



Universidade Federal
de Campina Grande



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE TECNOLOGIA DE RECURSOS NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DE
RECURSOS NATURAIS**

***COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE**

ELISABETE DE FARIAS SOUSA OLIVEIRA

Campina Grande - PB

Maio/2025

ELISABETE DE FARIAS SOUSA OLIVEIRA

***COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais.

Área de concentração: Gestão de Recursos Naturais

Orientadora: Prof^ª. Dra. Isabel Lausanne Fontgalland

Campina Grande-PB

2025

O48c Oliveira, Elisabete de Farias Sousa.

Compliance como instrumento de governança, gestão de risco e sustentabilidade: um estudo na Universidade Federal de Campina Grande / Elisabete de Farias Sousa Oliveira. – Campina Grande, 2025.

191 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Tecnologia e Recursos Naturais, 2025.

“Orientação: Profa. Dra. Isabel Lausanne Fontgalland”.

Referências.

1. Gestão de Recursos Naturais. 2. *Compliance*. 3. Gestão de Riscos. 4. Governança. 5. Sustentabilidade. I. Fontgalland, Isabel Lausanne. II. Título.

UF CG/BC

CDU 502.14(043.3)

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECÁRIA SEVERINA SUELI DA SILVA OLIVEIRA CRB-15/225



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
POS-GRADUACAO EM ENGENHARIA E GESTAO DE RECURSOS NATURAIS
Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES

Elisabete de Farias Sousa Oliveira

“COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE”.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais como pré-requisito para obtenção do título de Mestre Engenharia e Gestão de Recursos Naturais.

Aprovada em: 29/05/2025.

Dr.(a.) **Isabel Lausanne Fontgalland** (Orientador PPGEGRN).

Dr.(a.) **Madson Tavares Silva/PPGEGRN** (Examinador Interno).

Dr.(a.) **Lúcia Silva Albuquerque de Melo/UAAC** (Examinador Externo).



Documento assinado eletronicamente por **ISABEL LAUSANNE FONTGALLAND, PROFESSOR**, em 02/06/2025, às 13:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **MADSON TAVARES SILVA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/06/2025, às 10:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **LUCIA SILVA ALBUQUERQUE DE MELO, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 30/06/2025, às 08:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **ELISABETE DE FARIAS SOUSA OLIVEIRA, CHEFE (A)**, em 01/07/2025, às 10:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **5414252** e o código CRC **4C4FAB4A**.

À minha mãe, Josefa, e ao meu esposo, Petrúcio Clécio, por serem minha eterna fortaleza e base, sempre ao meu lado. Sem o apoio de vocês, eu não estaria aqui. Expresso minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela dádiva da vida e por, nos momentos difíceis, conceder sua paz e serenidade para lidar com os obstáculos e vencer os desafios que se apresentavam.

Aos meus pais, Manoel e Josefa, agradeço pelo exemplo de vida, pelo estímulo à busca por crescimento através da educação e por fornecer as condições necessárias para que eu realizasse este trabalho. Que sejam sempre abençoados.

Ao meu esposo, Petrúcio Clécio, agradeço por sempre estar ao meu lado me incentivando e apoiando, compartilhando os momentos bons e ruins desta jornada. Amo-te!

Aos meus amados irmãos, agradeço pelo apoio sincero e pela dedicação em me ajudar em todos os momentos durante minha formação acadêmica. São verdadeiros exemplos de amor e união.

À minha orientadora, professora doutora e pesquisadora Isabel Lausanne Fontgaland, expresso minha sincera e profunda gratidão, por ter gentilmente aceitado me orientar, por ampliar os horizontes das minhas ideias de pesquisa, por valorizar este estudo e apoiar seu avanço, por apoiar-me prontamente quando necessário e por me encorajar a seguir meu próprio caminho quando a situação exigia. Sua orientação, aliada à sua paciência, comprometimento, atenção, seus preciosos conselhos, tanto pessoais como acadêmicos, têm sido um guia fundamental em minha jornada e na conclusão deste processo. Admiro e respeito profundamente sua influência em minha trajetória!

Aos membros da banca examinadora, ilustres professores doutores Madson Tavares Silva e Lúcia Silva Albuquerque de Melo, a quem admiro muito e com imensa estima, por terem gentilmente participado da banca de avaliação, reservando parte de seus preciosos tempos para acompanhar minha apresentação sobre este trabalho, pelo cuidado na leitura e colaboração. Sinceros agradecimentos!!

A todos os professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Engenharia de Recursos Naturais, minha gratidão por contribuírem para a minha formação, durante as aulas, conduziram de forma magnífica a transmissão de conhecimento e estimularam debates enriquecedores, proporcionando um amplo aprendizado. São verdadeiros mestres e colegas exemplares!

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AED - Análise Exploratória de Dados

BACEN - Banco Central do Brasil

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CEP - Comitê de Ética Pública

CGRC - Comitê de Governança, Riscos e Controles

CGU - Controladoria Geral da União

CICC - Convenção Interamericana contra a Corrupção

COAF - Conselho de Controle de Atividades Financeiras

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

FCPA - *Foreign Corrupt Practices Act*

GAFI - Grupo de Ação Financeira Internacional

GRC - Governança, Gestão de Riscos e *Compliance*

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IES - Instituição de Ensino Superior

IFBA - Instituto Federal da Bahia

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISO - International Organization for Standardization

LAC - Lei Anticorrupção

LAI - Lei de Acesso à Informação

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NPM - New Public Management

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OEA - Organização dos Estados Americanos

ONU - Organizações das Nações Unidas

PDA - Plano de Dados Abertos

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PLS - Plano de Logística Sustentável

SEC - *Securities and Exchange Commission*

SEI - Sistema Eletrônico de Informação

SEPLAN - Secretária de Planejamento e Orçamento

SFN - Sistema Financeiro Nacional

SCG - Sistemas de Controle Gerencial

SGC - Sistema de Gestão de *Compliance*

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados

TCU - Tribunal de Contas da União

UFCG - Universidade Federal de Campina Grande

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

UGI – Unidade de Gestão Integrada

UNCAC - Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção

LISTA DE FIGURAS

Capítulo II – Revisão da Literatura

Figura 1. O processo de construção da Agenda 2030.....	80
Figura 2. Componentes fundamentais para o Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030.....	81
Figura 3. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	84

Capítulo III - Metodologia

Figura 4. Mapa de atuação da UFCG na Paraíba.....	94
Figura 5. Organograma Geral da UFCG	95

Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados

Figura 6. Plano de Integridade e seus eixos	111
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados

Gráfico 1. Distribuição dos participantes conforme gênero.....	128
Gráfico 2. Distribuição dos participantes por faixa etária.....	129
Gráfico 3. Grau de instrução dos participantes.....	130
Gráfico 4. Tempo de serviço no setor público e na UFCG.....	130
Gráfico 5. Tempo de serviço na UFCG.....	132
Gráfico 6. Consumo anual em m ³ <i>versus</i> o impacto no orçamento anual.....	155
Gráfico 7. Consumo anual em kWh <i>versus</i> o impacto no orçamento anual.....	158
Gráfico 8. Média/Mediana das respostas para o bloco Práticas de Governança.....	161
Gráfico 9. Média/Mediana das respostas para o bloco Práticas Ambientais.....	162

LISTA DE QUADROS

Capítulo II – Revisão da Literatura

Quadro 1. Características distintivas dos conceitos de sustentável, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.....	76
Quadro 2. Apresentação e descrição dos ODS.....	85
Quadro 3. Produção científica sobre <i>compliance</i>	88
Quadro 4. Esquema Metodológico da Dissertação.....	102

Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados

Quadro 5. Documentos institucionais utilizados na pesquisa.....	105
Quadro 6. Relação entre Eixos de Integridade e Medidas do Plano de Integridade da UFCG.....	113
Quadro 7. Descrição dos Riscos.....	117
Quadro 8. Medidas essenciais para mitigar riscos à integridade da UFCG.....	118

LISTA DE TABELAS

Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados

Tabela 1. Respostas para o bloco Práticas de Governança - Controle Interno/Auditoria.....	133
Tabela 2. Respostas para o bloco Práticas de Governança – Gestão de Riscos.....	135
Tabela 3. Respostas para o bloco Práticas de Governança – Programas de Integridade	138
Tabela 4. Respostas para o bloco Práticas de Governança – Transparência.....	142
Tabela 5. Respostas para o bloco Práticas de Governança – Gestão.....	145
Tabela 6. Respostas para o bloco Práticas Ambientais – Gestão de Resíduos Sólidos.....	148
Tabela 7. Respostas para o bloco Práticas Ambientais – Consumo de Água.....	152
Tabela 8. Respostas para o bloco Práticas Ambientais – Consumo de Energia.....	156
Tabela 9. Respostas para o bloco Práticas Ambientais – Ensino/Pesquisa/Extensão	159

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo principal analisar a aplicação de *compliance* como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade nas práticas acadêmicas e administrativas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Diante disso, adotou-se, como metodologia, uma pesquisa exploratória, descritiva e de caráter misto; com abordagem predominantemente qualitativa, que se utilizou da análise documental, mas com o emprego de técnica de coleta quantitativa (questionário com uso da *escala likert*) obtidos junto aos gestores para levantamento de dados primários. O método escolhido foi o estudo de caso. Para tratamento e análise dos dados foram adotadas as técnicas de análise de conteúdo, estatística descritiva e o método de Análise Exploratória de Dados (AED). Os resultados identificaram que, embora existam medidas e normativos internos fragmentados com potencial para fortalecer o *compliance* na UFCG, ainda faltam integração e alinhamento para a criação de um sistema contínuo. A análise documental evidencia avanços e desafios na implementação de práticas de governança ética. O Plano de Integridade representa um passo importante nesse processo, mas sua eficácia depende da superação de dificuldades na execução, monitoramento e na promoção de uma cultura ética institucional. No âmbito da governança, os resultados mostram que, apesar dos avanços formais, essas práticas ainda não se efetivaram no dia a dia institucional. Predominam percepções negativas ou ambíguas, marcadas por desconhecimento e baixo engajamento, especialmente em áreas como capacitação, definição de metas e comunicação. Contudo, aspectos como transparência e distribuição de responsabilidades se destacam positivamente. Em relação à gestão de riscos, a maioria dos respondentes demonstrou insatisfação com a frequência e consistência das práticas adotadas, evidenciando que a política vigente ainda não está plenamente integrada ao planejamento estratégico. A gestão de riscos ainda não faz parte da cultura organizacional da universidade, sendo necessário maior comprometimento da alta administração para garantir sua implementação eficaz. No tocante a sustentabilidade, ainda não está efetivamente consolidada. Embora existam ações e normativas voltadas à gestão ambiental, elas são pouco reconhecidas pela comunidade acadêmica como eficazes. Dentre as contribuições deste estudo, destacam-se: propor *compliance* como ferramenta estratégica para a governança, gestão de riscos e sustentabilidade em universidades públicas, identificando práticas existentes e sugerindo sua integração. Apresentando uma abordagem tridimensional — normativa, ética e sustentável — alinhada aos ODS, especialmente os ODS 6 e 12. Os resultados apontaram que a UFCG enfrenta dificuldades em atender satisfatoriamente aos critérios do ODS 12, principalmente na gestão de recursos naturais e resíduos. Quanto ao ODS 6, há uma percepção ambígua: embora parte da comunidade reconheça ações voltadas à gestão da água e saneamento, predomina a incerteza, indicando a necessidade de maior visibilidade, divulgação e engajamento nessas iniciativas. Portanto, é possível concluir que embora não exista a institucionalização de uma política de *compliance* na UFCG, há evidências de trabalhos realizados nas áreas de governança, gestão de riscos e sustentabilidade que contemplam os eixos de *compliance*. Enfim, esses achados, demonstram ainda, que as práticas de *compliance* são fundamentais não apenas para assegurar a conformidade legal, mas também para promover uma gestão mais eficiente, responsável e sustentável na UFCG. A implementação eficaz desses mecanismos pode fortalecer a integridade organizacional e impulsionar a melhoria contínua da gestão universitária.

Palavras-chave: *Compliance*; Governança; Gestão de Riscos; Sustentabilidade.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to analyze the application of compliance as an instrument of governance, risk management, and sustainability in the academic and administrative practices of the Federal University of Campina Grande – UFCG. In view of this, an exploratory, descriptive, and mixed-method research was adopted as a methodology; with a predominantly qualitative approach, which used documentary analysis, but with the use of a quantitative collection technique (questionnaire using the Likert scale) obtained from managers to collect primary data. The chosen method was the case study. For data processing and analysis, the techniques of content analysis, descriptive statistics and the Exploratory Data Analysis (EDA) method were adopted. The results identified that, although there are fragmented internal measures and regulations with the potential to strengthen compliance at UFCG, integration and alignment are still lacking for the creation of a continuous system. The documentary analysis highlights advances and challenges in the implementation of ethical governance practices. The Integrity Plan represents an important step in this process, but its effectiveness depends on overcoming difficulties in implementation, monitoring and promoting an institutional ethical culture. In the area of governance, the results show that, despite formal advances, these practices have not yet been implemented in the day-to-day activities of the institution. Negative or ambiguous perceptions predominate, marked by lack of knowledge and low engagement, especially in areas such as training, goal setting and communication. However, aspects such as transparency and distribution of responsibilities stand out positively. Regarding risk management, most respondents expressed dissatisfaction with the frequency and consistency of the practices adopted, showing that the current policy is not yet fully integrated into strategic planning. Risk management is not yet part of the university's organizational culture, and greater commitment from senior management is needed to ensure its effective implementation. Regarding sustainability, it is not yet effectively consolidated. Although there are actions and regulations aimed at environmental management, they are not widely recognized by the academic community as being effective. The contributions of this study include: proposing compliance as a strategic tool for governance, risk management, and sustainability in public universities, identifying existing practices and suggesting their integration. It presents a three-dimensional approach — normative, ethical, and sustainable — aligned with the SDGs, especially SDGs 6 and 12. The results indicated that UFCG faces difficulties in satisfactorily meeting the criteria of SDG 12, especially in the management of natural resources and waste. Regarding SDG 6, there is an ambiguous perception: although part of the community recognizes actions aimed at water and sanitation management, uncertainty prevails, indicating the need for greater visibility, dissemination, and engagement in these initiatives. Therefore, it is possible to conclude that although there is no institutionalization of a compliance policy at UFCG, there is evidence of work carried out in the areas of governance, risk management, and sustainability that include the axes of compliance. Ultimately, these findings also demonstrate that compliance practices are fundamental not only to ensure legal compliance, but also to promote more efficient, responsible, and sustainable management at UFCG. The effective implementation of these mechanisms can strengthen organizational integrity and drive continuous improvement in university management.

Keywords: Compliance; Governance; Risk Management; Sustainability.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	16
1. INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	24
1.2.1 Objetivo Geral.....	24
1.2.2 Objetivos Específicos.....	24
1.3 JUSTIFICATIVA.....	24
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	27
CAPÍTULO II	28
2. REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1 ACCOUNTABILITY.....	28
2.2 A <i>COMPLIANCE</i> NO DECORRER DO TEMPO: DA CONFORMIDADE AO INCENTIVO À ÉTICA	31
2.3 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE <i>COMPLIANCE</i> – CONCEITOS E FUNÇÕES	39
2.4 PROGRAMAS DE <i>COMPLIANCE</i> E INTEGRIDADE	44
2.5 PILARES FUNDAMENTAIS AO SUCESSO DOS PROGRAMAS DE <i>COMPLIANCE</i> E INTEGRIDADE.....	49
2.6 A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE <i>COMPLIANCE</i> E INTEGRIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	55
2.7 INSTRUMENTOS DE <i>COMPLIANCE</i>	59
2.7.1 Boa Governança em suas diversas dimensões	59
2.7.2 Sistema de Gestão de Riscos e efetividade na estratégia organizacional	70
2.7.3 Sustentabilidade: base estratégica de uma política institucional responsável	75
2.7.3.1. Agenda 2030	79
2.8 EVIDÊNCIAS DE ESTUDOS ANTERIORES.....	87
CAPÍTULO III	93
3. METODOLOGIA	93
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	93
3.2 CARACTERIZAÇÕES DO ESTUDO	96

3.3	TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	97
3.4	PROCEDIMENTO DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	98
CAPÍTULO IV		104
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		104
4.1	DIMENSÕES DE <i>COMPLIANCE</i> EM DOCUMENTOS OFICIAIS DA UFCG.....	104
4.2	A PERCEPÇÃO DE ATORES QUE ATUAM NA GESTÃO EM RELAÇÃO A APLICAÇÃO DE <i>COMPLIANCE</i> NAS PRÁTICAS ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS DA UFCG.....	127
CAPÍTULO V		164
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS		164
REFERÊNCIAS.....		170
APÊNDICE.....		187

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, governança, gestão de riscos e sustentabilidade são considerados pilares essenciais para o adequado funcionamento das instituições. A participação do país em uma ordem econômica que tem a responsabilidade como um de seus princípios, especialmente em relação à produção e crescimento, tornou-se tema de debate frequente. A busca por aumentar a eficiência do governo, juntamente com a redução de desigualdades sociais e a promoção do desenvolvimento sustentável, são prioridades na agenda nacional (GERCWOLF, 2019).

No entanto, há vários desafios que impedem o Estado de alcançar esses objetivos pretendidos. Muitos deles surgem de problemas conhecidos, como a fragilidade do planejamento e a falta de comunicação entre os sistemas judiciais e internos, resultando frequentemente em falta de diálogo entre as diferentes esferas do governo. Adicionalmente, tanto uma questão quanto outra, abordam de forma direta ou indireta, em diferentes graus, o combate à corrupção, que se revela como o principal obstáculo para compreender o país. Isso acontece porque a corrupção prejudica direitos sociais, econômicos, culturais e, em última instância, interrompe o progresso, evidenciando a importância de adotar medidas eficazes para prevenir ou ao menos reduzir a incidência de comportamentos corruptos e fraudulentos nas instituições (GERCWOLF, 2019).

Recentemente, a administração pública brasileira tem demonstrado um maior interesse pela gestão da ética, em parte devido às mudanças solicitadas pela sociedade para reconstruir a confiança no governo. Esse interesse atingiu o ápice após a revelação dos escândalos de corrupção que envolviam a relação entre os setores público e privado - notavelmente a Operação Lava Jato, conduzida pela Polícia Federal com o suporte do Ministério Público Federal, sendo um caso emblemático que culminou na promulgação da Lei Anticorrupção (Lei nº

12.846/2013¹, conhecida como Lei da Empresa Limpa), regulamentada pelo Decreto nº 11.129/2022, que trata da responsabilidade objetiva de empresas por atos ilícitos contra órgãos públicos, nacionais e estrangeiros, incluindo menções a programas de integridade e avaliação de sua eficácia; e a Lei nº 13.303/2016², conhecida como Lei das Estatais, representa um marco regulatório para a atuação dessas empresas, com o estabelecimento de procedimentos e responsabilidades (COELHO, 2016; GIOVANINI, 2014; MELO, 2019; VERÍSSIMO, 2017).

À medida que novos valores emergem, os cidadãos manifestam um nível cada vez maior de exigência em relação às suas demandas dirigidas ao governo. A tradicional prestação de contas entre os agentes públicos e seus superiores, sobretudo os agentes políticos eleitos, já não atende mais adequadamente às expectativas da sociedade (BOK, 2001). Existe uma crescente cobrança por accountability feita de forma colaborativa entre os membros da gestão pública e os cidadãos com quem interagem. A administração ética é uma abordagem para lidar com essas e outras demandas por mudanças no ethos dos servidores públicos (MAESSCHALCK, 2004).

A adesão aos princípios éticos e normas de gerenciamento reflete o conceito de integridade em agências, sejam públicas ou privadas. Os programas de integridade representam um conjunto organizado de medidas institucionais que visam evitar, detectar, punir e corrigir fraudes e atos corruptos. Manter um alto nível de integridade e promover uma cultura organizacional baseada em elevados padrões de conduta são políticas imprescindíveis para o progresso do Estado e essenciais para a confiança da sociedade em suas instituições (CGU, 2017).

A promoção da institucionalização de normas e práticas éticas ganhou força com as iniciativas de reforma e modernização da administração pública, através da adoção da Nova Gestão Pública (*New Public Management*). Essa abordagem é um conjunto relevante de métodos de gestão que se baseia em critérios e práticas de desempenho já testados no setor privado. Amplamente difundida a partir da segunda metade do século XX por governos em busca de modernização, a NGP alcançou reconhecimento global, sendo adotada por governos empenhados no aprimoramento do setor público em economias avançadas e em desenvolvimento (LAPSLEY, 2009; POLLITT; BOUCKAERT, 2000).

¹ Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

² Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Nos últimos vinte anos, um novo movimento começou a tomar forma sob os princípios da Nova Governança Pública, introduzindo uma nova abordagem de transformação no serviço público, capaz de lidar de forma mais eficaz com desafios ao utilizar conhecimentos de diversas áreas. Desde então, busca-se melhorar o desempenho e a legitimidade do governo através da inclusão de novos atores sociais no processo de formulação e implementação de políticas públicas (MARTINS; MARINI, 2015; POLLITT; BOUCKAERT, 2000).

Martins e Marini (2015) apresentam a governança pública como um novo paradigma, diferente da nova gestão pública e da administração pública burocrática tradicional. Aplicada em novos tempos e contextos caracterizados por pluralidade, complexidade, ambiguidade e fragmentação, ao contrário dos contextos da administração pública tradicional, burocrática e hierarquizada, e da nova gestão pública focada em reformas intraorganizacionais. A governança propõe escopos mais amplos, adotando uma perspectiva abrangente e interorganizacional do governo (*whole of government*) e da sociedade (redes de governança).

O modelo de governança no setor público visa melhorar as relações institucionais dentro do governo, entre as agências governamentais e os demais setores estatais (privado e social). Incorporando práticas de governança corporativa para aprimorar a gestão e gerar mais valor para a sociedade e demais partes interessadas. Isso inclui a gestão de riscos e integridade, a utilização de sistemas de desempenho, a mudança do papel do administrador para empreendedor público e a implementação de instrumentos de gestão de qualidade com foco no cliente (DELEON; DENHARDT, 2000; HOOD, 1991).

Seguindo essa linha de pensamento, é essencial priorizar a *compliance*, um termo de originado do verbo em inglês to comply, que significa obedecer, estar em conformidade, concordar, como um dos pilares do novo modelo. Dessa forma, vai além de sua simbologia tradicional de obedecer, estar em conformidade e garantir o cumprimento de regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização, o cumprimento representa um novo valor em vigor, saindo do âmbito da governança pública para influenciar a esfera pública. Para isso, é imprescindível investir em pessoas, processos e conscientização. *Compliance* nada mais é do que seguir as regras, estar em conformidade com os princípios legais e éticos estabelecidos (OLIVEIRA, 2020). Ressalta-se que, além de agir de acordo com a legislação, a *compliance* reflete também o agir ético, transparente e íntegro (MAGACHO; MOTTA, 2020).

A *compliance* envolve uma questão estratégica, sendo relevante para todos os tipos de organizações, uma vez que o mercado está cada vez mais exigente quanto às práticas legais e éticas. Isso é fundamental para que as empresas adotem um novo comportamento, buscando a

lucratividade de forma sustentável, com foco no desenvolvimento econômico e socioambiental em suas operações.

Na administração pública, a *compliance* atua como uma ferramenta de controle, assegurando que a entidade respeite todas as normas legais, regulamentares e internas, desempenhando um papel estratégico vital na preservação da integridade institucional. De forma geral, o procedimento de *compliance* está fundamentado em quatro fases decisivas: identificação, análise, prevenção e correção de qualquer situação de não conformidade que possa acarretar riscos legais, operacionais ou éticos para o órgão público (CGU, 2015a).

Diante dessa transformação na gestão pública, alinhada a reação da sociedade às denúncias de práticas corruptas e antiéticas no âmbito da administração pública, cada vez mais evidente nas últimas décadas, todas as atividades relacionadas com entidades e órgãos estatais, incluindo a educação de nível superior, têm sido objeto de avaliação visando aprimoramento e redefinição com base em princípios éticos e legais. Esse cenário resultou em impactos que demandam uma profunda adaptação de modelos e conceitos associados a essas atividades, muitos dos quais eram previamente desconhecidos em nosso sistema legal e cultural, como a implementação de programas de integridade e *compliance* (AZZARI; SILVA; CHIARELLO, 2020).

O estudo pretende destacar a aplicação desses instrumentos como forma de afastar a ocorrência de atos ilícitos e contribuir para um cenário de integridade permanente por parte dos atores públicos e privados envolvidos, assim como, constatação de posturas ambientalmente sustentáveis, socialmente corretas e uma melhor governança nas definições estratégicas da instituição de ensino. Os programas são compreendidos como conjuntos de melhores práticas de governança que coordenam as ações para garantir que os agentes sigam os princípios éticos, os procedimentos administrativos e as normas legais aplicáveis à organização (BARRETO; VIEIRA, 2019; DONAHUE; ZECKHAUSER, 2011; CGU, 2015, 2015A, 2017; OCDE, 1999).

Diante desse cenário, é fundamental explorar os conceitos de governança, gestão de riscos e sustentabilidade como instrumento de *compliance*. O termo governança se refere ao processo de direção e controle que é exercido sobre qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, formal ou informal. De acordo com Bevir (2012), a estrutura de governança define a interação entre os gestores (agentes) e os proprietários, bem como outras partes interessadas (*stakeholders*), com o objetivo de garantir que os agentes ajam em prol desses interesses, buscando alinhar desempenho e conformidade. No âmbito público, a governança

consiste no processo de direção e controle que ocorre quando o governo orienta politicamente o Estado. Logo, o governo é responsável por gerir a governança pública (RHODES, 1996).

Em um ambiente democrático, a administração pública é praticada e atende às diversas partes interessadas na solução dos problemas públicos, com base em princípios como sensibilidade, transparência e integridade. De acordo com essa visão, os resultados da gestão pública também devem evidenciar o cumprimento de princípios legais e éticos, ajudando, assim, a restaurar a confiança dos cidadãos no Estado e na legitimidade do governo (BAO et al., 2012; FLEDDERUS et al., 2014).

A governança corporativa, mais especificamente, concentra-se nos processos de orientação e controle das organizações - incluindo as agências públicas -, abrangendo a distribuição de direitos e responsabilidades entre os membros, as normas e procedimentos para tomada de decisões, a definição dos meios para alcançar as metas e os instrumentos para monitorar o desempenho. O objetivo da governança corporativa nas agências públicas é garantir a execução das políticas públicas ao melhorar a gestão, o controle, a supervisão e a responsabilização dos colaboradores dessas agências (MATIAS-PEREIRA, 2010; NEDERLANDS, 2000; OCDE, 2015).

A política de integridade (*compliance*), no contexto da governança corporativa, coordena as ações que garantem que os colaboradores ajam de acordo com princípios éticos, procedimentos administrativos e normas legais. Este processo contínuo envolve identificar requisitos éticos, administrativos e legais, analisar e mitigar riscos de não conformidade, e adotar medidas preventivas e corretivas necessárias (BARRETO; VIEIRA, 2019; CGU, 2015).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2015), promover a integridade e prevenir a corrupção no setor público é fundamental para aumentar a confiança da sociedade no Estado e em suas instituições, além de criar um ambiente favorável para os negócios privados. A prevenção e identificação de irregularidades devem fazer parte do cotidiano das agências públicas, sendo um indicador essencial para a avaliação da implementação de políticas públicas e um elemento natural no processo de tomada de decisões dos servidores públicos (CGU, 2015a).

O que a legislação brasileira chamou de "Programas de Integridade" equivale internacionalmente aos "Sistemas de Gestão de *Compliance*" do ambiente corporativo. Foi assim que essa expressão se integrou ao léxico jurídico-administrativo do Brasil. Apesar de não existir uma tradução direta em português, *compliance* significa estar em conformidade, seguir e cumprir rigorosamente as normas, estar em acordo com o que é legal. Alguém compliant é

aquele que concorda com algo e *to comply with* significa obedecer (COLLIN, 2000; GIOVANINI, 2014).

