

ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE - UNIPACE

COMPLIANCE E GOVERNANÇA NA POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ: Procedimentos Administrativos e Responsabilidade na Gestão da Segurança pública

Cristiano Manoel Miranda da Silva ¹

Dauana Vale Cavalcante²

RESUMO

A corrente pesquisa analisou o compliance e gestão pública concernente a tomada de decisão transparente e eficiente, vetorizando nessa via o decurso da aplicação de mecanismos de integridade e controle concernentes a gestão e a governança pública aplicada a Polícia Militar do Ceará, com foco em procedimentos administrativos e fortalecimento da responsabilidade na segurança pública estadual, destacando a importância da institucionalização de mecanismos de controle, integridade e responsabilização. Por conseguinte, o estudo teve como objetivo geral investigar como práticas inovadoras de governança pública, baseadas em valores como legalidade, eficiência e transparência, quando incorporadas à gestão organizacional, contribuem para a melhoria da prestação do serviço de segurança pública. Em razão desse, decorrem como objetivos específicos, analisar a efetividade dos mecanismos de integridade e compliance na padronização dos procedimentos administrativos e na prevenção de desvios funcionais em organizações públicas voltadas à segurança e avaliar a contribuição dos princípios de governança pública, para o aprimoramento da gestão e para o fortalecimento da legitimidade institucional. Como metodologia, utilizou-se uma abordagem qualitativa, empreendida por meio de pesquisa exploratória, alicerçada em pesquisa bibliográfica, a fim de explorar marcos normativos, referenciais teóricos e as experiências institucionais que sustentam a implementação de estruturas voltadas à manutenção e melhoria da integridade e conformidade normativa advindas das boas práticas da moderna gestão pública. Em razão disso, verificou-se que a adoção de princípios como equidade, accountability e foco em resultados otimizam a eficácia de processos decisórios e aprimoram o controle administrativo, especialmente em contextos marcados por elevada responsabilidade pública, como os que decorrem da Polícia Militar. Os dados apontaram que a incorporação de sistemas de conformidade possibilita a mitigação de riscos, o fortalecimento da ética organizacional e a padronização de condutas, elevando a eficiência da resposta institucional.

Palavras-chave: Polícia Militar do Ceará; Compliance; Governança; Gestão Pública

¹ Cristiano Manoel Miranda da Silva; Especialista em Segurança Pública (FAVENI); cristate02@hotmail.com.

² Dauana Vale Cavalcante; Psicóloga, Mestre em Psicologia (UNIFOR); dauanavale@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa investigou a aplicação de práticas inovadoras de governança pública e mecanismos de integridade no contexto estadual da segurança pública, com foco na gestão administrativa da Polícia Militar do Ceará. Partiu-se da hipótese de que a institucionalização de mecanismos de controle, integridade e responsabilização, quando devidamente incorporada à gestão organizacional, orientados pelas boas práticas de Governança Pública, podem contribuir para tornar as decisões administrativas mais transparentes, eficientes e alinhadas aos princípios constitucionais. O estudo sustentou-se na premissa de que tais práticas, ao promoverem a padronização dos procedimentos e o fortalecimento da ética institucional, impactaram positivamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade, sobretudo em setores públicos com alta demanda por legitimidade e controle, buscando assim compreender de que forma as ferramentas de compliance e governança podem reconfigurar os modelos de gestão adotados no âmbito da segurança pública estadual.

Destarte, o problema da pesquisa consistiu em identificar os efeitos da adoção de instrumentos de integridade e governança sobre a gestão disciplinar e administrativa da Polícia Militar do Ceará, tradicionalmente marcada por estruturas hierárquicas rígidas e práticas burocráticas. Em um cenário no qual a responsabilização e o controle social tornam-se exigências crescentes da sociedade, torna-se fatídica a reflexão sobre os limites e as potencialidades dos mecanismos de compliance como ferramentas de racionalização e fortalecimento institucional. A ausência de processos padronizados, indicadores objetivos e estrutura de avaliação funcional eficiente tem historicamente comprometido a eficácia das ações administrativas e alimentado percepções negativas sobre a atuação estatal. Diante desse cenário, torna-se essencial investigar as medidas corroborativas de eficiência e eficácia advindas das métricas de compliance e governança pública em traço não linear sobre condutas, procedimentos e responsabilização administrativa no âmbito da condução da segurança pública ostensiva em nível estadual.

