar na proposição de um Manual complementar ao SGC do TRE-GO (**Apêndice B**), orientado à sistematização do processo organizacional desde o diagnóstico do estado atual (*As-Is*) até a consolidação do aprendizado institucional (*To-Learn*). A iniciativa busca oferecer contribuição efetiva, de forma integrada, aos fluxos e artefatos, assim como aos mecanismos de apoio à mudança comportamental, assegurando maior consistência na execução das atividades e favorecendo a incorporação progressiva da cultura de *compliance* como prática institucional.

4.3.2. Boas práticas institucionais

A análise do processo de implementação do SGC no âmbito do TRE-GO evidenciou a adoção de práticas institucionais que contribuíram de forma significativa para sua efetividade. Entre essas, destacou-se a utilização da abordagem metodológica estruturada no Manual existente, o qual permitiu organizar a implantação de maneira coerente, rastreável e orientada à aprendizagem contínua, favorecendo a integração entre as diferentes etapas do processo.

Entre as ações, a capacitação e a comunicação institucional desempenharam papel central na disseminação das diretrizes de *compliance*, promovendo alinhamento entre os atores organizacionais e ampliando a compreensão das obrigações normativas. A realização de treinamentos, a disponibilização de materiais orientadores e a atuação da Função de *Compliance*, como instância de apoio e orientação, contribuíram para a internalização progressiva das práticas do sistema.

Nesse contexto, o monitoramento contínuo e a avaliação sistemática dos processos possibilitaram a identificação de desvios, a realização de ajustes e o aprimoramento do funcionamento do sistema. A utilização de indicadores, auditorias internas e mecanismos de análise crítica assegurou a verificação da aderência entre o planejamento e a execução, reforçando a capacidade adaptativa do SGC ao longo do tempo.

Os mecanismos de controle implementados, incluindo políticas institucionais, procedimentos operacionais, canais de denúncia e processos de investigação, contribuíram para o fortalecimento da conformidade e da integridade organizacional. Tais instrumentos asseguraram não apenas a prevenção de desvios, mas também o desenvolvimento da capacidade institucional de resposta diante de situações de não conformidade.

Por conseguinte, observou-se que as práticas adotadas apresentaram elevado potencial de replicação em outros órgãos do Poder Judiciário, especialmente em razão de sua aderência a padrões normativos internacionais e do uso de uma estrutura metodológica sistematizada. Nesse sentido, o Manual disponível do SGC do TRE-GO configurou-se como um instrumento relevante para a disseminação dessas práticas em diferentes contextos institucionais.

No Quadro 26, a partir das práticas observadas e da experiência acumulada durante a implementação, apresentam-se os principais aspectos que contribuíram para o fortalecimento do SGC e as respectivas respostas metodológicas associadas à sua replicação e aprimoramento.

Quadro 26 – Boas práticas institucionais e respostas metodológicas

BOA PRÁTICA	RESPOSTA METODOLÓGICA
-------------	-----------------------

Utilização de abordagem metodológica estruturada	Consolidar modelo metodológico lógico, rastreável e orientado à aprendizagem contínua.
Capacitação contínua dos atores organizacionais	Estruturar trilhas formativas alinhadas às necessidades do sistema e às funções desempenhadas.
Comunicação institucional ativa	Desenvolver comunicação clara para alinhamento e disseminação das diretrizes de <i>compliance</i> .
Função de <i>Compliance</i> como suporte técnico	Definir papel integrador da função de <i>compliance</i> , com apoio contínuo às unidades.
Monitoramento e avaliação sistemática dos processos	Instituir monitoramento contínuo com indicadores, auditorias e análises críticas.
Estruturação de mecanismos de controle	Implementar políticas, procedimentos e canais para prevenir, detectar e responder a desvios.
Instrumentos normativos e metodológicos sistematizados	Formalizar artefatos que assegurem padronização, replicabilidade e consistência na execução.

Fonte: elaborado pela autora

Em síntese, considerando as práticas institucionais destacadas e a participação direta da pesquisadora nesse percurso, torna-se pertinente explicitar os elementos que contribuíram para a efetividade do sistema, assim como as respostas metodológicas associadas à sua consolidação. Tal análise permite não apenas sistematizar as boas práticas identificadas, mas, também, evidenciar os fatores que favoreceram sua internalização no contexto organizacional.

Portanto, essas práticas revelam não apenas avanços já alcançados, mas, sobretudo, um campo fértil para consolidar e expandir o SGC no âmbito institucional. A sistematização de artefatos metodológicos surge, nesse contexto, como elemento-chave para orientar a atuação organizacional de forma mais sistêmica, convergente e consistente, favorecendo a integração de processos, de entendimentos e a maior previsibilidade na execução das atividades.

A partir dessa leitura, tornou-se evidente a proposição de um Manual complementar ao SGC do TRE-GO (**Apêndice B**), sobretudo quanto ao detalhamento de diretrizes operacionais e à ampliação de sua capacidade de orientar, de forma mais sistêmica e estruturada, a prática institucional. Esse movimento reforça a importância de artefatos que conectem, de maneira efetiva, os fundamentos metodológicos à execução cotidiana, contribuindo para a consolidação e difusão das boas práticas no sistema.

4.3.3. Fatores críticos de consolidação

A consolidação do SGC no TRE-GO foi condicionada por fatores estruturais e institucionais que atuaram como elementos críticos para sua sustentabilidade. Dentre esses fatores, destaca-se a atuação da Alta Direção, cujo comprometimento foi determinante para assegurar legitimidade ao sistema, viabilizar a alocação de recursos e promover a internalização da cultura de *compliance* no âmbito organizacional.

A liderança institucional influenciou diretamente a consolidação do sistema ao estabelecer diretrizes claras, apoiar a implementação das ações e reforçar a importância do *compliance* como elemento estratégico da governança. Essa atuação contribuiu para reduzir resistências organizacionais e para consolidar o sistema como prática institucional legítima e necessária.

A integração entre gestão de riscos, controles internos e mecanismos de governança constituiu elemento central para a sustentação do SGC. Essa articulação permitiu alinhar decisões organizacionais a critérios estruturados, assegurando coerência entre planejamento, execução e avaliação, e promovendo maior consistência na gestão da conformidade.

Sob essa perspectiva, a informação documentada assumiu papel estratégico, ao viabilizar a rastreabilidade das ações, a evidência da conformidade e a continuidade do sistema. A formalização de processos, registros e evidências contribuiu para a padronização das práticas e para a sustentação do SGC ao longo do tempo, inclusive em cenários de mudanças institucionais.

A capacidade adaptativa do sistema também se configura como fator crítico de consolidação, permitindo sua atualização frente a alterações normativas, organizacionais e contextuais. A incorporação de mecanismos de aprendizagem contínua, conforme preconizado pelo Ciclo TRACE, assegura que o sistema evolua de forma consistente e permaneça alinhado às exigências do ambiente institucional.

Em síntese, a consolidação do SGC no TRE-GO decorre da combinação entre liderança comprometida, integração sistêmica, estrutura metodológica robusta e aprendizagem organizacional contínua, elementos que, de forma articulada, sustentam a efetividade do *compliance* como função estruturante da governança pública.

No Quadro 27, a partir da experiência prática acumulada, apresentam-se os principais fatores de consolidação do SGC e as respectivas respostas metodológicas orientadas à sua preservação e fortalecimento institucional.

Quadro 27 – Fatores de sucesso da consolidação do SGC e respostas metodológicas

FATOR DE SUCESSO	RESPOSTA METODOLÓGICA
Comprometer a Alta Direção	Instituir governança formal com responsabilidades, recursos e monitoramento do engajamento da liderança.
Atuação da liderança institucional	Estabelecer comunicação e alinhamento estratégico que reforcem o papel do <i>compliance</i> na governança.
Integrar riscos, controles e governança	Estruturar processos que assegurem a articulação entre gestão de riscos, controles internos e tomada de decisão.
Uso estratégico da informação documentada	Padronizar registros, processos e evidências, garantindo rastreabilidade, conformidade e continuidade institucional.
Capacidade adaptativa do sistema	Implementar revisões periódicas e atualização contínua, alinhadas às mudanças normativas e organizacionais.
Aprendizagem organizacional contínua	Estruturar ciclos de retroalimentação, incorporando lições aprendidas e promovendo evolução sistemática do SGC.
Alinhar planejamento, execução e avaliação	Assegurar coerência entre objetivos, ações e resultados com base em critérios mensuráveis.

Fonte: elaborado pela autora

Em atenção aos fatores estruturais e institucionais que condicionaram a consolidação do SGC no âmbito TRE-GO, e considerando a atuação direta da pesquisadora no processo de implementação e certificação, torna-se pertinente explicitar os fatores críticos que sustentaram a efetividade do sistema, assim como as respostas metodológicas associadas à sua manutenção e evolução. Essa sistematização permite evidenciar não apenas os condicionantes do sucesso, mas, também, os mecanismos que possibilitam sua replicação e sustentação no tempo.

A leitura integrada desses fatores evidencia que a consolidação do SGC não decorreu de um único elemento isolado, mas, sobretudo, da articulação entre liderança, estrutura, processos e aprendizagem contínua. Nesse sentido, observa-se a necessidade de fortalecer mecanismos que assegurem não apenas a manutenção do sistema, mas também sua capacidade de adaptação e evolução frente às dinâmicas institucionais.

A partir dessa análise, evidencia-se a importância de instrumentos metodológicos que consolidem essa articulação de forma estruturada, permitindo que o sistema se mantenha coerente, rastreável e alinhado às exigências normativas. Tal perspectiva reforça a relevância

de abordagens que integrem, de maneira consistente, os elementos técnicos e organizacionais, assegurando a sustentabilidade do SGC como função estruturante da governança pública.

4.4. Síntese dos resultados e discussões

Com base na análise das evidências empíricas produzidas pela pesquisa, foi possível compreender os elementos que condicionaram a implementação do SGC no âmbito do TRE-GO. Os resultados evidenciaram que a efetividade do sistema não se vincula apenas à existência de normas formais, mas à articulação entre direcionamento estratégico, estrutura institucional e arcabouço regulatório. Nessa perspectiva, a institucionalização do compliance mostrou-se relacionada à integração entre governança, gestão de riscos e planejamento organizacional, consolidando-a como eixo central da governança pública e da integridade institucional.

No exame do marco normativo e da estrutura institucional do TRE-GO, observou-se a construção progressiva de um ambiente favorável à implementação do compliance, sustentado por resoluções, portarias e mecanismos de governança alinhados à ISO 37301. A análise revelou que a maturidade institucional foi fortalecida pela definição de responsabilidades, pela atuação coordenada das unidades organizacionais e pela integração entre controles internos, gestão de riscos e planejamento estratégico. Destacou-se, ainda, a relevância da Função de Compliance como instância técnica transversal, essencial para assegurar o monitoramento, a efetividade e a coerência ao sistema organizacional.

A implementação e certificação do SGC foram analisadas como processo progressivo, estruturado e orientado por práticas organizacionais integradas. Os resultados demonstraram que a operacionalização dos requisitos da ISO 37301 ocorreu por meio da formalização de processos, definição de controles, padronização documental e incorporação da gestão de riscos às rotinas institucionais. A adoção de mecanismos de monitoramento, auditoria e análise crítica permitiu consolidar uma lógica preventiva e baseada em evidências. Nesse cenário, o Manual do SGC vigente do TRE-GO exerceu papel central ao traduzir requisitos normativos em diretrizes operacionais aplicáveis ao contexto institucional.

O estudo também marcou a relevância dos atores organizacionais para a sustentabilidade do sistema. A Alta Direção exerceu papel decisivo na definição de diretrizes, na provisão de recursos e na consolidação da cultura de integridade, enquanto a Função de Compliance atuou como instância técnica e supervisora do sistema. Paralelamente, o envolvimento do corpo funcional mostrou-se essencial para a incorporação das práticas de integridade nas atividades diárias. A atuação integrada entre liderança, unidades operacionais e mecanismos de controle

reforçou a compreensão do sistema como responsabilidade compartilhada e elemento central da governança pública.

Ao analisar o Manual do SGC do TRE-GO então disponível, assim como as lições aprendidas ao longo da sua implementação, observou-se que, embora tenham sido alcançados avanços relevantes, também surgiram oportunidades de melhoria metodológica. A pesquisa evidenciou a necessidade de maior detalhamento das atividades, padronização de processos, integração entre riscos e controles, além de mecanismos mais claros de acompanhamento e melhoria contínua. Nesse contexto, verificou-se que a consolidação da cultura de integridade depende, sobretudo, da articulação entre comunicação, capacitação, aprendizagem institucional e fortalecimento da liderança. As práticas observadas demonstraram elevado potencial de replicação e importante contribuição para o aperfeiçoamento da governança institucional.

Por fim, os resultados analisados ao longo do capítulo evidenciaram que a consolidação do SGC decorre da integração entre liderança comprometida, estrutura normativa, processos organizacionais padronizados e aprendizagem contínua. As evidências empíricas permitiram identificar fatores críticos, desafios culturais e respostas metodológicas capazes de sustentar a evolução do sistema de forma estruturada e adaptativa. A partir dessas constatações, no próximo capítulo têm-se as diretrizes propostas para o Manual do SGC, abordando os fundamentos, a estrutura e parâmetros para a operacionalização com base no Ciclo TRACE.

5. DIRETRIZES PROPOSTAS PARA O MANUAL DO SGC

A partir das evidências empíricas e das análises desenvolvidas ao longo deste capítulo, apresenta-se a proposta do Manual do SGC como síntese estruturada do artefato concebido nesta pesquisa. Sua formulação decorre da necessidade de consolidar, em instrumento único, os elementos normativos, metodológicos e operacionais que sustentam o sistema, permitindo explicitar seus fundamentos, diretrizes e mecanismos de aplicação no contexto institucional.