A implementação de sistemas de *compliance* é uma prática derivada do ambiente regulatório corporativo anglo-saxônico, sobretudo o dos Estados Unidos, que viu a aprovação do *Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA, em 1977. A partir desse marco, as companhias norte-americanas foram proibidas de subornar servidores públicos estrangeiros. Essa legislação representa o ponto de partida no combate à corrupção comercial transnacional, resultando na posterior aprovação de outras medidas legais de alcance global (GRECO FILHO; RASSI, 2015).

Por outro lado, o Brasil aderiu a três convenções internacionais sobre o assunto: i) a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção – UNCAC, em 2003; ii) a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE, em 1997; e iii) a Convenção Interamericana contra a Corrupção – CICC, da Organização dos Estados Americanos – OEA, em 1996. A internalização destes acordos internacionais foi essencial para a atualização da legislação e formação de um sistema jurídico anticorrupção no Brasil (VERÍSSIMO, 2017).

Inspirado no modelo de avaliação de *compliance* dos Estados Unidos, presente nas diretrizes do FCPA (*United States Sentencing Commission Guidelines*), identifica-se que programas de integridade são eficazes ao seguir nove princípios-chave: liderança comprometida, análise de riscos, código de conduta, controles internos, treinamento e comunicação, canais de denúncia, investigação interna, diligência prévia e monitoramento (USA, 2018). Estes padrões internacionais foram integrados na norma ISO 19600:2014 para a gestão de sistemas de *compliance* (ISO, 2014). Tais diretrizes e requisitos são refletidos no Decreto nº 11.129/2022, que detalha a aplicação da Lei Anticorrupção no Brasil e estipula critérios para a efetividade de programas de integridade (BRASIL, 2022).

Nesse sentido, a criação de programas eficazes de integridade tem sido vista como um requisito essencial para o funcionamento de órgãos públicos comprometidos com a governança eficaz. Além disso, a correta implementação do programa de integridade nas instituições públicas promove um ambiente de confiança, tanto internamente quanto nas relações com terceiros, sendo fundamental para o desenvolvimento e fortalecimento das redes colaborativas de políticas que sustentam o novo modelo de governança pública do Estado (SCHMIDT, 2015).

A partir de 2016, a governança corporativa nas agências públicas se tornou uma questão central na agenda governamental, com a promulgação da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016)

e do Decreto da Governança (Decreto nº 9.203/2017³, alterado pelo Decreto nº 9.901/2019⁴). A estratégia para a implementação da reforma é coordenada, abrangendo tanto as mudanças nas Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista da União, Estados e Municípios previstas na Lei das Estatais, quanto as alterações nos órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional da União, conforme estabelecido no Decreto da Governança. A Presidência da República submeteu ao Congresso Nacional o Projeto de Lei (PL nº 9.163/2017) com o intuito de ampliar os princípios e práticas de boa governança das agências públicas, até então restritos aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, para abranger todos os poderes (executivo, legislativo e judiciário) e entes federativos (União, Estados e Municípios).

Dado que no país, a atenção em relação ao avanço dos programas de *compliance* no setor público surge no ano de 2013, esta pesquisa tem como propósito examinar a amplitude potencial de *compliance* como uma ferramenta eficaz para prevenir e/ou reduzir os impactos prejudiciais provenientes da corrupção no contexto da administração pública federal direta. Diante disso, a discussão sobre a concepção, implementação e eficácia de programas de *compliance* encontra-se no potencial campo das políticas públicas, sendo essencial aprofundar os recentes esforços de estabelecimento de uma cultura de boa governança pública, com base em um sistema de gestão de riscos, e estar conectada ao princípio da sustentabilidade nas agências públicas do Brasil, esta última é decisiva para o desenvolvimento responsável do sistema capitalista nos dias atuais, assegurando a continuidade das instituições.

A delimitação da relação entre a implementação de programas de *compliance* e as melhores práticas de conformidade possibilita a compreensão dos fundamentos da gestão pública em *compliance* com os padrões modernos, enquanto estabelece diretrizes para a implementação que podem ajudar os gestores a decidir sobre a alocação de recursos e o desenvolvimento de estratégias de gestão da integridade, um processo contínuo de formação, aprendizado e avaliação dos resultados está começando a ser realizado. Isso exigirá que todos os agentes públicos assumam um compromisso explícito com os princípios apresentados neste trabalho.

³ Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

⁴ Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Com as recentes iniciativas de implementação de boas práticas de integridade na administração pública brasileira, ainda há muito a ser explorado na gestão da integridade como uma boa prática de governança corporativa nos órgãos públicos. O tema é tratado como algo novo no setor público brasileiro, o que gera uma grande variedade em suas abordagens, falta de precisão nos dados a serem submetidos aos indicadores e, principalmente, falta de consenso sobre quais indicadores usar para medir sua eficácia.

A função de *compliance* está adquirindo cada vez mais importância na prática, devido ao reconhecimento da necessidade de um maior e melhor controle do que acontece dentro das organizações. Dessa forma, o assunto torna-se essencial nas organizações, sendo vital para a sua sustentabilidade, com impacto direto na continuidade dos negócios e na contribuição positiva das organizações em geral (LEITE, 2015).

Todavia, como os programas de *compliance* não seguem um conjunto de regras único, é pertinente considerar as referências internacionais e as diretrizes da Controladoria-Geral da União - CGU ao implementá-los. Isso ganha ainda mais relevância, uma vez que a vinculação do comprometimento da empresa a incentivos externos, como a redução de penalidades com base na conformidade ou não com os elementos pré-determinados das normas, podem suscitar questionamentos. Mesmo assim, tais orientações disponibilizam elementos essenciais que devem fazer parte de qualquer sistema de prevenção de atividades ilegais (FIGUEIREDO, 2015).

Assim como em qualquer processo de mudança, a implementação de um programa de *compliance* pode gerar tensões que precisam ser gerenciadas para garantir sua eficácia. Para que o programa seja bem-sucedido em uma organização é fundamental monitorar e controlar essas tensões. Nesse contexto, destaca-se o *framework* de Simons (2000), como uma ferramenta útil para analisar as técnicas e os elementos da implementação de uma estratégia, bem como para controlar e supervisionar o processo, utilizando quatro tipos de controle: sistema de crenças, sistema de restrições, sistema de diagnóstico e sistema interativo. O autor enfatiza que um uso equilibrado desses quatro tipos de controle, chamados alavancas, é basilar para impulsionar a renovação estratégica da organização e gerenciar adequadamente a tensão dinâmica.

A implementação de programas de integridade representa o alicerce fundamental para *compliance* e a boa governança, gestão de risco e sustentabilidade. Quando bem estruturado, com todos os sistemas (correção, controles internos, gestão ética, entre outros) devidamente alinhados, contribui para a melhoria do processo de tomada de decisões e aperfeiçoa a qualidade

dos serviços públicos. Contudo, ainda existem incertezas sobre a aplicação efetiva das melhores práticas do setor privado nos órgãos públicos brasileiros, levando à questão central desta pesquisa: **Em que medida a *compliance* é utilizado como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade nas práticas acadêmicas e administrativas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicação de *compliance* como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade nas práticas acadêmicas e administrativas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as dimensões de *compliance* presentes em documentos legais e oficiais da UFCG;
- Investigar como as práticas de governança, gestão de riscos e sustentabilidade estão integradas e influenciam a *compliance* organizacional;
- Avaliar a percepção de atores que atuam na gestão em relação a aplicação de *compliance* nas práticas acadêmicas e administrativas da UFCG.

1.3 JUSTIFICATIVA

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm o papel fundamental de fomentar a formação profissional, a produção de conhecimento técnico e científico e o desenvolvimento cultural de diversos públicos, incluindo alunos, professores, colaboradores e diferentes segmentos da sociedade (SILVEIRA et al., 2017).

As IES alcançam seus objetivos através das atividades que realizam, incluindo a redução das disparidades sociais ao capacitar os estudantes para a cidadania e prepará-los para o mercado de trabalho. Quanto mais eficaz for a realização dessa missão, melhor será a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição, refletindo o importante papel social da universidade na construção de uma sociedade democrática e equitativa (SANTOS, 2021).

Um destaque importante dentro desse universo são as Universidades Federais, que desempenham um papel imprescindível na ampliação e na inclusão social da educação no país, cuja responsabilidade é capacitar indivíduos conscientes da importância de garantir a sustentabilidade para as gerações futuras, obedecendo às regulamentações legais como instrumentos de governança corporativa. Por conseguinte, possibilitando um controle efetivo e transparente na prestação de contas e no uso dos recursos e resultados conquistados, permitindo que órgãos de controle exerçam sua função de fiscalização sobre as ações e despesas dessas instituições, bem como divulguem essas informações para o conhecimento da sociedade (MARQUES et al., 2020; SALES et al., 2020).

O fato de que no Brasil, a educação superior faz parte de um setor fortemente regulado, em que as instituições de ensino estão sujeitas a autorizações e avaliações contínuas do governo, conforme previsto na Constituição Federal. E diante da reação da sociedade às denúncias de práticas corruptas e antiéticas no âmbito da administração pública, que têm aumentado nas últimas décadas, todas as atividades relacionadas a entidades e órgãos públicos, incluindo a educação superior, que estão passando por análises com o objetivo de aprimoramento e redefinição baseados em princípios éticos e legais, é pertinente a discussão sobre *compliance*.

Neste sentido, as medidas regulatórias anticorrupção, em especial as disposições da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção no Brasil), trouxeram maior atenção para o tema em âmbito nacional (TRAPP, 2015). Além disso, a concepção sobre a temática expandiu-se, deixando de estar restrita apenas ao âmbito jurídico, para ser vista como uma prática que também englobaria o mapeamento de processos visando a conformidade com as normas internas da organização, ampliando assim a noção de *compliance* no ambiente corporativo.

Essa situação provocou impactos consideráveis, o que determinou uma profunda adaptação dos modelos e conceitos que regulam tais atividades. Uma das mudanças mais notáveis foi a introdução de programas de integridade e *compliance*, que eram pouco comuns em nosso sistema legal e práticas anteriores. Conforme pesquisa da Deloitte (2015), realizada entre 2013 e 2015, houve um aumento de 100% no número de organizações que afirmaram possuir um programa de *compliance* nesse período. Apesar de encontrar-se diversos obstáculos, a necessidade e importância da implementação de *compliance* no setor público são inegáveis.

Em seu estudo Oliveira e Fontgalland (2023) corrobora essa compreensão, ao demonstrar que a implantação de um programa, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), promove a cultura de *compliance* dentro da organização, estimulando a implementação de métodos mais eficazes, a transparência e a conformidade com as normas, o que colabora na

construção de uma imagem favorável diante da comunidade, além de fortalecer a confiança dos cidadãos no trabalho desempenhado.

Contudo, apenas estabelecer um programa de *compliance* não basta, sendo fundamental a adoção de um sistema de governança, gestão de riscos e sustentabilidade eficaz para a promoção de uma verdadeira cultura de integridade em uma instituição.

Neste contexto, a *compliance* se apresenta como um mecanismo eficaz para reduzir significativamente os impactos prejudiciais da corrupção e aprimorar a administração pública, desde que implementada de forma eficaz nas organizações. Em outras palavras, é fundamental que a *compliance* seja parte integral da estrutura organizacional, permeando a cultura da instituição em todos os níveis hierárquicos. Além disso, deve ser estruturada com base em um sistema de gestão de riscos, seguindo princípios de governança e sustentabilidade. Por fim, é essencial que seja continuamente avaliada, considerando as características específicas de cada entidade, realizando ajustes quando necessário, juntamente com auditorias internas e treinamentos frequentes para promover a internalização de valores na organização (GERCWOLF, 2019).

Em consonância com as discussões trazidas pela literatura, um estudo bibliométrico, evidencia a importância de *compliance* a partir da reflexão dos indicadores da produção científica internacional sobre *compliance* e programas de integridade, focando na perspectiva da administração pública. A pesquisa afirma que a implementação de programas de *compliance* e integridade nas organizações públicas não apenas é viável, mas também essencial para garantir a ética e a integridade nas suas práticas, sendo importante promover uma mudança cultural que assegure a conduta ética nas operações. Assim, além de enriquecer os fundamentos teóricos da literatura sobre os desafios enfrentados em ambientes organizacionais, o trabalho ajuda os gestores a enfrentarem essas questões de maneira adequada, oferecendo a clareza conceitual necessária para uma tomada de decisões mais assertiva (OLIVEIRA; FONTGALLAND, 2024).

Neste sentido, pretende-se colaborar para a difusão de *compliance*, incentivando os gestores públicos a integrarem princípios e critérios ambientais e de governança em suas rotinas. Sendo assim, será possível manter a conformidade com a responsabilidade ambiental e de governança, oferecendo recursos para promover o avanço da gestão sustentável e impulsionar a organização a aprimorar seu compromisso com os interesses da sociedade. Desta forma, a pesquisa auxiliará a universidade a concentrar esforços na adoção de práticas de gestão mais eficazes e eficientes.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Nesta seção, apresentam-se os encaminhamentos adotados no andamento da pesquisa, delimitando a seguinte estruturação, que vêm logo após esta introdução: no capítulo seguinte, são discutidos de forma mais específica i) *accountability*, ii) a *compliance* no decorrer do tempo: da conformidade ao incentivo à ética, iii) abordagens teóricas sobre *compliance*: conceito e funções, iv) programas de *compliance* e integridade, v) pilares fundamentais ao sucesso dos programas de *compliance* e integridade, vi) a importância da implementação de programas de *compliance* e integridade em instituições de ensino superior, em seguida, vii) serão abordados os instrumentos de *compliance*, a saber: a boa governança, a gestão de riscos e a sustentabilidade, contextualizando-os e pormenorizando suas respectivas minúcias.

Dessa forma, foi imprescindível, por meio de uma revisão sistemática da literatura, elucidar o conceito de *compliance*, como instrumento de governança, gestão de riscos e a sustentabilidade estabelecendo a relação entre os fundamentos, destacar a conexão entre a prevenção da corrupção e a obrigação legal de instituir programas de *compliance* e integridade na gestão pública sob a perspectiva dos princípios da governança eficaz.

Na sequência, no capítulo 3 são descritos os procedimentos metodológicos desenvolvidos no estudo, que, para melhor compreensão e clareza da metodologia serão nessa ordem apresentados: i) tipologia da pesquisa, ii) unidade de análise e amostra, iii) procedimentos de coleta de dados, iv) procedimentos de análise dos dados.

No capítulo 4 apresenta-se o cronograma do estudo. Por fim, são apresentadas as referências consultadas que fundamentaram o estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ACCOUNTABILITY

Na literatura, *accountability* equivale a supervisão, controle, vigilância, monitoramento, limitação do poder institucional, transparência, divulgação de informações ou demonstrações financeiras para partes interessadas; o que resulta em uma ampla gama de conceitos ou subjetividades em sua aplicação prática (SCHEDLER, 1999; BOVENS, 2007).

Do mesmo modo, o termo varia de acordo com o contexto de aplicação, seja no setor privado ou público, o que aumenta a precisão do campo de atuação. A interpretação pode adquirir finalidades contraditórias e diversas ao serem feitas comparações entre os atores principais do setor privado e público; no setor privado, as partes interessadas são limitadas à empresa ou segmento específico em questão, enquanto no setor público, as partes interessadas são indefinidas, muitas vezes desconhecidas e mais abrangentes devido ao propósito social de uma organização pública (MULGAN, 2000; RAINEY; BOZEMAN, 2000).

Pelos motivos citados, explorar o tema *accountability* requer, inicialmente, a definição precisa de seu conceito e âmbito de aplicação, no intuito de garantir clareza ao leitor em relação ao significado empregado pelo pesquisador. O processo de definição envolve a identificação dos teóricos que conceituaram a palavra e são autoridades nesse campo, compreender suas perspectivas e organizá-las de forma a estabelecer a fundamentação para a pesquisa empírica.

A definição de *accountability* não se limita apenas às pesquisas realizadas na área da administração pública. A Teoria do Estado e da Política fornece o embasamento necessário para compreender a *accountability* nas relações entre o Estado e a sociedade, entre o Estado e o Governo, entre o Governo e suas agências (órgãos e entidades públicas) e entre a sociedade e as agências (BOVENS, 2007; PRZEWORSKI, 1998; SCHEDLER, 1999). Assim, entender a interação entre o Estado (i), a Sociedade Civil (ii), o Governo (iii) e a Administração Pública (Aparelho de Estado) (iv) é fundamental para definir a *accountability*. Ao analisar a relação

entre esses quatro elementos, é possível iniciar abordando a *accountability* na esfera da administração pública.

Nesta perspectiva, a *accountability* pode ser definida como um procedimento que inclui a transparência, a prestação de contas e a responsabilização dos governantes por suas ações. Dessa forma, o processo transparente permite a delegação de responsabilidades para que a prestação de contas supervisione a gestão dos recursos. Ao mesmo tempo, impõe aos gestores públicos a obrigação de justificar sua administração, evidenciando a correta utilização desses recursos. Com isso, pode-se afirmar que a *accountability* é um procedimento de múltiplos fatores, que exige das instituições públicas um desempenho satisfatório ao exigir que os gestores expliquem suas ações, prestem contas e sejam punidos, quando necessário (PINHO, 2019).

A agregação destes três conceitos - não apenas em instituições públicas - difundida no cenário da Governança Privada através da atuação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Os princípios gerais de Governança são mencionados no conjunto de Princípios da Boa Governança Regulatória da OCDE, nos quais se destacam os pilares da Prestação de Contas, Responsividade e Transparência, com o propósito de orientar as Agências Reguladoras na prática da governança eficaz:

- 1) *Accountability* - o Governo é capaz de mostrar em que medida suas ações e decisões são consistentes com os objetivos claramente definidos e legitimados.
- 2) Transparência - ações, decisões e o próprio processo decisório governamental estão abertos a um nível apropriado de escrutínio por outras partes do Governo, da sociedade civil e, em algumas ocasiões, por Governos e instituições estrangeiros.
- 3) Responsividade - o Governo tem capacidade e flexibilidade para responder rapidamente às mudanças sociais, levando em conta as expectativas da sociedade civil para identificar o interesse público geral (RAMOS, 2009, p. 199).

Das três definições mencionadas, conclui-se que a *accountability* aumenta quando os dados são acessíveis ao público (Transparência), mesmo antes do governo prestar contas dos resultados alcançados (*Accountability*) e diante da possibilidade de ajustar o planejado ao perceber sinais de descontentamento com políticas ineficazes (Responsividade). Ao tornar suas ações transparentes, o governo desencoraja a omissão de informações, promovendo assim a *accountability*. Reforça-se essa ideia de que governos transparentes tendem a ser mais eficazes devido à maior disseminação de dados que reduz o ambiente político suscetível à corrupção, tornando-o, conseqüentemente, mais eficiente (ISLAM, 2003).

A transparência se divide em ativa e passiva. O governo pode disponibilizar as informações sem que terceiros precisem solicitar, de preferência em plataformas online institucionais (transparência ativa), ou, caso não estejam acessíveis, qualquer pessoa pode pedi-las a qualquer momento, sem necessidade de justificativa (transparência passiva).

Quanto ao processo de prestação de contas, este pode ser descrito como a demonstração das atividades realizadas, exigindo o emprego de recursos para assegurar a gestão eficaz dos recursos públicos, incumbência essa de todo gestor. Destaca-se que a prestação de contas consiste no ato em que o gestor público, com base na legislação vigente, comunica os eventos ocorridos durante sua gestão ao órgão competente para análise, e esse procedimento está previsto na própria Constituição Federal, em seu art. 70, parágrafo único, o qual estipula que "qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens, valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária", deve prestar contas (BRASIL, 1988).

No que diz respeito à responsabilização, a prestação de contas pode ser descrita como a obrigatoriedade contínua dos gestores públicos de responder por suas ações derivadas do poder que lhes é conferido pela sociedade. No entanto, é fundamental que essa responsabilização seja efetivada por meio da imposição de alguma punição, podendo o agente ser responsabilizado nas esferas civil, administrativa, penal e por atos de improbidade administrativa. A punição aplicada deve estar diretamente ligada a uma transgressão cometida, sendo que tais transgressões e penalidades são regulamentadas pelo campo do Direito Administrativo Disciplinar, com seu processo ocorrendo predominantemente por meio de investigação e, posteriormente, através de Sindicância acusatória ou Processo Administrativo Disciplinar.

A *accountability* é dividida em três formas diferentes: horizontal, vertical e societal. A distinção entre verticalidade e horizontalidade da *accountability* foi introduzida por O'Donnel (1998). A *accountability* horizontal, abrange o controle exercido por órgãos internos e externos do governo, como a Controladoria-Geral da União e os Tribunais de Contas. Em contrapartida, a *accountability* vertical refere-se ao controle realizado pela sociedade por meio de mecanismos como plebiscitos, eleições, ouvidorias, audiências públicas, entre outros. As eleições representam o principal meio de responsabilização vertical, o supracitado autor, defende que a presença da responsabilização vertical garante a natureza democrática desses países, no sentido específico de permitir que os cidadãos exerçam seu direito de participar na escolha dos seus governantes por um período estabelecido, assim como expressar livremente suas opiniões e demandas. O modelo societal, engloba o controle exercido por organizações e movimentos

sociais, assim como por grupos de mídia. Suas atividades visam fiscalizar as ações de agentes públicos, denunciar casos de corrupção e, com isso, acionar mecanismos de controle horizontais (O'DONNEL, 1998).

Diante de novas leis e de uma compreensão ampliada sobre a eficácia do setor público, é viável afirmar que as universidades federais do Brasil, começaram a fazer parte desse novo modelo de Gestão Pública, no qual os conceitos de *accountability*, tais como transparência, prestação de contas e responsabilização dos servidores públicos, tornaram-se fundamentais para alcançar uma gestão mais democrática (COLOMBO, 2022).

2.2 A COMPLIANCE NO DECORRER DO TEMPO: DA CONFORMIDADE AO INCENTIVO À ÉTICA

Nos primórdios, em 1913, surgiram as primeiras ideias sobre *compliance*, quando os Estados Unidos estabeleceram o *Federal Reserve*, o Banco Central do país, visando a construção de um sistema financeiro mais ágil, seguro e estável, na busca pela segurança que estava diretamente ligada à implementação de práticas de *compliance* (TRAPP, 2015). Logo após o colapso da Bolsa de Nova York em 1929, foi implementado o *New Deal*, como forma de intervir na economia visando corrigir as distorções naturais do capitalismo (MANZI, 2008).

Na década de 1960, muitos a chamaram de "a era de *compliance*", devido à iniciativa da norte-americana *Securities and Exchange Commission* (SEC), Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos, que lançou uma campanha para incentivar as empresas norte-americanas a contratarem *Chief Compliance Officers*, com o objetivo de estabelecer procedimentos internos de controle, capacitar os funcionários e supervisionar a conformidade com as normas internas, no intuito de fortalecer a supervisão eficaz das atividades comerciais (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Em 1974 é criado o Comitê da Basileia para supervisão bancária, cujo objetivo era organizar suas ações de acordo com princípios e métodos com o intuito de garantir a adoção de boas práticas financeiras.

A utilização de sistemas de *compliance* é uma prática derivada do contexto regulatório empresarial anglo-saxão, em particular do norte-americano. A partir da década de 1970, diversos estudos sobre corrupção começaram a questionar a legitimidade política e social, bem

como a eficácia econômica dessa abordagem para o progresso. Inicialmente percebida como uma forma de "facilitar a burocracia e impulsionar os negócios", a corrupção passou a ser reconhecida como um obstáculo econômico e um entrave ao desenvolvimento do Estado. Nesse mesmo período, casos emblemáticos de corrupção, como o escândalo *Watergate*, evidenciaram que a corrupção era disseminada na esfera política e econômica dos Estados Unidos, prejudicando o funcionamento adequado dos mercados, minando a legitimidade dos governos e manchando a reputação das empresas americanas no exterior (BARRETO; VIEIRA, 2019).

Como resposta a esses desafios, o congresso dos Estados Unidos aprovou, em 1977, o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), através do qual as companhias americanas foram proibidas de subornar funcionários públicos estrangeiros. Essa legislação foi o pontapé inicial na luta contra a corrupção transnacional no comércio, levando posteriormente à implementação de outras medidas legais globais de combate à corrupção. O FCPA introduziu duas grandes novidades: a responsabilização do corruptor (as empresas) e sua aplicação além das fronteiras dos Estados Unidos. Por ser direcionada a todas as empresas listadas em bolsa ou que realizam transações no mercado de balcão (*over-the-counter*) nos Estados Unidos, essa lei tem alcance internacional em sua implementação prática (GRECO FILHO; RASSI, 2015).

Em resumo, o objetivo do FCPA era eliminar a prática de concorrência desleal que prevalecia na época, envolvendo a corrupção de autoridades estrangeiras para conquistar mercados internacionais, especialmente agentes políticos e partidos. A questão adquiriu uma dimensão maior com a introdução, em 1987, do *U. S. Sentencing Guidelines Manual* (USSGM), tornando a *compliance* aplicável a qualquer crime federal - desde que não seja uma contravenção, ou seja, desde que tenha implicações penais relevantes.

Em 1988, o FCPA passou por uma revisão que incorporou duas formas de defesa: aderir à legislação local e alegar boa-fé. Nesse mesmo período, o Congresso dos Estados Unidos incumbiu o presidente de negociar um tratado internacional com os países membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) para proibir subornos em transações comerciais internacionais envolvendo parceiros de negócios dos Estados Unidos. A intenção desse esforço internacional era corrigir a suposta desvantagem comercial enfrentada inicialmente por empresas sujeitas ao FCPA, que as colocava em desvantagem em relação aos concorrentes estrangeiros (PIETH, 2007).

No cenário brasileiro, a ideia de *compliance* foi difundida a partir da década de 1990, durante a abertura econômica do país para o mundo, em um contexto global que demandava a criação de políticas que atendessem aos requisitos de transparência e adequação no cenário

financeiro internacional, conforme o acordo de Basiléia (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

Nos Estados Unidos, a escolha pela OCDE para conduzir as negociações de um tratado internacional anticorrupção se deu pela sua representatividade entre as principais nações exportadoras e de investimento. O grupo de trabalho da OCDE sobre suborno, conhecido como *Working Group on Bribery*, optou por utilizar a *soft law* como meio de harmonizar normas entre diferentes sistemas jurídicos, embora houvesse divergências de opinião, como a posição de países como França e Alemanha, que defendiam a criminalização como requisito fundamental em um instrumento juridicamente vinculante. Nesse contexto, a Convenção sobre Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais foi concluída e assinada em Paris, em 17 de dezembro de 1997 (PIETH, 2007).

Diante do panorama global, o Reino Unido aprovou o *The Bribery Act* como resposta. Essa legislação abrange tanto a corrupção ativa quanto passiva, em esferas pública e privada. A infração a essa lei pode levar à responsabilização penal de indivíduos e entidades, aumentando a pena de 7 (sete) para 10 (dez) anos de prisão, além de estipular a imposição de multas substanciais de valor ilimitado. O objetivo da lei vai além da punição de casos específicos, buscando equilibrar a responsabilidade corporativa com o interesse público. É importante ressaltar que, conforme a legislação, a falta de políticas internas de *compliance* resultará na responsabilização da organização empresarial pela conduta criminosa (GRECO FILHO; RASSI, 2015).

O método de prevenção da corrupção, inspirado na lei americana (FCPA) - e exemplificado de forma mais elaborada pelo *The Bribery Act* - implica na transferência de responsabilidade para as empresas no que diz respeito à prevenção e detecção de crimes, colaborando com o governo nessa missão de preservar a integridade do Estado. O objetivo é estabelecer um sistema que evite a ocorrência de fraudes e crimes, como a corrupção, e, se cometidos, sejam identificados, punidos e comunicados às autoridades (NIETO MARTÍN, 2013).

O regime internacional anticorrupção foi desenvolvido com base nessas premissas, oferecendo respostas à corrupção de maneira colaborativa e coordenada, com o entendimento comum de que a corrupção prejudica o interesse de todos os povos (BARRETO, 2019).

Em 1998, o Congresso Nacional do Brasil, promulgou a Lei nº 9.613/98⁵, que tratava dos delitos de lavagem de dinheiro e ocultação de patrimônio, visando prevenir o uso do Sistema Financeiro Nacional para atividades ilícitas.