A justificativa do estudo fundamentou-se na necessidade de compreender, sob uma perspectiva técnico-científica, o impacto da governança pública e do compliance sobre a administração de instituições de segurança, em específico as circunscritas a

Polícia Militar, por ser o órgão de segurança pública de maior visibilidade social. No campo teórico, buscou-se contribuir para a discussão acadêmica sobre boas práticas de gestão pública, destacando os efeitos da integridade institucional sobre a eficiência organizacional. Do ponto de vista prático, o estudo visou oferecer subsídios para o aperfeiçoamento das rotinas administrativas e da cultura organizacional em contextos públicos que exigem controle rigoroso, responsabilidade e legitimidade. A relevância da pesquisa decorreu do potencial de suas conclusões para influenciar a formulação de políticas públicas, sobretudo no que se refere à profissionalização da gestão e à qualificação da prestação dos serviços públicos.

O objetivo geral consistiu em investigar como práticas inovadoras de governança pública, baseadas em legalidade, eficiência e transparência, contribuíram para a melhoria da gestão e da prestação de serviços no âmbito da segurança pública. A pesquisa teve ainda como objetivos específicos: analisar a efetividade dos mecanismos de integridade e compliance na padronização dos procedimentos administrativos na Polícia Militar do Ceará; e avaliar a contribuição dos princípios de governança, como equidade, accountability e foco em resultados, para o aprimoramento da gestão e o fortalecimento da legitimidade institucional. Os objetivos foram delineados para proporcionar um entendimento amplo, porém aprofundado, das transformações promovidas pela adoção de modelos de gestão mais técnicos e responsáveis.

A metodologia teve natureza qualitativa, com abordagem exploratória, a fim de permitir a identificação de padrões e efeitos decorrentes da adoção de boas práticas de gestão, governança e compliance, na Polícia Militar. Os resultados indicaram que os modelos baseados em compliance e governança pública promoveram maior eficácia decisória, padronização das condutas e alinhamento com os princípios da administração pública, contribuindo para uma gestão mais técnica, ética e comprometida com o interesse coletivo.

A estrutura do trabalho organizou-se de modo linear sobre a interseção e o paralelismo sobre compliance e governança pública, estando essas aos seus expedientes adidas a gestão da Polícia Militar do Ceará. Abordando o contexto organizacional da Polícia Militar e interrelacionando-o com a literatura, com foco na aplicação das práticas de integridade, apresentando uma análise dos dados coletados crítica dos dados coletados na seção de análise e discussão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A adoção de boas práticas de compliance e governança é fundamental para a eficácia da gestão na Polícia Militar do Ceará, especialmente no âmbito dos procedimentos administrativos e da responsabilidade na segurança pública. Embora a corporação, enquanto órgão de Estado, possua em sua estrutura princípios rígidos de hierarquia e disciplina, seus mecanismos de controle, correição e avaliação ainda se apresentam fragmentados e carecem de sistematização adequada. Nesse sentido, a implementação de um programa de compliance robusto pode promover a organização e a integração desses instrumentos, aprimorando a transparência e a responsabilização na gestão dos recursos públicos, conforme destacado por Lima (2022). Essa iniciativa fortalece o compromisso institucional com a legalidade e a eficiência operacional, elementos essenciais para a legitimidade da Polícia Militar perante a sociedade.

A gestão de organismos estatais envolve riscos, e sua natureza pública não lhes isenta de ameaças decorrentes de fatores econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais. Diante disso, a adoção de medidas de integridade, a gestão de riscos e a implementação de controles internos são essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos. Uma das formas de assegurar o atingimento dos objetivos pretendidos por uma instituição é o compliance, que possibilita a detecção prévia dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o alcance das finalidades, o cumprimento de leis, regulamentos e prazos. Para isso, seus mecanismos visam implementar uma estratégia que busque evitar o consumo inadequado de recursos para a solução de problemas inesperados, promovendo a melhoria contínua dos processos organizacionais. O termo compliance designa uma política regulatória [...] concebendo um conjunto de procedimentos de fiscalização, ética corporativa e auditoria para as empresas enquanto setor econômico privado (CIRIACO, 2020, p.28).