5.1. Fundamentos da proposta

A proposta metodológica desenvolvida neste estudo materializa-se no Manual do SGC, concebido como instrumento estruturante para a implementação da norma ISO 37301, a partir da experiência vivenciada no contexto do TRE-GO. Diferentemente de abordagens estritamente descritivas, o Manual resulta de um processo contínuo de aprendizagem organizacional, construído com base na prática de implantação e certificação do sistema, o que lhe confere natureza aplicada, caráter autoral e elevada aderência à realidade institucional.

Desde as fases iniciais, a construção do Manual evidenciou as limitações de modelos que se restringem à reprodução dos requisitos normativos, sem considerar sua efetiva operacionalização. A experiência demonstrou que a simples formalização documental não é suficiente para garantir a internalização do *compliance*, sendo necessário estabelecer diretrizes claras, encadeadas e verificáveis, capazes de orientar, de forma concreta, a atuação dos agentes organizacionais no cotidiano institucional.

Ao longo do processo de implementação e certificação, observou-se tensionamento constante entre a abstração normativa da ISO 37301 e as exigências práticas da gestão pública, especialmente no que se refere à tradução desses requisitos em rotinas operacionais e formais. Foi justamente essa dificuldade que impulsionou a elaboração do Manual como instrumento de mediação, capaz de reduzir essa distância e transformar diretrizes normativas em práticas organizacionais estruturadas e passíveis de acompanhamento.

Como desdobramento, propôs-se uma linha para operacionalização das fases do Ciclo TRACE, com indicação de objetivos e entregáveis por etapa, visando orientar objetivamente a aplicação prática do método e favorecer maior consistência quando da implementação do SGC, tal como indicado no **Apêndice C**.

Nesse contexto, o Manual foi sendo progressivamente construído, incorporando ajustes metodológicos decorrentes da experiência empírica. A necessidade de organizar o processo de

forma lógica, rastreável e orientada à execução levou à adoção do Ciclo TRACE³, proposto por Lelis et al. (2026), como base estruturante da proposta. Contudo, a aplicação prática evidenciou a necessidade de adaptar a referida proposição, como forma de garantir a sua aplicabilidade diante do contexto organizacional estudado, tal como ilustrado na Figura 7.

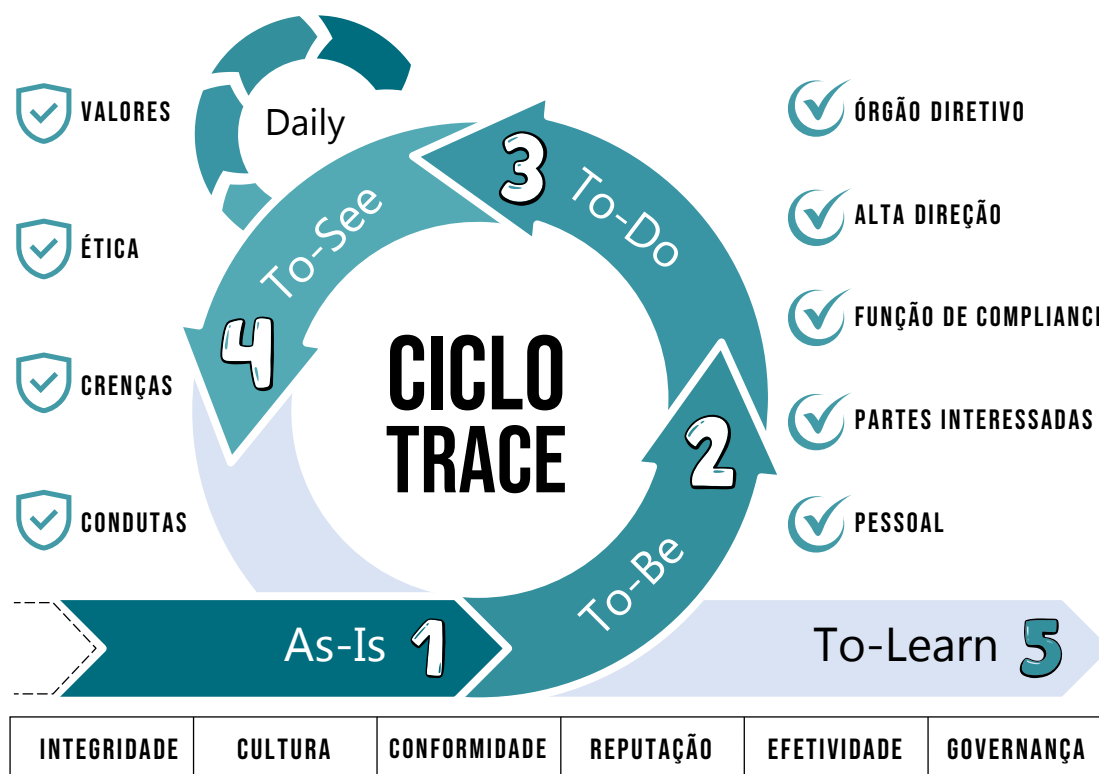


Figura 7 – Ciclo TRACE ajustado à implantação do SGC

Fonte: adaptado de Lelis et al. (2026)

Assim, o Ciclo TRACE foi ajustado no âmbito desta pesquisa, passando a ser utilizado não apenas como estrutura conceitual, mas, também, como um instrumento metodológico aplicado, orientado à condução efetiva da transformação organizacional. Essa adaptação consistiu, sobretudo, no reforço da dimensão operacional de suas etapas, na explicitação dos pontos de controle e na incorporação de mecanismos de retroalimentação contínua, aproximando o modelo da realidade institucional e das exigências da ISO 37301.

Na fase *As-Is*, a compreensão da realidade organizacional assume caráter estruturante, exigindo uma análise que vá além da descrição formal dos processos. A experiência demonstrou que diagnósticos superficiais comprometem a consistência de todo o sistema, razão pela qual o Manual orienta a investigação detalhada das práticas institucionais e dos riscos de não conformidade. Busca-se, assim, identificar fragilidades e lacunas que sirvam de base para decisões mais qualificadas ao longo da implementação.

³ TRACE: *Traceable Requirements, Analysis and Controle Engineering*.

Ainda nessa fase, importa reconhecer que o diagnóstico não pode se limitar a dimensões técnicas ou procedimentais, devendo incorporar os valores, princípios éticos, crenças organizacionais e padrões de conduta que orientam o comportamento institucional. Essa leitura ampliada permite compreender não apenas como os processos operam, mas também por que operam dessa forma, assegurando que o sistema de *compliance* seja construído em consonância com a identidade organizacional e suas referências normativas implícitas.

Na fase **To-Be**, o foco desloca-se para a construção de um estado futuro que não se resume à reprodução abstrata dos requisitos normativos. Trata-se de um exercício de direcionamento estratégico que considera, simultaneamente, as exigências da norma e as condições reais da organização. Ao articular essas dimensões, busca-se garantir que o modelo projetado seja não apenas tecnicamente adequado, mas também viável, coerente e sustentável no contexto institucional em que será aplicado.

Quando da definição do estado futuro, o comprometimento institucional deve observar rigorosamente as alçadas decisórias fixadas, com a atuação coordenada dos atores institucionais (Órgão Diretivo, Alta Direção, Função de *Compliance*, Pessoal e Partes Interessadas). Cada um desses exerce responsabilidades específicas, que, quando respeitadas, asseguram a legitimidade das decisões, a coerência das ações e a adequada segregação de funções. Essa organização por níveis de autoridade fortalece a governança, evita sobreposições e promove *accountability*, contribuindo para a efetividade e a sustentabilidade do SGC.

Na fase **To-Do**, a atenção se volta para a transformação das diretrizes definidas em ações concretas, exigindo coordenação entre atores, clareza de responsabilidades e definição objetiva de entregáveis. A prática evidenciou que a ausência desses elementos tende a gerar descontinuidade e fragilidade na execução. Em resposta, o Manual incorpora orientações operacionais mais detalhadas, com vistas a assegurar maior previsibilidade, padronização e consistência na implementação das atividades.

Na fase **To-See**, o sistema passa a ser analisado sob a ótica do desempenho, o que implica tornar visíveis e mensuráveis as ações implementadas. Não se trata apenas de verificar a existência de controles, mas de compreender sua efetividade ao longo do tempo. Para tanto, o Manual orienta a definição de indicadores, critérios de avaliação e mecanismos de coleta de evidências, permitindo identificar desvios, acompanhar resultados e sustentar análises mais consistentes sobre o funcionamento do sistema.

Ainda no contexto do monitoramento contínuo, destaca-se a incorporação do *Daily* como mecanismo de acompanhamento sistemático das atividades e dos controles estabelecidos; o qual, diferentemente de avaliações pontuais, promove a verificação recorrente do andamento

das ações, permitindo a identificação tempestiva de desvios ou falhas, inconsistências ou riscos emergentes. Essa prática reforça, sobretudo, a disciplina operacional do sistema, assegura maior proximidade entre planejamento e execução e contribui para a geração contínua de evidências, fortalecendo a capacidade de resposta e a efetividade do SGC.

Na fase ***To-Learn***, o foco deixa de ser a observação e passa a ser a interpretação crítica dos resultados obtidos. A experiência demonstrou que a geração de informações, por si só, não produz melhoria, sendo necessário analisá-las de forma estruturada e transformá-las em decisões. Nesse sentido, o Manual estabelece mecanismos de registro e sistematização de lições aprendidas, favorecendo a revisão de práticas e o aprimoramento contínuo dos controles e processos organizacionais.

Na consolidação do Ciclo como proposta metodológica, evidencia-se um movimento contínuo de retroalimentação entre teoria e prática, no qual cada etapa contribui para o refinamento das diretrizes adotadas. Esse caráter iterativo fortalece a robustez do modelo e amplia sua capacidade de adaptação, permitindo que o sistema evolua de forma progressiva e responda às dinâmicas institucionais e às exigências normativas ao longo do tempo.

Nesse contexto, o Ciclo ultrapassa a organização de etapas operacionais, ao estruturar conceitualmente o SGC e a partir de pressupostos balizadores (integridade, reputação, cultura, conformidade, efetividade e governança) que constituem sua base estruturante conceitual.

Em síntese, sob a lente da implementação e certificação, o Manual proposto apresenta cinco contribuições centrais:

- (a) estabelece uma trilha lógica de implantação, do diagnóstico à melhoria contínua, preservando a coerência do sistema de gestão;
- (b) propõe artefatos concretos, reduzindo ambiguidades na execução;
- (c) organiza os requisitos da ISO 37301 em conexões sistêmicas de entradas, saídas, orientações práticas, erros comuns e evidências, aproximando o modelo da realidade de auditoria;
- (d) incorpora uma racionalidade processual por meio do Ciclo TRACE, assegurando sequência, monitoramento e aprendizagem; e
- (e) promove a padronização documental, essencial à maturidade, à auditabilidade e à governança da informação.

No Quadro 28 têm-se a estruturação sintética das fases do TRACE aplicado ao SGC.

Quadro 28 – Estruturação sintética do Ciclo TRACE aplicado ao SGC

FASE	O QUE?	COMO?
<i>As-Is</i>	Compreender o contexto organizacional, identificar riscos e obrigações.	. Levantar processos . Mapear partes interessadas . Identificar requisitos legais . Analisar o contexto
<i>To-Be</i>	Definir modelo futuro, orientar integridade, estruturar governança e gerir riscos.	. Estruturar políticas . Definir papéis . Estabelecer diretrizes estratégicas . Organizar o modelo de governança
<i>To-Do</i>	Planejar ações, implementar mudanças e operacionalizar o sistema.	. Analisar riscos; planejar e controlar ações . Capacitar e comunicar . Realizar <i>due diligence</i> . Modelar processos
<i>To-See</i>	Monitorar desempenho, verificar aderência e avaliar efetividade.	. Monitorar continuamente . Realizar auditorias . Conduzir análise crítica . Acompanhar sistematicamente (<i>Daily</i>)
<i>To-Learn</i>	Retroalimentar sistema, corrigir desvios e promover evolução contínua.	. Tratar não conformidades . Implementar ações corretivas . Revisar práticas . Sistematizar lições aprendidas

Fonte: elaborado pela autora

Em síntese, como observado, o Ciclo TRACE pode estruturar a implementação do SGC em cinco fases integradas: *As-Is* (diagnóstico), *To-Be* (definição), *To-Do* (execução), *To-See* (monitoramento) e *To-Learn* (aprendizagem). Cada etapa explicita diretrizes sobre o que deve ser realizado e como executar as ações, assegurando coerência metodológica, continuidade do processo e alinhamento entre planejamento, controle e melhoria contínua do sistema.

Por fim, na consolidação dos fundamentos do Manual, evidencia-se uma compreensão ampliada do *compliance* como instrumento de transformação organizacional. Ao articular norma, prática e aprendizagem institucional, a proposta supera uma lógica meramente prescritiva e se estabelece como modelo aplicado, orientado à geração de valor público, ao fortalecimento da governança e à promoção efetiva da integridade institucional.

5.2. Estrutura do manual proposto

A estrutura do Manual do SGC proposto foi concebida como resultado direto do processo de aprendizagem organizacional vivenciado durante a implementação da ISO 37301 no âmbito do TRE-GO. Diferentemente de modelos tradicionais, organizados exclusivamente

a partir da sequência normativa da norma, o Manual foi estruturado para articular, de forma integrada, fundamentos conceituais, diretrizes operacionais e instrumentos aplicáveis, assegurando coerência entre compreensão, execução e evidência.