Em 2002, nos Estados Unidos, foi adotada a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) - outro marco regulatório importante que assinala o surgimento de *compliance* - com enfoque na prevenção de fraudes e no estabelecimento de um sistema de controles internos para garantir a eficácia dos processos de auditoria e segurança, incluindo a formação de comitês para supervisionar as práticas e operações da empresa, mitigando riscos e prevenindo fraudes, o que viabiliza uma gestão transparente (DALLA PORTA, 2011).

A Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE, que visa combater a corrupção de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais, foi ratificada no Brasil através do Decreto nº 3.678/2000⁶. Este decreto reconhece a corrupção como um problema difundido nesse contexto, gerando preocupações éticas e políticas sérias, afetando a governança e o desenvolvimento econômico, e distorcendo a competição internacional (BRASIL, 2000). Essa convenção teve um forte impacto político, pois representou o primeiro compromisso público dos Estados em adotar medidas concretas e concordar com um mecanismo de monitoramento para garantir sua implementação.

Em 1997, a Convenção Interamericana contra a Corrupção (CICC) foi assinada pelos Estados membros da Organização dos Estados Americanos (OEA) e promulgada no Brasil por meio do Decreto nº 4.410/2002⁷. O principal objetivo desta convenção é implementar ações tanto preventivas quanto repressivas, por meio da cooperação entre os países signatários, visando combater a corrupção. Para alcançar tal finalidade, a convenção estabelece a necessidade de adotar uma série de medidas que visam proteger a integridade, honestidade e adequação nas atividades públicas, com o intuito de evitar conflitos de interesse, garantir a gestão e uso adequado dos recursos públicos e incentivar os funcionários a relatarem casos de corrupção dos quais tenham conhecimento. No ano de 2001, foi assinado o Acordo de Buenos

⁵ Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências.

⁶ Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997.

⁷ Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1o, inciso "c".

Aires referente ao Sistema de Acompanhamento da Execução da Convenção Interamericana contra a Corrupção. O Brasil aderiu a este acordo em 2002, o qual instituiu mecanismos para fiscalizar o cumprimento dos compromissos assumidos pelos Estados-partes. Possibilitando a cooperação técnica, a troca de informações e as boas práticas, além de contribuir para a harmonização da legislação dos países que ratificaram o acordo.

Em 2002, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, também conhecida como Convenção de Mérida (UNCAC), foi aprovada pela Assembleia Geral das Organizações das Nações Unidas (ONU). Este foi o primeiro instrumento jurídico global sobre o assunto, com uma ampla abrangência. O documento estabelece a obrigação para os Estados-parte de criminalizar, investigar e punir tanto a corrupção ativa quanto a passiva de funcionários públicos nacionais, assim como o suborno de funcionários públicos estrangeiros e de organizações internacionais. A exigência da ONU é clara: a administração pública deve ser ainda mais transparente, o enriquecimento ilícito precisa ser criminalizado e as organizações devem ser responsabilizadas por participarem de atos corruptos, seja no âmbito penal, civil ou administrativo, sem deixar de lado a responsabilidade criminal das pessoas físicas envolvidas nos crimes (VERÍSSIMO, 2017).

Outras normas internacionais que também surgiram e fortaleceram a importância de *compliance* foram a Lei FATCA, a Lei *Dodd-Frank*, a Lei de Suborno do Reino Unido (UKBA) e as diretrizes de cumprimento da Convenção da ONU contra a Corrupção (UNCAC), que facilitaram a transparência e responsabilização das organizações.

Infere-se que a *compliance* surge e se destaca no cenário global diante de práticas desleais de concorrência e condutas fraudulentas em grandes corporações, resultando em escândalos de alcance mundial que impactam significativamente os *stakeholders*. O escândalo da Volkswagen (2015): Intitulado "*Dieselgate*", esse caso envolveu a manipulação de testes de emissões poluente em milhões de automóveis da Volkswagen. A companhia recorreu a um software enganoso para iludir testagens de emissão nos Estados Unidos, resultando em multas elevadas e causando danos profundos à sua imagem. Esse episódio sublinhou a urgência de adotar políticas severas de conformidade ambiental e corporativa (*The New York Times*, 2015). O da Petrobras (Operação Lava Jato, 2014 em diante): A Petrobras, empresa pública brasileira, foi o epicentro de um vasto esquema de corrupção que englobava políticos, dirigentes da companhia e grandes construtoras. O escândalo teve repercussões internacionais, afetando não apenas o Brasil, mas também outras regiões do mundo onde as construtoras operavam. Este

caso evidenciou a necessidade de estabelecer mecanismos mais eficazes de conformidade e luta contra a corrupção em estatais (FOLHA DE SÃO DE PAULO, 2014).

Convém ressaltar que aderindo a essa linha de combate à corrupção - um problema que influencia a comunidade global de forma ampla, visto que os efeitos da corrupção frequentemente ultrapassam as fronteiras dos países onde tais práticas ocorrem -, várias organizações internacionais se manifestaram sobre o assunto.

No tocante ao combate à corrupção a nível internacional, o Brasil ratificou três convenções importantes: i) a UNCAC em 2003; ii) a convenção da OCDE de 1997 sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais; e iii) a CICC da OEA em 1996, que complementa a convenção da ONU contra o Crime Organizado Transnacional.

Outros estímulos para promover práticas de *compliance* no Brasil incluem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), estabelecido pela Bolsa de Valores brasileira em 2005, e o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 2005, em sua primeira versão. Em ambos os casos, o objetivo é incentivar as empresas a adotarem práticas consideradas sustentáveis ou de boa governança, tais como códigos de conduta e canais de denúncia (LEONEL; SAMPAIO, 2018).

De fato, com o intuito de se adaptarem a essa mudança de paradigma, as instituições em geral se viram compelidas a efetuar várias alterações por meio de reestruturações estratégicas, a fim de edificar uma imagem sólida e, dessa forma, transmitir maior confiabilidade.

No Brasil, o movimento de *compliance* ganha destaque, apesar de ter surgido na década de 1990, principalmente nos setores bancário e farmacêutico. Em virtude da grande repercussão de uma série de escândalos em grande escala envolvendo os cenários público e privado, o que evidencia a importância de combater a corrupção e administrar os riscos dentro das organizações para evitá-los. É importante frisar que essa relevância está diretamente ligada às mudanças na responsabilidade penal evidenciadas no país nos últimos anos (TCU, 2014).

Neste contexto, a internalização dos pactos internacionais impulsionou a modernização da legislação no Brasil e a criação de um sistema legal anticorrupção. Esse sistema multidisciplinar, que prevê punições administrativas, civis, políticas e penais, foi estabelecido por meio de diversas leis, destacando-se a Lei Anticorrupção - (LAC), como a mais inovadora.

- ✓ Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992⁸);
- ✓ Lei de Defesa da Concorrência (Lei nº 12.529/2011⁹);
- ✓ Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 9.613/1998 e Lei nº 12.683/2012¹⁰);
- ✓ Lei de Conflito de Interesse (Lei nº 12.813/2013¹¹);
- ✓ Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013);
- ✓ Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016);
- ✓ Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021¹²).

No ano de 2013, houve a promulgação da Lei nº 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção (LAC), que entrou em vigor nos primeiros meses de 2014. Dentro das suas inovações, um destaque é a introdução de *compliance* como uma forma de reduzir possíveis penalidades enfrentadas pelas pessoas jurídicas envolvidas em práticas ilícitas listadas (SILVA; COVAC, 2015).

A criação de benefícios para empresas que adotassem tais práticas, possibilitando a amenização de sanções referentes a má conduta empresarial ou de seus gestores, praticamente transformou em norma os estímulos para que as empresas implementassem ações em prol da integridade em suas condutas. Nesse sentido, os códigos de conduta passaram a ser vistos como ferramentas essenciais para garantir a transparência dos valores corporativos junto aos colaboradores e demais envolvidos, assim como, para monitorar tais práticas de forma eficaz (SILVA; GOMES, 2008).

Conforme Alencar (2016) menciona, desde a promulgação da LAC, observa-se um expressivo aumento na procura das organizações por direcionamento acerca da implementação de programas de *compliance*. O argumento do autor salienta que para além do propósito de prevenção da corrupção, é fundamental que as organizações estejam aptas a identificar

⁸ Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências.

⁹ Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei no 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei no 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei no 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei no 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei no 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências.

¹⁰ Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro.

¹¹ Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001.

¹² Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

prontamente condutas indevidas, com a devida aplicação de mecanismos eficazes de punição aos envolvidos em infrações, quando necessário.

Portanto, a LAC incentiva uma abordagem colaborativa entre governo e empresas para fortalecer a integridade nacional, e essa estratégia está em sintonia com os princípios da nova governança pública, que busca unir esforços para melhorar as práticas corporativas e governamentais de prevenção e combate à corrupção em todo o país.

Convém pontuar que a LAC abrange apenas a responsabilidade civil e/ou administrativa, e também não impõe às entidades jurídicas a necessidade de possuírem um programa de *compliance*. Contudo, é importante ressaltar que certos setores regulados estão sujeitos, de acordo com o artigo 9º da Lei nº 9.613/98¹³, a possuir obrigações de *compliance*.

No Brasil, diversas agências são responsáveis pela regulação e supervisão no âmbito da prevenção e combate à lavagem de capitais. As principais são: Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF); Banco Central do Brasil (BACEN); Comissão de Valores Mobiliários (CVM); Superintendência de Seguros Privados (SUSEP); Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Essas agências atuam de maneira coordenada para garantir a implementação eficaz das políticas de combate à lavagem de capitais e financiamento do terrorismo no Brasil. Além disso, elas estão alinhadas com as recomendações do Grupo de Ação Financeira Internacional (GAFI), das quais o Brasil é signatário, para adotar práticas de conformidade com os padrões internacionais.

Além disso, no que diz respeito às normas infralegais, destacam-se a Instrução Normativa nº 01/2015, aprovada em conjunto pela CGU e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, e também a Portaria nº 57/2019 da CGU, que modificou a Portaria nº 1.089/2018, responsável por regular a implementação dos programas de integridade no Governo Federal.

Realmente, somente em maio de 2016 foi estabelecido o primeiro conjunto de regras de conformidade direcionado ao setor público, nomeadamente a Instrução Normativa Conjunta nº 01, aprovada pela CGU em conjunto com o MPOG. Esse conjunto de regras sugere aos diversos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a implementação de ações que permitam a organização de práticas de gestão de riscos, governança e controle interno, além de abordar

¹³ Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências.

especificamente a adoção de *compliance*. Destaca-se que, neste momento, trata-se apenas de uma recomendação, pois tal instrução não é vinculante.

Em contrapartida, o Decreto nº 9.203/17 estabelece que a criação de programas de integridade não é apenas uma recomendação, mas sim uma obrigação para a administração pública federal, assumindo caráter vinculante.

Dessa forma, fica claro a importância da discussão sobre corrupção que se apresenta. Ao mesmo tempo, o movimento de *compliance*, por ter uma abordagem principalmente preventiva em relação a atos ilegais no ambiente organizacional, começa a ganhar destaque ao contribuir no combate à corrupção - mesmo que não se restrinja apenas a esse aspecto.

2.3 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE *COMPLIANCE* – CONCEITOS E FUNÇÕES

A Lei nº 12.846/2013 utiliza a expressão "procedimentos internos de integridade" como sinônimo de *compliance*. Primeiramente, interessa-nos definir e compreender o conceito de *compliance*. Etimologicamente, o termo *compliance*, originado do verbo em inglês *to comply*, que pode ser interpretado como a ação de obedecer, estar em conformidade, concordar, diz respeito ao cumprimento das leis e regulamentos ou estar de acordo com determinadas regras ou orientações (FLORENCIO FILHO; ZANON, 2019). Em sua essência mais básica, representa a ideia de obedecer, seguir ou agir de acordo com algo estabelecido (OLIVEIRA; FONTGALLAND, 2023). Na definição de Manzi (2008), *compliance* é o ato de obedecer e seguir as regulamentações internas e externas impostas às atividades da organização, com o objetivo de reduzir os riscos relacionados à reputação e à conformidade regulatória.

Ressalta-se que, além de agir de acordo com a legislação, a *compliance* reflete também o agir ético, transparente e íntegro. Além de seguir a lei, a *compliance* busca um compromisso voluntário com a conformidade, evitando assim violações de natureza penal (MAGACHO; MOTTA, 2020). Em termos gerais, estar em *compliance* é atuar de acordo com a legislação em vigor, o código de conduta da empresa e as políticas, especificamente as estabelecidas pelas organizações, contribuindo para promover princípios éticos e responsabilidade social (MACHADO, 2021).

Considerando as conceituações elencadas acima, é pertinente repensar e refletir sobre a definição do termo com cuidado, de forma a evitar “cair no lugar-comum”. Dessa maneira, é

possível chegar a algumas conclusões ao começar por identificar o que não se enquadra em *compliance*. Posto isto, vale salientar, que *compliance* não se limita simplesmente à ideia de conformidade - embora, é claro, estar em *compliance* signifique cumprir as normas vigentes. Isso ocorre porque, se fosse apenas sinónimo de legalidade, o conceito de *compliance* não teria razão de existir, já que o cumprimento das leis é uma obrigação irrefutável e compartilhada por todos os setores e atividades realizadas por pessoas e organizações no país, sejam públicas ou privadas (GERCWOLF, 2019).

Ainda sob a ótica do pensamento da autora Gercwolf (2019), ao contrário do que comumente se encontra hoje em muitas das obras disponíveis sobre o assunto, simplificar o termo apenas como conformidade não é suficiente. Ademais, essa simplificação não ajuda a compreender completamente o conceito, visto que apenas seguir regras e códigos de conduta não reflete sua eficácia real. Embora a *compliance* esteja diretamente ligado ao cumprimento de normas, essa ligação não se limita a um legalismo vazio, pois implica também, um aspecto ético na gestão administrativa (GIAMUNDO NETO et al., 2019).

A *compliance* público vai além da simples conformidade com normas, ultrapassando o cumprimento das exigências constitucionais, legais e dos códigos de conduta de cada categoria. Outrossim, a integridade é uma parte essencial desse conceito, como evidenciado nos princípios que regem a administração pública - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência - presentes no texto constitucional. Ao contrário de *compliance* privado, a *compliance* público é uma obrigação que representa um dever, enquanto no setor privado seria uma decisão do principal, implicando custos provenientes de conflitos de agência (ALMEIDA, 2018).

O autor Saavedra (2019) conceitua *compliance* como um sistema orientado para a gestão de riscos, ou seja, o meio pelo qual se procura evitar que os riscos se concretizem em níveis indesejáveis. Na síntese de Bertocelli (2019) *compliance* consiste em um sistema concretizado por um programa de *compliance* eficaz – sem eficácia, não há base para um programa, pois estaríamos lidando puramente com uma construção jurídica fictícia.

Dessa forma, ao examinar o conceito no ambiente corporativo, a expressão se relaciona a um conjunto de ações implementadas por uma determinada organização, com o objetivo de melhorar o cumprimento de leis, regulamentos e políticas estabelecidas pela instituição, visando reduzir riscos e obrigações (PINHEIRO, 2017). Por conseguinte, a principal responsabilidade de *compliance* é assegurar que a entidade corporativa desempenhe seu papel social, mantendo sua reputação e confiabilidade íntegras, garantindo sua própria continuidade com honra e respeito. Isto posto, um dos principais objetivos de *compliance* é mitigar os riscos externos,

como a perda de reputação, que pode resultar em publicidade negativa, redução de receita, litígios dispendiosos, diminuição da base de clientes e, em casos extremos, até mesmo falência (GRAZZIOLI; SABO PAES, 2018).

Compliance se refere a uma abordagem que visa implementar os objetivos, a visão e os princípios de uma empresa ou organização (RIBEIRO; DINIZ, 2015). Nessa mesma percepção Silva e Covac (2015) afirmam que a *compliance* desempenha o papel de um modelo de gestão e negócios, sendo um meio para o alcance dos objetivos organizacionais, indo além de ser um fim em si mesmo. Para acrescentar a discussão, Figueiredo (2015, p.) destaca em sua dissertação sobre o assunto:

Compliance ou programa de comprometimento é instrumento de contenção de riscos, um meio para evitar perigos, se afigurando enquanto novidade hodierna. Constitui-se, assim, como comprometimento da empresa com o cumprimento do ordenamento, mediante criação de código de conduta ético interno, com vistas a alcançar tal finalidade, através da proibição de condutas arriscadas e estruturação de cultura ética na empresa, apurando os comportamentos desviados e os sancionando. Representa as ideias de prevenção primária e prevenção técnica atinentes ao direito de intervenção e deve ser um elemento central para aferição da responsabilidade de uma empresa [...].

No entanto, é possível analisar o conceito sob diferentes perspectivas jurídicas. Por exemplo, do ponto de vista do direito público, pode-se afirmar que um dos propósitos desse "conjunto de procedimentos" é prevenir e combater crimes de corrupção - bem como outros atos prejudiciais à administração pública, visando melhorar a qualidade de vida da população de uma determinada comunidade e garantir uma adequada alocação de recursos pelo Estado (PINHEIRO, 2017). Destarte, evidencia-se que a *compliance* funciona como uma ferramenta interna para prevenir violações das normas legais e orientar a conduta ética, sendo aplicada tanto por entidades privadas quanto públicas (GONÇALVES; GRILO, 2020).

Outrossim, as organizações e pessoas físicas devem se adequar a esses princípios, o Estado também deve guiar suas ações de acordo com o que está previsto na lei e sempre agir para cumprir com seus deveres constitucionais e legais (OLIVEIRA, 2020). Por esta razão, a *compliance*, então, estabelece uma relação entre um "estado de conformidade" e uma determinada "orientação de comportamento". Quando essa orientação é uma norma jurídica, estamos diante de *compliance* jurídico, cuja nomenclatura varia conforme a área do direito em que a norma está inserida (SAAVEDRA, 2019). Por outro lado, a *compliance* público, foca no alinhamento e na adesão aos valores, princípios e normas para favorecer e priorizar o interesse

coletivo diante do interesse individual. Devido à amplitude desse conceito, discute-se até mesmo a implementação de *compliance* de natureza pública (*public compliance*):

Desta feita, se agiganta como o grande desafio da Administração Pública brasileira na atualidade a implantação de programas de *compliance* de natureza pública, pormenorizadamente customizadas para a realidade estatal, não apenas aproveitando a riqueza da experiência vitoriosa no combate à corrupção advinda do setor privado no além-mar, como igualmente criando estruturas responsáveis pela educação efetiva do gestor público, forte na criação de uma cultura de boa governança. Frisamos aí a palavra efetiva, uma vez que tudo o que foi feito até aqui simplesmente falhou, não apenas pela falta de densidade em seu conteúdo, como pela ausência de sinceridade de propósitos na efetivação dos códigos de conduta. Aliás, nossa história é rica na produção de normas – “para inglês ver” (Saavedra, 2019, p. 41).

Muito tem sido discutido sobre a aplicação de *compliance* no setor privado, no entanto, sua relevância no âmbito público está se tornando cada vez mais evidente. Na visão de Coelho (2017) é inicialmente surpreendente associar *compliance* à administração pública, já que teoricamente esse conceito foi desenvolvido para garantir que as empresas privadas estejam em conformidade com a legislação vigente. Porém, essa perspectiva é equivocada, uma vez que o setor público não só precisa cumprir a legislação, mas também deve servir como exemplo de honestidade, legalidade e boa governança.

Chama-se a atenção, no âmbito da administração pública, a *compliance* como mecanismo de controle, cuja finalidade é assegurar que órgãos e entidades sigam rigorosamente o conjunto de normas legais, regulamentares e internas, desempenhando um papel fundamental como ferramenta de integridade. Em geral, o processo de *compliance* se baseia em quatro etapas-chave: identificação, análise, prevenção e correção de situações irregulares que possam acarretar riscos legais, operacionais e éticos para a instituição pública (GIOVANINI, 2014).

Registra-se de forma clara que a *compliance* vai muito além de simplesmente seguir regulamentos por parte do agente, sendo, na verdade, um guia fundamental para a orientação da organização. Sua abrangência deve ser vista de forma mais ampla, definindo parâmetros que possibilitam a identificação de *compliance* com uma abordagem moderna, ligada intimamente à ideia de minimização de riscos e garantia jurídica. Dessa maneira, não se limita apenas ao cumprimento das normas, mas representa um conjunto de diretrizes, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez estabelecidos e implementados, servirão como diretrizes orientadoras para o comportamento da instituição no mercado onde atua e para a conduta

de seus colaboradores (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012). Além do que, são estabelecidas regras de conduta a serem seguidas para assegurar o respeito à legalidade, transparência e a não convivência com qualquer forma de infração cometida por colaboradores ou representantes da organização (OLIVA; SILVA, 2018).

De acordo com as práticas de mercado mais eficazes, a *compliance* é considerada como uma abordagem de trabalho determinante, que prioriza a execução correta das atividades e incentiva a conformidade de todos com as leis, políticas e procedimentos, em todos os níveis hierárquicos da organização (ASSI, 2013). Neste sentido, a *compliance* não deve se limitar à responsabilidade de um único gestor ou departamento, mas deve ser uma preocupação de todos os envolvidos na governança da organização (IBGC, 2017).

Para tal propósito, é essencial implementar em todos os aspectos da atuação organizacional práticas que estejam em conformidade com a ética, a transparência e a integridade, de forma consistente em todas as camadas da hierarquia (governança). É imprescindível que os líderes, ao ocupar cargos de liderança, tenham a responsabilidade de serem exemplos, e também de fortalecer continuamente uma cultura sólida de integridade entre os demais colaboradores (*tone at the top*). Considerando durante essa atuação a preocupação social e responsável que deve fazer parte de todas as instituições, visando garantir sua continuidade - sustentabilidade (GERCWOLF, 2019).

Portanto, o sistema de *compliance* deve ser percebido como um conjunto articulado de processos essenciais para a eficácia do sistema, permeando toda a organização, orientando as iniciativas e ações dos agentes em suas responsabilidades que seguem juntos na direção do sucesso organizacional (FAVORETO; BANNWART JR.; NOGUEIRA, 2018).

A função de *compliance* desempenha um papel fundamental na proteção e melhoria das informações, tendo as atividades de *compliance* diversas funções nas organizações, como: i) cumprimento de leis, regulamentos e políticas internas; ii) alinhamento das normas externas com as internas; iii) contribuição na aprovação de novos produtos ou processos; iv) apoio às áreas de negócio - consultoria; v) comunicação dos riscos de conformidade para a alta administração; vi) promoção de elevados padrões éticos; vii) reforço da cultura de controles internos (MANZI, 2008).

Há consequências para as organizações quando não estão em *compliance*: i) prejuízos à reputação da organização e de seus colaboradores, bem como desvalorização da marca; ii) má gestão de recursos e consequente redução da eficiência e inovação; iii) revogação da licença de operação; iv) aplicação de sanções administrativas, multas e, em casos extremos, implicação

criminal tanto para as organizações quanto para os indivíduos; v) custos secundários e não planejados, como honorários advocatícios e tempo despendido pela alta gerência, entre outros (COIMBRA; MANZI, 2010).

Por fim, a amplitude do conceito de *compliance* ressalta a relevância e a complexidade da implementação de um programa de *compliance*, que deve ser capaz de refletir os valores da organização em termos de posicionamento no mercado e diretrizes definidas pela alta administração.

2.4 PROGRAMAS DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE

A gestão das organizações do setor público abrange os processos de tomada de decisão e execução que tem como objetivo estabelecer e cumprir as decisões do governo, além de assegurar a responsabilização dos indivíduos que fazem parte dessas organizações e suas redes de colaboração. Compreende a capacidade das entidades e órgãos da administração pública de avaliar, orientar e controlar a administração de suas políticas ou serviços para atender às necessidades da sociedade (OCDE, 2015; TCU, 2014; NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2014).

Na prática, isso implica em estabelecer mecanismos para motivar os servidores públicos a agir de maneira profissional e imparcial em relação aos interesses públicos do Estado, promovendo o desempenho e a conformidade. Os programas de integridade criam uma estrutura de incentivos - tanto positivos quanto negativos - que direcionam o comportamento dos indivíduos do setor público e privado de forma a alinhá-los com o interesse público do Estado (CGU, 2017).

Esses estímulos têm o propósito de garantir que os agentes ajam em conformidade com preceitos éticos e estejam em conformidade com as leis e regulamentos vigentes. A legislação brasileira, como a Lei Anticorrupção, o Decreto da Governança e a Lei das Estatais, se refere aos sistemas de conformidade como programas de integridade, destacando a importância de atender aos requisitos e compromissos estabelecidos pela organização (ISO, 2014).

O primeiro tipo de mecanismo de integridade concentra-se na promoção da ética assegurando que tanto o agente público quanto o corporativo ajam de maneira virtuosa, promovendo seu desenvolvimento pessoal e capacidade de discernimento e conduta correta,

baseando-se em princípios estabelecidos em códigos, transmitidos por meio de treinamentos e incentivados pelo exemplo da liderança. O segundo tipo de mecanismo de integridade consiste na promoção do cumprimento estrito das leis, garantindo que os agentes ajam de acordo com a legislação vigente, priorizando um comportamento legal dos envolvidos, que devem estar cientes das normas e procedimentos a serem seguidos, sob pena de responsabilização. De acordo com essa visão, os mecanismos de ética e conformidade são complementares, pois buscam fomentar a integridade no setor público por meio de incentivos diversos, sejam internos ou externos ao indivíduo (DEMMKE; MOILANEN, 2003; BARRETO; VIEIRA, 2019).

As principais ferramentas para promover um comportamento ético baseado na conformidade incluem a implementação de códigos e treinamentos que visam difundir uma cultura de integridade e encorajar uma liderança exemplar. Esses códigos são essenciais para estabelecer os princípios, valores e padrões de conduta esperados dos agentes. Tipicamente, esses documentos englobam códigos de ética, códigos de conduta e códigos de normas e regulamentos (DEMMKE; MOILANEN, 2003).

Os sistemas de *compliance*, por outro lado, são estabelecidos para garantir a total adesão às leis e regulamentos que governam as decisões e operações de órgãos públicos ou corporativos. No intuito de preservar a integridade, impulsionar melhores desempenhos e garantir a sustentabilidade, essas entidades implementam códigos de conformidade que delineiam as normas a serem seguidas por todos os membros da organização, estabelecendo a obrigação de cumprir as leis, os regulamentos, as boas práticas profissionais, os códigos de ética e conduta, adotando uma abordagem preventiva - com base na avaliação e mitigação dos riscos de integridade, juntamente com a implementação de mecanismos de capacitação, monitoramento, garantia e responsabilização em casos de violação (BARRETO; VIEIRA, 2019).

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) tem a missão de garantir a concorrência justa por meio de investigações e punições de violações à ordem econômica. O programa de *compliance* é definido por eles como um conjunto de medidas internas que ajudam a evitar ou reduzir os riscos de descumprimento das leis relacionadas às atividades de agentes econômicos, sócios e colaboradores. De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2018) o programa vai além de simplesmente seguir as leis e regulamentos, abrangendo também aspectos de governança, conduta, transparência, ética e integridade

Da mesma forma, os programas de integridade consistem em um conjunto de mecanismos e procedimentos com o propósito de prevenir, identificar e corrigir casos de fraude

e corrupção dentro das organizações, sendo concebidos e executados de maneira holística, com a aprovação da alta gerência e sob a supervisão de uma área ou indivíduo responsável (CGU, 2015). Contudo, sua importância vai além do simples cumprimento das leis. Tanto, órgãos públicos quanto empresas implementam tais programas para garantir conformidade, impulsionar melhores performances e garantir sua própria sustentabilidade - reduzindo riscos de comportamento oportunista, reputacional e legal.

Estabelecer um programa de integridade não implica na criação de uma nova estrutura, mas sim em aproveitar as habilidades já existentes e desenvolvidas pelas organizações de forma inovadora. Os principais componentes de um programa de integridade são orientações que já foram implementadas por meio de atividades, programas e políticas de auditoria interna, correção, canal de denúncias, transparência e prevenção à corrupção, todos esses recursos são organizados e direcionados para fomentar a conformidade. Visando fazer com que os responsáveis por essas atividades e áreas relacionadas trabalhem de maneira conjunta, a fim de assegurar uma conduta honesta, reduzindo os riscos de fraudes, corrupção, violações éticas e legais (CGU, 2015).