A Polícia Militar do Ceará, enquanto instituição estatal de caráter permanente, deve alinhar-se às práticas contemporâneas de gestão para enfrentar os desafios atuais e evitar a estagnação administrativa. A governança eficaz e os procedimentos administrativos responsáveis são essenciais para garantir a excelência operacional, sustentada por quatro pilares fundamentais: conformidade, transparência, equidade e prestação de contas, conforme ressaltam Fiorini, Junior e Alonso (2016). A incorporação desses princípios no cotidiano institucional fortalece a responsabilidade na gestão da segurança pública, promovendo maior legitimidade e eficiência nos processos internos. Assim, a implementação de mecanismos estruturados de

compliance torna-se imprescindível para assegurar a integridade e a confiança da sociedade na Polícia Militar, vertendo para a melhoria contínua para o da governança no âmbito da segurança pública estadual.

O conceito de compliance, embora seja um termo estrangeiro, é amplamente utilizado na administração pública por não encontrar equivalente em português que abarque sua total complexidade. Derivado do verbo inglês, significa estar em conformidade com leis, normas e regulamentos, abrangendo também ações pautadas pela integridade ética e honestidade. No contexto organizacional, compliance refere-se à adoção de práticas que asseguram a conformidade normativa, promovendo a governança responsável e a responsabilização frente a desvios legais, conforme enfatiza Antonik (2018). A incorporação desses princípios é crucial para a sistematização dos procedimentos administrativos e o fortalecimento da gestão e governança pública, garantindo transparência e eficiência.

As organizações sempre estão subordinadas a ambientes regulatórios, seja por suas políticas e normas operacionais, produzidas pela própria organização, seja por adesão voluntária a padrões de mercado ou obrigações contratuais, normativas técnicas e legislativas do país (leis federais, estaduais e municipais), ou mesmo internacionais, devido a suas parcerias, contratos ou obrigações. O termo compliance advém do verbo “*to comply*”, que no idioma inglês significa, em tradução literal, cumprir. O instituto representa, portanto, o ato de cumprir normas e agir dentro de seus limites. Tanto é que a literatura define compliance como “o ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal” (CIRIACO, 2020, p.28).

A aplicação estruturada de práticas de compliance na gestão pública é essencial para fortalecer a legitimidade institucional, assegurar o uso responsável dos recursos e aprimorar a condução das ações no campo da segurança pública. Segundo Mesquita (2019), o compliance na esfera governamental representa um conjunto de diretrizes normativas voltadas à integridade, englobando ferramentas e procedimentos destinados à identificação e ao controle de riscos inerentes à implementação de políticas públicas. Essa perspectiva contribui para melhorar a comunicação interna, intensificar a articulação entre diferentes órgãos e garantir maior transparência nos processos, além de incentivar a identificação de falhas e

fortalecer os mecanismos de prevenção a condutas ilícitas, promovendo uma gestão pública mais eficiente, ética e comprometida com seus deveres institucionais.

A governança pública eficaz requer, além da existência dos instrumentos, a internalização de seus princípios pelas lideranças e equipes técnicas, com comprometimento institucional e continuidade nas ações, mesmo diante de mudanças de governo. A simples existência de decretos e programas, portanto, não é garantia de efetividade, sendo essencial o engajamento das estruturas organizacionais e dos servidores públicos na consolidação dessas práticas (LIMA JUNIOR et al., 2025, p.5).

A consolidação de práticas de compliance e governança voltadas à atuação da Polícia Militar do Ceará exige engajamento ativo dos seus integrantes e alinhamento institucional com os princípios da integridade pública. De acordo com Lima (2022), nem todas as organizações nascem com uma cultura orientada por valores éticos sólidos, tampouco conseguem preservá-los sem intervenções estruturais. Diante disso, torna-se imprescindível promover uma reconfiguração cultural que incorpore a ética como elemento central da atuação administrativa. Esse processo deve ser contínuo e orientado por uma gestão que valorize a transparência, a responsabilidade e a conformidade com os normativos. A transformação cultural, portanto, representa um pilar estratégico para qualificar os procedimentos internos e fortalecer a credibilidade da segurança pública estadual.

Na estrutura da Polícia Militar do Ceará, é essencial que os fundamentos do compliance e da governança estejam em consonância com os valores e preceitos éticos próprios da carreira militar. Guimarães (2019) destaca que esses componentes são complementares e essenciais para consolidar uma cultura organizacional baseada em princípios como retidão, legalidade, justiça e desempenho funcional. Essa harmonia entre conduta ética e diretrizes institucionais promove o aprimoramento dos processos administrativos, ao mesmo tempo em que fortalece a gestão pública com foco na transparência e na responsabilidade. A incorporação desses valores à prática cotidiana contribui para uma atuação mais íntegra e alinhada às expectativas sociais em relação à segurança pública.