A organização do Manual segue uma lógica progressiva e encadeada, iniciando pela contextualização do *compliance*, avançando pela compreensão da arquitetura normativa da ISO 37301 e culminando na operacionalização do sistema por meio de diretrizes, macroetapas e artefatos estruturados. Essa disposição não é meramente didática, mas reflete a necessidade, observada na prática, de conduzir o usuário de uma compreensão abstrata para uma atuação concreta e orientada.

A primeira camada estrutural do Manual proposto é composta por seções introdutórias, que incluem a apresentação, os objetivos, o público-alvo e os fundamentos do *compliance*, responsáveis por estabelecer as bases conceituais necessárias à compreensão do sistema. A experiência de implementação demonstrou que a ausência dessa etapa inicial compromete a interpretação dos requisitos e gera desalinhamento entre os atores organizacionais, razão pela qual essa fundamentação foi incorporada como elemento indispensável da proposta.

Na sequência, o Manual proposto apresenta a introdução à ISO 37301 e sua arquitetura conceitual, estruturando os capítulos da norma de forma sintética e orientada à aplicação prática. Essa seção busca reduzir a complexidade interpretativa do referencial normativo, traduzindo seus requisitos em linguagem acessível e funcional, sem perda de rigor técnico, o que se mostrou essencial para viabilizar sua internalização no contexto institucional.

A partir dessa base, são introduzidas diretrizes para implementar o SGC, estruturadas a partir do Ciclo TRACE, que organiza o processo em fases interdependentes de diagnóstico, definição, execução, monitoramento e aprendizagem. Essa escolha metodológica reflete a necessidade, identificada na prática, de superar abordagens lineares e fragmentadas, adotando uma lógica iterativa, capaz de acomodar ajustes contínuos ao longo da implementação.

A decomposição do processo em macroetapas constitui um dos elementos centrais da estrutura do manual, permitindo traduzir a complexidade do sistema em blocos operacionais claramente definidos: em reflexo a base experimental vivenciada quando de implementação e certificação da ISO no âmbito do TRE-GO, articulando objetivos, diretrizes, boas práticas e erros comuns, de modo a orientar a ação organizacional e reduzir incertezas na execução.

O detalhamento subsequente em etapas específicas reforça a orientação processual do manual, aproximando-o de uma lógica de gestão por processos. Essa organização permite identificar, com maior precisão, as atividades necessárias à implementação do sistema, assim

como suas interdependências, favorecendo a coordenação entre unidades organizacionais e a integração das ações de *compliance* às rotinas institucionais.

Outro componente estruturante do Manual refere-se à definição dos artefatos do sistema, organizados de acordo com os capítulos da ISO 37301. A identificação desses instrumentos (políticas, matrizes de risco, planos, procedimentos e indicadores) decorre da necessidade de materializar os requisitos normativos em documentos e registros verificáveis, assegurando rastreabilidade e suporte à auditoria.

A estrutura dos artefatos foi padronizada a partir da definição de elementos mínimos, tais como objetivo, escopo, referências normativas, diretrizes, responsabilidades, controles e evidências. Essa padronização, derivada da experiência prática vivenciada no TRE-GO quando da implementação e certificação da ISO 37.01, contribui para reduzir ambiguidades, melhorar a qualidade documental e assegurar maior consistência na aplicação do sistema em diferentes unidades organizacionais.

A integração entre os artefatos constitui outro aspecto relevante da estrutura do manual, evidenciando que os documentos não devem ser concebidos de forma isolada, mas como componentes de um sistema interdependente. A coerência entre política, riscos, controles, indicadores e ações corretivas permite fortalecer, sobretudo, a lógica sistêmica do SGC e evitar fragmentações que comprometam sua efetividade.

A inclusão de seções dedicadas às conexões sistêmicas, contemplando entradas, saídas e relações com os capítulos da norma, representa inovação relevante na estrutura do manual. Essa abordagem foi incorporada a partir da necessidade de explicitar o encadeamento lógico do sistema, facilitando sua compreensão e permitindo, assim, que os usuários visualizem a interdependência entre os diferentes elementos do SGC.

Adicionalmente, a presença de orientações práticas, erros comuns e evidências esperadas em cada seção reflete diretamente os aprendizados decorrentes da implementação. Esses elementos funcionam como guias operacionais, auxiliando os usuários na execução das atividades e na prevenção de falhas recorrentes, ao mesmo tempo em que alinham a prática organizacional às exigências de auditoria e certificação.

A estrutura do Manual também incorpora exemplos de artefatos completos, com orientações detalhadas de preenchimento, o que contribui para reduzir a distância entre teoria e prática. A experiência demonstrou que a simples indicação de documentos a serem elaborados é insuficiente, sendo necessário oferecer modelos que orientem sua construção de forma consistente e alinhada aos requisitos normativos.

Outro aspecto relevante refere-se à articulação entre o manual e os mecanismos de monitoramento e melhoria contínua, assegurando que a estrutura proposta não se restrinja à implementação inicial, mas sustente a evolução do sistema ao longo do tempo. A inclusão de instrumentos de avaliação, auditoria e registro de lições aprendidas reforça o caráter dinâmico e adaptativo do SGC.

A estrutura do Manual foi concebida, portanto, para atender simultaneamente a três dimensões fundamentais: compreensão, operacionalização e evidência. Essa tríade reflete o aprendizado de que a efetividade do *compliance* depende não apenas do entendimento dos requisitos, mas da capacidade de executá-los de forma consistente e de demonstrar sua aplicação por meio de registros verificáveis.

Por fim, a organização do Manual evidencia uma mudança de paradigma na abordagem do *compliance*, ao deslocar o foco de uma lógica normativa para uma lógica operacional e sistêmica. Ao estruturar o conteúdo de forma integrada, orientada à ação e baseada em evidências, o manual se consolida como instrumento metodológico robusto, capaz de apoiar a implementação, a manutenção e a certificação do SGC no setor público

5.3. Operacionalização do SGC com base no Ciclo TRACE

No âmbito desta pesquisa, propõe-se a operacionalização do SGC a partir do Ciclo TRACE, adotado como base para estruturar processos de mudança organizacional. A escolha desse modelo decorre da necessidade de organizar, de forma objetiva e integrada, as dimensões de **diagnóstico, modelagem, implementação, monitoramento e aprendizagem**. Ao organizar essas dimensões em fases interdependentes, o Ciclo permite conferir coerência lógica e sistêmica ao implementar o sistema, orientando sua construção a partir de evidências, alinhando a capacidade de adaptação ao contexto organizacional.

A adoção do TRACE justifica-se por sua capacidade de estruturar a implementação do SGC de maneira progressiva e integrada, permitindo a transição consistente entre o estado atual da organização e o estado desejado. Cada fase do ciclo desempenha uma função específica, contribuindo para a consolidação de práticas institucionais alinhadas à governança, à gestão de riscos e à promoção da integridade. Nesse sentido, o modelo proposto ultrapassa a dimensão normativa do *compliance*, incorporando elementos estruturais e culturais essenciais à sua efetividade no setor público. A síntese conceitual das fases do TRACE aplicáveis ao SGC, com suas respectivas finalidades sistêmicas e núcleos analíticos, é apresentada no Quadro 29.

Quadro 29 – Síntese do Ciclo TRACE aplicado ao SGC

FASE	FINALIDADE SISTÊMICA	NÚCLEO ANALÍTICO
<i>As-Is</i>	Compreensão crítica da realidade organizacional	Diagnóstico institucional baseado em processos, riscos e capacidades
<i>To-Be</i>	Construção do estado desejado do SGC	Modelagem conceitual e estrutural do sistema de <i>compliance</i>
<i>To-Do</i>	Implementação e operacionalização do sistema	Tradução do modelo em práticas organizacionais
<i>To-See</i>	Monitoramento e avaliação do desempenho	Verificação contínua da aderência, eficácia e conformidade
<i>To-Learn</i>	Aprendizagem organizacional e evolução contínua	Integração de resultados e retroalimentação estratégica

Fonte: elaborado pela autora

A fase ***As-Is*** representa o ponto de partida analítico do TRACE, sendo orientada à compreensão aprofundada da realidade organizacional. Nessa etapa, busca-se identificar como os processos são efetivamente executados, analisando dinâmicas decisórias, responsabilidades institucionais, fluxos operacionais, riscos e controles existentes. Trata-se de uma leitura empírica que permite evidenciar fragilidades estruturais, inconsistências operacionais e lacunas de governança, constituindo base essencial para a formulação do modelo futuro.

A fase ***To-Be*** corresponde à projeção estruturada do estado desejado do sistema, traduzindo os achados do diagnóstico em um modelo organizacional orientado à conformidade. Nessa etapa, são definidos os elementos essenciais do SGC, incluindo objetivos estratégicos, arquitetura de processos, governança, gestão de riscos, controles e indicadores. Trata-se de um exercício de modelagem que reorganiza a realidade institucional à luz de princípios de integridade, eficiência e geração de valor público.

Na sequência, a fase ***To-Do*** materializa o modelo concebido, promovendo sua incorporação às práticas organizacionais. Essa etapa envolve a execução planejada das ações, a alocação de recursos, a formalização de responsabilidades e a implementação de controles, processos e instrumentos de *compliance*. O sistema deixa de ser um constructo teórico e passa a integrar a rotina institucional, exigindo consistência operacional, rastreabilidade das ações e alinhamento entre os diversos atores organizacionais.

A fase ***To-See*** assume papel central na verificação da aderência e da eficácia do sistema implementado, sendo orientada ao monitoramento contínuo do desempenho do SGC. Por meio

da utilização de indicadores, auditorias internas e mecanismos de avaliação, essa etapa permite **identificar desvios, mensurar resultados e produzir evidências** sobre o funcionamento do sistema. O monitoramento (*Daily*), nesse contexto, não se limita ao controle, mas se configura como instrumento essencial para a gestão baseada em dados e evidências.

A fase ***To-Learn*** encerra o Ciclo ao transformar os resultados do monitoramento em aprendizagem organizacional estruturada. Nessa etapa, os dados são analisados de forma integrada, permitindo identificar padrões, oportunidades de melhoria e causas estruturais. A incorporação dessas lições ao SGC promove sua evolução contínua, reforçando sua capacidade adaptativa e sua aderência às demandas institucionais, o que permite reiniciar o ciclo em níveis progressivamente mais elevados de maturidade organizacional.

A operacionalização integrada das fases do Ciclo TRACE, com seus respectivos vetores operacionais e *outputs* estratégicos, é sintetizada no Quadro 30.

Quadro 30 – Fases do Ciclo TRACE, vetores operacionais e *outputs* estratégicos

FASE	VETORES OPERACIONAIS	OUTPUTS ESTRATÉGICOS
<i>As-Is</i>	Mapeamento de processos, análise decisória e identificação de riscos e controles	Diagnóstico consolidado, matriz de riscos e mapa de controles
<i>To-Be</i>	Redesenho de processos, definição de governança e estruturação de indicadores e riscos	Modelo estruturado do SGC, política de <i>compliance</i> e arquitetura organizacional
<i>To-Do</i>	Planejamento executivo, implementação de controles, capacitação e estrutura documental	Sistema implementado, registros operacionais e evidências de execução
<i>To-See</i>	Monitoramento por indicadores, auditorias internas, avaliação de riscos e controles	Relatórios de desempenho, auditorias e evidências de conformidade
<i>To-Learn</i>	Análise de causas, lições aprendidas, revisão de processos e inovação	Sistema aprimorado, atualização documental e evolução do SGC

Fonte: elaborado pela autora

Como síntese, o Ciclo TRACE evidencia que a implementação do SGC é um processo sistêmico e contínuo, no qual o **diagnóstico**, a **modelagem**, a **execução**, o **monitoramento** e a **aprendizagem** se inter-relacionam. Essa abordagem assegura a conformidade normativa e promove a evolução institucional ao integrar governança, cultura organizacional e gestão de riscos, consolidando-se como referencial orientado à melhoria contínua.

Importa destacar que a operacionalização do SGC via Ciclo TRACE depende de fatores intervenientes que afetam sua consistência e efetividade, envolvendo condições estruturais e dimensões culturais e decisórias. A compreensão desses elementos é essencial para aplicação qualificada do método, pois permite antecipar limitações, potencializar capacidades e orientar sua condução de forma mais aderente ao contexto organizacional.

No Quadro 31 têm-se fatores intervenientes conexos à operacionalização do SGC.

Quadro 31 – Fatores intervenientes conexos à operacionalização o SGC

FATOR INTERVENIENTE	PARÂMETROS A OBSERVAR
Condições institucionais mínimas	Existência de normativos internos; estruturas de governança formalizadas; disponibilidade de recursos e acesso a informações organizacionais
Nível de maturidade em governança	Grau de formalização de processos; existência de instâncias de governança e clareza de papéis e responsabilidades
Maturidade em gestão de riscos	Existência de matriz de riscos; integração com processos decisórios e uso de metodologias estruturadas
Integração entre áreas organizacionais	Nível de articulação intersetorial; compartilhamento de informações e coordenação entre unidades
Cultura organizacional	Grau de internalização de valores éticos; abertura à mudança e percepção institucional sobre <i>compliance</i>
Adesão da liderança e da alta direção	Engajamento estratégico; participação ativa e alinhamento entre discurso e prática
Capacidade informacional e tecnológica	Qualidade dos dados; integração de sistemas e rastreabilidade das informações

Fonte: elaborado pela autora

As condições institucionais mínimas constituem a base sobre a qual se sustenta a implementação do SGC, refletindo a existência de elementos indispensáveis à sua operação. A ausência de regras claras, de estruturas de governança ou de recursos adequados compromete a consistência das fases iniciais do ciclo, especialmente no diagnóstico e na modelagem. Assim, tais condições não apenas viabilizam a aplicação do Ciclo TRACE, mas, também, delimitam o alcance e a profundidade de sua execução no contexto.