Os padrões internacionais que guiam a gestão de sistemas de *compliance* estão estabelecidos na norma ISO 19600:2014 (ISO, 2014). É importante salientar que no Brasil, a legislação (Lei Anticorrupção, Decreto da Governança e Lei das Estatais) utiliza o termo "programas de integridade" de modo geral para se referir aos sistemas de *compliance*. Por isso, a norma ISO 19600:2014 pode ser plenamente aplicada na estruturação dos programas de integridade tanto públicos quanto privados.

A norma ISO 19600:2014 é útil para estabelecer, desenvolver, implementar, avaliar e melhorar um sistema de gestão de *compliance* eficaz e responsivo. Embora, a norma seja genérica e possa ser aplicada a diferentes tipos de instituições, salienta-se que não há um único Sistema de Gestão de *Compliance* (SGC). Cada organização deve criar e administrar um SGC que atenda às suas necessidades específicas (ISO, 2014). Todavia, a norma aponta que há elementos comuns aos sistemas eficientes de gestão de *compliance*.

Para estabelecer um programa de *compliance*, a organização deve, inicialmente, desenvolver um plano que esteja alinhado com sua realidade, cultura organizacional, atividade operacional, área de atuação, e local de operação, envolvendo a implementação de políticas, a redação de um código de ética, a formação de um comitê específico, a educação contínua e divulgação da cultura de *compliance*, a avaliação contínua de riscos, revisões periódicas, incentivos, além da criação de um canal confidencial para receber denúncias, seguido pela

investigação e aplicação de punições em caso de violação das normas estabelecidas (COIMBRA; MANZI, 2010). Por conseguinte, um programa de *compliance* apresenta diversos aspectos variáveis de acordo com a situação da organização, resultando em variações nas práticas adotadas (ASSI, 2013).

Conforme observado por Manzi (2008), os principais desafios na implementação de um programa de *compliance* incluem: i) a eficiente monitorização baseada em riscos de conformidade, ii) o trabalho focado na gestão integrada de riscos da organização, iii) a necessidade de sistemas de suporte à função de *compliance*, iv) o desenvolvimento de estratégias mais próximas às áreas de negócios.

É pertinente salientar que caso elaborado e executado de maneira adequada, o programa pode ajudar a minimizar os riscos de comportamentos inadequados aos quais qualquer organização está sujeita. Logo, um programa eficaz implica na adesão dos colaboradores às diversas normas, o que tem impactos positivos, influenciando positivamente a produtividade e, consequentemente, favorecendo o crescimento financeiro da organização (TRAPP, 2015).

Caneloro, Rizzo e Pinho (2015) destacam que o programa deve priorizar a preservação da reputação da instituição, ter sustentabilidade e levar em conta as prioridades no gerenciamento dos riscos do negócio. Além disso, os autores apontam a necessidade de considerar os riscos de não conformidade com leis e regulamentos, bem como as características da organização, como seu tamanho, alcance e estrutura, para determinar qual tipo de programa de *compliance* trará os melhores resultados. Assim, o cumprimento de normas é possibilitado pelo *compliance*. Dependendo do contexto organizacional e das consequências em caso de infração, a *compliance* não representa uma escolha, mas sim uma necessidade vital (FAVORETO, BANNWART JR., NOGUEIRA, 2018).

Nota-se que uma característica fundamental de um programa de *compliance* eficaz é a abordagem de cima para baixo, isto é, as práticas de *compliance* devem ser lideradas pelo mais alto escalão da organização. Portanto, o cerne do programa está na responsabilidade de todos os colaboradores em estabelecer um ambiente de total *compliance*, sendo primordial o exemplo dos líderes para motivar os demais colaboradores e legitimar a implementação do programa (RIBEIRO, DINIZ, 2015).

O programa de *compliance* oferece uma série de benefícios significativos. Entre eles, destacam-se: i) a credibilidade junto a clientes, investidores, fornecedores e outros públicos; ii) sendo uma ferramenta essencial para empresas que visam os mercados externos; iii) contribuindo para a melhoria da eficiência e qualidade dos produtos ou serviços oferecidos; iv)

elevando os padrões de Governança Corporativa; v) além de atuar preventivamente, visto que muitas organizações só implementam medidas de *compliance* após sofrerem sanções por irregularidades, o que prejudica suas finanças, entre outros impactos negativos (WANDERER, 2017).

Uma vez que uma política de *compliance* é devidamente estabelecida, a organização tende a ganhar a confiança dos investidores e maior respeito no mercado. Dessa forma, as oportunidades para alcançar altos níveis de colaboração interna e externa são ampliadas, resultando em um aumento de lucratividade de maneira sustentável, trazendo benefícios para a organização, seus colaboradores e a sociedade em geral (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

Tendo em vista que a maneira mais eficaz de avaliar o comportamento e a cultura da organização seja através de uma análise minuciosa de suas medidas, políticas e ações, e não simplesmente verificando os programas de *compliance*. Dessa forma, a legislação não deveria questionar se a organização implementou um rigoroso conjunto de regras predefinidas, mas sim se suas ações são realmente suficientes para prevenir a corrupção. Até o momento, as organizações têm encarado os programas de *compliance* como uma espécie de "seguro de baixo custo" contra possíveis punições. Adotando o modelo de *compliance* "ticar caixas", negligenciando a verdadeira essência e o propósito dos programas, que consiste no desenvolvimento de uma cultura organizacional fundamentada em valores éticos (XAVIER, 2015).

A melhoria das práticas de *compliance* - e da governança corporativa de modo geral - se torna cada vez mais relevante à medida que tanto o mercado quanto a sociedade passam a valorizar organizações comprometidas com a ética, proporcionando uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes e critérios distintos na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos. Cada organização deve realizar uma análise interna e compreender suas necessidades e características específicas para determinar o sistema de *compliance* mais adequado à sua realidade.

Neste contexto, de acordo com Giovanini (2014), é viável descrever um procedimento fundamental para a execução dos programas de *compliance* a partir da análise de referências, o qual inclui cinco elementos principais: i) apoio da gestão e liderança, ii) identificação e avaliação de riscos, iii) estabelecimento de políticas, controles e procedimentos, iv) comunicação e treinamento, v) supervisão, auditoria e correção. No entanto, o autor ressalta que tais elementos podem se desdobrar em diversos componentes, considerando o tamanho da

organização, a complexidade e o volume de atividades. Assim, destaca-se que não há uma abordagem predefinida para a instauração de um programa de *compliance*, sendo imprescindível a adaptação de qualquer recomendação às necessidades específicas da organização.

A implementação de um programa de *compliance* só é viável por meio de uma série de medidas organizadas, coordenadas e complexas, já que abrange mecanismos de controle que abarcam todos os setores da organização. Trata-se de um sistema completo que engloba procedimentos, documentações, iniciativas, sistemas digitais, comunicação, colaboradores e princípios, demandando elementos bem estruturados para atingir sua meta principal, a integridade organizacional (LUCENA, 2023).

Esses componentes podem ser vistos como pilares: suporte da alta direção, avaliação de riscos, código de conduta e políticas de *compliance*, controles internos, treinamento e comunicação, canais de denúncias, investigações internas, *due diligence* e monitoramento e auditoria. Logo, a organização eficaz de todos os pilares é essencial para o correto funcionamento do programa de integridade, assim como para garantir aos gestores uma boa prática de governança (FARIA; SERPA; SIBILIE, 2016).

Deste modo, ao considerar os elementos e conceitos abordados pelos autores mencionados, os alicerces do programa de integridade apresentam caráter interativo, devendo ser vistos como uma estrutura orgânica que só terá eficácia com a presença de consistência, conexão e coesão entre eles. Ademais, Maeda (2013) afirma que não há uma fórmula universal para um programa de *compliance*, sendo essencial que seja elaborado e ajustado de maneira a lidar de forma apropriada e proporcional com o nível de risco e as particularidades de cada setor de atividade e de cada jurisdição, assim como, outros fatores específicos de cada organização.

2.5 PILARES FUNDAMENTAIS AO SUCESSO DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE

Conforme estabelecem as diretrizes e manuais, tanto nacionais quanto estrangeiros, juntamente com as orientações da CGU, a base teórica do Tribunal de Contas da União (TCU), as certificações ISO já em vigor e os princípios doutrinários, o desenvolvimento de um programa eficaz de *compliance* público, que não se limite apenas à aparência, deve se apoiar

em alguns fundamentos. Embora, não sejam completamente idênticos, é possível notar que certos critérios são comuns nas recomendações feitas pelos órgãos mencionados acima e, por conseguinte, são considerados elementos essenciais para a efetividade do programa de integridade.

O Guia da FCPA, divulgado pela SEC e o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, estabelece dez pilares fundamentais para a criação de um programa de *compliance* corporativo eficaz: i) comprometimento da alta administração e uma política anticorrupção claramente definida, ii) código de conduta e políticas de conformidade, iii) monitoramento interno do programa, autonomia do departamento de conformidade e recursos adequados, iv) avaliação de riscos empresariais; treinamento e orientação contínuos, v) incentivos e disciplina, vi) investigação de terceiros e pagamentos, vii) relatórios confidenciais e investigações internas, viii) aperfeiçoamento contínuo com testes e revisões periódicas, ix) fusões e aquisições: *due diligence* pré-fusões e aquisições e integrações pós-aquisições e fusões.

Abordando o assunto, o Decreto n° 11.129/2022 que regulamenta a Lei Anticorrupção, destaca dezesseis diretrizes fundamentais para a elaboração de programas de *compliance*, tais como: i) o comprometimento da alta gestão, ii) os padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos íntegros, iii) treinamentos regulares sobre o programa de integridade, iv) a avaliação periódica de riscos, v) registros contábeis, vi) controles internos, vii) medidas para prevenir fraudes e infrações em processos de licitação e contratos administrativos, viii) independência da instância de *compliance*, ix) canais de denúncia, x) ações disciplinares, xi) monitoramento constante, xii) transparência.

No que diz respeito aos programas de *compliance* público apropriadamente, o escritório de ética do governo federal dos Estados Unidos aborda sete requisitos de boas práticas a serem levados em consideração na implementação e avaliação dos programas éticos do poder executivo, a saber: i) envolvimento da liderança, ii) conscientização, iii) capacitação, consultoria e assessoria, iv) divulgação financeira, v) gestão de programas, vi) tecnologias de soluções, vii) aprimoramento profissional.

A OCDE (2018) em sua recomendação sobre integridade pública apresenta a noção de três pilares - sistema de integridade, cultura de integridade e uma efetiva prestação de serviço - apoiados em componentes estratégicos específicos. O sistema fundamenta-se no compromisso da alta direção, que inclui: i) gestão de alto nível e elevados padrões de ética pessoal, ii) definição clara de responsabilidades, com coordenação entre os órgãos públicos, iii) estratégia,

que envolve a elaboração de uma estratégia de integridade após a análise de riscos e indicadores de avaliação, iv) e padrões de conduta, normas e valores estabelecidos e divulgados ao público.

A cultura da integridade precisa ser cultivada em toda a sociedade, abrangendo organizações e cidadãos, no intuito de erradicar a corrupção. Desse modo, é determinante que os liderem atuem de maneira ética, a seleção para cargos públicos seja baseada no mérito, os funcionários sejam capacitados para seguir padrões de integridade e exista um ambiente propício ao diálogo para discutir questões éticas, encorajando a denúncia. Além do que, a transparência e a responsabilização devem ser promovidas por meio de uma gestão de riscos, controles eficazes, medidas de combate à corrupção, investigação e punição de condutas antiéticas, fiscalização externa e participação da sociedade através da transparência governamental (OCDE, 2018).

Outrossim, a OCDE estabeleceu doze princípios que devem guiar a organização dos sistemas de integridade governamental, incluindo: i) definição clara das normas éticas do serviço público, ii) estabelecimento de padrões éticos e de conduta, iii) comunicação e orientação ética regular para os funcionários e a alta cúpula da entidade, iv) assegurar que os agentes públicos entendam plenamente seus direitos e deveres, v) compromisso político público com a ética, vi) transparência nas decisões tomadas, vii) diretrizes claras para a interação entre setores público e privado, viii) incentivo à ética pelos líderes governamentais, ix) promoção da ética na gestão de políticas e práticas administrativas, x) garantir que as condições do serviço público favoreçam uma conduta ética, xi) responsabilização dos agentes públicos, xii) regulamentação das sanções a serem impostas.

Por outro lado, no manual prático emitido pela CGU (2017) são abordados nove requisitos fundamentais para os programas de integridade que devem ser seguidos pelos órgãos e entidades do governo federal brasileiro: i) compreensão da organização, ii) código de ética ou conduta, iii) capacitação dos colaboradores, iv) normas transparentes, v) divulgação de informações, vi) mecanismos de denúncia, vii) gestão de riscos e controles, viii) responsabilização e punição dos transgressores, ix) órgão de integridade.

O Decreto nº 9.203/17, em seu artigo 19, apresenta quatro pilares como fundamentos dos programas de integridade, que podem ser adicionados aos elementos descritos na Portaria nº

1.089/18¹⁴ da CGU, nos artigos 6º e 7º, os quais estabelecem e detalham as etapas de implementação de *compliance* público. Estes pilares consistem em: i) fomentar a ética e as normas de conduta para os funcionários, ii) promover a transparência, iii) garantir o comprometimento e apoio da alta gestão, iv) manter uma unidade responsável pelo programa, iv) realizar a análise, avaliação e gestão dos riscos relacionados à integridade, v) monitorar continuamente os aspectos do programa de integridade.

Da mesma forma, o Referencial Teórico de Combate à Fraude e Corrupção emitido pelo TCU oferece diretrizes aos gestores públicos de todos os níveis do governo sobre as melhores práticas e ações de combate à corrupção. Mesmo sem poder normativo, esse documento influenciou a criação da política de integridade do governo federal e apresenta características típicas de *compliance* público, o que justifica sua inclusão nesta pesquisa. É importante notar que o referido Referencial do TCU lista cinco mecanismos de combate à fraude e à corrupção, os quais estão relacionados a conjuntos de elementos de atuação que, por sua vez, estão ligados a diferentes práticas para viabilizar o sistema anticorrupção.

O primeiro mecanismo de combate à corrupção é a prevenção, considerada a abordagem mais eficaz e proativa para proteger os recursos públicos, visto que busca evitar a ocorrência de práticas fraudulentas e corruptas por meio de políticas de ética, capacitação dos servidores públicos e comunicação eficaz. Elementos da abordagem preventiva incluem a gestão da ética e integridade, controles preventivos, transparência e *accountability*. Por outro lado, a detecção é baseada na coleta de informações e dados sobre condutas irregulares, antiéticas e fraudulentas que ocorreram, estão ocorrendo ou estão prestes a serem praticadas. Por sua vez, os componentes da detecção incluem canais de denúncia e auditoria interna.

Após conclusão da etapa de prevenção sem sucesso em deter a ação inadequada e ao identificar a corrupção, entra-se na fase da investigação, cujo objetivo é esclarecer o comportamento antiético encontrado, por meio da análise minuciosa, utilizando um processo administrativo de dados relevantes que possam confirmar a prática ou não da violação disciplinar, envolvendo a avaliação do incidente, a revisão de documentos, entrevistas eficazes e a análise dos controles internos.

¹⁴ Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências.

O quarto mecanismo consiste na correção, em que o autor do desvio de conduta é responsabilizado e sancionado. A correção envia uma mensagem clara para os servidores, beneficiários de programas, usuários de serviços públicos, fornecedores e demais partes interessadas, assegurando que a organização não tolera a fraude e corrupção. O objetivo é deixar evidente que haverá responsabilidade e que os infratores não serão perdoados, não importando o cargo ocupado. Além disso, a iniciativa busca elevar a confiança da sociedade no órgão, transmitindo a certeza de que a impunidade não será tolerada. Os componentes da correção incluem: i) processo de apuração ética e disciplinar, ii) processo administrativo de correção, iii) responsabilização penal (TCU, 2018).

O referencial citado pelo TCU também recomenda a adoção do mecanismo de monitoramento permanente das ações anticorrupção pelos responsáveis, destacando que é por meio desse acompanhamento que possíveis falhas e áreas de melhoria serão identificadas, promovendo uma maior proteção à integridade.

Ao seguir essa abordagem e examinar os elementos presentes em todas as sugestões acima mencionadas, chega-se à conclusão da imprescindibilidade de se respeitar os dez princípios orientadores para a implementação eficaz de *compliance* público. Estes servirão como critério para avaliar a eficácia do programa de integridade da UFCG na prevenção da corrupção mediante a promoção de uma cultura de integridade.

São eles: i) comprometimento da alta administração - os líderes que estão nas posições mais altas da hierarquia precisam mostrar seu comprometimento com princípios éticos e assegurar que todos sigam as normas do programa de integridade, atuando como referência para os demais integrantes da organização. O suporte total da alta administração é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura ética e de conformidade, pois não é viável estabelecer uma cultura organizacional ética sem a participação ativa dos líderes.

ii) instituição de código de conduta - um código de ética que se considere eficaz deve ser claro, atualizado com frequência e alinhado à cultura da organização. Ademais, é essencial que ele esteja amplamente divulgado e acessível a todos os integrantes da instituição. A formalização dessas diretrizes é um passo relevante para a implementação de um programa de integridade que funcione adequadamente, o qual deve ser complementado por ações continuadas de comunicação e treinamento, visando capacitar os colaboradores e fortalecer a aplicação dos princípios éticos.

iii) treinamento e comunicação - enfatizando a importância de assegurar que os servidores públicos conheçam as diretrizes de conduta e os propósitos da instituição. Os programas de

compliance precisam priorizar a formação contínua dos colaboradores para lidar com questões éticas, cultivar uma cultura de integridade e prevenir condutas nocivas. A capacitação deve ser mandatória e acessível a todos, abrangendo tanto a alta gestão quanto os funcionários terceirizados, e deve ser enriquecida com eventos de conscientização e a disponibilização de materiais informativos.

iv) instância de *compliance* - a relevância dos órgãos encarregados da conformidade, que precisam atuar de forma autônoma e ter acesso ao nível mais alto da organização, de acordo com as diretrizes da CGU. O órgão de conformidade é fundamental para a aplicação de políticas de integridade, sendo vital que possua independência em suas funções para prevenir conflitos de interesse.

v) gestão de riscos e controle interno - A gestão de riscos tem como objetivo prever problemas e adotar medidas preventivas, assegurando que a instituição consiga atingir suas metas sem enfrentar consequências adversas. O texto ressalta a importância de uma avaliação constante dos riscos para fortalecer a integridade da instituição, especialmente nas áreas suscetíveis à corrupção. O controle interno é apontado como uma ferramenta indispensável para a execução de um programa de integridade eficaz, garantindo o cumprimento das leis e regulamentações. Esse controle, em conjunto com a gestão de riscos, possibilita a prevenção de irregularidades e fraudes, fomentando a transparência e a confiança na administração pública.

vi) tratamento de conflitos de interesse e nepotismo - a administração de conflitos de interesse e nepotismo nas entidades públicas é decisivo para garantir a integridade e a eficácia da gestão administrativa. Segundo o Tribunal de Contas da União (2018), um conflito de interesse ocorre quando interesses pessoais interferem em decisões ou ações realizadas no exercício de funções públicas, prejudicando o bem comum. A Lei nº 12.813/13 também define conflito de interesse como a colisão entre interesses públicos e privados, que afeta a objetividade do servidor público. Entretanto, a legislação se concentra principalmente em altos cargos ou pessoas com acesso a informações sensíveis, tornando fundamental que os órgãos públicos identifiquem e adotem medidas para minimizar os riscos associados a esses conflitos, incluindo o nepotismo, que compromete a imparcialidade ao permitir a nomeação de familiares para posições públicas. O nepotismo é regulado por leis, como a Súmula Vinculante nº 13 do STF e o Decreto nº 7.203/2010, que vedam a nomeação de familiares para cargos públicos, exceto em situações de concurso público. A implementação de uma política de *compliance* sólida é essencial para prevenir tais irregularidades, garantindo que as nomeações sejam feitas com base no mérito e na competência.

vii) canais de denúncia - o TCU (2018) ressalta a importância de que esses canais sejam amplamente divulgados, acessíveis e que ofereçam a possibilidade de anonimato, protegendo assim os denunciantes. As investigações devem seguir procedimentos bem definidos, com uma avaliação rigorosa da veracidade das denúncias, além de promover transparência nas ações do órgão. No que diz respeito à *due diligence*, é fundamental realizar uma análise prévia de terceiros que sejam contratados, para evitar riscos de envolvimento em atividades ilegais que possam prejudicar a reputação da instituição.

viii) responsabilização dos infratores e correção - a atribuição de responsabilidades aos infratores é um elemento fundamental no programa de compliance, devendo incorporar sanções de natureza administrativa, criminal ou cível. As penalizações precisam ser adequadas à gravidade da transgressão, levando em conta a posição do infrator e o tipo de desvio cometido, sem permitir privilégios a pessoas em cargos superiores ou com relações pessoais com a autoridade que impõe a sanção. O objetivo das punições é, além de orientar o comportamento dos envolvidos, evidenciar o comprometimento da instituição com o cumprimento de suas normas éticas e legais.

ix) transparência e *accountability* - são fundamentais na luta contra a corrupção, pois facilitam o acompanhamento social e a supervisão das ações do governo. A transparência refere-se à disponibilização de informações claras sobre a gestão pública, enquanto a responsabilização assegura que os gestores públicos respondam por suas atuações, garantindo que suas condutas estejam alinhadas aos princípios éticos e legais.

x) monitoramento contínuo - imprescindível para assegurar a atualização e a eficácia das políticas de integridade, ajustando-as às novas necessidades e riscos enfrentados pela instituição. A revisão regular dos programas de conformidade garante que os controles internos permaneçam eficientes, identificando e corrigindo eventuais falhas, permitindo assim que a administração pública mantenha sua credibilidade e integridade.

2.6 A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A mudança atual na expectativa da sociedade e no modelo de administração das instituições de ensino nos leva a compreender a importância da implementação de programas

de *compliance* no ensino superior de forma adequada e específica, visando reduzir o risco de não conformidade que prejudica o setor, minimizando tanto danos à reputação da instituição quanto evitando penalidades administrativas, como problemas no credenciamento e suspensão da autonomia universitária e do processo seletivo (SILVA; COVAC, 2015).

A aplicação de *compliance* em diferentes setores garante a preservação dos seus fundamentos éticos e normativos específicos, adaptando às necessidades de cada ramo de atuação, a *compliance* assegura a adesão a padrões éticos e conduta exemplar. Os supracitados autores, ressaltam essa matriz característica de *compliance*, incluindo: (i) gestão de conflitos de interesses; (ii) avaliação de riscos de conformidade setorial; (iii) desenvolvimento de políticas e procedimentos; e (iv) auditoria jurídica, regulatória e acadêmica.

Convém mencionar que a realização da auditoria - fundamental para a execução de monitoramentos e testes periódicos - visando verificar se as operações da instituição estão em conformidade com o planejado. Esse processo é determinante como uma forma interna de avaliação, enquanto a *compliance* faz parte da estrutura de controle institucional, detectando as lacunas apontadas por uma auditoria.

A classificação em categorias como legal, regulatória e acadêmica reflete desafios inerentes ao ensino superior: a auditoria legal, fundamental para o cumprimento da conformidade, envolve a análise da documentação jurídica e administrativa; a auditoria regulatória consiste na identificação de falhas e na elaboração de recomendações corretivas de acordo com o marco regulatório, como os regulamentos do Ministério da Educação; finalmente, a auditoria acadêmica avalia a situação da instituição educacional como um todo, assegurando que as atividades e processos acadêmicos estejam em conformidade com as leis, regulamentos e políticas institucionais. O trio atua de maneira conjunta e inseparável para gerenciar o risco de *compliance*, reduzindo despesas e prejuízos, e promovendo o alcance dos objetivos da instituição com os padrões de excelência requeridos pelas autoridades públicas (AZZARI; SILVA; CHIARELLO, 2020).

Dessa forma, após a definição da política de *compliance* em uma instituição, com a explicação dos deveres que lhe são próprios, de sua importância e da necessidade de cumprir as leis e normas regulatórias, é possível criar uma abordagem lógica que capacitará a administração pública com ferramentas para prevenir possíveis cenários negativos e, assim, evitar crises e situações indesejáveis em geral. Tais ações garantem à instituição uma maior capacidade de prever, segurança jurídica e, dessa forma, proporcionam uma maior eficiência à

administração pública, ao ampliar sua margem de resultados, agilizar a prestação de serviços e aumentar a confiabilidade na gestão.

Ao implementar um programa de *compliance* em uma instituição, é importante realizar uma análise dos riscos de *compliance*, identificando potenciais desvios ou irregularidades, geralmente associados ao setor em questão. Pode-se concluir que a função de *compliance* assegura o apoio aos gestores de educação na gestão dos riscos específicos do setor, tais como o risco de sanções regulatórias (por exemplo, perda de autonomia), prejuízos financeiros (por exemplo, exclusão do Prouni ou Fies), danos à reputação decorrentes de avaliações (por exemplo, divulgação de um Índice Geral de Cursos insatisfatório), risco de assistência (por exemplo, falta do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social concedido a entidades filantrópicas), risco judicial (por exemplo, ações trabalhistas e de consumo derivadas da atividade educacional), risco regulatório (por exemplo, não cumprimento de normas internas e códigos de conduta), risco corporativo (por exemplo, conflito de interesses), entre outros. Isso envolve o conhecido risco de *compliance*, ou seja, o risco de não estar em conformidade com a legislação educacional vigente e com a política institucional estabelecida (SILVA, 2013).

Mediante a análise dos riscos, elabora-se o programa de *compliance*, instituindo a criação de protocolos, supervisões e métodos administrativos com a finalidade de reduzir os riscos. A delimitação das áreas de *compliance*, com líderes encarregados de cada setor, garante que todas as possíveis situações de risco sejam resguardadas, podendo ser atenuadas ou eliminadas, protegendo a honra da instituição.

Ao analisarmos diversas estruturas de *compliance* adotadas por universidades estrangeiras, é possível notar a ampla variedade de áreas abordadas em cada uma delas, algumas específicas a uma instituição de ensino superior. Além das áreas de *compliance* esperadas em qualquer instituição e daquelas relacionadas à gestão acadêmica (como admissões, proteção da privacidade dos registros dos alunos, administração da pesquisa, entre outras), é evidente que uma área se destaca de forma constante nas matrizes avaliadas: a *Scientific Misconduct*, isto é, a "Má Conduta Científica". Mesmo nas universidades que não tornam públicas suas estruturas de *compliance*, esse tema é abordado de alguma maneira em seus sites, ressaltando as medidas a serem tomadas em casos de não *compliance* (AZZARI; SILVA; CHIARELLO, 2020).

É na luta contra essa má conduta científica, em que a ética é muitas vezes negligenciada em favor do alcance de objetivos pessoais por parte de pesquisadores, professores e alunos, que se destaca a importância fundamental de implementar um programa de *compliance* nas universidades. Isso se justifica não apenas pela necessidade de orientar e educar os

pesquisadores, sejam eles estudantes ou docentes do ensino superior, sobre práticas e condutas éticas, mas também pela existência de legislação e normas estabelecidas por instituições renomadas sobre o assunto. Um exemplo disso são as diretrizes de *Vancouver* (ICMJ, 2019), que regulam a publicação de trabalhos na área da saúde, possuindo relevância internacional e sendo adotadas como padrão na submissão de artigos em revistas estrangeiras. Além das normas formais, essas diretrizes incluem também recomendações de conduta para os autores, abordando desde a autoria dos trabalhos até as responsabilidades relacionadas à submissão e publicação, e são frequentemente atualizadas para se manterem pertinentes no cenário científico atual.

Dessa forma, a reputação de uma Instituição de Ensino Superior - IES e seu envolvimento em situações de má conduta científica desempenham um papel decisivo na definição de sua credibilidade no ambiente acadêmico e na competição com outras instituições. A presença de um programa de *compliance* evidencia o comprometimento da IES em combater tais práticas por parte de seu corpo docente e discente, sendo um selo de sua postura ética diante de desafios morais (AZZARI; SILVA; CHIARELLO, 2020).

