

A IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE E DO ACCOUNTABILITY NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS: EFEITOS SOBRE A GOVERNANÇA, A TRANSPARÊNCIA E A LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL

THE IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE AND ACCOUNTABILITY IN THE
MILITARY POLICE OF THE STATE OF AMAZONAS: EFFECTS ON
GOVERNANCE, TRANSPARENCY, AND INSTITUTIONAL LEGITIMACY

LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPLIANCE Y DE LA ACCOUNTABILITY EN LA
POLICÍA MILITAR DEL ESTADO DE AMAZONAS: EFECTOS SOBRE LA
GOBERNANZA, LA TRANSPARENCIA Y LA LEGITIMIDAD INSTITUCIONAL

Priscilla Malta Marinho de Araújo¹, Patrícia Raquel Bezerra Delgado², Tatiane Braga Sgarbi³,
Suzy Dayana Pereira Chagas⁴, Waldir Lincoln Pereira Tavares⁵, Adriane Silva de Oliveira⁶

DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4481

Recibido: 02/01/2026 | Aceptado: 26/01/2026 | Publicación en línea: 05/02/2026.

RESUMO

Este artigo analisou a implementação dos instrumentos de compliance e accountability na Polícia Militar do Amazonas – PMAM, examinando seus efeitos sobre a governança pública, a transparência e a legitimidade institucional. Partiu-se da compreensão de que programas de integridade constituem elementos estruturantes da administração pública contemporânea, especialmente no campo da segurança pública, onde a atuação estatal exige elevados padrões de ética, controle e prestação de contas. O objetivo consistiu em avaliar de que maneira tais mecanismos vêm sendo institucionalizados na PMAM e quais impactos produzem sobre a gestão organizacional e a confiança social. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e documental, baseada na análise de normas legais, instruções normativas, documentos institucionais e referenciais teóricos sobre governança e integridade pública. Os resultados indicaram que a adoção progressiva de práticas como avaliação de riscos, controle interno, auditoria, canais de denúncia, ouvidoria e ações de transparência contribuiu para o fortalecimento da governança, a melhoria dos processos decisórios e a ampliação da accountability institucional. Evidenciou-se, ainda, que o suporte da alta administração

¹ Mestre em Direito Ambiental, Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil.

E-mail: priscillamarinho84@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5156-5795>

² Mestre em Administração, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: patriciarakel@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2527-5267>

³ Especialista em Segurança Pública, Faculdade Facuminas, Manaus, Amazonas, Brasil.

E-mail: taty_braga@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-2647-1718>

⁴ Mestre em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos, Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: suzumeialua@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-4318-8687>

⁵ Especialista em Direito Processual Civil, Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: lincolnpereira@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-1884-4658>

⁶ Especialista em Planejamento Governamental e Orçamento Público, Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: a_driane1@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-4015-5899>

desempenhou papel determinante para a efetividade do programa, embora persistam desafios relacionados à integração organizacional, à capacitação contínua e à consolidação de uma cultura ética. Conclui-se que a implementação articulada de compliance e accountability na PMAM alcançou seus objetivos, configurando-se como vetor relevante de aprimoramento institucional e fortalecimento da legitimidade da corporação perante a sociedade.

Palavras-chave: Governança Pública. Integridade. Controle Interno. Transparência. Polícia Militar. Efetividade.

ABSTRACT

This article analyzed the implementation of compliance and accountability instruments within the Military Police of the State of Amazonas (PMAM), examining their effects on public governance, administrative transparency, and institutional legitimacy. The study was grounded in the understanding that integrity programs constitute structural elements of contemporary public administration, particularly in the field of public security, where state action requires high ethical standards, control mechanisms, and accountability. The objective was to assess how such mechanisms have been institutionalized within PMAM and to identify their impacts on organizational management and public trust. Methodologically, the research adopted a qualitative, exploratory, and documentary approach, based on the analysis of legal norms, regulatory instruments, institutional documents, and theoretical frameworks on governance and public integrity. The results indicated that the progressive adoption of practices such as risk assessment, internal control, auditing, reporting channels, ombudsman services, and transparency initiatives contributed to strengthening governance, improving decision-making processes, and expanding institutional accountability. The findings also revealed that strong support from senior management played a decisive role in the effectiveness of the integrity program, although challenges remain regarding organizational integration, continuous training, and the consolidation of an ethical culture. It is concluded that the articulated implementation of compliance and accountability within PMAM achieved its proposed objectives, representing a relevant driver of institutional improvement and the strengthening of the organization's legitimacy before society.