O nível de maturidade em governança influencia diretamente a implementação do SGC, ao impactar a clareza das responsabilidades, a existência de instâncias decisórias e a capacidade

de coordenação. Organizações mais maduras tendem a apresentar estruturas consolidadas, o que favorece a aplicação integrada do ciclo. Em contrapartida, contextos menos estruturados exigem maior esforço, sobretudo nas fases iniciais de diagnóstico e definição do escopo.

A maturidade em gestão de riscos é central para a efetividade do SGC, pois o *compliance* orientado por risco depende da capacidade de identificar, avaliar e tratar exposições. A ausência de metodologias ou a baixa integração com processos limita sua aplicação, enquanto ambientes mais maduros permitem maior precisão na priorização de ações e definição de controles, reforçando a eficácia do sistema.

A integração entre áreas/setor atua como fator facilitador da operacionalização do SGC, especialmente em estruturas complexas e fragmentadas. A ausência de articulação e o baixo compartilhamento de dados tendem a gerar descontinuidades, redundâncias e fragilidades no fluxo de processos. Nesse sentido, a efetividade do TRACE depende, em grande medida, da capacidade da organização de promover coordenação entre unidades e alinhar suas ações em torno de objetivos comuns.

A cultura organizacional também influencia a internalização do *compliance*, moldando a percepção e adoção de normas e controles. Ambientes com resistência à mudança ou baixa valorização da integridade dificultam a implementação do SGC, enquanto culturas orientadas à ética e à transparência favorecem sua consolidação e sustentabilidade ao longo do tempo.

A adesão da liderança e da alta direção constitui um dos fatores mais críticos para o sucesso do SGC, na medida em que define o grau de priorização do tema. O comprometimento da liderança não se limita ao apoio, mas envolve participação ativa, alinhamento e coerência entre discurso e prática. A ausência desse engajamento pode comprometer a legitimidade do sistema e reduzir sua capacidade de influenciar comportamentos.

Por fim, a capacidade informacional e tecnológica influencia diretamente a qualidade do monitoramento, da análise e da tomada de decisão no âmbito do SGC. A disponibilidade de dados, a integração entre sistemas e a rastreabilidade das informações são fundamentais para a efetividade das fases de monitoramento e aprendizagem. Na ausência desses elementos, a produção de evidências pode ser prejudicada, assim como a precisão das análises realizadas.

6. SÍNTESE CONCLUSIVA, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Neste capítulo, apresenta-se a síntese conclusiva da pesquisa, com a consolidação dos principais achados e contribuições decorrentes da análise do Manual complementar proposto para a implementação do SGC. Em seguida, são discutidas as limitações identificadas ao longo do estudo, compreendidas como condicionantes inerentes ao percurso metodológico adotado. Na sequência, são delineadas sugestões para trabalhos futuros, voltadas ao aprofundamento teórico, ao aprimoramento prático do modelo e à ampliação de sua aplicabilidade em diferentes contextos institucionais.

6.1. Síntese dos resultados e conclusões

A presente pesquisa tem como ponto de partida o aprendizado empírico vivenciado pela pesquisadora ao longo do processo de implementação e certificação da ISO 37301 no âmbito do TRE-GO, experiência que evidenciou, de forma concreta, os desafios e as exigências práticas inerentes à construção de um SGC. A partir dessa vivência, foi possível propor um Manual estruturado, orientado não apenas à conformidade normativa, mas, sobretudo, à transformação organizacional, com foco no fortalecimento da governança, da integridade e da *accountability* institucional.

Os resultados demonstram que a efetividade do SGC está diretamente associada à articulação sistêmica entre governança, gestão de riscos e controles internos, reposicionando o *compliance* como elemento central da qualidade decisória. Nesse contexto, a adoção do Ciclo TRACE (Lelis et al., 2026) mostrou-se determinante para organizar a implementação de forma coerente, rastreável e adaptativa, estruturando o sistema em fluxo contínuo de diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e aprendizagem.

O Manual do SGC proposto apresenta-se como instrumento metodológico de caráter complementar e adaptável aos demais documentos atreláveis à ISO 37301, voltado à tradução de requisitos normativos em diretrizes operacionais, artefatos estruturados e mecanismos de governança, de modo a viabilizar a implementação de sistemas de *compliance* em diferentes contextos organizacionais. Sua concepção privilegia a aplicabilidade prática sem perder consistência conceitual, oferecendo base estruturada para orientar processos de implantação, monitoramento e melhoria contínua.

Como contribuições centrais do Manual, destacam-se a operacionalização prática dos requisitos da ISO 37301; a aplicação estruturada do Ciclo TRACE como base metodológica; a integração sistêmica entre governança, riscos e *compliance*; a padronização de artefatos e

evidências com foco em auditabilidade; e a proposição de um modelo aplicável ao setor público, com potencial de replicação.

No campo da administração pública, os achados indicam que a adoção de sistemas de *compliance* deve ser compreendida como estratégia de fortalecimento institucional, com impactos diretos na qualidade das decisões, na transparência e na confiabilidade organizacional. Ademais, evidencia-se que a sustentabilidade do sistema está diretamente associada à cultura organizacional, sendo influenciada por liderança, capacitação, comunicação e aprendizagem contínua.

No Quadro 32 têm-se os principais contributos do Manual proposto para o SGC.

Quadro 32 – Principais contributos do Manual proposto para o SGC

CONTRIBUTO	DESCRIÇÃO
Estruturação de trilha lógica de implantação	Estabelece lógica sequencial e integrada de desenvolvimento do SGC, conferindo inteligibilidade ao processo de implementação e assegurando coerência entre suas fases constitutivas.
Tradução da ISO 37301 em prática aplicável	Promove a transposição de referenciais normativos abstratos para um plano de ação estruturado, reduzindo a lacuna entre conformidade formal e prática organizacional.
Proposição de artefatos estruturados	Confere materialidade ao sistema por meio da definição de instrumentos que ancoram a execução, possibilitando a objetivação das práticas de <i>compliance</i> .
Articulação entre governança, riscos e <i>compliance</i>	Reconfigura o <i>compliance</i> como elemento transversal, integrando dimensões estratégicas, operacionais e de controle em uma estrutura organizacional coesa.
Aplicação do Ciclo TRACE como base metodológica	Introduz uma lógica processual orientada à transformação organizacional, estruturada em ciclos contínuos de análise, execução, monitoramento e aprendizagem.
Organização orientada à lógica de auditoria	Estrutura o sistema a partir da lógica da evidência, permitindo verificar não apenas a existência, mas a consistência e a efetividade das práticas implementadas.
Padronização de artefatos e registros	Estabelece parâmetros de uniformidade e rastreabilidade informacional, contribuindo para a consolidação da memória organizacional e da governança do conhecimento.

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, conclui-se que a implementação do SGC, quando orientada por abordagem metodológica estruturada e suportada por artefato organizacional consistente, constitui instrumento efetivo de aprimoramento da governança pública. A integração entre normas, processos e cultura organizacional posiciona o *compliance* como elemento estratégico para a promoção da integridade, da transparência e da confiança institucional.

6.2. Limitações da pesquisa

As limitações identificadas nesta pesquisa aproximam-se daquelas frequentemente observadas em trabalhos de natureza semelhante, especialmente em contextos organizacionais caracterizados por elevada complexidade institucional e por exigências contínuas de adaptação normativa. Tais restrições decorrem, em parte, das escolhas metodológicas adotadas e das condições empíricas do estudo, devendo ser compreendidas como elementos característicos ao processo de construção científica efetivado, os quais não invalidam os achados, mas indicam possibilidades de aprimoramento e aprofundamento futuro.

No **plano processual**, observa-se que a ausência de modelagem formal por meio de notações como BPMN pode reduzir o nível de detalhamento da representação dos fluxos operacionais. Embora o modelo apresente coerência lógica, a não explicitação integral de eventos, decisões e exceções pode limitar, em alguma medida, a visualização mais granular da execução. Além disso, o detalhamento das macroetapas e etapas mantém-se, em certos pontos, em nível mais gerencial, o que pode demandar maior interpretação por parte dos usuários.

No **âmbito estrutural**, observa-se que a explicitação mais detalhada da hierarquização entre os artefatos do sistema não foi apresentada de forma uniforme, uma vez que sua definição depende, em grande medida, do nível de maturidade organizacional em governança e gestão de riscos. Ainda que os artefatos estejam identificados e descritos, a delimitação de relações de dependência, sequenciamento e condições de ativação pode variar conforme o contexto institucional.

Não houve o aprofundamento do detalhamento dos **critérios de eficácia** em razão desse nível de especificação depender de fatores conexos à maturidade e à percepção organizacional sobre o *compliance*. Embora haja menção de monitoramento e uso de indicadores, a forma de evidenciar os resultados, desde a adoção inicial das práticas até a verificação de sua efetividade, pode variar conforme o contexto de cada organização. Além disso, a integração tecnológica não é detalhada, pelo mesmo motivo, o que pode limitar a compreensão sobre automação e uso de sistemas em diferentes realidades organizacionais.

No **plano empírico**, destaca-se que a proposta foi desenvolvida e aplicada em um único contexto institucional (Poder Judiciário). Essa delimitação favorece a consistência da análise, embora possa restringir sua extrapolação para organizações com diferentes escopos de atuação e níveis de maturidade em governança e *compliance*. Nesse sentido, os resultados devem ser interpretados considerando o cenário analisado, os quais oferecem subsídios relevantes para aplicações e investigações futuras.

6.3. Sustentabilidade e implicações do manual proposto

A sustentabilidade do Manual de Gestão de Compliance proposto deve ser analisada sob uma perspectiva sistêmica, considerando não apenas sua replicabilidade técnica, mas também os custos transacionais e de manutenção associados à sua implementação em contextos institucionais distintos. Embora o modelo tenha sido concebido a partir de experiência exitosa em ambiente com elevado grau de maturidade institucional, sua adoção por outros Tribunais exige a consideração de variáveis estruturais, culturais e orçamentárias que impactam sua efetividade.

Do ponto de vista dos custos transacionais, a implementação do Manual implica esforços relacionados à adaptação normativa, estruturação de processos, capacitação de pessoal e articulação entre unidades organizacionais. Tais custos não se limitam a aspectos financeiros diretos, abrangendo também dimensões cognitivas e organizacionais, como o tempo necessário à internalização de novos conceitos, redefinição de papéis institucionais e superação de resistências culturais. Em ambientes com menor disponibilidade de recursos ou estruturas mais rígidas, esses custos tendem a ser ampliados, podendo comprometer a implementação e a adesão dos atores organizacionais.

Ainda, a manutenção do Sistema de Gestão de Compliance (SGC), conforme orientado pelo Manual, exige a institucionalização de rotinas contínuas de monitoramento, avaliação e melhoria, em consonância com a ISO 37301. Esse processo demanda investimento em atualização normativa, revisão de riscos, auditorias internas e capacitação continuada. Em organizações com restrições orçamentárias, a ausência de recursos dedicados pode levar à descontinuidade das práticas ou à sua execução meramente formal, reduzindo o potencial transformador do sistema.

Sob a dimensão cultural, a sustentabilidade do Manual está condicionada ao grau de maturidade organizacional e ao comprometimento da alta administração. Em contextos orientados predominantemente por conformidade formal, a implementação do SGC tende a enfrentar maior resistência, exigindo estratégias de sensibilização, comunicação e engajamento. Nesses cenários, o custo da mudança cultural pode superar os custos operacionais, tornando a liderança elemento crítico para a viabilização do modelo.

Não obstante esses desafios, o Manual apresenta características que favorecem sua adaptabilidade e escalabilidade. Sua estrutura modular, aliada ao Ciclo TRACE como mecanismo de operacionalização, permite ajustes graduais conforme o nível de maturidade institucional, possibilitando implementação incremental e redução de barreiras de entrada.

Ademais, a padronização de artefatos, a clareza dos fluxos operacionais e a ênfase na rastreabilidade decisória contribuem para a redução de ineficiências e retrabalhos, gerando ganhos institucionais que tendem a compensar os custos iniciais. Nessa perspectiva, o Manual configura-se como instrumento dinâmico de governança, orientado à aprendizagem organizacional e à melhoria contínua.

Portanto, a sustentabilidade do Manual depende do equilíbrio entre viabilidade operacional, comprometimento institucional e capacidade adaptativa. Ao reconhecer os custos transacionais e de manutenção envolvidos, reforça-se a necessidade de implementação contextualizada do SGC, baseada em modelos flexíveis e compatíveis com as distintas realidades organizacionais dos Tribunais. Em última análise, a efetividade do Manual não reside na sua aplicação uniforme, mas na sua capacidade de ser apropriado criticamente pelas organizações, convertendo diretrizes normativas em práticas institucionais sustentáveis e geradoras de valor público.

6.4. Sugestões de trabalhos futuros

A partir das limitações identificadas quando da proposição do Manual, delineiam-se oportunidades para o aprofundamento teórico e metodológico da proposta, contribuindo para sua consolidação, capilarização e aplicação em diferentes contextos organizacionais. Destaca-se, de início, a integração do Ciclo TRACE com técnicas formais de modelagem de processos, como BPM e BPMN, visando articular, com maior precisão, concepção e execução do sistema.

Outro eixo envolve o aprimoramento do detalhamento operacional e da hierarquização dos artefatos, com definição mais clara de entradas, saídas, responsáveis, critérios de validação, riscos e sequenciamento lógico, favorecendo maior clareza e aplicabilidade na implementação.