Neste sentido, apesar da palavra *compliance* se referir, literalmente, à conformidade com regras e procedimentos, a construção de uma cultura de integridade nas instituições requer uma abordagem proativa em vez de reativa. O incentivo ao desenvolvimento de um programa de *compliance* eficaz está profundamente ligado à preocupação em aprimorar a cultura organizacional, promovendo a internalização de princípios éticos, e não apenas à intenção de mitigar possíveis consequências de condutas prejudiciais à administração (NOHARA, 2019).

Diante da relevância de adotar uma postura proativa na implementação de um programa de *compliance* nas IES, enfrentamos um desafio significativo que impacta os padrões de comportamento dos indivíduos que fazem parte da instituição, independentemente se é pública ou privada, especialmente relacionado à mudança cultural. Apenas através da promoção dessa cultura de integridade na pesquisa científica, os pesquisadores dedicados, que geram contribuições autênticas para a sociedade, serão reconhecidos e elevarão a reputação de suas instituições.

Dessa forma, fica evidente a tendência atual de que, adotar a *compliance* como um instrumento eficaz para gerenciar riscos, é um mecanismo que agrega valor às instituições, evitando danos à imagem e reputação das instituições, preservando, assim, o interesse público. Outro ponto que destaca a importância da implementação de *compliance* no setor público, é a

busca pela previsibilidade na execução dos atos administrativos, fortalecendo a abordagem preventiva em vez de reativa por parte da administração pública.

2.7 INSTRUMENTOS DE *COMPLIANCE*

2.7.1 Boa Governança em suas diversas dimensões

No começo do século XX, ocorreu uma reavaliação do papel do governo no estado, sendo aceita a intervenção governamental na economia para garantir a produção de bens e serviços, seguindo o modelo econômico *keynesiano* de bem-estar social, em contraste com uma concepção anteriormente liberal de governança pública. Essa nova abordagem econômica, política e social do estado foi ligada a um estilo de governança pública hierárquico e legal, característico do modelo burocrático predominante ao longo da maior parte do século (BARRETO; VIEIRA, 2019).

Nesse contexto, é possível perceber a importância do Estado ao se relacionar com o mercado e a sociedade. Sua função inclui a mediação, estímulo e promoção de ações e regulamentações, além da necessidade de os agentes estatais adotarem soluções inovadoras para impulsionar o desenvolvimento do país e garantir direitos fundamentais por meio de políticas públicas inclusivas. Portanto, destaca-se o papel mediador e promotor do Estado no desenvolvimento, o que requer estruturas e organizações robustas alinhadas aos valores e princípios democráticos (ROMERO, 2013).

O método burocrático de governança pública influenciou a criação da administração pública moderna e ofereceu suporte administrativo a uma visão intervencionista do governo, que buscava superar as práticas patrimonialistas que definiram a gestão do setor público estatal até o início do século XX. Dessa forma, o modelo tradicional implica numa clara divisão entre os setores público e privado do estado, onde cabe principalmente ao primeiro a prestação dos serviços públicos, assim como a separação entre o governo - responsável político pela tomada de decisão - e a administração pública - responsável técnico pela implementação da decisão (GOODNOW, 1900).

Todavia, no final do século XX, devido ao agravamento das crises fiscal, econômica e política, a relação do Estado com o setor privado e com organizações não governamentais sofreu mudanças significativas, uma vez que, a inflexibilidade do modelo burocrático de prestação dos serviços exclusivamente pelo setor público já não atendia às necessidades estatais. Essas transformações exigiram alterações substanciais no foco e no conteúdo da administração pública, ao adotar princípios gerenciais de desempenho, a administração pública passou a se adequar ao termo gestão pública (YANG, 2015).

Além disso, os cidadãos estavam se tornando mais assertivos em suas reivindicações em relação ao governo, e a tradicional maneira de prestação de contas entre os agentes públicos e seus superiores, especialmente os agentes políticos eleitos, já não atendia mais às exigências da sociedade. Assim, surge o modelo gerencialista, também conhecido como *New Public Management* - NPM, com o compromisso de encontrar soluções para os problemas públicos por meio de uma abordagem menos burocrática, focada no cidadão como cliente dos serviços públicos (BOK, 2001; NORRIS, 1999; MAESSCHALCK, 2004).

Com a chegada do movimento da Nova Gestão Pública, houve uma consolidação significativa na adaptação e transferência de conhecimentos gerenciais do setor privado para o setor público, visando aumentar a eficiência administrativa e implementar mecanismos de responsabilização dos atores políticos. A NPM buscou equiparar as organizações públicas às privadas, focando na introdução de práticas de mercado dentro do setor público, reconhecendo apenas a diferença no produto a ser entregue (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

O modelo gerencial visa aprimorar o desempenho na prestação de serviços públicos, seguindo critérios compartilhados com o setor privado, em sintonia com a liberdade de um sistema empreendedor flexível e iniciativa do agente público, baseado na competitividade de uma economia de mercado. Assim, propõe-se transferir a prestação de serviços públicos para agências autônomas (públicas, sociais ou empresariais), promovendo uma gestão profissional do setor público - conciliando autonomia com responsabilidade gerencial - por meio da utilização de indicadores de desempenho, controle de resultados e eficiência no gasto público (HOOD, 1998; BARRETO; VIEIRA, 2019).

Originadas dos princípios teóricos da escolha pública (*public choice*), as principais ferramentas utilizadas pelo modelo gerencial incluem a avaliação de desempenho, os estímulos à produtividade, a contratação por resultados, a gestão da qualidade, a privatização e regulação (ou desregulamentação) e a terceirização (KETTL, 2005; POLLIT; BOUCKAERT, 2011).

Dentro da lógica de prestação de serviços públicos, o modelo estabelece uma distinção entre a formulação da política pública e a sua execução, advogando que a última deve ser contratualizada para promover a competição entre os mercados de prestação de serviços públicos. Tais agências fornecem os serviços públicos aos cidadãos, porém são financiadas, contratadas e supervisionadas pelo governo, que continua sendo o responsável final pelos resultados. Representando uma típica relação de agência, na qual o governo, como principal, é quem contrata, e as agências contratadas são os agentes (BARRETO; VIEIRA, 2019).

A primeira onda de reformas pós-burocráticas, conhecida como Nova Gestão Pública, teve início nos países de língua inglesa (Estados Unidos, Reino Unido, Austrália) e depois se espalhou pela Europa continental, com destaque para Alemanha e França. As ideias da Nova Gestão Pública se tornaram globalmente relevantes e atraíram tanto países desenvolvidos debatendo o fortalecimento do setor público quanto países em desenvolvimento. Nestes últimos, a urgência em reduzir déficits públicos e obter financiamento externo levou muitos governos a cortar drasticamente investimentos públicos e privatizar setores, medidas diretamente ligadas a uma abordagem neoliberal em termos sociais, econômicos e políticos, caracterizada pela redução do papel do estado (LAPSLEY, 2009; BARRETO; VIEIRA, 2019).

Entretanto, é importante ressaltar que governos e organizações públicas nem sempre funcionam em um ambiente competitivo. A administração pública atualmente é marcada pelo reconhecimento dos limites de sua atuação. Existe um limite prático para a melhoria da gestão nas organizações do setor público, e alguns serviços públicos são essenciais para o bom funcionamento do Estado, incluindo os mercados e suas organizações - como regulação e garantia de contratos (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). Do ponto de vista acadêmico, as discussões abordam a avaliação dos resultados do modelo gerencial, envolvendo considerações sociais, econômicas e políticas (BOX, 1999; DENHARDT; DENHARDT, 2000; LAPSLEY, 2009; VIEIRA; BARRETO, 2019).

A partir das últimas décadas do século XX, surgiu a Nova Governança Pública, um movimento que visa aprimorar o desempenho e a legitimidade do governo ao incluir novos atores sociais no desenvolvimento e implementação de políticas públicas. A partir desse momento, em um contexto pós-gerencialista de privatização e democratização política, a gestão pública é influenciada pelo poder e pela atuação das empresas privadas e das organizações na esfera da sociedade civil. De uma certa perspectiva, a governança representa uma contraposição à concepção tradicional da administração pública, com foco principal nos limites da atuação

governamental e nas relações estabelecidas entre governo e setor privado (PETERS; PIERRE, 1998).

Assim, a governança assume uma relevância crescente ao lidar com as complexas relações entre Estado, setor privado e sociedade civil organizada (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008; POLLIT; BOUCKAERT, 2011). Em todas essas maneiras, o modelo define uma orientação para os cidadãos, usualmente considerando cinco princípios: responsividade, excelência, transparência, participação e conformidade legal (HYDEN; COURT; MEASE, 2004). Nesse contexto, a governança pública é um processo de criação de valor público a partir de capacidades e qualidades institucionais específicas; envolvendo a colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e na busca de melhorias de eficiência (MARTINS; MARINI, 2015).

Dentro da visão do novo modelo pós Nova Governança Pública destaca o papel da sociedade civil e das redes de atores públicos, privados e sociais para supervisionar e melhorar os processos de geração de valor público, ligando alto desempenho ao cumprimento dos princípios de *compliance* (HEWITT, 1998). A forma como a Nova Governança Pública opera está focada em fortalecer as redes de colaboração, reconhecendo a presença de diversos atores independentes que não apenas auxiliam no processo decisório, mas também oferecem uma ampla gama de bens e serviços de interesse público (BARRETO; VIEIRA, 2019).

No século XXI, o modelo de governança pública inovadora valoriza a visão e responsabilidade compartilhada de todas as partes interessadas no progresso do Estado, favorecendo a criação de redes e práticas de participação (colaboração), integração e coprodução nos serviços públicos. Nesse sentido, gestores e cidadãos, ao usar seus recursos da melhor forma possível, contribuem para alcançar resultados públicos mais eficazes. Destarte, as comunidades políticas deparam-se com desafios públicos cada vez mais intrincados que demandam aprimoramento na qualidade dos serviços e resultados oferecidos, paralelamente a uma maior aderência aos preceitos éticos e jurídicos de uma governança pública eficiente (KLIJN; KOPPENJAN, 2016).

Nessa perspectiva, a Nova Governança Pública tem como principal missão fomentar a sinergia entre órgãos governamentais, entidades sociais e privadas essenciais para a prestação dos serviços públicos, visando à efetiva criação de valor público. A governança colaborativa representa a habilidade de gerar valor público de maneira integrada: trata-se da governança em rede estabelecida entre instituições e entre estas e a sociedade. Sendo assim, a governança colaborativa se configura como um movimento inescapável devido ao fato de que os indivíduos

estão inseridos em uma sociedade em rede, contribuindo cada vez mais ativamente para a coprodução de políticas públicas (MARTINS, MARINI, 2015).

Segundo Bevir (2018), o conceito aqui apresentado sugere que as parcerias entre os três setores governamentais oferecem uma forma de coordenação mais eficaz do que as estruturas burocráticas convencionais (modelo hierárquico) e as empresas privadas (modelo competitivo). Essa colaboração é baseada na confiança mútua entre os envolvidos, que incluem agentes públicos, sociais e privados, bem como diferentes esferas governamentais, requerendo uma liderança pública capaz de criar e gerenciar redes de forma flexível, criativa, inclusiva e comprometida com o bem comum.

O mencionado autor assegura que a proposta de governança colaborativa encoraja os cidadãos a participarem ativamente na elaboração e implementação de políticas públicas, indo além da simples conexão em rede, na qual o governo estabelece contratos ou parcerias. A colaboração em redes ajuda a impulsionar não apenas a eficiência e a eficácia das ações públicas, mas também a participação cidadã e a integração dos atores da sociedade civil na criação e implementação de políticas públicas. A nova abordagem da governança pública envolve mobilizar a sociedade civil ao envolver uma ampla gama de partes interessadas (cidadãos, empresas, organizações sociais) na resolução dos problemas públicos do estado. Com isso, valores democráticos são promovidos e a confiança dos cidadãos no estado é fortalecida. Diante dessas mudanças, a governança emerge como um elemento fundamental para atingir os objetivos do Estado, dado que as autoridades passam a valorizar a participação da sociedade e a transparência em todas as etapas do processo decisório e da gestão pública (GERCWOLF, 2019).

A utilização de mecanismos de Governança, Gestão de Riscos e *Compliance* (GRC) está intimamente ligada à implementação desse novo modelo de governança, que divide com múltiplos atores a responsabilidade pela prestação dos serviços públicos essenciais para o desenvolvimento do estado. Inicialmente, é imprescindível reconhecer a relevância de promover a colaboração entre as redes, o que resulta na pressão sobre o governo e as entidades públicas para adotarem práticas mais eficazes, transparentes, participativas, responsivas e íntegras na gestão. Caso contrário, correm o risco de não conquistar a confiança necessária para liderar tais redes. Além disso, o papel regulador do governo se torna mais proeminente, demandando um aprimoramento da capacidade de regular a sociedade civil, visando aumentar a criação de valor público, evitando comportamentos oportunistas, fomentando a cooperação e

administrando de forma eficiente os incentivos dos envolvidos (BARRETO; VIEIRA, 2019; OCEG, 2015).

A nova abordagem da governança pública reafirma a importância da conformidade ética e legal do Estado como um valor fundamental, equiparando-o à eficácia que era anteriormente o único critério de avaliação nos modelos de gestão. De acordo com essa visão, os resultados da administração pública também devem refletir a adesão a princípios legais e éticos, ajudando assim a restabelecer a confiança dos cidadãos nas instituições estatais e na legitimidade do governo (BAO et al., 2012; FLEDDERUS et al., 2014).

Essa situação traz à discussão a implementação de práticas de governança corporativa nas agências governamentais do setor público - as agências públicas. A governança concentra-se nos processos de supervisão e orientação das organizações, tratando da distribuição de direitos e responsabilidades entre os membros, das normas e procedimentos para tomada de decisões e da definição de meios para alcançar metas, bem como dos mecanismos de controle de desempenho (OCDE, 1999).

Em 1932, os autores Berle e Means, deram início ao debate sobre governança corporativa que trouxe mudanças nas práticas empresariais e sociais, as corporações modernas surgiram de um extenso desenvolvimento institucional que permitiu a formação de empresas que estabeleceram, simultaneamente, a separação entre o patrimônio do gestor e o da empresa - criação da personalidade jurídica - e a divisão entre propriedade da empresa e sua gestão - separação entre propriedade e gestão. Convém evidenciar que no início a governança corporativa emerge como uma maneira de separar a propriedade da administração, uma vez que o investidor deixa de gerir a empresa, assim sendo, o gestor passa então a representar o investidor, protegendo seus interesses (MAXIMIANO; NOHARA, 2017).

A partir desse momento, a responsabilidade corporativa é transferida para os gestores que operam diariamente a organização em benefício dos proprietários ou acionistas. Os gestores corporativos possuem autonomia para gerir e recebem remuneração e benefícios em troca de seu trabalho. Assim, nestas empresas, a governança tem como objetivo assegurar que a gestão considere os interesses dos proprietários e os concilie com os demais envolvidos, visando aumentar o retorno sobre o investimento, também levando em conta a responsabilidade corporativa (JENSEN, 2002; BAKER; ANDERSON, 2010).

Por conseguinte, a separação entre propriedade e gestão gera um potencial conflito de interesses entre os proprietários (principais) e os gestores (agentes). Os proprietários delegam aos agentes o poder de agir em seu nome, criando situações em que, eventualmente,

especialmente devido à assimetria de informações, o agente pode se comportar de forma oportunista (WILLIAMSON, 1985). De tal modo, que no centro da discussão sobre governança corporativa está a questão do conflito de agência que surgem quando ocorrem desacordos entre o principal e o agente, afetando, conseqüentemente, as decisões a serem tomadas (GERCWOLF, 2019).

De fato, essas relações de agência também estão presentes em outras formas de delegação, como quando os cidadãos concedem poder político aos governantes por meio de eleições (política democrática) e os governantes designam burocratas para implementar as políticas públicas, ou ainda quando as pessoas contratam profissionais para prestarem serviços (advogados, médicos, mecânicos, professores, etc.). Dessa forma, é fundamental que o líder estabeleça mecanismos de governança que possibilitem supervisionar e regular essas relações ou sistemas de modo a assegurar que os agentes atuem alinhados aos seus interesses - reduzindo o conflito de agência, garantindo a conformidade e maximizando o desempenho do agente em relação aos interesses do líder (BARRETO; VIEIRA, 2019).

A atuação no setor público envolve os dois principais participantes: o principal e o agente. Na dinâmica, a sociedade atua como o principal, compartilhando propósitos e valores, além de deter o poder social. Já os agentes são aqueles aos quais foi conferida a autoridade para gerenciar os recursos públicos, compreendendo as autoridades, gestores, administradores e colaboradores do setor público. O modelo de governança reflete a maneira como os diferentes atores se estruturam, interagem e atuam em prol da governança eficaz. São os arranjos administrativos, os procedimentos operacionais, as ferramentas, os fluxos de informação e o comportamento das pessoas envolvidas, de forma direta ou indireta, na avaliação, planejamento e controle da organização (TCU, 2014).

Por sua vez, a boa governança adiciona uma perspectiva normativa, fundamentada em princípios, à discussão acerca da qualidade da gestão pública e corporativa. Como é viável estabelecer sistemas de governança corporativa que assegurem os direitos dos proprietários/acionistas e/ou partes interessadas sem necessariamente adotar princípios de governança, a governança é, a princípio, um conceito neutro em termos normativos quando compreendida como um processo que orienta e supervisiona as organizações visando um melhor desempenho. O mesmo se aplica à governança pública, uma vez que um governo autoritário pode fortalecer as estruturas de governança das entidades públicas e obter um desempenho superior a um regime democrático - que envolve a aplicação de princípios como participação, imparcialidade, responsividade, transparência, entre outros. Isso implica

reconhecer que a estrutura de governança difere do objetivo que tal estrutura pretende alcançar (FUKUYAMA, 2013).

A importância da boa governança pública é ressaltada nas definições, destacando a importância de estabelecer claramente as cadeias de responsabilidade, respeitar o pluralismo político, os direitos humanos e promover transparência, participação e a garantia do Estado de Direito (UNESCAP, 2013). Neste sentido, o Banco Mundial (1992) também empregou o termo para descrever o aparato institucional necessário ao desenvolvimento, incluindo leis que promovam justiça, igualdade e liberdade, além de um judiciário independente e a capacidade do governo para implementar políticas públicas eficazes, disciplina fiscal e orçamentária e reformas de modernização do serviço público.

A prática da governança em agências públicas envolve a implementação de medidas para fortalecer a relação entre gestão, controle e supervisão, seja por entidades governamentais ou criadas por autoridades, com o objetivo de atingir os fins das políticas públicas de maneira eficiente e eficaz, incluindo a comunicação, provisão e prestação de contas aos interessados (NEDERLANDS, 2000). São os mecanismos adotados pelo governo para fornecer bens ou serviços por meio de uma entidade sob controle (agência pública), sendo esta legalmente independente ou não (IFAC, 2001). Em resumo, são os sistemas implementados para garantir que os resultados desejados pelas partes interessadas sejam claramente estabelecidos e alcançados (IFAC, 2001).

A governança corporativa das agências públicas é especialmente complexa devido à diversidade de contextos gerenciais e legais em que atuam, estabelecendo múltiplas relações de agência - entre cidadãos e o poder executivo ou legislativo, governo e ministérios ou secretarias, executivo e órgãos da Administração, entre outros. Diferentemente das empresas privadas, as agências públicas lidam com diversas partes interessadas que têm interesses legítimos, embora não possuam direitos de propriedade (BARRETO; VIEIRA, 2019).

Em certos países, como no Brasil, são estabelecidos órgãos da administração pública de forma direta e indireta, com níveis distintos de autonomia, visando aperfeiçoar a eficiência por meio de estruturas relativamente autônomas na busca por objetivos de interesse público. Tais entidades públicas, com múltiplas configurações possíveis, necessitam de liberdade para gerenciar suas atividades, mas devem operar num contexto legal, gerencial e cultural que garanta uma performance aprimorada e uma prestação de contas eficaz, assegurando sua consonância com metas mais abrangentes de desenvolvimento estabelecidas pelo Estado (BARRETO; VIEIRA, 2019).

Cumprе destacar ainda que a inclusão à participação social, no tocante ao controle da gestão pública, constitui um elemento fundamental para o bom funcionamento das instituições em um ambiente que zela e valoriza os princípios democráticos. Portanto, a transparência que deve ser intresca a esse processo, comumente, é algo indissociável à atuação pública (GERCWOLF, 2019).

Por este ângulo, é pertinente mencionar a promulgação da Lei nº 12.527/2011¹⁵ e seu Decreto regulamentador nº 7.724/2012¹⁶, que estabelecem o direito fundamental de acesso à informação com base nos princípios de publicidade, transparência e prestação de contas sobre assuntos de interesse público. Essa legislação é importante pois aproxima os cidadãos do governo, permitindo que participem do processo decisório e fiscalizem a atuação do setor público.

Por fim, elucida-se, que além da transparência, estar a necessidade de o mercado funcionar em conjunto com o desenvolvimento sustentável. Posto isto, a administração deve agir para reduzir desvios, promover o crescimento e considerar a dimensão social e inclusiva em suas ações. A gestão pública atual aborda várias questões relacionadas à governança, em colaboração com disciplinas como economia, ciência política, sociologia e direito, visando alcançar objetivos e resultados de forma racional e econômica.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009), a governança corporativa ou societária é o mecanismo pelo qual as organizações - empresariais, civis, públicas - são gerenciadas e monitoradas, visando gerar valor para os acionistas e/ou partes interessadas e garantir sua perpetuidade. A concepção da OCDE (1999), engloba, uma visão mais abrangente de governança, associando-a à promoção da participação social, dos direitos humanos e da democratização, em conformidade com as agendas governamentais dos países membros, relacionando a legitimidade de um governo com seu nível de democratização e enfatizam elementos essenciais em uma democracia, como a liberdade de imprensa, a transparência nas decisões, os mecanismos de prestação de contas, políticas públicas eficazes e, em última instância, o respeito à dignidade humana em um Estado Democrático de Direito.

¹⁵ Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

¹⁶ Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição.

Em caráter complementar, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM (2002), salienta que a governança corporativa consiste em um conjunto de práticas com o propósito de aprimorar o desempenho de uma empresa. A implementação de diretrizes de governança objetiva resolver o conflito entre o principal e o agente, visando proteger os interesses dos acionistas por meio de mecanismos que assegurem que o comportamento dos gestores esteja alinhado com as necessidades dos acionistas.

O sistema de governança corporativa é colocado em prática com o propósito de garantir a continuidade das organizações ao manter um relacionamento positivo com as partes envolvidas. É responsabilidade dessas partes conduzir suas atividades de forma adequada e transparente, comprometendo-se a executá-las corretamente. Dessa forma, as empresas, por meio de seus gestores, possibilitam que as partes interessadas avaliem a qualidade dos controles internos, do processo decisório e das responsabilidades estabelecidas, tudo isso respaldado pela supervisão e pela integridade dos gestores (VAASSEN et al., 2013).

Sob esta perspectiva, a governança corporativa está relacionada à presença de controles específicos que transmitam segurança aos envolvidos no desempenho da organização, representando um esforço constante em alinhar os objetivos da alta administração com os interesses dos acionistas ou proprietários, através da adoção de práticas de monitoramento mais eficazes. A agenda da governança corporativa colocou em evidência a gestão de riscos e a importância de ter controles internos que minimizem esses riscos. Assim, o controle interno torna-se parte essencial da gestão de riscos, sendo também uma ferramenta essencial na administração corporativa (COSO, 2007).

Partindo de um modelo de gestão que delimita sua atuação, a governança corporativa é composta por um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regulamentos e processos que orientam o sistema de poder e as práticas de gestão nas organizações (ANDRADE; ROSSETI, 2012).

Nesse sentido, conforme mencionado no Código de Boas Práticas de Governança Corporativa, os princípios fundamentais de governança são:

- a) Transparência: Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos;
- b) Equidade: Tratamento justo e isonômico de todos os sócios e das demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- c) Prestação de contas (*accountability*): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo;

d) Responsabilidade corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazo. (IBGC, 2018).

Diversos são os caminhos que podem ser adotados para conquistar uma administração transparente, estes incluem: primeiro, a ampliação do uso de tecnologias eletrônicas, com enfoque na inovação, na colaboração e na atenção ao cidadão; segundo, a promoção da participação ativa, incentivando a integração e o engajamento dos cidadãos na busca por soluções conjuntas para problemas comuns, por meio de ferramentas de democracia participativa previstas na Constituição, tais como consultas públicas, direito de petição e diálogos com movimentos sociais; terceiro, o fortalecimento da prestação de contas por parte da gestão pública, evidenciando de forma qualitativa os resultados, benefícios, impactos e níveis de satisfação, para garantir a sustentabilidade administrativa; quarto, a implementação de uma política de dados abertos, com atualização constante das informações disponibilizadas; e por fim, a criação de um ambiente pró-transparência e anticorrupção, por meio da implementação de normas que intensifiquem a fiscalização sobre a administração pública (GERCWOLF, 2019).

Além disso, a supracitada autora, pontua que quando as decisões de governança são baseadas em princípios éticos, as regras de prestação de contas naturalmente levam à transparência, e isso acontece porque as ações são moldadas, desde o princípio, a *compliance*. Caso contrário, se fossem inicialmente implementadas e só então pensadas em como documentá-las, fundamentá-las e divulgá-las, o cenário seria incerto e propenso a contrariar as normas, o que definitivamente não está de acordo com um ambiente fundamentado na integridade.

Neste contexto, percebe-se que ética e *compliance* são conceitos interligados, porém não equivalentes - onde o último geralmente se refere à adesão da organização às leis e regulamentos que orientam o comportamento a ser seguido, enquanto o primeiro se relaciona aos padrões morais, aos valores a serem perseguidos - e esse alicerce se mostra vital para a solidez da reputação de qualquer organização que aspire a se afirmar como símbolo de honestidade e correção (SILVERMAN, 2008).

A boa governança no setor público envolve uma administração estratégica, uma gestão política e uma gestão voltada para a eficiência, eficácia e efetividade. A administração

estratégica permite criar valor público ao possibilitar que a administração responda eficazmente às necessidades sociais, promovendo mudanças que atendam aos anseios da sociedade; a gestão política assegura a legitimidade perante os líderes políticos e a população; e a gestão da eficiência, eficácia e efetividade consiste na otimização dos recursos disponíveis para garantir uma governança eficaz (MATIAS-PEREIRA, 2010). A atuação no setor público baseada em governança também contribui para facilitar a implementação e o controle de programas de *compliance*, com o objetivo de tornar a prestação de serviços públicos mais eficaz ao prevenir práticas ilegais.

Dessa forma, é evidente que a relação entre *compliance* e governança se manifesta em diversos aspectos, com a necessidade comum de analisar continuamente as possibilidades de violação dos padrões legais estabelecidos - o que, por sua vez, envolve a gestão de riscos e está ligado ao processo de tomada de decisões, como será explanado a seguir.

2.7.2 Sistema de Gestão de Riscos e efetividade na estratégia organizacional

Atualmente, há uma tendência que agrupa as atividades e processos de GRC em um núcleo único, devido à sua forte interligação. No entanto, como já mostramos, cada um desses pilares possui particularidades distintas, o que nos leva a crer que abordá-los de forma separada facilita a compreensão e a melhoria desses pilares na prática.

O quadro de desordem estatal, frequentemente caracterizado por práticas patrimonialistas que prejudicam o andamento das atividades e prejudicam a eficácia da administração. Esta situação está permeada por diversas incertezas, destacando a importância de analisar os possíveis riscos enfrentados pelo gestor, a fim de apoiá-lo em suas responsabilidades e garantir a realização eficiente dos objetivos da instituição. É importante ter em mente que sempre haverá um nível de incerteza a ser gerenciado pela organização, já que é impossível prever completamente todos os riscos, eventos e impactos prejudiciais (CASTRO; GONÇALVES, 2019).