A governança pública pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos, processos e instituições por meio dos quais os interesses públicos são articulados, os recursos são gerenciados e o poder é exercido para a promoção de políticas eficazes. Diferente da administração pública tradicional, centrada em normas rígidas e processos burocráticos, a governança introduz uma abordagem colaborativa e orientada para resultados, fundamentada na participação, na transparência e na responsabilização (LIMA JUNIOR, 2025, p.4 *apud* GISSELQUIST, 2012).

A implementação de um modelo de gestão baseado em compliance e governança, na Polícia Militar do Ceará, visa uma atuação policial fundamentada no exercício legal da profissão, aproximando a corporação da comunidade por meio de práticas que privilegiam a prevenção em detrimento da repressão. Conforme Bayley (2001), a ação proativa nessa acepção, ocorre quando a própria instituição ou seus agentes iniciam as operações independentemente da demanda externa, enquanto a ação reativa responde diretamente às solicitações da população. No âmbito da segurança pública, uma postura preventiva fortalece os mecanismos de governança e compliance, permitindo uma melhor gestão de riscos e aprimoramento dos processos administrativos, entre ações antecipatórias e maior transparência institucional promove uma administração pública mais eficaz e reconhecida pela sociedade.

Nesse contexto, destaca-se a importância da governança pública como eixo estratégico para aprimorar a atuação administrativa da Polícia Militar do Ceará, sendo que a incorporação do compliance como ferramenta de apoio à governança, nessa acepção, visa não apenas garantir a conformidade normativa, mas também fortalecer a responsabilidade dos gestores diante da sociedade. Conforme Lima Junior et al. (2025), a Política Estadual de Governança e Gestão representa uma diretriz relevante nesse processo, ao propor decisões fundamentadas em evidências, acompanhamento rigoroso de resultados e transparência na condução dos atos administrativos. No entanto, a efetivação dessas diretrizes, conforme já versado, ainda encontra resistências culturais e entraves estruturais dentro das instituições. Nesse cenário, torna-se imperativo o investimento em mudanças organizacionais que assegurem a aplicação plena dos princípios de boa governança. A segurança pública, como função essencial do Estado, demanda, portanto, uma gestão responsável e alinhada aos preceitos constitucionais.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para este estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa parametrizada por pesquisa exploratória e pesquisa bibliográfica, com o objetivo de investigar os procedimentos administrativos e a responsabilidade na gestão da segurança pública no contexto da Polícia Militar do Ceará. Considerando a natureza ainda incipiente da produção científica específica sobre compliance e governança aplicados às corporações militares estaduais, optou-se por um modelo metodológico que permitisse ampliar o conhecimento sobre o tema. A pesquisa exploratória foi escolhida por possibilitar uma aproximação inicial com o objeto de estudo, permitindo identificar conceitos, práticas e problemas relevantes para o campo da gestão pública.

Obtendo por esse expediente enquadramento compatível como artigo de revisão. Já que sua métrica consiste em “compilar, resumir e discutir a literatura existente sobre um tema.” (FILGUEIRAS *et al.*, 2024, p.11).

A abordagem qualitativa foi adotada como eixo central por sua capacidade de interpretar fenômenos sociais complexos, cuja compreensão exige mais do que a mensuração estatística. Essa abordagem permitiu explorar em profundidade as percepções, práticas e discursos relacionados à aplicação de compliance e governança na Polícia Militar do Ceará, especialmente no tocante aos procedimentos administrativos e à responsabilidade na gestão da segurança pública. A pesquisa qualitativa não busca generalizações numéricas, mas sim a compreensão dos significados e das dinâmicas institucionais envolvidas no contexto estudado, essa abordagem contribuiu para captar as nuances da realidade investigada, considerando aspectos culturais, normativos e organizacionais. Assim, a análise qualitativa mostrou-se coerente com os objetivos do curso de Gestão e Governança Pública, ao permitir uma investigação profunda sobre práticas institucionais que influenciam diretamente a efetividade das políticas de segurança. “A pesquisa considera o objeto de forma complexa e relacional. A análise é feita com base no eixo teórico defendido pelo pesquisador.” (FILGUEIRAS, 2024, p.17).