No campo da governança, sugere-se o aprofundamento da modelagem decisória em distintos contextos, especialmente quanto às alçadas e mecanismos de responsabilização, assim como o desenvolvimento de métricas mais robustas para avaliação da eficácia, ampliando a capacidade de mensurar o impacto do *compliance* sobre o desempenho organizacional.

A integração com soluções tecnológicas também se apresenta como oportunidade de melhoria relevante, incluindo o uso de plataformas digitais e ferramentas analíticas para suporte à implementação e ao monitoramento. Nesse contexto, a análise do *Daily* como mecanismo de acompanhamento contínuo pode ser aprofundada, especialmente quanto à sua contribuição para a disciplina operacional e identificação de desvios.

Além disso, destaca-se a importância de validar o Manual em diferentes contextos institucionais, ampliando sua robustez empírica, assim como de aprofundar a dimensão cultural

do *compliance*, por meio de instrumentos capazes de mensurar a internalização de comportamentos alinhados à conformidade.

Adicionalmente, a operacionalização do SGC via Ciclo TRACE é condicionada por fatores intervenientes, como condições institucionais, maturidade em governança e riscos, cultura organizacional e adesão da liderança, que influenciam sua efetividade. Estudos futuros podem aprofundar a análise desses elementos em diferentes contextos, avaliando seus impactos sobre a aplicação do Manual. Tal abordagem contribuirá para o refinamento metodológico da proposta, ampliando sua adaptabilidade, robustez empírica e capacidade de geração de valor institucional.

Por fim, a articulação do TRACE com outros referenciais metodológicos, como o *Design Science Research* (DSR), pode fortalecer o caráter científico da proposta, assim como o aprofundamento da análise sob a perspectiva de certificação, especialmente em relação à ISO 37301, contribuindo para sua aplicação em processos de auditoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAM, J.; WATTS, K.; SMITH, B. **Design science research for public administration: integrating theory and practice**. In: *Government Information Quarterly*, v. 38, n. 4, p. 1015-67, 2021.
- ADAM, M. T. P. et al. **Design science research modes in human-computer interaction projects**. In: *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, v. 13, n. 1, p. 1-27, 2021. DOI: 10.17705/1thci.00144.
- ALASSAF, D. et al. **The impact of open-border organization culture and employees' knowledge, attitudes, and rewards with regards to open innovation: an empirical study**. In: *Journal of Knowledge Management*, v. 24, n. 9, p. 2273-2297, 2020.
- ALMEIDA, Ítalo Dantas de. *Metodologia do trabalho científico*. Recife: Editora UFPE, 2021.
- AMIN, A. **Analysis of organizational culture in the public sector**. In: *Management Research and Practice*, v. 14, n. 4, p. 47-61, 2022.
- AMORIM, D. A.; OLIVEIRA, N. B. M. **O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática**. In: *RAGC*, v. 10, n. 43, 2022.
- AMORIM, R. M. **O papel da auditoria interna na melhoria contínua do sistema de integridade corporativa**. In: *Revista Latino-Americana de Governança*, v. 2, n. 1, p. e038, 2022.
- ANGELUCI, A. C. B. et al. **Design science research como método para pesquisas em TDIC na educação**. In: *Congresso Brasileiro de Comunicação e Educação (INTERCOM)*, 2020, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Intercom, 2020.
- ANGELUCI, A. C. et al. **Aplicações da design science research na engenharia e gestão pública**. In: *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, v. 12, n. 3, p. 210-229, 2020.
- ARAGÃO, J. W. M. de; NETA, M. A. H. M. *Metodologia científica*. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2017.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 37000: governança organizacional – diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ABNT. Associação Brasileira De Normas Técnicas. NBR ISO 37301: sistemas de gestão de *compliance* – requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.
- ABNT. Associação Brasileira De Normas Técnicas. NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- BARBOSA, I. C. A. *Método para implantação de novas tecnologias e de sistemas construtivos inovadores em empresas construtoras*. 2023. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo), Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.
- BASON, C.; AUSTIN, R. D. **Design in the public sector: toward a human centred model of public governance**. In: *Public Management Review*, v. 24, n. 11, p. 1727-1757, 2022.
- BASSI, B. G. C.; OLIVER, F. C. **Mapeamento sistemático da produção de conhecimento na formação graduada em terapia ocupacional nos contextos territoriais e comunitários no Brasil**. In: *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, v. 32, e3599, 2024. DOI: 10.1590/2526-8910.ctoAR276635991.
- BASSI, M.; OLIVER, G. **Systematic mapping and literature review in management research: methodological reflections and practical guidance**. In: *Revista de Administração Contemporânea*, v. 28, n. 2, p. e230451, 2024.
- BATISTA, I. M. et al. **Accountability sob o enfoque da governança pública no Brasil: uma revisão sistemática da produção científica entre 2012 e 2021**. In: *Encontro Brasileiro de Administração Pública*, 2021. Anais [...]. 2021.
- BERTHELSEN, C.; HØLGE-HAZELTON, B. **The importance of context and organization culture in the understanding of nurses' barriers against research utilization: a systematic review**. In: *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, v. 18, n. 2, p. 111-117, 2021.

- BORTOLO, C. A.; SANTOS, L. B. **O impacto da qualidade de vida através dos processos de cultura organizacional aliada à gestão estratégica no setor público.** In: Revista Economia e Políticas Públicas, v. 9, n. 2, p. 166-183, 2021.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965. Institui o Código Eleitoral. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 jul. 1965.
- BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 maio 2000.
- BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993.
- BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 nov. 2011.
- BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 ago. 2013.
- BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 abr. 2021.
- BUKUSI, A. D. **What does a transformative organization culture look like?** In: International Journal of Sociology and Anthropology, v. 13, n. 2, p. 64-72, 2021.
- CAMPOS, J. T. G. A. A. Modelagem de um framework do processo decisório da gestão de variabilidade do tempo visando à melhoria do desempenho operacional. 2021. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial), Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- CÁRDENAS, A. R.; COSTA, T. da; ALPERSTEDT, G. D.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **O uso da triangulação em teses e dissertações de programas de pós-graduação em Administração no Brasil.** In: Administração: Ensino e Pesquisa, v. 19, n. 2, p. 243-276, 2018. DOI: 10.13058/raep.2018.v19n2.853.
- CÁRDENAS, M. I. et al. **Methodological triangulation in social sciences: concepts, validity and applications.** In: International Journal of Social Research Methodology, v. 21, n. 4, p. 435-450, 2018.
- CASTRO, M. C. C. S.; BARBOSA NETO, J. E.; CUNHA, J. V. A. Governança pública: uma revisão sistemática de sua aplicação a entes públicos. Contabilidade, Gestão e Governança, 2022.
- CGU. Controladoria-Geral da União. Guia de modelagem de processos de negócio. Brasília, DF: CGU, 2020. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/66339>. Acesso em: 24 abr. 2026.
- COCCIASECCA, S.; GROSSI, G.; SANCINO, A. **Public appointments as a tool for public governance: a systematic literature review.** In: International Journal of Public Sector Management, v. 34, n. 2, p. 171-188, 2021.
- COSTA, J. B. da. Um mapeamento sistemático de gerenciamento de projetos no desenvolvimento distribuído de software. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência da Computação), Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- COSTA, L. S. **As dimensões que orientam a implementação de um programa de compliance.** In: Revista Científica do CPJM, v. 2, n. 6, p. 234-258, 2023.
- CUST, J. et al. **Public governance versus corporate governance: evidence from oil drilling in forests.** In: Journal of Development Economics, v. 163, p. 103070, 2023.
- DING, J. **Establishing a compliance management system to manage the risk of the World Bank sanctions.** In: The challenge of “going out”: Chinese experiences in outbound investment. Singapore: Springer, 2023. p. 91-110.

- ENOBE, E. C. et al. **Design Science Research: um estudo de caso sobre a prática de ensino do método em administração e gestão de projetos**. In: Encontro da ANPAD, 46., 2022. Anais [...]. 2022.
- ETALONG, T. A.; CHIKELEZE, F. O. **Effect of organizational culture on employee performance**. In: European Journal of Business and Innovation Research, v. 11, n. 7, p. 73-86, 2023.
- FARIAS, T. D. Infraestrutura de informação: um mapeamento sistemático da literatura. 2020. Dissertação (Mestrado em Informática), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- FAHLAND, D.; PUFAHL, L. **Analyzing and improving process models using BPMN and event-driven architectures**. In: Information Systems, v. 93, p. 101562, 2020.
- FERNEDA, A. S. et al. **Sistemas de compliance no setor público: instrumento de inovação**. In: Congresso Internacional de Conhecimento E Inovação (CIKI), 2022. Anais [...]. 2022.
- FERREIRA, E. B. et al. **Adoção da metodologia Design Science Research nas pesquisas das micro, pequenas e médias empresas**. In: Encontro da ANPAD, 46., 2022. Anais [...]. 2022.
- FERREIRA, J. et al. **Design Science Research na administração pública: estudos aplicados e lições metodológicas**. In: Revista Brasileira de Gestão Pública, v. 7, n. 1, p. 45-63, 2022.
- FERRER, W. M. H.; DIAS, J. A. Manual prático de metodologia da pesquisa científica. Marília: Unimar, 2023.
- FORTADO, B. **The organization culture at Balbec's Housing Department**. In: Analyzing organization cultures. London: Routledge, 2021. p. 163-189.
- FREITAS, E. P. **Compliance nas contratações públicas: a contribuição da nova lei de licitações no combate à corrupção**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- GALVÃO, N. M. S.; MADUREIRA, J. S.; SCHNEIDER, H. N. **Design Science Research para o desenvolvimento de artefatos educacionais**. In: Boletim de Conjuntura, v. 18, n. 54, 2024.
- GHOSH, A. K. **An overview of compliance management**. In: The Management Accountant Journal, v. 56, n. 12, p. 91-93, 2021.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GITHUKU, G. K.; KINYUA, G.; MUCHEMI, A. **Learning organization culture and firm performance**. In: International Journal of Managerial Studies and Research, v. 10, n. 2, p. 38-50, 2022.
- GOECKS, L.; FERNANDES, T.; PEREIRA, D. **Aplicação da Design Science Research na pesquisa em engenharia de software e gestão pública**. In: Revista de Sistemas e Computação, v. 11, n. 3, p. 115-130, 2021.
- GOECKS, L. S. et al. **Design Science Research in practice: review of applications in Industrial Engineering**. In: Gestão & Produção, v. 28, n. 4, e5811, 2021.
- GOMES, G. H. S. et al. **Cultura organizacional em organizações públicas: uma revisão sistemática**. In: Revista da FAE, v. 27, 2024.
- GONÇALVES, A. M.; SILVA, C. M.; OLIVEIRA, M. G. M. **A promoção da cultura organizacional no setor público**. In: Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA, v. 8, n. 2, 2023.
- GROSSI, G.; ARGENTO, D. **The fate of accounting for public governance development**. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, v. 35, n. 9, p. 272-303, 2022.
- GUEDES, D. R.; SILVA JUNIOR, A. R. **Governança pública no Brasil: estado da arte**. In: Revista Controladoria e Gestão, v. 2, n. 1, p. 370-387, 2021.
- HAINI, S. I. et al. **Factors influencing the adoption of open government data**. In: International Journal of Advanced Science, Engineering and Information Technology, v. 10, p. 611-617, 2020.

- HEIJDEN, J. V. D. **Public governance in the context of Construction 4.0**. In: Smart and Sustainable Built Environment, v. 13, n. 3, p. 737-756, 2024.
- HENDRA, R. **Comparative review of *compliance* management models**. In: RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences, p. 116-124, 2021.
- IRTYSHCHEVA, I. et al. **Evaluation of efficiency of regional public governance**. In: Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, v. 44, n. 4, p. 497-505, 2022.
- JANIĆJEVIĆ, N. **Culture, power and structure of organization: an integrative research framework**. In: Teme – Časopis za Društvene Nauke, v. 46, n. 1, p. 159-174, 2022.
- JANSEN, R. D. A. **Devida divisão do *compliance* à luz da ABNT NBR ISO 37301:2021**. In: Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC, v. 8, n. 2, 2021.
- JONATHAN, G. M.; PERJONS, E.; RUSU, L. **Digital transformation-driven decentralisation of public governance**. In: Procedia Computer Science, v. 239, p. 1220-1229, 2024.
- KATILY, A. R.; ILMI, Z.; AMALIA, S. **Job satisfaction and employee performance: determination by discipline, organizational culture and competence**. In: Social Development and Security, v. 11, n. 1, p. 41-51, 2021.
- KEPPEN, M. P. T. **Sistemas de integridade: *compliance* como ferramenta de gestão**. 2023. Dissertação (Mestrado em Direito), Universidade de Lisboa, Lisboa.
- KOESWAYO, P. S.; HANDOYO, S.; ABDUL HASYIR, D. **Investigating the relationship between public governance and the corruption perception index**. In: Cogent Social Sciences, v. 10, n. 1, p. 2342513, 2024.
- KUO, N. T.; LEE, C. F. **Public governance and the demand for corporate governance: the role of political institutions**. In: Research in International Business and Finance, v. 67, p. 102088, 2024.
- LEAL, R. G. **Programas de *compliance* e a nova lei anticorrupção**. In: Revista da Faculdade de Direito da FMP, v. 17, n. 1, p. 24-40, 2022.
- LEITÃO, T. M. **Um método para projeto e avaliação de jogos sérios**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- LELIS, Flávio Roldão de Carvalho. **Systemic Engineering of Epistemic Designs (SEED) e Systemic Organization of Investigative Layers (SOIL): fundamentos metodológicos para a estruturação de pesquisas aplicadas**. 2025.
- LELIS, Flávio Roldão de Carvalho et al. **Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering (TRACE): uma abordagem sistêmica para a organização de decisões e condução de mudanças organizacionais**. 2026.
- LIMA, C. **Cultura e mudança organizacional no setor público, a partir dos construtos teóricos de Pierre Bourdieu**. In: Revista Internacional de Debates da Administração Pública (RIDAP), v. 6, n. 1, p. 1-20, 2021.
- LUZ, A. C. et al. **Systematic mapping study as a methodological approach in public administration research**. In: Cadernos EBAPE.BR, v. 22, n. 1, p. e202423, 2024.
- LUZ, V. V.; PIOVESAN, S. D.; IRALA, V. B. **O uso de computação afetiva em MOOCs: um mapeamento sistemático**. In: Revista Desafios, v. 1, n. 1, p. 236-249, 2023. DOI: 10.20873/uftvln123-13656.
- MAJDALAWIEH, M.; KHAN, A. **Design Science Research: a methodology for developing and evaluating information systems artifacts**. In: Journal of Information Systems Applied Research, v. 15, n. 2, p. 45-60, 2022.
- MAJDALAWIEH, M.; KHAN, S. **Building an integrated digital transformation system framework: a Design Science Research**. In: Sustainability, v. 14, p. 6121, 2022.

- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARINHO, R. S. O programa de *compliance* e integridade como ferramenta de combate à corrupção no âmbito do poder executivo federal. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito), Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia.
- MARX, C. A. A nova governança pública e os princípios ESG. Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, 2023.
- MENDONÇA, F. C. et al. **Recommender systems based on scientific publications: a systematic mapping.** In: International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS), 22., 2020. Anais [...]. p. 735-742.
- MENDONÇA, R.; SILVA, C.; FERREIRA, J. **Mapeamento sistemático e revisão integrativa: distinções e aplicações práticas na pesquisa científica.** In: Revista Brasileira de Pesquisa Científica, v. 6, n. 9, p. 45-60, 2020.
- MENEZES, L. C. de; SILVA, A. P.; FREITAS, R. Metodologia científica: teoria e prática. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2013.
- MENEZES, A. H. N. et al. Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância. Petrolina: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.
- MILLARD, J. Impact of digital transformation on public governance. Luxembourg: European Union, 2023. Disponível em: https://s4andalucia.es/wp-content/uploads/2023/10/JR%20C133975_01.pdf. Acesso em: 24 abr. 2026.
- MURUGAN, M. S.; SUJATHA, T. **A study of influence of leadership style and organization culture on organizational performance.** In: Sambodhi Journal, v. 43, n. 3, 2020.
- NAIN, M.; SHARMA, S.; CHAURASIA, S. Safety and *compliance* management system using computer vision and deep learning. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, p. 012013, 2021.
- NAVAS, G.; YAGÜE, A. **Glaserian systematic mapping study: an integrating methodology.** In: International Conference on Evaluation of Novel Approaches to Software Engineering (ENASE), 17., 2022. Anais [...]. p. 519-527.
- NKONE, D. C. M. P. B. **Effective strategy implementation: a literature review of success factors in public sector.** In: International Journal of Business Management and Economic Review, v. 7, n. 5, 2024.
- NUNES, A. K. F. et al. **O recurso da triangulação como ferramenta para validação de dados nas pesquisas qualitativas em educação.** In: Revista Educação e Linguagens, v. 9, n. 18, p. 206-222, 2020. DOI: 10.33871/22386084.2020.9.18.206-222.
- NUNES, P. C.; BARROS, D.; MORAIS, V. L. **O uso da triangulação como estratégia de validade em estudos qualitativos.** In: Revista Gestão & Tecnologia, v. 20, n. 2, p. 45-60, 2020.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Recommendation of the Council on Public Integrity. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>. Acesso em: 24 abr. 2026.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Public integrity in Brazil: strengthening ethical culture and governance. Paris: OECD Publishing, 2025.
- OLIVA, E. C.; MANTOAN, A.; MARRETO, B. C. **Estudo bibliométrico da produção acadêmica brasileira sobre governança pública.** In: Gestão & Regionalidade, v. 40, 2024.
- OLIVEIRA, M. F. de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011.
- OLIVEIRA, E. A. B.; MOLINA, C. B. **A governança corporativa sob a ótica da lei anticorrupção empresarial.** In: Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, v. 30, n. 1, 2024.
- OLIVEIRA, S. A.; RODRIGUES, M. D. C. S. **Gestão da mudança organizacional em instituições públicas.** In: Revista Foco, v. 17, n. 4, p. e4638, 2024.

- OVSIIENKO, O. **Compliance management system: features of formation and development**. In: Baltija Publishing, 2024. DOI: 10.30525/978-9934-26-494-8-6.
- PENDHARKAR, N.; YADAV, S.; THANKI, H. **Organization culture and lean implementation**. In: Management and Production Engineering Review, 2024.
- PEREIRA, A. S. et al. Metodologia da pesquisa científica. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2018.
- PIMENTEL, M.; FILIPPO, D.; SANTOS, T. M. **Design Science Research: pesquisa científica atrelada ao design de artefatos**. In: Revista de Educação a Distância e Elearning, v. 3, n. 1, 2020.
- PIMENTEL, M.; COSTA, D.; RODRIGUES, A. A **Design Science Research como abordagem metodológica**. In: Revista Gestão & Planejamento, v. 21, n. 2, p. 33-52, 2020.
- POURSHASHID, A. et al. **Business process modeling for digital government**. In: Government Information Quarterly, v. 39, n. 3, p. 101756, 2022.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RAMALHO, A. J. de O. et al. **A triangulação de métodos como estratégia de pesquisa qualitativa**. In: Revista Brasileira de Educação e Pesquisa em Administração, v. 7, n. 2, p. 33-49, 2021.
- RAMALHO, W.; KLEIN, S. B.; AZEVEDO, S. S. **As diferentes abordagens epistemológicas no uso dos cinco tipos de triangulação**. In: Brazilian Journal of Business, v. 3, n. 5, p. 122-134, 2021. DOI: 10.34140/bjbv3n5-012.
- REIS, A. B. et al. **A integração de dados na pesquisa social**. In: Cadernos de Metodologia e Pesquisa Social, v. 9, n. 3, p. 54-70, 2021.
- REIS, G. A. et al. Triangulação de métodos: avaliação de projetos de educação permanente. In: Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa, 2021. Anais [...]. v. 8, p. 630-636. DOI: 10.36367/ntqr.8.2021.630-636.
- SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, L. et al. **Business process model notation**. In: Computers in Industry, v. 115, p. 103276, 2020.
- SANTANA, E. C.; PAIVA JUNIOR, F. G. **Triangulação metodológica na pesquisa em Administração**. In: Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 1, 2022.
- SANTANA, R. C. B. de; PAIVA JÚNIOR, F. G. **Triangulação metodológica na pesquisa qualitativa**. In: Revista Brasileira de Administração Científica, v. 13, n. 1, p. 1-19, 2022.
- SANTOS, K. da S. et al. **O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação**. In: Ciência & Saúde Coletiva, v. 26, n. 2, p. 655-664, 2021.
- SANTOS, M. R.; RODRIGUES, C.; MACHADO, L. **Métodos mistos e triangulação de dados**. In: Revista de Administração Pública e Gestão Social, v. 12, n. 3, p. 115-132, 2020.
- SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 2013.
- SETYORINI, T.; MANAFE, J. D.; NINO, I. J. **The role of organizational commitment and organizational culture**. In: Jurnal Riset dan Aplikasi, v. 5, n. 3, 2022.
- SILVA, A. G. F. et al. **Cultura organizacional em instituições públicas**. In: Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 12, n. 3, p. 26-45, 2020.
- SILVA, J. L.; BARRIENTOS-PARRA, J. D. **Desmistificando para ressignificar**. In: BARRIENTOS-PARRA, J. D.; MATOS, M. V. A. B. de (org.). Direito, técnica, imagem. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013. p. 195-212.
- SILVA, J. M. C. **A integridade pública como caminho para a boa governança**. In: Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 21, n. 41, p. 29-49, 2021.
- SILVA, L. N. et al. **Cultura organizacional em organizações públicas e privadas**. In: FACEF Pesquisa, v. 24, n. 2, 2022.
- SILVA, M. A. R.; MARVÃO, D. R. D. **Governança pública e efetividade das políticas públicas**. In: Revista Jurídica, v. 4, n. 80, 2024.

- SILVA, M. R.; VICENTIN, I. C. **Mapeamento sistemático em governança pública**. In: Administração Pública e Gestão Social, 2024.
- SIENA, O. et al. Metodologia da pesquisa científica. Belo Horizonte: Poisson, 2024.
- SOUZA, H. A. Framework conceitual para o gerenciamento adaptativo. 2024. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SOUZA, I. M.; BACHTOLD, C. **Cultura organizacional no setor público**. In: Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão, v. 5, n. 4, 2020.
- SOUZA, T. P. C. et al. Perspectivas de estados afetivos para disciplinas de programação. In: Congresso Brasileiro de Informática na Educação, 2023. Anais [...].
- STOEVEER, C. A. D. *Compliance* e corrupção. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- SULIK-GÓRECKA, A. **Tax compliance como elemento de gestão**. In: Nauki o Finansach, v. 27, n. 1, p. 44-57, 2022.
- SUTO, C. H. et al. **Triangulação em pesquisas de abordagem mista**. In: Revista Pesquisa Qualitativa, v. 9, n. 22, p. 72-93, 2021.
- SUTO, C. S. S. et al. **Análise de dados em pesquisa qualitativa**. In: Revista de Enfermagem Contemporânea, v. 10, n. 2, p. 241-251, 2021.
- TAKO, A. A.; KAMEO, K. **Simulation and decision modeling methods for Design Science Research**. In: European Journal of Operational Research, v. 308, n. 1, p. 123-138, 2023.
- TASKIN, F. D. **Compliance management system**. In: Encyclopedia of Sustainable Management. Cham: Springer, 2023. p. 680-684.
- TAVARES, A.; BITENCOURT, C. M. **Avaliação de políticas públicas e interoperabilidade**. In: Revista de Direito Econômico e Socioambiental, v. 13, n. 3, p. 687-723, 2022.
- TEIXEIRA, G. D. et al. **Governança pública e democracia**. In: Tempo Social, v. 36, n. 2, p. 171-202, 2024.
- TIAN, Z. **Research on optimization of enterprise compliance management system**. In: International Conference on Computer Science And Management Technology, 2024. Anais [...]. p. 1079-1082.
- TIWARI, R.; SHANMUGAM, S. n. In: IEEE Symposium on Product *Compliance* Engineering, 2024. Anais [...]. p. 1-5.
- TRE-GO. Tribunal Regional Eleitoral de Goiás. Resolução nº 372/2022. Goiânia: TRE-GO, 2022.
- TCU. Tribunal De Contas Da União. Referencial básico de governança. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020.
- TRONDAL, J. **“Let’s organize”: the organizational basis for stable public governance**. In: Public Administration, v. 101, n. 1, p. 201-220, 2023.
- WIDODO, R. A. et al. **Implementation of ISO 37301:2021**. In: IEEE International Symposium On Consumer Technology, 2024. Anais [...]. p. 751-757.
- WINNICKA-WEJS, A. **Whistleblowing as a tool for HR compliance management**. In: Scientific Papers of Silesian University of Technology, n. 182, 2023.
- WITTE, C. E. Utilização da inteligência artificial na detecção de doenças periodontais. 2024. Monografia (Especialização) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- WITTE, F. **Systematic literature mapping as a research synthesis tool**. In: Brazilian Journal of Operations & Production Management, v. 21, n. 3, 2024.
- YUSOF, A. N. B. M. **Human resource management and organizational innovation**. In: Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, v. 9, n. 1, p. 33-38, 2023.
- ZAIN-UL-ABIDIN, R. et al. **Effect of organizational culture on public sector performance**. In: International Journal of Academic Management Science Research, v. 4, n. 5, p. 1-10, 2020.

APÊNDICES

Apêndice A – Mapeamento sistemático da literatura

A presente seção sistematiza o resultado do mapeamento sistemático realizado sobre *Compliance*, com o propósito de identificar fatores intervenientes, desafios e oportunidades aplicáveis à administração pública, especialmente no contexto do TRE-GO. A mineração foi conduzida na base *Web of Science*⁴, estruturando-se em três etapas sequenciais: **aproximação**, **aprofundamento** e **recorte temáticos**. Tal abordagem permitiu evoluir da visão exploratória ampla, para uma delimitação analítica mais precisa do objeto investigado.

Na **primeira etapa**, buscou-se compreender a distribuição do termo *compliance* nas diferentes áreas do conhecimento, com vistas a identificar aquelas com maior aderência à perspectiva organizacional. Para tanto, foram adotados critérios específicos de busca, incluindo tipo documental, palavras-chave, idioma e recorte temporal, os quais orientaram a coleta inicial de dados, *vide* Quadro 33. Essa etapa teve caráter exploratório e permitiu mapear o universo de publicações disponíveis, subsidiando a seleção das áreas prioritárias para análise subsequente.

Quadro 33 – Critérios para minerar base de dados (aproximação temática)

Base de dados:	<i>Web of science</i> – Coleção principal (<i>clarivate analytics</i>)
Tipo de documento:	<i>article AND review article</i>
Palavras-chave:	<i>Author Keywords : compliance</i>
Categorias:	<i>All</i>
Idioma:	<i>English</i>
Temporalidade:	2020 a 2024

Fonte: elaborado pela autora

A aplicação dos critérios indicados no Quadro 33 resultou na identificação de 7.876 registros, evidenciando a ampla difusão do tema *compliance* em distintas áreas do conhecimento. A partir desse conjunto, foram selecionadas, por maior aderência ao enfoque organizacional, as áreas de *Economics, Law, Business, Management* e *Public Administration*. Essa delimitação permitiu concentrar a análise em campos mais diretamente relacionados à governança, à gestão e à conformidade institucional, evitando dispersões temáticas e assegurando maior consistência ao mapeamento.