A gestão de riscos é um conjunto de ações coordenadas que envolvem a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos. Essa prática é decisiva para a eficácia da administração pública e prevenção da corrupção, ao guiar os gestores no cumprimento de sua responsabilidade de desempenhar adequadamente a missão pública de seus cargos (TCU, 2018):

A gestão de riscos é o processo que trata dos riscos e oportunidades que afetam a criação, a destruição ou a preservação de valor nas organizações. A premissa inerente ao gerenciamento de riscos é a de que toda a agência, pública ou corporativa, existe para gerar valor às partes interessadas (*stakeholders*). Ao considerar os efeitos da incerteza sobre o alcance dos objetivos, a gestão de riscos é um componente fundamental da governança e da gestão dos processos organizacionais para melhorar a capacidade de gerar valor. Quando a gestão de riscos é corretamente implementada, de forma sistemática, estruturada e oportuna, gera benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas da organização ao viabilizar o adequado suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, o aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor público, otimizando a conformidade e o desempenho, elevando os resultados entregues à sociedade (Barreto, 2019, p. 38).

Dessa forma, partimos do conceito de risco como um evento futuro que, se acontecer, pode impedir que uma organização alcance seus objetivos desejados, devido aos impactos adversos resultantes. Enquanto a gestão de riscos envolve coordenar ações e atividades para identificar, monitorar, avaliar e lidar com os riscos, garantindo assim o cumprimento dos objetivos predefinidos.

Além disso, não é viável adotar um modelo de gestão de riscos padronizado, uma vez que cada órgão e entidade possui suas particularidades específicas, e dependendo de suas características, os riscos identificados serão diferentes. Por exemplo, ao analisar, é possível levar em consideração elementos variáveis como o tamanho da entidade, seu relacionamento com terceiros e fornecedores, sua localização geográfica, entre outros aspectos (CASTRO; GONÇALVES, 2019).

A definição do *framework* de riscos de uma organização é fundamental para desenvolver um programa de *compliance* adequado às suas necessidades individuais. Esse programa deve ser baseado nos riscos mais frequentes que a organização enfrenta em sua realidade. De fato, é essencial determinar o perfil de risco para garantir que as decisões sejam tomadas com a máxima prudência possível.

Para tanto, é imprescindível (i) analisar cuidadosamente o cenário de riscos específicos da organização e (ii) avaliar a capacidade de lidar com tais riscos durante o monitoramento, garantindo que esteja dentro do nível aceitável de variação para alcançar os objetivos estabelecidos previamente. Dessa maneira, esses dois fatores são indispensáveis para estabelecer o perfil de risco da organização, determinando até que ponto ela pode se expor a riscos sem comprometer suas operações (IBGC, 2015).

Compete ao responsável pela gestão possuir uma perspectiva integral que permita antecipar possíveis eventos prejudiciais e oferecer uma solução apropriada, daí a necessidade

de contar com a metodologia de um sistema de *compliance* efetivo. Como se percebe, a relevância atribuída a uma análise de riscos eficaz se evidencia à medida que, quanto maior a aptidão para identificar as incertezas por parte de uma organização, melhor será o seu desempenho, o que se mostra essencial para a sustentação de um programa de *compliance* efetivo.

A norma ISO 19600:2014 fornece diretrizes para criar, desenvolver, implementar, avaliar e aprimorar um sistema de gestão de *compliance* eficaz e responsivo. De acordo com a norma, é importante destacar que alguns elementos são compartilhados por sistemas eficazes de *compliance*: a avaliação periódica dos riscos de *compliance* - as consequências e probabilidades do não cumprir das obrigações de *compliance* - para aferir a exposição aos riscos de *compliance* e priorizar aplicação dos recursos de controle e o tratamento dos riscos de *compliance* com o objetivo de minimizar os riscos de não cumprimento.

Nesse contexto, constata-se que o processo de organização da gestão de riscos em uma instituição é fundamental para atingir seus objetivos, uma vez que amplia a capacidade da instituição de lidar com situações incertas, promove a transparência em suas ações, favorece a utilização eficiente, eficaz e efetiva de recursos, e ainda fortalece a reputação da entidade (TCU, 2018). Dessa maneira, a gestão de riscos surge como uma extensão do princípio da eficiência, pois melhora os resultados ao longo da gestão administrativa.

Além disso, as boas práticas internacionais em gestão recomendam a implementação de sistemas de gerenciamento de riscos nos processos de planejamento, tomada de decisão e execução das atividades administrativas, visando garantir o alcance pleno dos objetivos públicos (TCU, 2018).

Neste prisma, não é suficiente observar somente os riscos exógenos - perigos externos à organização, também é fundamental compreender as fraquezas internas presentes nela (Neves; Figueiroa, 2019). É imprescindível que as organizações busquem se autoavaliar de forma criteriosa a fim de identificar suas fragilidades e elaborar estratégias para fortalecer sua integridade. Quando uma entidade opera de maneira improvisada e desorganizada, corre-se o risco significativo de comprometer sua reputação, visto que suas vulnerabilidades e riscos permanecem ocultos e sem correção (CGU, 2015; ISO, 2014).

Dessa forma, para estabelecer critérios e medidas visuais que possibilitem a detecção dos riscos de forma mais minuciosa e precisa, uma sugestão é criar escalas de probabilidade e de impacto, avaliando as matrizes de risco e seus graus com base em eventos previamente determinados. Portanto, é preciso identificar o foco da gestão de riscos, os objetivos, os riscos,

os diferentes níveis de risco, as causas, os efeitos e as medidas de mitigação. Em seguida, relacionar essas variáveis com os controles adequados para fortalecer e tornar mais eficaz a estratégia empresarial (GERCWOLF, 2019).

Considerando esses aspectos, pode-se definir uma política de gestão de riscos eficaz como aquela que permite antecipar e prevenir eventualidades que possam afetar o patrimônio, tanto imaterial quanto material da organização. Mesmo diante da impossibilidade de evitar os riscos após a identificação, uma gestão eficiente será aquela que garante que sua concretização não prejudique a consecução dos objetivos da instituição, considerando tanto fatores internos quanto externos à instituição.

Dessa forma, fica evidente que a gestão de riscos em um programa de *compliance* precisa evitar que o risco ultrapasse o limite considerado indesejável pela instituição. O sistema de *compliance* estabelecido deve ser direcionado a uma estratégia que tenha como objetivo a análise de riscos, a fim de garantir que não prejudique a consecução definida em seu plano estratégico de atuação. Portanto, o mapeamento de riscos deve fornecer à administração as ferramentas necessárias para responder rapidamente a possíveis desvios em termos de *compliance*, resultando em um plano de ação eficaz para corrigir situações indesejáveis.

Com o objetivo de aprimorar continuamente seu desempenho, é fundamental que a organização realize um monitoramento e análise constantes das estratégias e atividades empreendidas, e isso se deve ao fato de que tanto os fatores internos quanto os externos estão sujeitos a alterações. Dessa maneira, tais mudanças demandarão ajustes na identificação de situações de risco, além de outras adaptações que exigem a revisão e adequação das políticas existentes para lidar com a incerteza e prevenir danos.

Em consonância com o que foi previamente mencionado, o TCU (2018) destaca como diretrizes e princípios que devem guiar a gestão de riscos: (i) incentivo à inovação e ao empreendedorismo responsáveis; (ii) análise não só dos riscos, mas também das oportunidades; (iii) aplicação abrangente em qualquer tipo de atividade ou projeto; (iv) integração e continuidade ao longo dos processos de trabalho; (v) implementação com foco em ciclos de revisão e aprimoramento contínuo; (vi) consideração da importância dos aspectos humanos e culturais; e (vii) direção, suporte e monitoramento pela alta administração.

De maneira sugestiva, o TCU (2018) indica como orientação para auxiliar na execução da administração, independentemente de seu foco, as etapas a seguir: (i) definição do contexto; (ii) reconhecimento dos riscos; (iii) avaliação dos riscos; (iv) análise dos riscos; (v) ação sobre

os riscos; (vi) interação e discussão com as partes envolvidas; (vii) acompanhamento; (viii) aperfeiçoamento constante.

Por fim, um dos recursos mais eficazes para conduzir a gestão e tratamento de riscos são as matrizes de risco, através das variáveis que indicam a probabilidade e o impacto, previamente identificadas, são realizados cálculos que auxiliam na elaboração do mapa de riscos. Na etapa inicial de identificação dos riscos, considera-se o maior número possível de eventos que podem ocorrer e seus respectivos impactos - representados no diagrama de cálculo de risco -, caso não sejam controlados, sendo essas informações apresentadas à alta administração. Ademais, registra-se os riscos envolvidos no processo, a fim de que possíveis responsabilidades futuras sejam atribuídas àqueles que são os verdadeiros responsáveis por não cumprirem as medidas de mitigação (CASTRO; GONÇALVES, 2019).

Em seguida, a próxima etapa é fornecer respostas conforme a gravidade dos riscos identificados, baseado nas conclusões alcançadas, resumidamente, existem quatro opções: evitar, aceitar, transferir ou mitigar os riscos (TCU, 2017). Assim, a análise de riscos se mostra como um método eficaz, já que, por meio da criação de matrizes de riscos, é possível identificar e avaliar o nível de risco que determinados eventos podem representar para uma entidade. A definição das ações e procedimentos necessários para esses controles é um dos aspectos fundamentais dos programas de *compliance* em uma organização, pois as consequências de não cumprir com esses riscos podem prejudicar as atividades devido a práticas ilegais e corruptas.

Para coordenar todas essas atividades em uma organização e definir claramente o papel de cada ator, evitando lacunas e duplicação de esforços, atualmente está sendo adotado o modelo de três linhas de defesa, o qual propõe a distribuição coordenada de responsabilidades entre os envolvidos, sem a necessidade de criar estruturas departamentais adicionais. Logo, a estrutura existente já é suficiente para atribuir responsabilidades e funções a cada agente (TCU, 2017).

Dessa forma, a primeira linha de defesa é responsável pelos controles de gerência e pelas medidas de controle interno; a segunda linha pelo gerenciamento de riscos, de *compliance* e a terceira linha, por sua vez, pelas auditorias internas. As atividades e estruturas que pertencem às três linhas de defesa estão ligadas à alta administração, aos conselhos e aos comitês de auditoria, por exemplo. Cumpre frisar que fora da organização também existem entidades como órgãos de controle externo, ministérios públicos, polícias judiciais e, dependendo da área de atuação, órgãos reguladores (TCU, 2017).

Embora, possam ser consideradas linhas de defesa adicionais, essas instâncias encontram-se fora do âmbito da governança e gestão da entidade, e em situações excepcionais, especialmente em pequenas organizações, a primeira e a segunda linha de defesa podem ser combinadas. No entanto, é fundamental que todas as linhas de defesa estejam presentes nas organizações, independentemente do porte ou da complexidade (TCU, 2017).

Em conclusão, para que uma estratégia organizacional baseada na gestão de riscos em um programa de *compliance* seja eficaz, é indispensável que este seja implementado em uma organização pautada pelos princípios da boa governança.

2.7.3 Sustentabilidade: base estratégica de uma política institucional responsável

O conceito de desenvolvimento sempre esteve atrelado ao crescimento econômico, livre de qualquer questionamento, seja de seus princípios, seja de suas consequências. Ele provocou um raro consenso na esfera global: diante da constatação da finitude dos recursos naturais, haveria a necessidade de novas atitudes em âmbito internacional. Foi neste contexto de contraponto ao conceito de desenvolvimento reduzido à economia que surgiu a discussão da sustentabilidade como possível caminho a ser percorrido e que envolveria diferentes tipos de riqueza, ampliando a sua visão até então reduzida à esfera econômica (SACHS, 2008).

O desenvolvimento, do ponto de vista da sustentabilidade, traz consigo, além de responsabilidade social e cultural, o cuidado com o meio ambiente, e a justiça ambiental que pode ser compreendida como direito: “[...] a um meio ambiente seguro, sadio e produtivo para todos, onde ‘meio ambiente’ é considerado em sua totalidade, incluindo suas dimensões ecológicas, físicas, construídas, sociais, políticas, estéticas e econômicas” (ACSELRAD, MELLO; BEZERRA, 2009, p. 16). Diz respeito, portanto, às circunstâncias em que este direito pode ser posto em prática, garantindo e considerando as identidades, tanto individuais quanto coletivas, além da dignidade e autonomia das pessoas.

Na perspectiva da construção de uma sociedade sustentável, ou até mesmo de um futuro comum sustentável, há uma necessidade emergente de definir metas que sejam possibilidades para o surgimento de mudanças de tendências, inclusive com o restabelecimento do equilíbrio ecológico e a implantação de uma economia sustentável (LEFF, 2010). Essas metas precisam estar em conformidade com os fundamentos de igualdade e justiça ambiental, para não se

distanciar do cerne da sustentabilidade, que precisam ser os seres humanos e sua qualidade de vida. Pensar a sustentabilidade significa presumi-la como um assunto que diz respeito à segurança nacional, às formas democráticas de governo e inevitavelmente à redução da pobreza. Contudo, há uma dificuldade de pensar que ela dispõe de um modelo que seja único e uniforme globalmente. Sendo assim, esse termo é um vasto campo de debate onde a governabilidade e justiça ambiental co-participam tanto na distribuição dos custos e benefícios dos recursos naturais quanto dos bens e serviços ambientais (LEFF, 2010).

A equidade aparece como elemento intrínseco para o desenvolvimento de atitudes que buscam alcançar a sustentabilidade. A importância da sustentabilidade como valor e princípio essenciais, que asseguram a continuidade da instituição no longo prazo, é um dos novos modelos que se destacam na atual estrutura constitucional e que devem guiar, consequentemente, as ações administrativas (FREITAS, 2016).

Feil e Schreiber (2017) argumentam que os termos "sustentável", "sustentabilidade" e "desenvolvimento sustentável" apresentam atributos com significados distintos, cada um associado a uma *práxis* específica. No entanto, todos convergem para um objetivo comum: a construção de um sistema ambiental humano sustentável. Os autores oferecem uma síntese das principais características conceituais desses termos, conforme explicitado no Quadro 1.

Quadro 1 – Características distintivas dos conceitos de sustentável, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

Termo	Características
Sustentável	Solução à escassez de recursos naturais vinculados a questões energéticas e recursos naturais. Originou-se da deterioração entre ecologia global e o desenvolvimento econômico. Abrange a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Preocupação com o futuro dos recursos naturais e da vida humana.
Sustentabilidade	Qualidade e propriedade do sistema global humano ambiental Considera as evoluções dinâmicas temporais Abrange os aspectos ambiental, econômico e social Equilíbrio mútuo Avaliação com indicadores e índices
Desenvolvimento sustentável	Objetiva o crescimento econômico sem agressão ambiental humana Visão de longo prazo em relação às gerações futuras Abrange o ambiental, o econômico e o social em equilíbrio mútuo Propõe mudança no comportamento da humanidade Materializado por meio de estratégias Envolve processos e práticas

Fonte: Adaptado de Feil e Schreiber (2017).

De acordo com Sartori, Latrônico e Campos (2014), os termos "sustentabilidade" e "desenvolvimento sustentável" são frequentemente utilizados como sinônimos. No entanto, tal equiparação não é consensual entre os estudiosos da área. Para alguns autores, o desenvolvimento sustentável representa o meio para se alcançar a sustentabilidade, entendida como o objetivo final. Para outros, ao contrário, a sustentabilidade configura-se como o processo por meio do qual se atinge o desenvolvimento sustentável.

Neste contexto, a pluridimensionalidade da sustentabilidade, mencionando como alguns de seus elementos essenciais (i) a exigência ética e jurídico-institucional proveniente da Constituição Federal (artigos 3º, 170, VI e 225) e (ii) a necessidade ética e jurídico-institucional de responsabilidade objetiva do Estado pela obrigação de prevenção e precaução, prevendo eventos prejudiciais e evitando sua concretização. Dessa forma, a sustentabilidade representa a mudança do pensamento ético e jurídico-político, visando o desenvolvimento duradouro e socialmente equitativo, além de assegurar a eficaz administração das bases de governança (FREITAS, 2016).

Contudo, embora seja uma tendência global atual e inquestionavelmente imperativa a ser seguida, a realidade das relações administrativas no país revela que há ainda um longo caminho a percorrer nesse âmbito (TCU, 2017). É claro que essa mudança de paradigma que foi adotada institucionalmente, principalmente na última década, em especial após a inclusão da temática nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, tem impulsionado a transformação das relações na administração ao romper com modelos que não consideravam esse aspecto e que foram seguidos por muito tempo.

Atualmente, ser sustentável não é uma escolha, mas sim um dos princípios essenciais de qualquer estrutura organizacional que deseje ser responsável, seja no setor público ou privado, e isso se deve, não apenas à lógica baseada na racionalidade - que está presente no processo decisório de um Estado Constitucional -, mas também à consideração da escassez e finitude dos recursos, o que exige uma conscientização socioambiental dentro das instituições.

Viver em comunidade requer um comportamento moderado, consciente e responsável em relação aos princípios éticos que devem guiar as ações das pessoas, portanto, para a administração pública, é fundamental considerar a importância da responsabilidade em suas interações internas - com os colaboradores - e externas - com os outros membros da sociedade -, visto que essa responsabilidade implica em seguir as leis e normas de controle interno.

Agir de acordo com as regras de uma intuição de forma espontânea reflete uma postura social apropriada. Além disso, é importante considerar que a ética da sustentabilidade tem como

base a adoção de princípios como prevenção e precaução, que estão diretamente relacionados com os objetivos dos programas de *compliance* (FREITAS, 2016).

Dentro da perspectiva da gestão pública sustentável, a *compliance* é visto como uma ferramenta que as instituições utilizam para ter uma atuação mais destacada perante a sociedade, alinhada com seus valores e missões institucionais. Nesse cenário, a sustentabilidade pode ser analisada em três dimensões interligadas: econômica, sociopolítica e ambiental, neste sentido, um programa de *compliance* eficaz, que visa à continuidade da instituição, deve priorizar especialmente as dimensões sociopolítica e econômica.

A economia sustentável refere-se ao crescimento econômico de uma organização e está diretamente ligada à racionalidade da gestão pública por meio das decisões de conveniência e oportunidade. Dentro desse contexto, a *compliance* está relacionada à obrigação de cumprir a legislação - principalmente no que diz respeito ao apoio da instituição, permitindo a prevenção de possíveis riscos. Além disso, resulta em uma imagem positiva da organização perante a sociedade, visto que, ao promover a cultura de integridade e ética, menos recursos são utilizados e, conseqüentemente, a prestação de serviços públicos se torna mais eficaz.

No tocante à sustentabilidade sociopolítica, refere-se à necessidade de ações equilibradas por parte das organizações em suas interações com terceiros, garantindo a *compliance*. É essencial também o respeito à qualidade de vida no ambiente de trabalho, em conformidade com a dignidade humana.

Já a sustentabilidade ambiental demanda a utilização adequada e consciente dos recursos naturais pela administração pública, considerando sua finitude e escassez, e garantindo o direito das futuras gerações. Nesse sentido, é imprescindível que as instituições incorporem a questão ambiental como valor e cumpram rigorosamente a legislação vigente.

Convém destacar que, embora o conceito de sustentabilidade seja influenciado pela sociedade e pela era em que vivemos, é passível de mudanças, contudo, a integridade deve ser mantida em todas as suas formas de maneira consistente (CASTRO, ZILIOOTTO, 2019).

Para garantir o cumprimento desses princípios, é necessário que haja uma transformação genuína no comportamento das instituições, com a implementação de estratégias de longo prazo, resultando na valorização das instituições. Essa mudança tem o poder de impactar significativamente o cenário nacional e até mesmo internacional, uma vez que o compromisso com práticas sustentáveis na organização gera satisfação nos colaboradores, passando a agir de acordo com seus valores pessoais, alinhados à cultura organizacional, o que agrega valor à organização e reflete em sua imagem e reputação.

Entretanto, realizar essas alterações e verificar se uma instituição atende aos padrões sustentáveis para garantir a continuidade de suas operações não é uma tarefa simples. Esse processo encontra obstáculos quando não há alinhamento e engajamento das lideranças com a sustentabilidade, assim como, quando os valores, interesses e opiniões dos indivíduos e da organização não estão em harmonia (TCU, 2017).

Por conseguinte, o IBGC (2009) destaca quatro aspectos essenciais para promover a transformação organizacional: (i) a mudança começa de dentro para fora, a partir de cada pessoa; (ii) é um processo que requer tempo, embora metas de curto/médio prazo possam ser estabelecidas conforme necessário; (iii) exige uma visão sistêmica; e (iv) necessita da participação da Alta administração. Destaca-se que a mudança de comportamento mencionada não se restringe apenas ao ambiente interno e deve incluir os terceiros que também mantêm vínculos com a respectiva instituição.

Depreende-se que a sustentabilidade não se resume exclusivamente à cultura organizacional e deve se estender para além das fronteiras físicas da instituição, envolvendo todos os parceiros da administração pública. Ademais, a adoção de uma postura pautada na sustentabilidade não apenas torna a gestão responsável, mas também agrega valor à própria instituição.

2.7.3.1. Agenda 2030

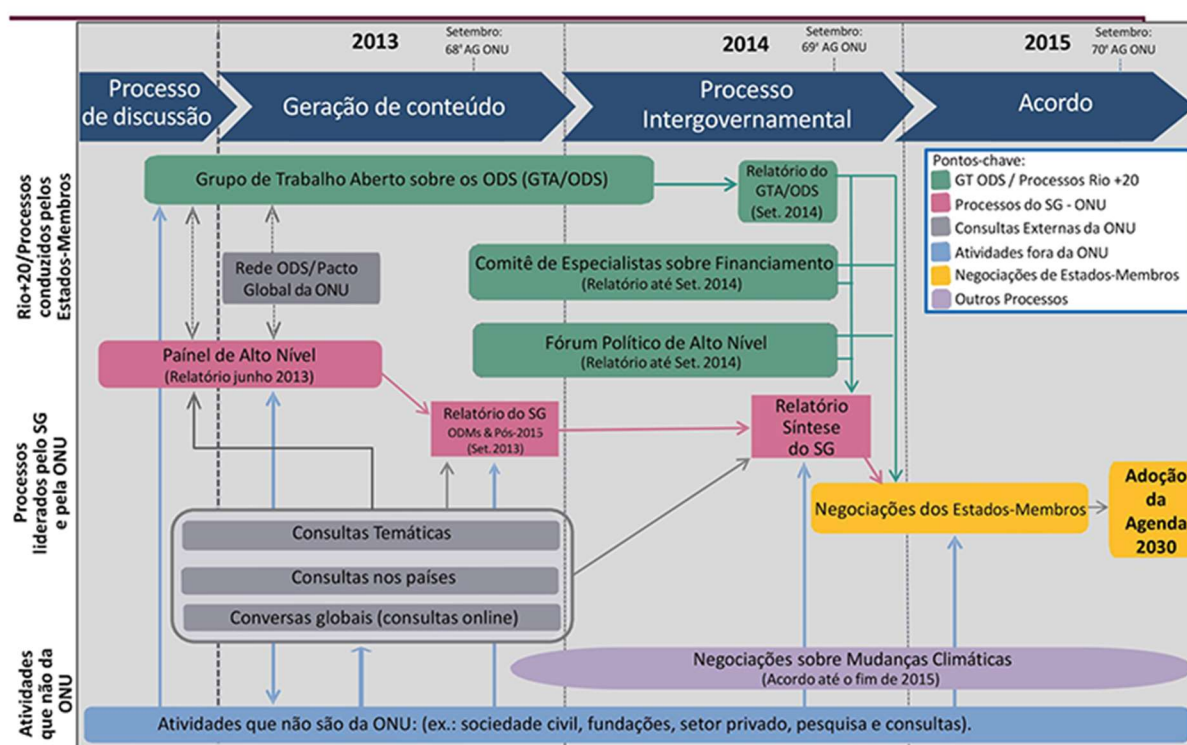
O conceito de desenvolvimento sustentável, que abrange suas três esferas interligadas - a proteção do meio ambiente, o progresso social e a prosperidade econômica - se tornou um elemento central nas lideranças corporativa e política e na formulação da agenda 2030 (LEMKE; BASTINI, 2020).

É importante ressaltar que um dos resultados mais significativos da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), ocorrida no Rio de Janeiro em 2012, foi a decisão dos Estados-Membros de iniciar um processo para criar um conjunto de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses objetivos deveriam tratar, de forma equilibrada, coerente e integrada, as três dimensões do desenvolvimento sustentável - crescimento econômico, inclusão social e sustentabilidade ambiental - visando à agenda de desenvolvimento da ONU além de 2015. Durante este evento, um Grupo de Trabalho Aberto

(OWG), composto por 30 membros da Assembleia Geral, foi encarregado de elaborar uma proposta para os ODS (UN OWG, 2014).

Após a conferência Rio+20, foi implementado um extenso e inclusivo sistema de consultas acerca de temas de interesse global que poderiam integrar a nova agenda de desenvolvimento para o período pós-2015. Ao contrário do que ocorreu com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), os novos objetivos de desenvolvimento sustentável foram elaborados (PLATAFORMA AGENDA 2030) com a participação ativa de diversos grupos de interesse. A seguir, o diagrama ilustra o processo colaborativo de elaboração da Agenda 2030, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - O processo de construção da Agenda 2030



Fonte: Plataforma Agenda 2030. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/sobre/>

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram elaborados a partir dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), com o intuito de complementá-los e abordar novos desafios. Importante ressaltar que os ODS foram concebidos para todos os países, independentemente do seu nível de desenvolvimento (UN OWG, 2014). Nesse contexto, a principal ação proposta pelos formuladores de políticas para promover a sustentabilidade

socioambiental é a Agenda 2030 das Nações Unidas. Este documento, intitulado “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, foi aprovado em 2015 e representa um plano de ação voltado para as pessoas, o planeta e a prosperidade.

A Agenda simboliza um entendimento entre os 193 Estados Membros da ONU, visando implementar um conjunto de estratégias comuns para alcançar 17 objetivos, conhecidos como Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e 169 metas que deverão ser desenvolvidas nos próximos anos, com prazo até 2030. Por esse motivo, esses objetivos são uma ferramenta essencial para a inclusão sustentável da sociedade, pois têm como foco, de maneira explícita, a erradicação da pobreza e a promoção de uma vida digna para todos os habitantes do planeta (ALLEN; METTERNICHT; WIEDMANN, 2016; BASTIDA et al., 2020; BEBBINGTON; UNERMAN, 2018; HALL, 2019; PIZZI et al., 2020; VALENCIA et al., 2019).

A Agenda abrange os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apresentando uma declaração voltada para o futuro, princípios e compromissos, além de diretrizes sobre os métodos de implementação, monitoramento e avaliação. Esse documento se estabelece como um plano de ação para o intervalo de 2016 a 2030, composto por cinco elementos fundamentais e interconectados (BARBIERI, 2020), como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Componentes fundamentais para o Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030



Fonte: PNUD Brasil. Os 5 Ps da Agenda 2030

(1) Pessoas - eliminar a pobreza e a fome em todas as suas manifestações e assegurar que todos os indivíduos possam desenvolver seu potencial com dignidade e igualdade em um ambiente saudável;

(2) Planeta - proteger o planeta contra a degradação, especialmente através do consumo e da produção sustentáveis, da gestão responsável dos recursos naturais e de ações urgentes para enfrentar as mudanças climáticas, garantindo que o planeta atenda às necessidades das gerações presentes e futuras;

(3) Prosperidade - garantir que todos tenham acesso a uma vida próspera e ao pleno desenvolvimento pessoal, assegurando que o progresso econômico, social e tecnológico aconteça em harmonia com a natureza.

(4) Paz - fomentar a criação de sociedades que sejam pacíficas, justas e inclusivas, livres de medo e violência, pois não se pode alcançar o desenvolvimento sustentável sem a paz, assim como não há paz sem o desenvolvimento sustentável.

(5) Parceria - reunir os recursos essenciais para a execução da Agenda 2030, por meio de uma Parceria Global revitalizada para o Desenvolvimento Sustentável, fundamentada no espírito de solidariedade global fortalecido, com ênfase nas necessidades dos mais pobres e vulneráveis, envolvendo a participação de todas as nações, grupos de interesse e indivíduos (ONU, 2015).

Os cinco elementos ilustrados na Figura 2 são frequentemente chamados de 5 Ps da Agenda 2030, tanto em português quanto em inglês (People, Planet, Prosperity, Partnership, Peace). Os três primeiros aspectos ressaltam, respectivamente, as dimensões social, ambiental e econômica do desenvolvimento sustentável, enquanto os dois últimos dizem respeito às dimensões política e institucional que direcionam a governança da Agenda 2030 (BARBIERI, 2020).