A abordagem exploratória possibilitou um levantamento sistemático de informações preliminares, essenciais para compreender a estrutura, as práticas administrativas e os mecanismos de controle utilizados pela Polícia Militar do Ceará.

Essa modalidade de investigação não parte de hipóteses definidas, mas sim da observação e análise de elementos que possam subsidiar a construção de um referencial teórico e metodológico sólido. A ausência de hipóteses rígidas favoreceu a flexibilidade da análise, adaptando-se à complexidade e especificidade das instituições militares no âmbito da governança pública.

Paralelamente à etapa exploratória, a pesquisa bibliográfica foi empregada como ferramenta para sustentar teoricamente as discussões propostas. Foram consultados livros, artigos científicos, legislações, planos de governança, relatórios institucionais e documentos técnicos relacionados à administração pública, compliance e segurança institucional. A escolha desse tipo de pesquisa justifica-se pela necessidade de consolidar um referencial que dialogue com a literatura especializada e, ao mesmo tempo, possibilite uma análise crítica das práticas adotadas na Polícia Militar. Os materiais utilizados foram selecionados com base em sua relevância, atualidade e pertinência temática.

O recorte temporal e temático da pesquisa bibliográfica privilegiou publicações dos últimos dez anos, com foco nas transformações gerenciais promovidas pelas políticas públicas de governança e integridade no setor público. As fontes consultadas incluem autores consagrados da área de gestão pública, documentos normativos estaduais e federais, bem como experiências institucionais documentadas por órgãos de controle e transparência. Essa base documental proporcionou um panorama abrangente sobre os desafios enfrentados na implementação de modelos de compliance em organizações com estrutura hierárquica rígida, como é o caso da Polícia Militar.

Em decurso disso, a análise dos dados obtidos na pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, buscando identificar padrões, lacunas e oportunidades nas práticas administrativas da instituição estudada. O tratamento das informações considerou a interrelação entre os conceitos de governança, eficiência administrativa e accountability, observando como esses elementos se manifestam nos documentos e práticas analisados. Com base nessa estrutura metodológica, foi possível desenvolver um estudo fundamentado, que contribui para a compreensão da responsabilidade institucional na gestão da segurança pública e amplia o debate sobre a modernização das práticas administrativas na esfera militar estadual.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise da atuação da Polícia Militar do Ceará no que tange à adoção de práticas de compliance e governança evidencia um esforço gradual para alinhar sua estrutura organizacional aos princípios da administração pública moderna. A introdução de normas voltadas à integridade, ao controle e à eficiência revela uma tentativa de reverter padrões históricos de informalidade e baixa responsabilização. De acordo com Câmara (2025), a qualidade institucional depende da consolidação de instrumentos normativos e comportamentais que assegurem o cumprimento de princípios éticos e legais. Nesse sentido, o compliance surge como estratégia fundamental para a construção de uma cultura organizacional voltada à legalidade e à prevenção de riscos.

A governança, entendida como o conjunto de mecanismos que assegura o direcionamento, o monitoramento e a avaliação das ações públicas, apresenta-se como indispensável para o fortalecimento da legitimidade institucional. A pesquisa bibliográfica permitiu constatar que a Polícia Militar do Ceará tem avançado em iniciativas voltadas à padronização de procedimentos e ao controle interno das atividades administrativas. Segundo Fiorini, Junior e Alonso (2016), o sucesso da governança depende da transparência e da responsabilidade dos agentes públicos em todos os níveis decisórios. A prática de auditorias internas e a formulação de indicadores de desempenho têm sido instrumentos relevantes nesse processo.

Segundo uma pesquisa realizada pelo instituto Genial/Quaest Consltoria, no mês de abril de 2023, a Polícia Militar do Ceará aparece como a 2ª corporação mais bem avaliada do Brasil, sendo aprovada por 71% da população cearense. O levantamento ouviu 2.015 pessoas, com margem de erro de 2,2 pontos, e foi encomendado pelo O Globo. O resultado só é superado por Santa Catarina (74%). No contexto nacional, o desempenho da PMCE está bem acima da média do país, que foi de 59%. A seguir, estão adensados os principais dados:

QUADRO 1 – Avaliação institucional da PMCE a nível Brasil

CORPORAÇÃO	APROVAÇÃO
Polícia Militar de Santa Catarina	74%
Polícia Militar do Ceará	71%
Média Nacional	59%

Polícia Militar do Rio de Janeiro	18%
Polícia Militar de Pernambuco	13%

Fonte: Aspramece (2023).