Keywords: Public Governance. Integrity. Internal Control. Transparency. Military Police. Effectiveness.

RESUMEN

Este artículo Este artículo analizó la implementación de los instrumentos de compliance y accountability en la Policía Militar del Estado de Amazonas (PMAM), examinando sus efectos sobre la gobernanza pública, la transparencia administrativa y la legitimidad institucional. El estudio partió del entendimiento de que los programas de integridad constituyen elementos estructurales de la administración pública contemporánea, donde la actuación estatal exige estándares éticos, mecanismos de control y rendición de cuentas. El objetivo fue evaluar de qué manera dichos mecanismos han sido institucionalizados en la PMAM y cuáles son sus impactos en la gestión organizacional y en la confianza social. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cualitativo, exploratorio y documental, basado en el análisis de normas legales, instrumentos regulatorios, documentos institucionales y marcos teóricos sobre gobernanza e integridad pública. Los resultados indicaron que la adopción de prácticas como la evaluación de riesgos, el control

interno, la auditoría, los canales de denuncia, la defensoría del pueblo y las acciones de transparencia contribuyó al fortalecimiento de la gobernanza, a la mejora de los procesos de toma de decisiones y a la ampliación de la accountability institucional. Asimismo, se evidenció que el apoyo de la alta administración fue determinante para la efectividad del programa, aunque persisten desafíos relacionados con la integración organizacional, la capacitación continua y la consolidación de una cultura ética. Se concluye que la implementación articulada del compliance y la accountability en la PMAM alcanzó sus objetivos, configurándose como un factor relevante de mejora institucional y fortalecimiento de la legitimidad ante la sociedad.

Palabras clave: Gobernanza Pública. Integridad. Control Interno. Transparencia. Policía Militar. Efectividad.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A consolidação de programas de integridade (*compliance*) e de mecanismos de *accountability* constitui um dos eixos estruturantes da administração pública contemporânea, orientando as instituições estatais para a ética, a eficiência e a transparência. No contexto da Polícia Militar do Amapá (PMAM), tais instrumentos assumem relevância estratégica, pois fortalecem a gestão pública e alinham a atuação policial aos princípios do art. 37 da Constituição Federal, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, promovendo maior confiança social, previsibilidade decisória e legitimidade institucional.

A pesquisa desenvolvida no contexto geral evidencia que a consolidação da governança ética e transparente depende da articulação de diversos componentes do programa de integridade: **a)** Suporte da alta administração (Chefias em geral, assessores em geral e setores técnicos); **b)** Link no site da PMAM com ícone denominado Controle Interno contendo: Avaliação de riscos (Através dos Planos anuais de atividades do controle interno – PAACI/2020 à 2025); Código de conduta do Auditor Interno; listas de verificação; Plano Anual de Providências; Cumprimento de Notas Técnicas Conjuntas da CGE desde o ano de 2019 até a presente data; Relatórios: Encontros entre o CI e a CGE, de boas práticas e de percepção de agentes públicos sobre corrupção e desvios éticos; Acompanhamento de Auditoria Sistemática; **c)** Canal Fale com a ouvidoria; **d)** Pesquisa de satisfação; **e)** Canal de denúncia geral; **f)** Investigações internas (Corregedoria da PMAM); **g)** Due diligence em contratações e parcerias (CGE exige em contratos de grande vulto); **h)** Auditoria Interna; **i)** Conselho Permanente de Gestão da Integridade

da Polícia Militar do Amazonas – PMAM (Nota nº. 002-NCGI/2024); **j)** Plano de Ação para gestão de riscos à integridade; **l)** Comitê de Gestão de Integridade da PMAM; **m)** Manual de procedimentos de rotinas administrativas de 2023;

Esses elementos formam o arcabouço do Programa de Integridade e *Compliance* da PMAM, que se encontra em implantação gradual, que visa não apenas prevenir irregularidades e conflitos de interesse, mas também aperfeiçoar processos decisórios, fortalecer a cultura de integridade e estimular a responsabilidade institucional (*accountability*) em todos os níveis hierárquicos. Assim, este artigo busca analisar como a PMAM tem incorporado práticas de *compliance* e *accountability* em seus processos de planejamento, execução, controle e avaliação, e quais efeitos essa utilização produz sobre a governança pública, a transparência administrativa e a legitimidade da corporação perante a sociedade amazonense.