Dentro dessa perspectiva, a nova Agenda é sustentada e orientada pelos objetivos e princípios da Carta das Nações Unidas, que preveem o pleno respeito ao direito internacional. Sua base inclui a Declaração Universal dos Direitos Humanos, os tratados internacionais de direitos humanos, a Declaração do Milênio e o relatório final da Cúpula Mundial de 2005. Além disso, é influenciada por outros documentos, como a Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento (ONU, 2015).

A Agenda 2030, criada pela ONU, propõe uma reflexão sobre alternativas ao modelo opressivo vigente, promovendo a justiça social e abordando aspectos importantes relacionados a seus objetivos, interesses e afinidades políticas, além de considerar as características

inseparáveis do desenvolvimento sustentável em suas dimensões econômica, social e ambiental. Também leva em conta critérios de transversalidade e transdisciplinaridade, os quais, por meio de uma abordagem colaborativa e cooperativa, ajudam na construção de um desenvolvimento em comum. Nesta agenda, a transversalidade é vista por meio da integração e da capacidade de planejamentos intersetoriais, enquanto a transdisciplinaridade se fundamenta na promoção de igualdade efetiva de oportunidades (BAGETTI ZEIFERT; CENCI; MANCHINI, 2020).

Nesse cenário, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável representa um acordo comum em torno da importância de progredir rumo a sociedades mais inclusivas, solidárias e coesas, com foco nas pessoas e promovendo um modelo sustentável de desenvolvimento (CEPAL, 2016).

Um outro ponto relevante a ser considerado é a capacidade de síntese da Agenda 2030. Conforme mencionado por Barbieri (2020), ela compila todos os documentos relacionados às áreas prioritárias do desenvolvimento sustentável, levando em conta a perspectiva operacional. Em suma, a agenda integra os resultados de um extenso histórico de discussões sobre desenvolvimento sustentável, cujas origens podem ser traçadas desde a Conferência de Estocolmo em 1972, ou até eventos ainda mais antigos, como o Programa Homem e Biosfera da UNESCO ou a Primeira Década do Desenvolvimento das Nações Unidas.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) têm suas raízes nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que foram lançados em setembro de 2000 pelos Estados-Membros da ONU. Esses ODM consistiam em oito objetivos voltados para o desenvolvimento, acompanhados de 18 metas e 48 indicadores de progresso. A proposta inicial dos ODM era auxiliar os países em desenvolvimento a lidarem com problemas socioeconômicos, desafios ambientais e questões de desenvolvimento (ONU, 2015).

Os ODM representaram um marco significativo e eficaz na mobilização global para atingir importantes prioridades sociais ao redor do mundo. Eles refletem uma ampla preocupação pública em relação a temas como pobreza, fome, doenças, educação, desigualdade de gênero e degradação ambiental. Com um formato claro e acessível composto por oito metas, que estabelecem objetivos mensuráveis e prazos, os ODM contribuíram para aumentar a conscientização global e promover a responsabilidade política, utilizando métricas, feedback social e pressão pública para impulsionar resultados (SACHS, 2012).

Em relação aos ODS, eles foram formulados com base nas diretrizes estabelecidas pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), visando completar as tarefas inacabadas dos ODM e enfrentar novos desafios. Esses objetivos representam um conjunto coeso e

interdependente de prioridades globais voltadas para o desenvolvimento sustentável. As metas são apresentadas como aspirações globais, permitindo que cada governo formule seus próprios objetivos nacionais, sempre guiado pelos padrões globais de ambição e levando em conta as particularidades de cada país. Esses objetivos e metas abrangem dimensões econômicas, sociais e ambientais, reconhecendo suas conexões essenciais para promover o desenvolvimento sustentável em todas as suas facetas (UN OWG, 2014).

Dentro desse cenário, os ODS são constituídos por 17 Objetivos e 169 metas a serem atingidas. Cada objetivo possui diversas metas e indicadores a ele relacionados, fazendo dos ODS os aspectos mais significativos da Agenda 2030, que foi estabelecida globalmente. Eles englobam um conjunto de metas ambiciosas e complexas, incluindo aquelas voltadas para questões ambientais e para o desenvolvimento humano, com prazo até 2030 (BEBBINGTON; UNERMAN, 2018; VALENCIA et al., 2019).

A seguir, a Figura 3 ilustra os ícones que simbolizam esses objetivos, facilitando a comunicação sobre o assunto.

Figura 3 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ONU, 2015.

Os ODS estão associados a metas, sendo sustentados por indicadores que se concentram em resultados quantificáveis. Tais objetivos são direcionados para a ação, têm uma abrangência global e são aplicáveis de forma universal. Eles levam em conta as diferentes realidades dos países, suas capacidades e níveis de desenvolvimento, além de respeitar as políticas e prioridades locais (UN OWG, 2014).

Para uma melhor compreensão, apresentamos a descrição dos 17 ODS (quadro 2). Observa-se que esses objetivos são interligados e inseparáveis. Por um lado, estão conectados, refletindo de maneira equilibrada as três dimensões do desenvolvimento sustentável: social, econômica e ambiental. Por outro lado, são inseparáveis, uma vez que não se pode avançar em apenas um dos ODS. Portanto, é essencial trabalhar em prol de todos os 17 ODS para que o desenvolvimento sustentável se torne uma realidade. Assim, os ODS constituem um grupo coeso e indissociável, de caráter global e aplicável em todo o mundo, considerando as diversas realidades, capacidades e estágios de desenvolvimento de cada país, além de respeitar as políticas e prioridades locais (ONU, 2015).

Quadro 2 – Apresentação e descrição dos ODS

ODS	Descrição do ODS
1. Erradicação da Pobreza	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição
3. Saúde e Bem-Estar	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
4. Educação de Qualidade	Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
5. Igualdade de Gênero	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
6. Água Potável e Saneamento	Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos.
7. Energia Acessível e Limpa	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.

8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
10. Redução das Desigualdades	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
12. Consumo e Produção Responsáveis	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis
13. Ação Contra a Mudança Global do Clima	Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos. Cabe ressaltar que a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre o Mudança do Clima é fórum intergovernamental internacional apropriado e prioritário para negociar respostas globais às mudanças do clima.
14. Vida na Água	Conservar e promover o uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
15. Vida Terrestre	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda.
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.
17. Parcerias e Meios de Implementação	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: ONU, 2015.

Assim, os ODS demandam a colaboração de diversos protagonistas, uma vez que sua adoção e execução devem ocorrer em múltiplos níveis de governança, abrangendo desde instituições até a sociedade civil. Todos são convocados para um “processo participativo” que visa entender os fenômenos sociais, políticos, econômicos e legislativos que influenciam as mudanças globais, incluindo as empresas que precisam demonstrar seu vínculo com a sociedade e o meio ambiente em que operam (NORSTRÖM et al., 2014).

Nesse contexto, os ODS incentivam as empresas a integrarem a sustentabilidade em suas metas estratégicas, levando-as a explorar novos modelos de negócios. Diante disso, as organizações são levadas a empregar ferramentas, conceitos e sistemas de gestão voltados para a sustentabilidade (RAMOS, 2019), o que inclui a adoção de novos relatórios não financeiros que satisfaçam as demandas de informação das partes interessadas sobre a relação entre desenvolvimento sustentável e criação de valor (ADAMS, 2017a).

2.8 EVIDÊNCIAS DE ESTUDOS ANTERIORES

Analisar a institucionalização de práticas de *compliance*, no âmbito de organizações complexas, como é o caso das universidades, e associá-las a características organizacionais que objetivam verificar possíveis influências entre elas, é um desafio, considerando as peculiaridades e as necessidades organizacionais e a falta de pesquisas científicas nessa mesma direção. Assim, nesta seção, ampliamos as abordagens sobre os principais achados de estudos que investigaram *compliance*, inclusive em instituições de ensino superior, no sentido de melhorar as contribuições dos resultados desta pesquisa, tanto do ponto de vista da literatura quanto de soluções para problemas organizacionais dessa natureza. Logo, esse tipo de análise permite elaborar um panorama da literatura anterior, identificando eventuais lacunas que podem ser investigadas, oferecendo, assim, novas perspectivas teóricas (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Nesse sentido, para a condução deste levantamento, optou-se pela utilização da base de dados *Web of Science* - Coleção Principal (*Clarivate Analytics*). A escolha de investigar o conteúdo dessa base se fundamentou na sua capacidade de realizar buscas abrangentes que proporcionam resultados mais completos, além de ser um dos indexadores de periódicos científicos mais relevantes, reconhecido por sua credibilidade e alcance (GLÄNZEL, 2003; QUEIROZ et al., 2017).

Para tanto, foi desenvolvido um protocolo de pesquisa que estabeleceu como plano a consulta às bases de dados, abrangendo todos os anos disponíveis na mencionada base, e utilizando os seguintes termos de busca avançada TS = ("*compliance*") AND ("*governance*") AND ("*risk management*") AND ("*sustainability*") no título, resumo ou palavras-chave dos artigos, através do Portal de Periódicos da CAPES/MEC, tendo acesso restrito.

Os critérios para inclusão abrangeram todos os estudos publicados em inglês que corresponderam ao plano de busca na base mencionada anteriormente, desde que os trabalhos estivessem disponíveis na íntegra na internet. Foram excluídos da análise: publicações em editoriais, prefácios, resumos de artigos, entrevistas, notícias, periódicos que não passaram por revisão por pares, além de estudos que não abordassem os temas de *Compliance*, Governança, Gestão de Riscos e Sustentabilidade. A pesquisa na base foi realizada no dia 5 de maio de 2024, às 09h40. Após aplicar os filtros, foram indexados 10 artigos na *Base Web of Science*, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Produção científica sobre *compliance*

Nº	Ano	Autores	Objetivos	Abordagem
1	2017	Pinheiro, C. R.	Como a implementação de programas de integridade (<i>compliance</i>) é capaz de influenciar na interpretação dos deveres e responsabilidades dos acionistas controladores e administradores das companhias.	Implementação de programas de integridade (<i>compliance</i>)
2	2017	Lugoboni, L. F.; Silva, A. M.; Araujo, J. A. O.; Zittei, M. V. M.	Como a função de <i>compliance</i> está inserida no âmbito organizacional das instituições privadas de ensino superior.	Conceito e funções de <i>compliance</i>
3	2019	Silva, M. R. C.; Monteiro. A. O.	Avaliar o processo de reestruturação da governança corporativa e de <i>compliance</i> da Odebrecht S.A. no contexto do desenvolvimento de seu Sistema de Conformidade, em resposta aos desafios contemporâneos enfrentados pela empresa.	Governança corporativa e <i>compliance</i>
4	2019	Gercwolf, S.	Analisar o potencial de abrangência do <i>compliance</i> enquanto instrumento apto a prevenir e/ou minimizar os efeitos danosos oriundos da corrupção no âmbito da Administração Pública Federal direta.	Prevenção e riscos, gestão de riscos e <i>compliance</i>
5	2020	Tubino, T. C. P.	Identificar as diretrizes preponderantes para o desenvolvimento de um programa de <i>compliance</i> em uma refinaria de petróleo.	Implementação de programas de <i>compliance</i>

6	2020	Azzari, B.; Silva, A. S.; Chiarello, F.	Investigação da possibilidade e da necessidade de implementação de programas de <i>compliance</i> nas universidades para garantia da ética e integridade em suas atividades.	Implementação de programas de <i>compliance</i>
7	2020	Silva, G. R.; Melo, H. P. A. D.; Sousa, R. G.	Analisar se a disponibilidade de um canal de denúncia anônima afeta a intenção dos profissionais em comunicar problemas de conformidade no cenário brasileiro.	Prevenção e riscos e gestão de riscos
8	2022	Oliveira, P. H. M.	Analisar os acordos de parcerias no âmbito do Centro de Informática da UFPE sob a ótica gestão de <i>compliance</i> .	Gestão de <i>compliance</i>
9	2022	Leite, E. L.	Analisar a aplicação de <i>compliance</i> nas práticas administrativas das contratações públicas da Universidade Federal do Cariri – UFCA.	Gestão de <i>compliance</i>
10	2024	Oliveira, R. B.	Desenvolver as práticas de GRC, com uso de sistema específico, com maior foco em gestão de riscos, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.	Gestão de riscos e <i>compliance</i>

Fonte: Autoria própria.

Pinheiro (2017) analisa como a implementação de programas de integridade (*compliance*) pode influenciar a interpretação dos deveres e responsabilidades de acionistas controladores e administradores de empresas. Adotando métodos teórico e exploratório, o estudo explora teorias e experiências internacionais em *compliance*, delineando seu conceito e impacto nas companhias, especialmente no contexto do direito societário e o papel da alta administração. A pesquisa examina a regulação e autorregulação, incluindo a atuação da CVM e da Bolsa de Valores (B3) na fiscalização e cumprimento das normas, e avalia programas de integridade e códigos de conduta em empresas do Novo Mercado, especialmente aquelas envolvidas em denúncias de corrupção. Com base na teoria crítico-estruturalista do direito comercial, a tese conclui que: (i) os programas de integridade têm uma distinção clara da governança corporativa e auditoria interna, devendo impactar significativamente os deveres dos administradores e acionistas; (ii) é necessária uma revisão na atuação da administração e controle no Brasil para que a *compliance* não seja apenas uma medida atenuante; (iii) é imprescindível uma atuação mais efetiva das entidades de fiscalização e enforcement; e (iv) a teoria crítico-estruturalista pode ajudar a reformular a interpretação dos deveres e

responsabilidades dos gestores, alinhando-os com o interesse social e a função social da empresa.

Lugoboni et al. (2017) exploram a função de *compliance* em instituições privadas de ensino superior, um tema ainda pouco abordado na literatura científica. A pesquisa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com três instituições de São Paulo, aprofunda o conhecimento sobre a implementação e impacto de *compliance* nesse setor. Os resultados destacam que a função de *compliance* vai além da mitigação de riscos e conformidade, desempenhando um papel estratégico importante para a manutenção da credibilidade institucional. O estudo contribui para o campo acadêmico e para os profissionais de *compliance*, oferecendo novas perspectivas sobre a importância de *compliance* nas instituições de ensino superior.

Gercwolf (2019) realizou uma pesquisa para analisar a aplicação de *compliance* na Administração Pública federal, destacando os fundamentos de governança, gestão de riscos e sustentabilidade. Utilizando o método hipotético-dedutivo, baseou-se em teorias consolidadas e na legislação vigente. O estudo discute os desafios da implementação efetiva de *compliance* no setor público, principalmente devido à dificuldade de coordenação entre instituições e à assimetria informacional. Além disso, explora como o uso de *blockchain* pode potencializar o controle e propõe sugestões para melhorar a fiscalização da conformidade no setor público.

Silva et al. (2019) avaliaram a reestruturação da governança corporativa e de *compliance* da Odebrecht S.A., focando no desenvolvimento do seu Sistema de Conformidade frente aos desafios contemporâneos. A pesquisa incluiu análise de documentos e entrevistas com pessoas-chave envolvidas no processo. Constatou-se que: (a) embora a reestruturação e o apoio da alta administração tenham impulsionado o aprimoramento do sistema de conformidade, as metas estabelecidas com as autoridades competentes não foram totalmente alcançadas; (b) foi criada uma instância responsável com recursos adequados para a avaliação contínua e melhoria dos processos de conformidade; e (c) apesar da existência de uma política de *compliance*, o processo de gestão de riscos da empresa ainda é inicial, sem mapeamento formal de riscos e definição de limites de exposição aceitáveis.

Tubino (2020) desenvolveu um programa de *compliance* em uma refinaria de petróleo, utilizando o *framework* de Simons (1995, 2000) para identificar os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) da empresa. A pesquisa, baseada em entrevistas, documentos e observações, relacionou SCG, controles internos e *compliance*. Os resultados mostraram a aplicação das quatro alavancas de Simons – sistemas de crenças, sistema de limites, controles diagnósticos e

controles interativos – e evidenciaram que os SCG existentes apoiam a implantação do programa de *compliance*, facilitando a adaptação e o equilíbrio necessários. Entre os resultados da pesquisa, constatou-se que a refinaria busca melhorar o controle, fortalecer a ética, mitigar riscos, proteger sua imagem e aprimorar a governança, assim como, a alta administração e os acionistas apoiam o programa. O estudo oferece diretrizes práticas, como a criação de uma instância responsável, análise de riscos, revisão de políticas e implantação de um canal de denúncias, que são úteis para empresas brasileiras que desejam implementar ou melhorar seus programas de *compliance*.

Azzari et al. (2020) produziram uma pesquisa abordando a importância da implementação de programas de *compliance* nas instituições de ensino superior para garantir ética e integridade. Os autores utilizaram uma abordagem bibliográfica quantitativa e método dedutivo, e o estudo examinou a presença de má-condutas científicas e a necessidade de regulação interna nas universidades. A pesquisa analisou a governança corporativa e o *compliance* no contexto da redução de assimetrias informacionais e conflitos de gestão. O estudo identifica fragilidades na atividade educacional das universidades, e conclui que o programa de *compliance* é uma ferramenta eficaz para promover uma cultura de integridade, combater práticas corruptas e prevenir a má conduta na pesquisa.

Silva (2020) investigou se a presença de um canal de denúncia anônima influencia a intenção dos profissionais de relatar problemas de conformidade no Brasil. Realizou-se um experimento com dois grupos de profissionais de setores público e privado, onde a variável de tratamento era a presença ou ausência do canal anônimo. Os resultados não mostraram diferenças significativas na intenção de denunciar, independentemente da presença do canal anônimo ou do setor de atuação. Isso pode indicar que, no Brasil, a falta de familiaridade com canais de denúncia anônima e a compreensão limitada sobre seus riscos e benefícios tornam o anonimato pouco relevante para a decisão de relatar problemas. O estudo sugere que é necessário mais desenvolvimento e discussão sobre a eficácia desses canais, tanto por parte das organizações quanto dos reguladores e na academia.

Oliveira (2022) desenvolveu uma pesquisa que avaliou o programa de *compliance* na gestão de acordos universidade-empresa no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Adotando uma abordagem qualitativa e exploratória, a pesquisa incluiu revisão bibliográfica, análise de contratos e códigos de ética, além da aplicação de um questionário semiestruturado aos profissionais envolvidos. Os resultados mostraram que, embora o programa de *compliance* seja fundamental para incentivar padrões éticos e prevenir

corrupção, a gestão de *compliance* nos acordos da UFPE está deficiente, indicando a necessidade de melhorias na implementação e gestão do programa.

Leite (2022) apresenta um estudo de caso que analisou a aplicação de *compliance* nas práticas de contratação pública da Universidade Federal do Cariri (UFCA). A pesquisa examina a relevância de *compliance* para garantir transparência, integridade e ética nos procedimentos administrativos, propondo um diagnóstico do conceito, ferramentas e aplicabilidade de *compliance* na administração pública. Foi aplicada uma abordagem descritivo-exploratória com predominância qualitativa, combinando análise documental e coleta de dados primários por questionários (escala Likert) com gestores e fiscais de contratos. A análise dos dados foi feita por técnicas de análise de conteúdo, estatística descritiva e Análise Exploratória de Dados (AED). Os resultados revelam que, apesar da ausência de uma política formal de *compliance* na UFCA, existem práticas relacionadas a ética, integridade e gestão de riscos nas rotinas de gestão e fiscalização de contratos. A pesquisa identificou fragilidades e sugeriu a necessidade de aperfeiçoamento de *compliance* na UFCA. Conclui-se que, embora haja instrumentos e medidas dispersas que poderiam fortalecer o sistema de *compliance*, a integração e coordenação desses elementos são essenciais para prevenir corrupção e fraudes, especialmente nas contratações públicas.

Oliveira (2024) investiga a implementação das práticas de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) no Instituto Federal da Bahia (IFBA), utilizando os modelos internacionais COSO-ERM, ISO 31000 e PMBOK. O estudo foi conduzido em duas fases: Abordagem Qualitativa: Foi realizada uma pesquisa-ação com servidores e gestores administrativos do IFBA. Utilizando técnicas como análise *swot*, *brainstorming* e matriz de riscos, foram identificados e avaliados riscos que poderiam impactar os objetivos do IFBA. A aplicação dessas práticas de GRC permitiu mapear riscos, sugerir planos de ação e melhorar a eficiência da gestão organizacional. Abordagem Quantitativa: Avaliou a percepção dos usuários sobre um sistema de GRC desenvolvido, utilizando o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM). A pesquisa, com questionários baseados na escala *Likert*, revelou que os gestores percebem maior utilidade e facilidade de uso do sistema em comparação com os subordinados. Isso demonstrou a eficácia do TAM para avaliar a adoção de novas tecnologias e contribuiu para o desenvolvimento de estudos sobre GRC. O estudo, portanto, contribui para a aplicação prática dos modelos internacionais de GRC e oferece insights sobre a percepção dos usuários em relação à adoção de tecnologias no contexto do IFBA.

3. METODOLOGIA

Este tópico aborda a estrutura metodológica da pesquisa, além de descrever a caracterização do estudo e os aspectos metodológicos da investigação, incluindo os métodos, técnicas e procedimentos utilizados.

Dentro desse contexto, define-se o método científico como "um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que torna possível atingir o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – delineando o caminho a ser seguido, identificando falhas e proporcionando suporte às decisões do cientista" (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 65). Portanto, definir o método é fundamental para o adequado progresso de uma pesquisa, cujo sucesso é medido pela escolha e implementação dos modelos mais adequados que permitem a realização de seus objetivos.

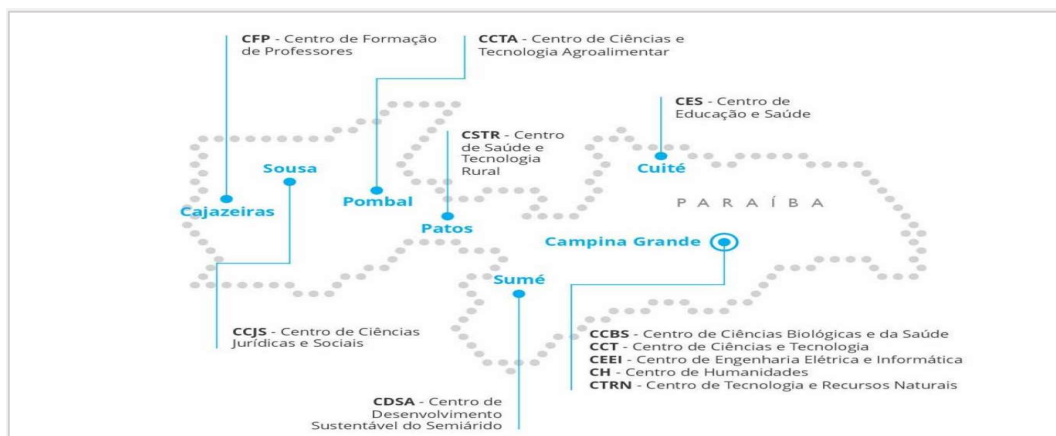
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A pesquisa de campo será realizada no local onde um fenômeno específico ocorreu ou está ocorrendo, ou em um ambiente que possua recursos para sua análise (VERGARA, 2020). Neste sentido, o estudo em questão foi realizado na UFCG, uma entidade de direito público vinculada ao Ministério da Educação, reconhecida como uma autarquia pública federal, desfrutando, portanto, de autonomia tanto administrativa quanto financeira. Como parte da administração pública indireta, a universidade executa atividades típicas desse setor, visando atender às necessidades da sociedade com o máximo de eficiência e qualidade nos serviços prestados. Sua missão é produzir e promover conhecimento de vanguarda e transformação social.

Criada através da Lei nº 10.419, em 9 de abril de 2002, a UFCG tem sua organização e gestão regulamentadas pelo Estatuto e pelo Regimento Geral. Com uma estrutura *multicampi*, a universidade tem sua sede em Campina Grande e atua em todo o estado da Paraíba.

No intuito de atingir sua missão e seus objetivos, a UFCG se envolve em atividades acadêmicas como ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços. Assim, a instituição se firma como uma entidade apta a colaborar na busca de soluções que promovam o desenvolvimento da região e da sociedade brasileira. Seu foco abrange diversas áreas do conhecimento, incluindo Ciências Exatas e Tecnológicas, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Engenharias, Linguística, Letras e Artes. (RELATÓRIO DE GESTÃO DA UFCG, 2023). Além de sua sede no município de Campina Grande, a instituição também atua em Patos, Sousa, Cajazeiras, Cuité, Pombal e Sumé, oferecendo cursos de graduação e pós-graduação presencialmente. Ademais, a universidade disponibiliza educação técnica profissional de nível médio e educação infantil.

Figura 4 - Mapa de atuação da UFCG na Paraíba



Fonte: UFCG (2024)

O Estado da Paraíba tem uma dimensão reduzida quando comparado com outros estados da federação e apresenta muitos de seus aspectos socioeconômicos bastante homogêneos. Para que se possa apreender a inserção da UFCG no seu sistema de ensino e na sociedade paraibana, é necessário considerar alguns pontos de partida.

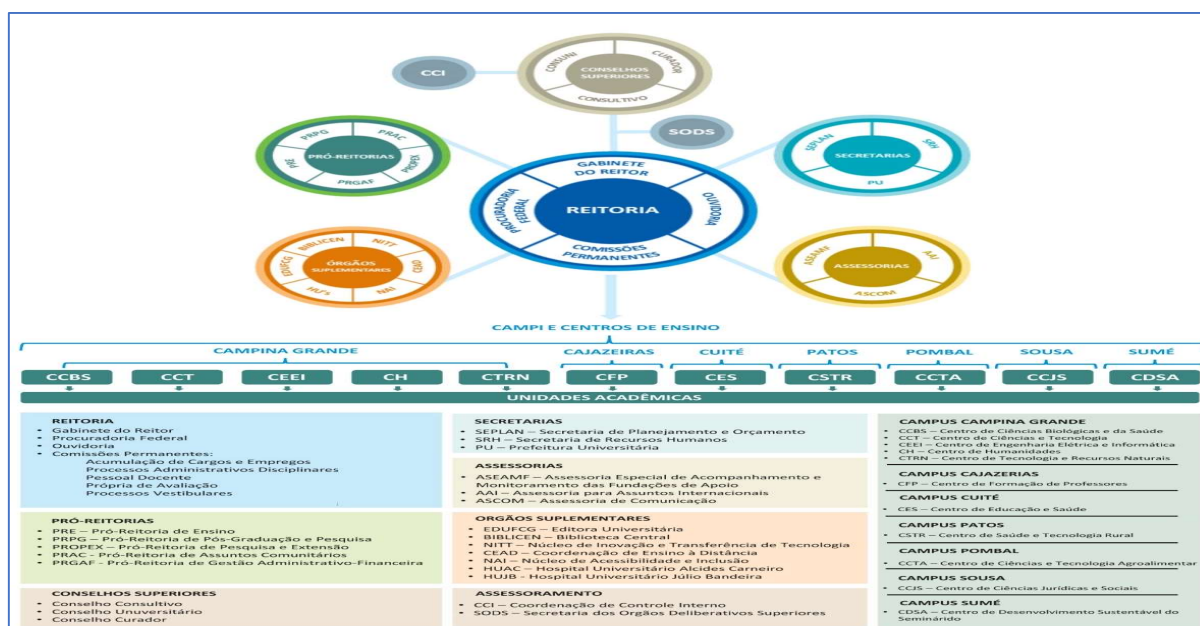
A UFCG se insere em sua função e compromisso social por meio de dois eixos principais: primeiramente, sua missão mais evidente, que é a educação superior, deve ser

entendida não apenas como um meio de formar bacharéis e licenciados, mas também como uma forma de contribuir diretamente para a Educação Básica nas escolas públicas do Estado. Além disso, a UFCG desempenha um papel decisivo no desenvolvimento regional ao formar profissionais qualificados, promovendo uma empregabilidade sustentável e promovendo práticas de empreendedorismo social e inovação tecnológica (RELATÓRIO DE GESTÃO DA UFCG, 2023).

Adotando essa perspectiva programática e considerando a atuação da instituição dentro do Estado, é imprescindível atentar para a formação dos alunos e a educação básica em geral, além de ter em mente a relevância da empregabilidade e do desenvolvimento regional após a finalização dos cursos. Esses aspectos são cruciais para a sustentabilidade e a organização dos programas de graduação. Portanto, ao realizar diagnósticos e planejar, é vital levar em conta a atuação da instituição dentro desses eixos (Relatório de Gestão da UFCG, 2023).