Com base nessa filtragem, procedeu-se à leitura exploratória de dois resumos por área selecionada, priorizando estudos que apresentassem a palavra-chave *Compliance* no título e que contribuíssem para a compreensão do fenômeno no âmbito organizacional. Essa etapa permitiu identificar tendências conceituais e abordagens predominantes nas diferentes áreas, além de subsidiar o refinamento dos critérios de busca utilizados na fase seguinte.

⁴ Coleção Principal (*Clarivate Analytics*)

No Quadro 34 têm-se sínteses dos estudos selecionados para leitura, visando subsidiar a compreensão do fenômeno, identificando tendências conceituais e abordagens predominantes.

Quadro 34 – Estudos selecionados (apropriação temática)

Autores	ISSN	Área	Fator de Impacto
Brandes e Earnhart (2022)	2382-624X	<i>Economics</i>	A4
Mukhibad <i>et al.</i> (2022)	2332-2039	<i>Economics</i>	A3
Roy (2021)	2071-8322	<i>Law</i>	A1
Huising e Silbey (2021)	1748-5983	<i>Law</i>	A1
Tong e Crosno (2021)	0019-8501	<i>Business</i>	A1
Sebele-Mpofu (2020)	2331-1975	<i>Business</i>	A2
Oliveira <i>et al.</i> (2023)	2178-9010	<i>Management</i>	A4
Soin e Huber (2021)	1350-5084	<i>Management</i>	A1
Gray (2022)	0144-2872	<i>Public Administration</i>	A2
Hegele <i>et al.</i> (2024)	0271-2075	<i>Public Administration</i>	A3

Observação: Fator de impacto obtido consultado na base Sucupira da CAPES (2024), considerando o ISSN dos artigos

Na segunda, o objetivo passou a ser o aprofundamento temático, mediante a adoção de filtros mais restritivos, voltados à interseção entre *compliance*, gestão e administração pública. Foram definidos critérios mais específicos quanto ao tipo de documento, acesso aberto e termos de busca combinados, o que permitiu reduzir significativamente o universo de análise e direcionar o foco para estudos mais alinhados ao problema de pesquisa, *vide* Quadro 35.

Quadro 35 – Critérios para minerar base de dados (aprofundamento temático)

Base de dados:	<i>Web of science</i> – Coleção principal (<i>clarivate analytics</i>)
Tipo de documento:	<i>article AND open access</i>
Palavras-chave:	<i>compliance AND management AND public administration (All Fields)</i>
Categorias:	<i>all</i>
Idioma:	<i>english</i>
Temporalidade:	2020 a 2024

Fonte: elaborado pela autora

A aplicação desses novos filtros resultou em 82 registros, distribuídos entre diferentes áreas do conhecimento, com destaque para *Public Administration*, *Management*, *Economics*, *Business* e *Law*. A redução do número de publicações possibilitou a leitura integral dos resumos disponíveis, permitindo uma análise mais qualitativa dos conteúdos. A partir dessa leitura, foram selecionadas duas publicações por área, considerando o grau de aderência ao objeto de estudo e sua contribuição teórica e empírica para o campo do *compliance*.

Os estudos selecionados nesta etapa encontram-se organizados no Quadro 36, com indicação de autores, ISSN, área de conhecimento e fator de impacto. A diversidade das publicações analisadas evidencia a transversalidade do *compliance*, ao mesmo tempo em que reforça sua crescente relevância na administração pública.

Quadro 36 – Estudos selecionados (apropriação temática)

Autores	ISSN	Área	Fator de Impacto
Gassner <i>et al.</i> (2022)	1471-9037	<i>Public Administration</i>	A1
Petersen <i>et al.</i> (2024)	0033-3298	<i>Public Administration</i>	A1
Khorsand e Peráček (2023)	2076-3387	<i>Management</i>	A2
Costa <i>et al.</i> (2022)	2178-9010	<i>Management</i>	A4
Hebous <i>et al.</i> (2023)	0167-2681	<i>Economics</i>	A1
Kochanova <i>et al.</i> (2020)	0258-6770	<i>Economics</i>	A1
Sibanda <i>et al.</i> (2020)	2331-1975	<i>Business</i>	A2
Apriliyanti <i>et al.</i> (2023)	0022-2380	<i>Business</i>	A1
Kikavets e Tsaregradskaya (2023)	2542-1514	<i>Law</i>	-
Fink (2020)	2071-8322	<i>Law</i>	A1

Observação: Fator de impacto obtido consultado na base Sucupira da CAPES (2024), considerando o ISSN dos artigos

A análise dos estudos selecionados permitiu identificar um conjunto consistente de fatores intervenientes relacionados à conformidade organizacional, *vide* Quadro 37. Entre esses fatores, destacam-se o papel da liderança, a aprendizagem institucional, a gestão de riscos, a proteção de dados, a modernização administrativa, a atuação da auditoria e o controle de contratos e fornecedores. Esses elementos indicam que o *compliance* deve ser compreendido como um fenômeno sistêmico, fortemente dependente da integração entre processos, cultura organizacional e mecanismos de controle.

Quadro 37 – Síntese dos fatores intervenientes (aprofundamento temático)

Autores	Fatores intervenientes
Gassner <i>et al.</i> (2022)	Papel dos gestores quanto à conformidade
Petersen <i>et al.</i> (2024)	Aprendizagem e conformidade nas empresas
Khorsand e Peráček (2023)	Acesso ilegal ou uso indevido de informações pessoais
Costa <i>et al.</i> (2022)	Necessidade de modernizar a máquina pública
Hebous <i>et al.</i> (2023)	Efeitos da auditoria na performance e na aprendizagem
Kochanova <i>et al.</i> (2020)	Conformidade fiscal e o arquivamento eletrônico
Sibanda <i>et al.</i> (2020)	Conformidade de fornecedores em contratos ou propostas
Apriliyanti <i>et al.</i> (2023)	Conformidade dos agentes e as múltiplas exigências
Kikavets e Tsaregradskaya (2023)	Conformidade no controle financeiro das contratações públicas
Fink (2020)	Reclamações e o papel das autoridades públicas

Fonte: elaborado pela autora

A terceira etapa correspondeu ao recorte temático propriamente dito, sendo orientada pelo conhecimento acumulado nas fases anteriores. Nessa etapa, os critérios de busca foram redefinidos com maior precisão, incorporando termos relacionados à gestão de riscos, ao contexto brasileiro e à administração organizacional, *vide* Quadro 38. A ausência de restrições quanto ao idioma, temporalidade e tipo documental decorreu da necessidade de ampliar o escopo analítico e capturar estudos potencialmente relevantes ao objeto de investigação.

Quadro 38 – Critérios para minerar base de dados (recorte temático)

Base de dados:	<i>Web of science</i> – Coleção principal (<i>clarivate analytics</i>)
Tipo de documento:	<i>All</i>
Palavras-chave:	<i>compliance AND risk AND management AND brazil</i>
Categorias:	<i>company OR enterprise OR administration OR govern</i>
Idioma:	<i>All</i>
Temporalidade:	<i>All</i>
Prompt adotado: ((All=(compliance AND risk AND management AND brazil*)) AND TI=(company OR enterprise OR administration OR govern*))	

Os estudos selecionados a partir desses critérios encontram-se organizados no Quadro 39, contemplando dezesseis publicações com diferentes enfoques teóricos e empíricos.

Quadro 39 – Estudos selecionados (recorte temático)

Autores	Título
Galvão <i>et al.</i> (2017)	<i>Compliance and ethics for project management governance</i>
Bourgon (2010)	<i>Public purpose, government authority and collective power</i>
Cagnin <i>et al.</i> (2021)	<i>Assessment of ISO 9001: 2015 implementation: focus on risk management approach requirements compliance in an automotive company</i>
Carrière <i>et al.</i> (2020)	<i>Governing evolution: A socioecological comparison of resistance management for insecticidal transgenic Bt crops among four countries</i>
Clara <i>et al.</i> (2017)	<i>Actions to verify compliance of a public company with IT governance</i>
Gesser <i>et al.</i> (2023)	<i>University governance: integrity policies and practices at the Federal University of Santa Catarina</i>
Gessner <i>et al.</i> (2021)	<i>Guidelines for business process compliance management approach in public administration</i>
Henrique <i>et al.</i> (2020)	<i>Contracting in brazilian public administration: a machine learning approach</i>
Almeida <i>et al.</i> (2017)	<i>The importance of trust and collaboration between companies to mitigate the bullwhip effect in supply chain management</i>
Silva <i>et al.</i> (2017)	<i>ICT governance, risks and compliance a systematic quasi-review</i>
Santana e Silva (2021)	<i>The structuring of the internal control and compliance areas in brazilian state-owned companies according to Law n° 13.303/2016</i>
Slomski <i>et al.</i> (2022)	<i>Compliance of management practices instituted in the third sector based on governance guidelines established by brazilian organizations</i>
Solana-González <i>et al.</i> (2019)	<i>Security practices of accounting information and its contribution to the corporate governance compliance requirement</i>
Viana <i>et al.</i> (2016)	<i>How does hybrid governance emerge? role of the elite in building a green municipality in the eastern brazilian amazon</i>
Wild <i>et al.</i> (2023)	<i>Perceptions of government guidance and citizen responses during the COVID-19 pandemic: a cross-country analysis</i>
Winter e Schelp (2008)	<i>Enterprise architecture governance: the need for a business-to-it approach</i>

Observação: Considerando a quantidade relativamente baixa de publicações, não foi aplicado nenhum critério temporal para seleção, tão pouco quanto à classificação Qualis (CAPES, 2024).

Como observado, o conjunto abrange temas como governança, ética, gestão de riscos, conformidade em contratos públicos, governança de tecnologia da informação, integridade institucional, segurança da informação e tomada de decisão em ambientes complexos. Ressalta-se que, em razão do número reduzido de publicações, não foram aplicados filtros adicionais quanto à temporalidade ou à classificação Qualis.

No Quadro 40 sínteses dos fatores intervenientes conexos à conformidade.

Quadro 40 – Síntese dos fatores intervenientes (recorte temático)

Autores	Fatores intervenientes
Galvão <i>et al.</i> (2017)	Conformidade e a ética contribuem para a governança
Bourgon (2010)	Implementar medidas para melhorar as capacidades de antecipação, inovação e adaptação
Cagnin <i>et al.</i> (2021)	Gerenciamento de risco e implementação da ISO 9001 (ABNT, 2015)
Carrière <i>et al.</i> (2020)	Sensibilização dos agentes intervenientes e monitoramento da conformidade e implementação de ações corretivas
Clara <i>et al.</i> (2017)	Verificação da conformidade da organização quanto à Gestão da Tecnologia da Informação
Gesser <i>et al.</i> (2023)	Mapeamento dos riscos de integridade e seu plano de resposta, como parte do Programa e Plano de Integridade
Gessner <i>et al.</i> (2021)	Metodologia estruturada para mapeamento de processos é um facilitador para incorporar a conformidade
Henrique <i>et al.</i> (2020)	Modelos de tomada de decisão dos gestores na auditoria e controle de contratos
Almeida <i>et al.</i> (2017)	Cultura organizacional baseada na confiança, na colaboração e no conhecimento contribui para o planejamento
Silva <i>et al.</i> (2017)	Conexão entre a governança, gestão de riscos e <i>compliance</i> na área de Tecnologia da Informação e Comunicação
Santana e Silva (2021)	Procedimentos necessários à estruturação e implementação das áreas de controles internos e conformidade em empresas estatais
Slomski <i>et al.</i> (2022)	Eficácia e eficiência das operações empresariais exigem boas práticas de governança corporativa e a modernização da alta administração
González <i>et al.</i> (2019)	Práticas de segurança da informação contábil podem contribuir para a governança corporativa
Viana <i>et al.</i> (2016)	Artigo retirado do subconjunto: sem aderência com o objeto de estudo
Wild <i>et al.</i> (2023)	Comunicação honesta sobre os limites do seu conhecimento ajudaria os governos a gerar confiança entre os cidadãos e, teoricamente, conformidade com as diretrizes de saúde pública
Winter e Schelp (2008)	Necessária uma governança clara e eficaz para garantir a consistência e a oportunidade de resultados dos processos da arquitetura organizacional

Fonte: elaborado pela autora

Como observado a conformidade organizacional está diretamente associada a fatores como governança eficaz, cultura institucional orientada à integridade, capacidade de adaptação, mecanismos de monitoramento e clareza na definição de responsabilidades. Além disso, observa-se, também, a importância da integração entre gestão de riscos, controles internos e processos decisórios, assim como o papel estratégico da tecnologia e da comunicação institucional na promoção da conformidade.

Em termos analíticos, o mapeamento realizado indica que a expressão *compliance*, no âmbito da administração pública, deve ser compreendido para além do cumprimento normativo, assumindo uma dimensão estruturante da governança. Sua efetividade depende da articulação entre liderança, processos, cultura organizacional, mecanismos de controle e capacidade institucional de aprendizagem. Tal perspectiva reforça a necessidade de abordagens sistêmicas e integradas, capazes de alinhar objetivos estratégicos, gestão de riscos e promoção da integridade.