REFERENCIAL TEÓRICO

A consolidação dos princípios de *compliance* e *accountability* na administração pública representa avanço fundamental para a construção de instituições mais éticas, transparentes e eficientes. No âmbito da segurança pública, tais instrumentos assumem papel ainda mais relevante, pois influenciam diretamente a legitimidade e a confiança social nas corporações policiais.

Santos (2021) destaca a gestão de um comando policial militar ultrapassa a coordenação operacional, exigindo a administração de conflitos internos e externos, a resposta às demandas hierárquicas e o alinhamento às expectativas institucionais e sociais. A autora evidencia que a liderança eficaz depende do uso de dados, planejamento orientado a evidências e gestão de riscos, elementos centrais do *compliance* e da *accountability*.

Hermany e Melo (2022) afirmam que programas de integridade possuem caráter transformador, promovendo mudanças culturais e estruturais que fortalecem a ética, a eficiência e a prestação de contas na administração pública. Polari, Souza e Carneiro (2025) reforçam que a efetividade da gestão pública em instituições de segurança está diretamente associada à existência de mecanismos sólidos de controle interno.

Silva e Brunozi Júnior (2024) analisam a difusão das práticas de *compliance* nos estados brasileiros como resultado de um processo de isomorfismo mimético, no qual diretrizes normativas federais são adaptadas às realidades subnacionais, buscando legitimidade

institucional. No contexto da PMAM, esse processo se manifesta na incorporação progressiva de práticas administrativas voltadas à integridade, transparência e governança.

METODOLOGIA

A pesquisa possui natureza qualitativa, com caráter exploratório e documental, fundamentada na análise normativa, institucional e bibliográfica sobre *compliance*, *accountability* e governança pública aplicáveis à Polícia Militar do Amapá (PMAM).

Foram examinadas normas constitucionais, leis federais e estaduais, decretos, instruções normativas, relatórios institucionais, guias de governança e integridade publicados por órgãos de controle, bem como manuais e documentos administrativos da PMAM. A metodologia adotou abordagem indutiva, com análise comparativa entre referenciais nacionais de integridade e práticas administrativas observadas na corporação, permitindo identificar avanços, fragilidades e oportunidades de aprimoramento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados demonstram que a adoção sistemática e integrada dos instrumentos de *compliance* e *accountability* tem produzido avanços significativos na governança pública, na transparência institucional e na legitimidade social da PMAM. O suporte da alta administração revelou-se elemento central para o êxito do programa, garantindo alinhamento estratégico, priorização de recursos e comprometimento das lideranças.

Destaca-se a criação de um espaço específico no site institucional da PMAM, com ícone denominado “Controle Interno”, reunindo informações relacionadas à avaliação de riscos, planos de atividades, códigos de conduta, auditorias, relatórios e acompanhamento de ações corretivas. Essa iniciativa ampliou o acesso à informação, fortaleceu a transparência e apoiou as atividades de controle interno e do comitê de *compliance*.

Observou-se, ainda, que práticas como auditoria interna, canais de denúncia, ouvidoria, investigações internas e *due diligence* em contratações contribuíram para a prevenção de irregularidades, o fortalecimento da integridade administrativa e a melhoria dos processos decisórios. Persistem, contudo, desafios relacionados à integração organizacional, à capacitação contínua e à consolidação de uma cultura ética homogênea em toda a corporação.

CONCLUSÃO

A institucionalização dos princípios de compliance e accountability na Polícia Militar do Amazonas representa avanço relevante na consolidação de uma governança pública ética, transparente e orientada a resultados. A adoção de práticas estruturadas de gestão de riscos, controle interno, auditoria e transparência fortaleceu a legitimidade institucional e a confiança social.

Conclui-se que compliance e accountability configuram-se como vetores de transformação institucional, capazes de aprimorar a eficiência administrativa, prevenir irregularidades e reforçar o compromisso da PMAM com os princípios constitucionais da administração pública.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Controladoria-Geral do Estado (CGE). **Instrução Normativa nº 02, de 28 de novembro de 2022. Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas na implementação do Programa de Integridade nos órgãos do Estado do Amazonas.** Manaus: CGE, 2022. Disponível em: <https://www.cge.am.gov.br/legislacao/>. Acesso em: 29 out. 2025.