No campo específico da segurança pública, os desafios de implementação de políticas de governança são agravados pela rigidez hierárquica, pelo corporativismo e pela resistência à mudança cultural. Ferreira Filho (2019) destaca que, no caso cearense, o Pacto por um Ceará Pacífico evidenciou tanto os avanços quanto os entraves estruturais enfrentados por instituições militares na execução de políticas integradas de segurança. A adesão a programas de integridade requer não apenas ajustes normativos, mas também capacitação continuada e incentivo à mudança de mentalidade organizacional. Esse cenário evidencia que aprimorar a governança na Polícia Militar do Ceará requer uma atuação integrada, com articulação entre diferentes setores e níveis institucionais.

Nessa acepção, a PMCE (2025) realizou seminários de gestão que visaram a padronização e fortalecimento da doutrina administrativa, promovendo maior eficiência e excelência nos serviços prestados à sociedade, visando implementar estratégias organizacionais, com ênfase na importância da motivação, engajamento e colaboração para alcançar os objetivos institucionais, conforme publicizado em site na instituição.

A experiência de outros estados reforça a importância de adaptar os programas de compliance às especificidades institucionais das forças policiais. Lima (2022) examina a adoção do compliance na Polícia Militar do Paraná, ressaltando que sua estruturação ocorreu a partir de fundamentos como ética, mecanismos de responsabilização e medidas voltadas à prevenção de irregularidades. A comparação entre os casos demonstra que o êxito da aplicação depende da clareza dos objetivos, da definição de metas realistas e do apoio das lideranças institucionais. No Ceará, observa-se que a ausência de um programa unificado de compliance limita a efetividade dos mecanismos de controle já existentes.

A abordagem de compliance como política pública regulatória, conforme discutido por Ciriaco (2020), reforça a necessidade de o Estado atuar não apenas como executor de normas, mas também como promotor de uma cultura de integridade nas instituições de segurança. Nesse contexto, o papel pedagógico do compliance se torna evidente, contribuindo para a construção de valores éticos e de

uma nova racionalidade administrativa. A Polícia Militar do Ceará, ao adotar mecanismos de prevenção e responsabilização, pode contribuir significativamente para o fortalecimento da confiança social nas instituições. No entanto, essa mudança exige compromisso contínuo com a inovação e a governança participativa.

Antonik (2018) argumenta que a responsabilidade institucional não se limita ao cumprimento das leis, mas envolve a construção de relações éticas e sustentáveis com a sociedade. Esse entendimento amplia o alcance do compliance, inserindo-o na lógica da responsabilidade social da gestão pública. Na Polícia Militar, esse aspecto ganha importância estratégica, pois a legitimidade da atuação policial está diretamente relacionada à percepção de justiça, imparcialidade e respeito aos direitos fundamentais. O fortalecimento das práticas de governança, portanto, contribui não apenas para a eficiência administrativa, mas também para a promoção da cidadania e da ordem democrática.

A experiência do Exército Brasileiro, descrita por Guimarães (2019), oferece um parâmetro valioso para a análise da aplicação do compliance em organizações militares. O estudo evidencia que, mesmo em instituições marcadas por rígida hierarquia, é possível implementar práticas de governança voltadas à eficiência e à ética institucional. No caso da Polícia Militar do Ceará, essa experiência pode servir de base para o desenvolvimento de diretrizes específicas, respeitando as singularidades da corporação, mas alinhando-se às diretrizes nacionais de integridade no setor público. A profissionalização da gestão, apoiada por sistemas de controle interno, é um passo fundamental nesse processo.

Por fim, a consolidação de políticas públicas baseadas na governança e no compliance depende da articulação entre diferentes níveis de governo, da mobilização de lideranças internas e da valorização do controle social. Como afirmam Marin e Freitas (2018), o compliance no setor público é uma ferramenta eficaz no combate à corrupção e à ineficiência, sendo fundamental para a modernização da administração pública. A Polícia Militar do Ceará, ao adotar práticas alinhadas a esses princípios, contribui para a qualificação da segurança pública como um serviço transparente, responsável e centrado nos interesses coletivos. Assim, a governança torna-se não apenas um instrumento gerencial, mas uma exigência ética da administração contemporânea.