Por fim, os resultados obtidos permitem identificar um conjunto de oportunidades e desafios para a gestão pública, dentre os quais se destacam: **(a)** fortalecimento da eficácia do *compliance*; **(b)** integração entre gestão de riscos e desempenho organizacional; **(c)** definição clara de responsabilidades; **(d)** consolidação de uma cultura de integridade; **(e)** alinhamento institucional em torno de objetivos comuns; **(f)** aprimoramento dos mecanismos de controle e auditoria; e **(g)** incorporação de tecnologias para automação dos processos decisórios. Esses elementos constituem base relevante para o desenvolvimento de modelos mais robustos de gestão de *compliance* no setor público.

Apêndice B – Manual do Sistema de Gestão de *Compliance*

Apêndice C – Operacionalização das fases do Ciclo TRACE

FASE 1: AS-IS

Passo 1 – Delimitação sistêmica do escopo do SGC

- Objetivo: Definir contornos institucionais para implementar o SGC.
- Entregável: Documento de escopo do SGC (fronteiras, abrangência e interdependências).

Passo 2 – Reconstrução analítica dos fluxos operacionais vigentes

- Objetivo: Compreender a dinâmica real de funcionamento dos processos organizacionais.
- Entregável: Modelagem estruturada dos processos existentes, com representação dos fluxos.

Passo 3 – Identificação das lógicas decisórias e seus condicionantes

- Objetivo: Evidenciar como as decisões são efetivamente produzidas na organização.
- Entregável: Mapa analítico das dinâmicas decisórias (padrões, lacunas e vulnerabilidades).

Passo 4 – Estruturação do arranjo de responsabilidades institucionais

- Objetivo: Analisar a distribuição real de competências e responsabilidades das práticas.
- Entregável: Matriz estruturada de responsabilidades, com análise crítica de coerência.

Passo 5 – Consolidação do universo normativo aplicável

- Objetivo: Identificar e organizar as obrigações de *compliance* da organização.
- Entregável: Matriz consolidada de obrigações de *compliance* (natureza, origem e aplicação).

Passo 6 – Análise da infraestrutura informacional e tecnológica

- Objetivo: Avaliar a capacidade para suportar a gestão de *compliance* e a rastreabilidade.
- Entregável: Diagnóstico da arquitetura informacional e tecnológica da organização.

Passo 7 – Avaliação do desempenho e da consistência operacional

- Objetivo: Identificar padrões de eficiência, variabilidade e previsibilidade na execução dos processos organizacionais.
- Entregável: Relatório analítico de desempenho operacional (gargalos e assimetrias).

Passo 8 – Identificação e análise dos riscos de *compliance*

- Objetivo: Mapear exposições que afetem conformidade, integridade e reputação.
- Entregável: Matriz de riscos de *compliance* (classificação e priorização de vulnerabilidades).

Passo 9 – Avaliação da efetividade dos controles existentes

- Objetivo: Verificar a capacidade dos controles em mitigar riscos e assegurar a conformidade.
- Entregável: Mapa analítico de controles internos, com avaliação de efetividade e lacunas.

Passo 10 – Diagnóstico do nível de maturidade do SGC

- Objetivo: Posicionar a organização em termos de evolução das práticas de *compliance*.
- Entregável: Diagnóstico de maturidade do SGC.

Passo 11 – Integração sistêmica dos achados diagnósticos

- Objetivo: Produzir uma leitura integrada da realidade organizacional.
- Entregável: Relatório consolidado de diagnóstico, com visão sistêmica e estruturada.

Passo 12 – Validação institucional do diagnóstico

- Objetivo: Assegurar legitimidade, alinhamento estratégico e reconhecimento organizacional.
- Entregável: Registro formal de validação do diagnóstico e recomendações estratégicas.

FASE 2: TO-BE

Passo 1 – Formulação dos objetivos estratégicos de *compliance*

- Objetivo: Definir metas institucionais e alinhar governança e valores organizacionais.
- Entregável: Documento estruturado de objetivos de *compliance* com indicadores.

Passo 2 – Redesenho da arquitetura processual orientada à conformidade

- Objetivo: Reconfigurar os processos de forma integrada, previsível e aderente à integridade.
- Entregável: Arquitetura de processos To-Be, representando o funcionamento esperado.

Passo 3 – Estruturação do modelo de governança do SGC

- Objetivo: Definir os responsáveis pela condução, supervisão e evolução do sistema.
- Entregável: Modelo formal de governança, com definição das estruturas e atribuições.

Passo 4 – Consolidação da política institucional de *compliance*

- Objetivo: Formalizar os princípios, compromissos e diretrizes para orientar a atuação.
- Entregável: Política de *compliance* aprovada e institucionalizada.

Passo 5 – Definição da metodologia de gestão de riscos de *compliance*

- Objetivo: Estruturar abordagem sistemática para identificar, analisar, avaliar e tratar riscos.
- Entregável: Metodologia formal de gestão de riscos de *compliance*.

Passo 6 – Estruturação do sistema de indicadores e métricas

- Objetivo: Permitir a mensuração contínua da eficácia e da eficiência do SGC.
- Entregável: Painel estruturado de indicadores (KPIs e KRIs) do SGC.

Passo 7 – Planejamento da automação e dos mecanismos de controle

- Objetivo: Elevar a confiabilidade e eficiência dos processos: automatizar e padronizar.
- Entregável: Plano de automação e catálogo de controles estruturados.

Passo 8 – Definição da governança e da arquitetura de dados

- Objetivo: Garantir integridade, rastreabilidade e consistência das informações utilizadas.
- Entregável: Modelo de governança de dados aplicado ao *compliance*.

Passo 9 – Estruturação dos artefatos documentais do SGC

- Objetivo: Documentar, de forma estruturada, requisitos normativos e operacionais do SGC.
- Entregável: Arquitetura documental do SGC.

Passo 10 – Planejamento da estratégia de comunicação e cultura

- Objetivo: Internalizar os princípios de *compliance* no comportamento organizacional.
- Entregável: Plano estruturado de comunicação e cultura de *compliance*.

Passo 11 – Validação institucional do modelo proposto

- Objetivo: Assegurar aderência, legitimidade e viabilidade do modelo To-Be no contexto real.
- Entregável: Registro formal de validação do modelo futuro do SGC.

Passo 12 – Consolidação sistêmica do modelo To-Be

- Objetivo: Integrar todos os elementos em um modelo coerente e operacionalizável.
- Entregável: Documento consolidado do modelo To-Be do SGC.

FASE 3: TO-DO

Passo 1 – Estruturação do plano executivo de implementação

- Objetivo: Traduzir o modelo do SGC em um plano operacional viável, lógico e controlável.
- Entregável: Plano executivo de implementação do SGC (etapas, prazos e responsabilidades).

Passo 2 – Formalização da estrutura de responsabilização

- Objetivo: Assegurar *accountability* e evitar lacunas ou sobreposições de responsabilidade.
- Entregável: Matriz formal de responsabilidades vinculada à execução do SGC.

Passo 3 – Mobilização e alocação de recursos institucionais

- Objetivo: Garantir condições materiais e humanas para a implementação efetiva do sistema.
- Entregável: Plano de mobilização de recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

Passo 4 – Institucionalização da governança do SGC

- Objetivo: Ativar a efetiva operacionalização da estrutura de governança prevista
- Entregável: Governança do SGC implementada e em funcionamento.

Passo 5 – Implementação dos controles de *compliance*

- Objetivo: Reduzir a exposição aos riscos, incorporando controles aos processos.
- Entregável: Controles de *compliance* implementados e registrados nos processos.

Passo 6 – Implantação dos canais de reporte e denúncia

- Objetivo: Manter mecanismos seguros e confiáveis para comunicar desvios e falhas.
- Entregável: Sistema de reporte e denúncia operacional e institucionalizado.

Passo 7 – Execução dos procedimentos de *due diligence*

- Objetivo: Mitigar riscos associados a terceiros e relações institucionais externas.
- Entregável: Registros formais de *due diligence* realizados.

Passo 8 – Capacitação e desenvolvimento de competências

- Objetivo: Internalizar o *compliance*, desenvolvendo capacidades organizacionais.
- Entregável: Registros de capacitação e evidências de competências em *compliance*.

Passo 9 – Implementação da estrutura documental do SGC

- Objetivo: Assegurar rastreabilidade, padronização e evidência das práticas de *compliance*.
- Entregável: Sistema documental do SGC implementado e estruturado.

Passo 10 – Operacionalização dos processos de *compliance*

- Objetivo: Integrar o *compliance* à rotina organizacional, integrando aos processos.
- Entregável: Registros operacionais da execução dos processos de *compliance*.

Passo 11 – Monitoramento inicial e ajustes de implementação

- Objetivo: Identificar desvios, falhas e janelas de melhoria na fase inicial de execução.
- Entregável: Registro de ajustes realizados e melhorias implementadas.

Passo 12 – Consolidação da implementação do SGC

- Objetivo: Formalizar a transição do modelo projetado para o sistema efetivamente implantado.
- Entregável: Relatório de implementação do SGC, com evidências e validação institucional.

FASE 4: TO-SEE

Passo 1 – Estruturação do modelo de monitoramento contínuo

- Objetivo: Fixar sistema permanente para acompanhar a execução e o desempenho do SGC.
- Entregável: Modelo estruturado de monitoramento do SGC.

Passo 2 – Implementação do sistema de indicadores

- Objetivo: Viabilizar a mensuração objetiva da eficácia e da eficiência do sistema.
- Entregável: Sistema ativo de indicadores de *compliance* (KPIs e KRIs).

Passo 3 – Monitoramento da aderência aos processos e controles

- Objetivo: Verificar se os processos e controles estão sendo executados conforme o previsto.
- Entregável: Relatórios de aderência operacional.

Passo 4 – Avaliação da efetividade dos controles

- Objetivo: Verificar se os controles implementados mitigam os riscos identificados.
- Entregável: Relatório de avaliação de efetividade dos controles.

Passo 5 – Monitoramento dos riscos de *compliance*

- Objetivo: Acompanhar a evolução dos riscos e sua exposição residual.
- Entregável: Matriz de riscos atualizada.

Passo 6 – Implementação de mecanismos de detecção de não conformidades

- Objetivo: Identificar tempestivamente desvios, falhas e irregularidades.
- Entregável: Sistema de detecção de não conformidades operante.

Passo 7 – Tratamento estruturado de não conformidades

- Objetivo: Assegurar resposta adequada aos desvios identificados.
- Entregável: Registro estruturado de não conformidades e respectivos tratamentos.

Passo 8 – Avaliação do desempenho global do SGC

- Objetivo: Analisar o comportamento do sistema de forma integrada.
- Entregável: Relatório de desempenho global do SGC.

Passo 9 – Realização de auditorias internas de *compliance*

- Objetivo: Verificar a conformidade do sistema com os requisitos normativos e institucionais.
- Entregável: Relatórios de auditoria interna.

Passo 10 – Comunicação de resultados à governança

- Objetivo: Garantir transparência e suporte à tomada de decisão.
- Entregável: Relatórios gerenciais e executivos de *compliance*.

Passo 11 – Revisão periódica do sistema

- Objetivo: Assegurar a atualização e a adequação contínua do SGC ao contexto real.
- Entregável: Registro de revisão do SGC.

Passo 12 – Validação da eficácia do SGC

- Objetivo: Confirmar se o sistema atende aos objetivos propostos e agrega valor institucional.
- Entregável: Declaração formal de eficácia do SGC.

FASE 5: TO-LEARN

Passo 1 – Consolidação analítica dos resultados do SGC

- Objetivo: Consolidar dados de monitoramento em análise de desempenho.
- Entregável: Relatório analítico consolidado do desempenho do SGC.

Passo 2 – Identificação de padrões e recorrências sistêmicas

- Objetivo: Detectar tendências, comportamentos recorrentes e fragilidades estruturais.
- Entregável: Mapa de padrões e recorrências do sistema.

Passo 3 – Análise de causas raiz das não conformidades

- Objetivo: Compreender os fatores estruturais que originam desvios e falhas.
- Entregável: Relatório de análise de causas raiz.

Passo 4 – Sistematização das lições aprendidas

- Objetivo: Transformar experiências operacionais em conhecimento institucional estruturado.
- Entregável: Base estruturada de lições aprendidas do SGC.

Passo 5 – Avaliação da efetividade das ações corretivas e preventivas

- Objetivo: Verificar se as respostas implementadas produziram os resultados esperados.
- Entregável: Relatório de avaliação de eficácia das ações corretivas e preventivas.

Passo 6 – Retroalimentação do sistema de gestão de riscos

- Objetivo: Incorporar os aprendizados ao modelo de avaliação de riscos.
- Entregável: Matriz de riscos revisada e aprimorada.

Passo 7 – Aperfeiçoamento dos controles e processos

- Objetivo: Elevar o nível de robustez e confiabilidade do sistema.
- Entregável: Controles e processos aprimorados.

Passo 8 – Atualização da estrutura documental do SGC

- Objetivo: Garantir que a documentação reflita a realidade atual do sistema.
- Entregável: Documentação do SGC atualizada e validada.

Passo 9 – Reforço da cultura organizacional de *compliance*

- Objetivo: Consolidar o aprendizado no comportamento organizacional.
- Entregável: Evidências de fortalecimento da cultura de *compliance*.

Passo 10 – Inovação e incorporação de melhorias estruturais

- Objetivo: Promover evolução contínua do sistema, indo além da correção de falhas.
- Entregável: Plano de melhorias estruturais e inovações no SGC.

Passo 11 – Reavaliação estratégica do SGC

- Objetivo: Verificar aderência do sistema aos objetivos institucionais e ao contexto real.
- Entregável: Relatório de reavaliação estratégica do SGC.

Passo 12 – Consolidação do ciclo de melhoria contínua

- Objetivo: Institucionalizar a aprendizagem como elemento permanente do sistema.
- Entregável: Registro de evolução do SGC e reinício formal do Ciclo TRACE.