AMAZONAS. **Decreto nº 40.849, de 25 de junho de 2019. Disciplina a Política de Governança e Gestão do Estado do Amazonas e dá outras providências.** Manaus: Governo do Estado do Amazonas, 2019. Disponível em: <https://prodam.am.gov.br/aceso-a-informacao/25-06-2019-decreto-40-849-disciplina-a-politica-de-governanca-e-gestao-do-estado-do-amazonas-e-da-outras-providencias/>. Acesso em: 29 out. 2025.

AMAZONAS. **Lei nº 3.514, de 8 de junho de 2010. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Amazonas.** Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 8 jun. 2010. Disponível em: <https://sapl.al.am.leg.br/norma/7969>. Acesso em: 29 out. 2025.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Plano de Integridade 2023 - 2025.** Brasília: CGU, 2023. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/93464>. Acesso em: 29 out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.** Diário Oficial da União, Brasília, 11 jul. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70. Acesso em: 29 out. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.** Diário Oficial da União, Brasília, 5 maio 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 29 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre improbidade administrativa e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, 3 jun. 1992. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.** Diário Oficial da União, Brasília, 2 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 29 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Diário Oficial da União, Brasília, 1º abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 29 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial Básico de Governança Organizacional.** 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-governanca-organizacional>. Acesso em: 29 out. 2025.

CAMPOS, Daniella; CARREIRO, Flavia dos Reis. **Compliance e gestão de riscos em tempos de inovação e disrupção digital.** *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, São José dos Pinhais, v. 15, n. 4, p. 1–22, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i4.3743. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i4.3743>. Acesso em: 29 out. 2025.

HERMANY, Ricardo; MELO, Camila Lemos de. **Compliance e governança na gestão pública: programas de integridade como aprimoramento da gestão pública municipal.** *Interfaces Científicas – Direito*, Aracaju, v. 9, n. 1, p. 325–345, 2022. DOI: 10.17564/2316-381X.2022v9n1p325-345. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br>. Acesso em: 21 out. 2025.

LUENGO, Cláudia Abe Gargel *et al.* **O compliance como instrumento de monitoramento e controle da administração pública.** *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, Londrina, v. 9, n. 1, e108, 2022. DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v9i.108. Disponível em: <https://iberoamericancg.org>. Acesso em: 21 out. 2025.

POLARI, Lucas Emanuel Bastos; SOUZA, Waléria Saburá; CARNEIRO, Leandro Marcondes. **Controle interno nos órgãos de segurança pública do Amazonas: análise comparativa entre as normas internas, estaduais e federais.** *Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades*,

Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1–33, 2025. DOI: 10.23900/2359-1552v14n6-25-2025. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/2279/1408>. Acesso em: 29 out. 2025.

SANTOS, Anderson Cordeiro dos *et al.* **Modernização da gestão documental na Polícia Militar do Amazonas: proposta de adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI!). Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 1–16, 2025. DOI: 10.23900/2359-1552v14n2-59-2025. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1791/1068>. Acesso em: 29 out. 2025.

SANTOS, Elisângela Oliveira dos. **A luta de um comando e o uso dos dados como instrumento para a elaboração de estratégias de atuação de um batalhão da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Mediações – Revista de Ciências Sociais**, Londrina, v. 26, n. 2, p. 292–310, maio/ago. 2021. DOI: 10.5433/2176-6665.2021v26n2p292. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/2176-6665.2021v26n2p292>. Acesso em: 27 out. 2025.

SCHAPIESKI, Michele da Silveira; AMBROSIO, Felipe Augusto Rodrigues. **Compliance e a administração pública: uma relação necessária ao Estado brasileiro. Academia de Direito**, v. 6, p. 4360-4373, 2024. DOI: 10.24302/acaddir.v6.5654. Acesso em: 27 out. 2025.

SILVA, Sander José Couto da; BRUNOZI JÚNIOR, Antônio Carlos. **Compliance e isomorfismo mimético da Lei Anticorrupção nos estados brasileiros. Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, e90353, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v29.90353. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.90353>. Acesso em: 27 out. 2025.