Sintetizando-se os conhecimentos auferidos pela análise bibliográfica, foi construído e condensado o conhecimento no quadro resumo a seguir do seguinte modo:

QUADRO 2 – Síntese Bibliográfica dos Principais achados

AUTOR/ANO	PRINCIPAL ACHADO BIBLIOGRÁFICO
Antonik (2018)	Destaca o compliance como ferramenta prática para promover ética e responsabilidade institucional.
Câmara (2025)	Defende que a qualidade institucional depende da consolidação de mecanismos de integridade e controle.
Ciriaco (2020)	Aponta o compliance como política pública regulatória essencial para o sistema de segurança pública.
Ferreira Filho (2019)	Identifica barreiras estruturais e culturais na implementação da governança em territórios vulneráveis.
Fiorini et al. (2016)	Ressalta a importância da governança baseada na transparência, responsabilização e controle.
Guimarães (2019)	Demonstra a viabilidade do compliance em instituições militares com estrutura hierárquica rígida.
Lima (2022)	Analisa a estrutura do compliance na PMPR, apoiada em ética, responsabilização e prevenção.
Lima Junior et al. (2025)	Avaliam a governança nos órgãos de segurança como ferramenta para aprimorar eficiência e legitimidade.
Marin e Freitas (2018)	Definem o compliance no setor público como instrumento eficaz de combate à corrupção.
Mesquita (2019)	Conceitua o compliance público como modelo de gestão orientado à legalidade e à integridade administrativa.

Fonte: Autor (2025).

A análise desenvolvida evidenciou que a aplicação dos princípios de compliance e governança na Polícia Militar do Ceará representa um caminho promissor para o aprimoramento da gestão pública no setor da segurança. Os dados levantados e os estudos analisados indicaram que, embora haja avanços normativos e institucionais, ainda persistem desafios relacionados à cultura organizacional, à resistência a mudanças e à limitação de recursos técnicos e humanos. A consolidação dessas práticas exige planejamento estratégico, capacitação contínua e o fortalecimento dos mecanismos internos de controle.

Desse modo, fica evidente, corroborado pela literatura consultada que o fortalecimento da governança na Polícia Militar do Ceará não se resume à adoção de instrumentos formais, mas demanda um compromisso institucional com a ética, a legalidade e a responsabilidade na condução dos atos administrativos. determinantes para a efetividade das políticas públicas voltadas à segurança. Assim, este capítulo reafirma a relevância do compliance como elemento estruturante de uma nova cultura organizacional, capaz de promover não apenas o cumprimento das normas, mas também a confiança da população nas instituições de segurança pública.

5 CONSIDERAÇÕES

A análise desenvolvida permitiu identificar que a adoção de práticas baseadas em compliance e governança constitui elemento estratégico para qualificar a gestão institucional da Polícia Militar do Ceará, promovendo maior organização administrativa e alinhamento às exigências contemporâneas da administração pública. A análise permitiu compreender como esses instrumentos vêm sendo incorporados à administração institucional, sobretudo no que tange à padronização de processos administrativos e à clareza nas condutas institucionais. A pesquisa demonstrou que, mesmo diante de limitações estruturais e culturais, existem avanços que apontam para a consolidação da eficiência administrativa.

Os resultados alcançados indicaram que a adoção de mecanismos de controle e integridade contribuem para o fortalecimento institucional e para o aprimoramento da prestação dos serviços públicos de segurança. A sistematização de diretrizes e a formalização de processos internos constituem medidas essenciais para garantir maior previsibilidade, responsabilização e eficácia nas ações policiais. Nesse

sentido, constatou-se que os objetivos propostos foram atingidos, à medida que se conseguiu identificar e analisar os principais fatores que condicionam a efetividade da governança na corporação militar cearense.

Apesar dessas limitações, o estudo contribuiu para o campo da Gestão e Governança Pública, ao demonstrar que a inserção de práticas de compliance na Polícia Militar pode representar um diferencial estratégico para a qualificação das políticas de segurança. A articulação entre controle, ética e desempenho organizacional fortalece a capacidade do Estado em oferecer respostas mais efetivas às demandas sociais. Além disso, a análise comparativa com outras instituições militares reforça a viabilidade de adaptar modelos de integridade institucional às peculiaridades do ambiente policial estadual.

Como proposta para pesquisas futuras, recomenda-se analisar a percepção da sociedade acerca da eficácia dessas práticas de governança, ampliando a avaliação do impacto institucional sob uma ótica externa. Tais investigações poderão aprofundar o entendimento sobre os fatores que impulsionam ou limitam a efetividade das práticas de compliance, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas mais consistentes e alinhadas aos princípios da boa administração.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial: Uma visão prática**. Alta Books Editora, 2018.

ASPRAMECE. **Polícia Militar do Ceará é a segunda mais bem avaliada do Brasil, mostra pesquisa**. Fortaleza, 02 mai. 2023. Disponível em: <https://aspramece.org.br/noticias/policia-militar-do-ceara-e-a-segunda-mais-bem-avaliada-do-brasil-mostra-pesquisa>.

BRITTO, José Geraldo Falcão. **Governança em segurança pública: O valor da gestão da resiliência e da gestão da continuidade**. Revista Latino-americana de Governança, v. 3, n. 2, p. e031-e031, 2023.

CÂMARA, David Elias Cardoso. **Qualidade institucional e compliance público**. Editora CRV, 2025.

CIRIACO, Elmano Rodrigues. **O compliance como política pública regulatória na polícia civil do estado do Paraná**. Revista de Constitucionalização do Direito Brasileiro, v. 3, n. 1, p. e031-e031, 2020.

COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. **Compliance na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil**. Revista de Direito da Faculdade Guanambi, v. 3, n. 01, p. 75-95, 2016.

COSTA, Genivaldo. **Mecanismos de Governança em Políticas de Segurança Pública: planos estaduais de Segurança Pública**. Editora Dialética, 2023.

DE ARAÚJO, Valter Shuenquener; DOS SANTOS, Bruna de Brito André; XAVIER, Leonardo Vieira. **Compliance na administração pública brasileira**. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, v. 19, n. 77, p. 247-272, 2019.

FERREIRA FILHO, Cristovam Colombo Cirqueira. **Desafios e perspectivas da governança em segurança pública: uma avaliação do pacto por um Ceará pacífico no território do Vicente Pinzón**. 2019. 195 f. Dissertação (Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

FILGUEIRAS, João Luis Melo *et al.* **Manual básico: como produzir um artigo científico**. UNIPACE – Escola Superior do Parlamento. Fortaleza: Instituto de Estudos e Pesquisas sobre o Desenvolvimento do Estado - INESP, 35 p. 2024

FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **Governança corporativa: conceitos e aplicações**. XIII SEGeT-Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2016.

GISSELQUIST, Rachel M. **Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy**. United Nations University, 2012.

GUIMARÃES. Carlus Vinícius de Almeida. **Gestão de Compliance no Exército brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização de Gestão em Administração Pública da Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. Salvador, 2019.

LIMA, Alexsandro Rodrigo Rosinski. **Initiatives for the implementation of the compliance program in the Military police of Paraná**. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 3, p. 21583-21607, 2022.

LIMA JUNIOR, Domingos Carneiro Lima et al. **Análise de Aplicação de Governança nos Órgãos de Segurança do Amazonas**. Revista Políticas Públicas & Cidades, [S.l.], v. 14, n. 3, p. e1852-e1852, DOI: 10.23900/2359-1552v14n3-2-2025..

MARIN, Tâmera Padoin Marques; FREITAS, Letícia Salla. **Compliance no Setor Público como Ferramenta no Combate à Corrupção**. Revista Jurídica do Ministério Público do Estado de Rondônia, v. 2, n. 1, p. 98-120, 2018.

MESQUITA, C. B. C. de. **O que é compliance público?** Revista de Direito Setorial e

Regulatório, Brasília, v. 5, n. 1, p. 147-182, 2019.

LOTTA, Gabriela Spanghero; VAZ, José Carlos. **Arranjos institucionais e políticas públicas: o desafio da governança democrática.** Revista de Administração Pública, v. 49, n. 6, p. 1549-1572, 2015.

LUCIANO, Edson Marcos et al. **A adoção de boas práticas de governança pública: barreiras e facilitadores.** Revista do Serviço Público, v. 69, n. 4, p. 651-670, 2018.

PMCE — Polícia Militar do Ceará. **PMCE realiza Seminários de Gestão voltados ao aprimoramento técnico-administrativo da Corporação.** Fortaleza, 12 nov. 2025.

SANTOS, Marcelo Pereira dos; FERREIRA, Vinicius Ludgero. **DEMOCRACIA, GOVERNANÇA PÚBLICA E COMPLIANCE.** In: Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra. 2023.