Conforme está fundamentado nos artigos 2º e 3º do Regimento Geral da UFCG, a administração universitária, nos diversos níveis da estrutura organizacional, efetiva-se mediante a atuação integrada de órgãos colegiados deliberativos e órgãos executivos. O regime de administração descentralizada concretiza-se por meio de competência conferida pelo Reitor aos dirigentes das unidades da universidade, preservando as prerrogativas de coordenação e supervisão pelos Órgãos da Administração Superior. A Estrutura Organizacional da UFCG pode ser definida no Organograma abaixo:

Figura 5 – Organograma Geral da UFCG



Fonte: Relatório de Gestão da UFCG, 2023.

Hoje, composta por sete campi, a UFCG abrange um público de 18.168 alunos distribuídos em 77 cursos de graduação, 33 cursos de Especialização, 34 cursos de Mestrado e 13 de Doutorado. O quadro de pessoal efetivo é composto por 2.915 servidores, sendo 1.509 docentes e 1.406 técnico-administrativos em educação. Além disso, colaboradores terceirizados, que prestam serviços por meio das contratações públicas, compõem a força de trabalho desta instituição.

3.2 CARACTERIZAÇÕES DO ESTUDO

A presente Dissertação parte do pressuposto de que *compliance*, enquanto instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade pode contribuir para a melhoria dos processos organizacionais e para a promoção de práticas institucionais responsáveis, promovendo o desenvolvimento sustentável e a minimização de riscos sociais, ambientais e financeiros. Assim, esta pesquisa é classificada como uma investigação de abordagem mista, pois combina métodos qualitativos e quantitativos, reconhecendo a sinergia entre diferentes estratégias de coleta e análise de dados. A pesquisa de métodos mistos caracteriza-se pela fusão sistemática de abordagens quantitativas e qualitativas em um único estudo, visando proporcionar uma visão mais abrangente do fenômeno em questão (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; CRESWELL, 2007).

Merriam (2009) descreve a pesquisa qualitativa como um conceito abrangente que engloba diversas formas e técnicas interpretativas, as quais auxiliam na compreensão e explicação do significado dos fenômenos sociais, buscando interferir o mínimo possível nos contextos naturais. Nesse sentido, “não se procura por regularidades, mas sim entender os agentes e as razões que os levaram a agir de maneira única” (GODOI; BALSINI, 2010, p. 91). Assim, a principal preocupação da pesquisa qualitativa é aprofundar a análise dos fenômenos, que são investigados a partir da perspectiva dos sujeitos em seu ambiente natural e em relação ao seu contexto. Além disso, é indicado optar por um enfoque qualitativo quando o tema em questão ainda não foi amplamente explorado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa busca condensar as variáveis de um estudo em um número limitado delas, de modo a permitir um controle rigoroso por meio do planejamento ou da análise estatística, além de oferecer medidas ou observações que possibilitem a

verificação de teorias (CRESWELL, 2007). É importante destacar que a escolha por essa abordagem, entre outras razões para a adoção de métodos mistos, deve-se à capacidade de triangulação, que aumenta a validade interna e externa da pesquisa, ajuda a mitigar possíveis fraquezas, complementa e amplia a análise; ou seja, possibilita uma visão mais abrangente dos processos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA

No que se refere ao tipo de pesquisa, a definição deste trabalho utiliza a categorização proposta por Vergara (2015), que a diferencia de acordo com os métodos e os objetivos. Assim, com base nessa categorização, o estudo se classifica, em termos de objetivos, como exploratório e descritivo. Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva-exploratória. Tais categorias de pesquisa visam descrever as particularidades de uma determinada população ou fenômeno, bem como estabelecer conexões entre variáveis, oferecendo mais informações sobre um tema específico. Isso permite ao pesquisador adquirir familiaridade com o ambiente de estudo, fato ou fenômeno, através do desenvolvimento, esclarecimento e revisão de conceitos e ideias (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Na abordagem dos estudos exploratórios, o objetivo é verificar a existência de um fenômeno. Um estudo desse tipo deve ser encarado como o ponto de partida em qualquer investigação, pois é utilizado quando o pesquisador deseja explorar tópicos, temas ou questões nas quais o conhecimento é limitado (MATIAS-PEREIRA, 2019). Segundo Gil (2018), a pesquisa exploratória visa principalmente desenvolver, esclarecer e ajustar conceitos e ideias, com o intuito de formular problemas mais específicos ou hipóteses que possam ser pesquisadas em estudos futuros.

Quanto ao método de investigação, é um estudo de caso, possibilitando uma compreensão abrangente e minuciosa do fenômeno em análise. Um estudo de caso constitui uma pesquisa empírica que explora um fenômeno contemporâneo de forma aprofundada e dentro do seu contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente delineados (YIN, 2001).

Definiu-se pelo método de estudo de caso por sua adequação em investigar fenômenos sociais, permitindo ao investigador a retenção de características holísticas e significativas da

realidade. O estudo de caso é adequado quando se pretende investigar - como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. Logo, o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Ainda em relação aos métodos, é uma pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em materiais previamente publicados, resultantes de investigações anteriores, especialmente em artigos de periódicos, livros e, atualmente, em conteúdos disponíveis na Internet. Assim, foram incluídos artigos, livros, dissertações, teses e sites eletrônicos, com o intuito de identificar, tanto na literatura nacional quanto na internacional, publicações que tratassem do tema deste estudo. Portanto, a utilização dessa abordagem foi essencial para a formação do referencial teórico, além de servir como suporte para a análise e discussão dos resultados obtidos.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a realização da análise documental, foram analisados os documentos internos da organização, buscando identificar e analisar as dimensões de *compliance* presentes em documentos legais e oficiais, bem como explorar as oportunidades de melhorias, possibilitando assim, uma avaliação da aplicação dessas normas nas práticas administrativas e acadêmicas da UFCG. Neste contexto, foram examinados os seguintes documentos:

1. Regimento Interno da Comissão de Ética – Resolução nº 03/2014, 06 de agosto de 2014;
2. Plano de Integridade (2023 - 2024) – Publicado em Boletim de Serviço nº 82/2022, de 30 de dezembro de 2022, pelo Reitor da UFCG, por intermédio da Portaria nº 119, de 29 de dezembro de 2022, o plano visa estruturar um conjunto de medidas com objetivo de prevenir, detectar, punir e remediar fraudes e atos de corrupção na instituição, tendo como base o seu Estatuto, Regimento Geral e o seu Plano de Desenvolvimento Institucional;
3. Unidade de Gestão da Integridade – Resolução nº 02/2024, 02 de agosto de 2024;
4. Política de Gestão de Riscos – Resolução nº 05/2023, 26 de dezembro de 2023;

5. Regimento Interno do Comitê de Governança, Riscos e Controles – Portaria nº 95, de 11 de novembro de 2022;
6. Guia de Transparência Ativa;
7. Plano de Dados Abertos (Vigência março/2023 até março/2025);
8. Relatório de Gestão 2023 – referente ao exercício de 2022 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Prestadora de Contas está obrigada nos termos do parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22 de abril de 2020, e na forma e conteúdo especificados na Decisão normativa TCU nº 198, de 23 de março de 2022.
9. Plano de Logística Sustentável – Resolução nº 09/2020, 14 de dezembro de 2020.

O questionário é uma técnica para a coleta de dados primários, conceituada como uma técnica de investigação composta por um conjunto de perguntas apresentadas por escrito às pessoas, a fim de obter informações sobre opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, experiências e outras questões. O questionário apresenta várias vantagens em comparação com outras técnicas de coleta de dados: a) permite alcançar um grande público, mesmo que esteja espalhado por uma região extensa, pois é possível enviar o questionário pelo correio; b) reduz os custos com pessoal, já que não necessita treinar os pesquisadores para aplicar o questionário; c) assegura o sigilo das respostas; d) permite que os participantes respondam no momento que considerarem mais adequado (GIL, 2008).

Foram utilizados questionários com perguntas fechadas (ver Apêndice A), organizadas de acordo com os critérios de medição de *compliance* como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade, e foram aplicados aos servidores, conforme suas competências e funções na instituição. Para esta pesquisa, o questionário utilizado foi adaptado de Felismino (2023).

De acordo com a metodologia estabelecida, o questionário foi dividido em dois segmentos principais. O primeiro traça o perfil sociodemográfico e as funções dos servidores, enquanto o segundo analisa a percepção desses indivíduos sobre em que medida a *compliance* é utilizada como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade na UFCG. Para isso, foi utilizada a Escala *Likert* de cinco pontos, com variação de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo plenamente).

Esta segunda parte foi dividida entre práticas de governança e práticas ambientais, segregadas em 9 blocos, cada um com cinco questões, distribuídos da seguinte maneira: Controle Interno/Auditoria; Gestão de Riscos; Programas de Integridade/*Compliance*; Transparência; Gestão; Gestão de Resíduos Sólidos; Consumo de Água; Consumo de Energia; e Práticas Ambientais relacionadas ao Ensino/Pesquisa/Extensão. Com o intuito de tornar mais clara a compreensão dos participantes, foram apresentados os conceitos em cada seção do questionário.

A criação e o envio do questionário eletrônico foram realizados por meio de um formulário on-line, elaborado na plataforma *Google Forms*. O link foi enviado aos participantes através do e-mail institucional. O formulário on-line ficou disponível para receber respostas por um período de quarenta dias.

A decisão de utilizar um questionário se mostrou a mais apropriada para as análises necessárias para responder à questão inicial deste trabalho, servindo como base para alcançar o segundo objetivo específico deste estudo.

O tratamento dos dados envolve a fase de consolidação das informações coletadas a partir dos materiais utilizados, onde se reflete sobre elas para que se tornem válidas e significativas. Segundo Gil (2008), os procedimentos estatísticos são ferramentas que permitem resumir e destacar as informações obtidas, além de compará-las com dados já existentes. Para isso, será implementada a técnica de análise de conteúdo durante esse processo. Esta técnica de pesquisa recorre à palavra, que é um meio de expressão do sujeito, para gerar interpretações sobre o conteúdo comunicativo de um texto, sendo estas aplicáveis ao seu contexto social (BAUER, 2010).

Com relação ao procedimento de análise de dados, a técnica adotada na pesquisa qualitativa foi a análise de conteúdo. Essa técnica é definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação empregado com o objetivo de obter indicadores que possibilitam inferir conhecimentos sobre as condições de produção e recepção das mensagens, envolvendo procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens, podendo ser quantitativos ou qualitativos que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens (BARDIN, 2016).

De acordo com a mesma autora, a análise de conteúdo envolve três fases principais: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos dados. A primeira fase se refere à sistematização e à organização do material coletado. Na segunda fase, ocorre a exploração do material, que envolve a codificação, classificação e categorização das informações obtidas. A

etapa final é de natureza reflexiva e crítica, devendo ser realizada através da condensação e do realce das informações para a análise.

A autora também esclarece que todas as ações que têm como objetivo a explanação e sistematização do conteúdo das mensagens, bem como da expressão desse conteúdo, por meio de um conjunto de técnicas complementares, fazem parte do campo da análise de conteúdo. Estas ações contam com a contribuição de índices que podem ou não ser quantificados, utilizando um conjunto de técnicas parciais, porém complementares. A análise de conteúdo não se resume a um instrumento único, mas sim a um conjunto diversificado de ferramentas, adaptáveis a uma ampla gama de aplicações, como as comunicações, divididos nessas três fases:

1. Pré-análise: Os exames e/ou leituras flutuantes do material selecionado foram conduzidos. Após a escolha dos relatórios, planos e documentos, procederemos com as leituras flutuantes de toda a documentação. O intuito é compreender e organizar, de maneira não estruturada, os aspectos importantes para as próximas fases da análise;
2. Exploração do material: Para facilitar o processo de codificação e organização dos dados qualitativos, foi utilizado o software Atlas.ti. Esse programa permitiu uma análise sistemática dos dados, facilitando a organização das informações e a identificação de padrões emergentes. A análise seguiu um caráter iterativo, com o pesquisador revisando continuamente os dados e refinando as categorias e os padrões à medida que novas informações eram incorporadas.
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: momento de converter os dados primários em algo representativo. Seja por meio de análises estatísticas (percentagens), gráficos, esquemas ou padrões, o propósito é resumir as informações e, com base nelas, sugerir conclusões e antecipar interpretações.

Neste estudo, a etapa de pré-análise envolveu a investigação do embasamento teórico, que se apresenta essencial para estruturar e organizar os primeiros conceitos, além disso, com a seleção dos três documentos previamente mencionados.

No que diz respeito à análise quantitativa, foi elaborada uma planilha com os resultados obtidos via *Google Forms*, que posteriormente foi convertida para o Microsoft Excel, onde os dados foram organizados e codificados. Em seguida, essas informações foram tabuladas e analisadas com o auxílio do *Software SPSS* (versão 20.0), utilizando estatística descritiva e o método de Análise Exploratória de Dados (AED). Após a finalização da análise, os dados foram excluídos de forma permanente, em conformidade com as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados.

O procedimento adotado fez uso de ferramentas estatísticas, como gráficos e tabelas, além de uma análise descritiva das variáveis, utilizando técnicas univariadas (como média, mediana e desvio padrão), no intuito de investigar um conjunto de dados e compreender seus atributos essenciais, visando extrair o máximo de informações a partir das inter-relações entre esses dados (TRIOLA, 2008; MOORE, 2000; BUSSAB; MORETTIN, 2002).

Por fim, com o objetivo de estruturar de maneira organizada o processo de elaboração e realização do estudo, foi criado um esquema metodológico da Dissertação, que resume as etapas da metodologia adotadas nesta pesquisa, conforme evidenciado no Quadro 4.

Quadro 4 - Esquema Metodológico da Dissertação

Título da Dissertação	COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE		
Problema de Pesquisa	Em que medida a <i>compliance</i> é utilizado como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade nas práticas acadêmicas e administrativas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG?		
Objetivo Geral	Analisar a aplicação de <i>compliance</i> como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade nas práticas acadêmicas e administrativas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.		
Objetivos Específicos	Analisar as dimensões de <i>compliance</i> presentes em documentos legais e oficiais da UFCG;		
	Investigar como as práticas de governança, gestão de riscos e sustentabilidade estão integradas e influenciam a <i>compliance</i> organizacional;		
	Avaliar a percepção de atores que atuam na gestão em relação a aplicação de <i>compliance</i> nas práticas acadêmicas e administrativas da UFCG;		
Percurso Teórico da Pesquisa	Quadro de Referência	<i>Compliance</i>	Manzi (2008); Candeloro et al., (2012); Assi (2013); Giovanini (2014); Ribeiro e Diniz (2015); Silva e Covac (2015); CGU (2015, 2017); Pinheiro (2017); IBGC (2017); Favoreto et al., (2018); Oliva e Silva (2018); Grazioli e Sabo Paes (2018); TCU (2018); Barreto e Vieira (2019); Florêncio Filho e Zanon (2019); Gercwolf, (2019); Giamundo Neto et al., (2019); Saavedra (2019); Gonçalves e Grilo (2020); Oliveira (2020); Magacho e Motta (2020); Machado (2021).
		Governança	Bok, (2001); Maesschalck (2004); Kettl (2005); Peci; Pieranti; Rodrigues, (2008); Silverman (2008); Lapsley (2009); Matias-Pereira (2010); Pollit e Bouckaert (2011); Bao et al., (2012);

			Fukuyama (2013); Fledderus et al., (2014); Martins e Marini (2015); Yang (2015); Klijn e Koppenjan (2016); Maximiano e Nohara (2016); Maximiano e Nohara (2017); Bevir (2018); Barreto e Vieira (2019); Gercwolf (2019).		
		Gestão de Riscos	IBGC (2015); TCU (2017); TCU (2018); Barreto e Vieira, (2019); Castro e Gonçalves (2019); Gercwolf (2019).		
		Sustentabilidade	Sachs (2008, 2012); Leff (2010); UN OWG (2014); ONU (2015); Bebbington e Unerman (2018); Castro e Ziliotto, (2019); Hall (2019); Valencia et al., (2019); (Barbieri, 2020); Bagetti Zeifert et al., (2020); Lemke e Bastini (2020); Pizzi et al., (2020).		
Percurso Metodológico da Pesquisa		Delineamento da Pesquisa	Método Misto	Abordagens qualitativa e quantitativa	
		Tipologia da Pesquisa	Quanto aos fins	Exploratória e Descritiva	
			Quanto aos meios	Bibliográfica e Documental	
		Instrumento de Coleta de Dados	Plano de Integridade (2023 - 2024) Código de Conduta/Ética Relatório de Gestão 2023 Documentos oficiais relevantes ao tema, incluindo Resoluções Internas, Portarias, Políticas, Projetos, Planos da UFCG Questionário Estruturado adaptado de Felismino (2023)		
		Análise de Dados	Qualitativa	1 Fase da Pesquisa Análise de Conteúdo - Bardin (2010) Pré-análise; 2) Exploração do material; 3) Tratamento dos resultados.	
			Quantitativa	2 Fase da Pesquisa Análise Exploratória de Dados (AED)	

Fonte: Autoria própria, adaptado de Ascher (2021).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo dará sequência à pesquisa, abordando as questões que foram inicialmente formuladas. Nesta seção, serão apresentados os resultados e as discussões relacionados às três dimensões de *compliance* mencionadas na metodologia do estudo, buscando sempre que viável estabelecer conexões com a base teórica e investigações já realizadas sobre o assunto.

Os temas estão organizados de acordo com os objetivos específicos definidos, a saber: as dimensões de *compliance* nos documentos oficiais da UFCG; a análise da percepção dos envolvidos na gestão quanto à implementação de *compliance* nas práticas da UFCG; e, por último, a avaliação das dimensões de *compliance* aplicadas na UFCG.

4.1 DIMENSÕES DE *COMPLIANCE* EM DOCUMENTOS OFICIAIS DA UFCG

O primeiro objetivo específico consistiu em realizar um levantamento das dimensões de *compliance* presentes em documentos legais e oficiais da UFCG. Para isso, foi necessário conduzir uma pesquisa documental que envolveu a análise desses documentos com o propósito de extrair informações sobre as dimensões de *compliance* contidas neles, permitindo, em seguida, a descrição e análise dos dados coletados.

Nieto Martín (2015) discutiu os componentes essenciais para a estruturação de uma política de *compliance*, ressaltando a importância da avaliação de riscos, do código de ética, dos sistemas de controle e da documentação de todas as ações de controle realizadas. O autor também faz menção a relevância dos canais de denúncia, das investigações internas e dos protocolos de resposta, que englobam tanto a prevenção quanto a punição de comportamentos inadequados. É fundamental que esses mecanismos tenham responsáveis designados dentro da instituição e sejam monitorados de forma contínua.

Ao analisar os documentos pelos quais a UFCG é regida como uma autarquia federal, notou-se a ausência de produções vinculadas a uma política de *compliance* em si. Contudo, foi possível detectar, nos regulamentos internos apresentados no Quadro 5, elementos pertinentes à classificação utilizada nesta pesquisa.

Quadro 5 – Documentos institucionais utilizados na pesquisa

Documento Institucional	Ano
Regimento Interno da Comissão de Ética	2014
Programa de Integridade	2023 - 2024
Unidade de Gestão da Integridade	2024
Política de Gestão de Riscos	2023
Regimento Interno do Comitê de Governança, Riscos e Controles	2022
Guia de Transparência Ativa	2024
Plano de Dados Abertos	2023 - 2025
Relatório de Gestão	2023
Plano de Logística Sustentável	2020 - 2024

Fonte: Autoria própria.

Tendo em vista a relevância dos documentos para avaliar o progresso do tema na instituição, neste tópico, decidimos abordar esses registros, detalhando como foram realizados dentro do contexto legal e institucional, e quais aspectos de *compliance* eles incorporam.

O Código de Ética específico e o Regimento Interno da Comissão de Ética promovem a assimilação das diretrizes que fazem parte do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, bem como de outras normas legais.

Neste sentido, no âmbito infraconstitucional, destaca-se a promulgação do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, por meio do Decreto nº 1.171/1994, de 22 de junho de 1994. Este documento define os princípios éticos e deontológicos que devem guiar o comportamento dos servidores públicos, além de estabelecer as restrições impostas a eles e criar as comissões de ética. Em 2007, foi instituído o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, com a publicação do Decreto nº 6.029/2007, que reúne os órgãos, programas e ações relacionadas à ética pública no Governo Federal,

regulamentando também os procedimentos para apurar a ocorrência de atos que violem o Código de Ética.

Neste sentido, a Portaria nº 1.089/2018 do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União ressalta que a promoção da ética e as diretrizes comportamentais devem, no mínimo, acompanhar o que está estabelecido no Decreto nº 1.171, no Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007, e na Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008, da Comissão de Ética Pública (CEP).

A Resolução nº 03/2014, que institui a Comissão de Ética da UFCG, datada de 06 de agosto de 2014, tem como principal finalidade promover, proteger e assegurar a observância dos princípios éticos e da integridade na universidade, orientando e aconselhando sobre a ética profissional dos servidores no relacionamento com indivíduos e na administração do patrimônio público. Suas atribuições estão regulamentadas no Decreto 6.029, de 1º de fevereiro de 2007, que integrou o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal (UFCG, 2014).

Conforme descrito no artigo 14 da citada Resolução, um de seus principais objetivos era a criação do Regimento Interno da referida Comissão. Esperava-se que esse regimento fosse elaborado pela primeira Comissão de Ética da UFCG e aprovado em uma reunião extraordinária. Contudo, o regimento ainda não foi desenvolvido, resultando na falta de um Código de Ética específico para a instituição. A inexistência desse Regimento e Código Ético Específico compromete a estrutura formal e institucional de governança ética na UFCG, dificultando a plena implementação de políticas de integridade e o reforço da cultura ética dentro da universidade.

O Código de Ética institucional é uma recomendação normativa de significativa importância, alicerçada no Decreto nº 1.171 e no artigo 24 do Decreto nº 6.029. Esses regulamentos determinam que as instituições públicas, em especial as de caráter federal, precisam criar códigos de ética que considerem as características e nuances de cada organização. Esse código deve servir como o instrumento normativo que define as diretrizes de conduta e os valores a serem seguidos por todos os integrantes da comunidade acadêmica, englobando docentes, técnicos-administrativos e discentes.

A elaboração de um Código de Ética específico atua como uma diretriz para guiar as práticas e atitudes dos membros da comunidade universitária, sendo essencial para a resolução de conflitos éticos na instituição. Um código bem elaborado favorece a transparência, a responsabilidade e o comprometimento com a ética em todos os procedimentos administrativos e acadêmicos.

Portanto, a inexistência de um Código de Ética específico e do Regimento Interno da Comissão de Ética na UFCG, traz consequências significativas para a instituição, caracterizando uma fragilidade nas suas práticas de governança. Isso se deve ao fato de que a Comissão de Ética não consegue atuar com a clareza e a formalidade imprescindíveis, uma vez que carece de um conjunto estabelecido de regras e diretrizes. A falta de um código particular também provoca insegurança e falta de transparência, já que não existem normas claras de conduta para os integrantes da comunidade acadêmica, o que pode acarretar insegurança jurídica e administrativa.

Outrossim, a investigação de infrações éticas se torna mais complicada, pois a ausência de um regimento bem definido dificulta a organização de procedimentos de investigação e os prazos para resposta, potencializando a possibilidade de decisões inconsistentes. E por último, a carência de um Código de Ética compromete a formação de uma cultura de integridade, uma vez que as práticas de governança se tornam desestruturadas e podem ser percebidas como pouco prioritárias pela administração, o que afeta negativamente a confiança da comunidade universitária.

Desta maneira, o comprometimento com a promoção da ética, torna-se o primeiro tipo de mecanismo de integridade, cujo objetivo é garantir um comportamento virtuoso por parte de agentes, sejam eles públicos ou corporativos. Esse foco se dá no avanço ético do indivíduo, que deve ter consciência de suas próprias ações, sendo capaz de discernir e agir de maneira correta, guiado por valores e princípios estabelecidos em códigos, transmitidos através de treinamentos e sob a influência do exemplo de seus líderes (BARRETO; VIEIRA, 2019).

Destarte, o segundo tipo de mecanismo de integridade refere-se à promoção de *compliance*, no sentido estrito, cujo propósito é assegurar o cumprimento das leis vigentes, priorizando uma conduta que esteja alinhada legalmente. Isso se aplica a agentes que são capacitados para reconhecer as normas e procedimentos que precisam ser seguidos, sob pena de responsabilização. De acordo com essa visão, os mecanismos de ética e *compliance* se complementam, pois buscam, por meio de diferentes incentivos, sejam internos ou externos ao indivíduo, promover a integridade no setor público (BARRETO; VIEIRA, 2019).

Dessa forma, é fundamental que a instituição promova, estimule e favoreça a adoção de comportamentos éticos. Trata-se de um processo incessante que abrange a identificação das demandas (éticas, administrativas e legais), a avaliação e a minimização dos riscos de não conformidade, bem como a implementação das ações preventivas e corretivas necessárias

(Barreto; Vieira, 2019). A simples criação e a execução dessas ferramentas, isoladamente, não garantem que práticas éticas serão integradas à rotina da instituição.

O conceito de integridade - *compliance*, refere-se à situação das agências públicas ou corporativas que operam de acordo com os princípios e normas que regem sua gestão. Fomentar uma cultura de integridade no setor público é um elemento decisivo para fortalecer a confiança da população nas instituições e no próprio Estado. Sustentar um alto nível de integridade tanto pública quanto corporativa e cultivar uma cultura organizacional fundamentada em valores sólidos e padrões éticos é uma estratégia essencial para o progresso do Estado como um todo (CGU, 2017).

Portanto, a integridade consiste na estrutura que organiza as atividades que garantem que os agentes sigam os princípios éticos, os procedimentos administrativos e as regulamentações legais pertinentes à organização (BARRETO; VIEIRA, 2019). O desenvolvimento e a implementação de um componente ético são essenciais para assegurar que o princípio da moralidade administrativa, ao qual a administração pública se submete, receba o devido respeito. A ética vai além da mera obediência à letra da lei, trata-se de abraçar os valores morais que lhe são próprios, em que o agente público deve agir além das exigências legais, distinguindo entre o que é honesto e o que é desonesto, e garantindo que suas ações estejam alinhadas com os princípios de boa administração (MOREIRA NETO, 2002; PINTO JUNIOR, 2017).

A pauta da boa governança pública aborda questões relacionadas ao desenvolvimento, eficiência, capacidade, responsividade e legitimidade, almejando unir um desempenho aprimorado com um maior alinhamento às normas e princípios éticos de natureza democrática e liberal (Bevir, 2012). No âmbito público, a implementação de uma estrutura de governança apropriada integra iniciativas que buscam assegurar um desempenho otimizado e a conformidade com os princípios éticos e legais (BARRETO; VIEIRA, 2019).

Nesse contexto, Schramm (2019) observa que, apesar dos esforços da legislação brasileira para elaborar normas que orientem o comportamento de seus membros e sirvam como ferramenta de punição rápida às infrações, na tentativa de combater a corrupção, é fundamental integrar essas ferramentas à cultura organizacional e evidenciar o compromisso da alta administração com os valores e práticas que elas promovem. Em outras palavras, o Código de Ética, a Comissão de Ética, o Regimento Interno da Comissão são apenas algumas das etapas essenciais para a implementação de um programa de integridade eficaz.

A carência de um Código de Ética específico e do Regimento Interno da Comissão de Ética na UFCG, conforme estabelecido na Resolução nº 03/2014, representa uma lacuna importante que compromete a eficácia da governança ética e da integridade na universidade. Os principais instrumentos para promover a conduta ética incluem os códigos e os treinamentos, que têm como objetivo espalhar uma cultura de integridade e fomentar uma liderança exemplar. Esses códigos são essenciais para delinear os princípios, valores e padrões de comportamento esperados dos agentes, sendo categorizados em códigos de ética, códigos de conduta e códigos de normas e regulamentos (DEMMKE; MOILANEN, 2003).

A criação de normativos é indispensável para garantir a transparência nas atividades institucionais, a abordagem adequada das infrações éticas e a promoção de uma cultura de responsabilidade e integridade. Nesse contexto, é fundamental que a UFCG resolva essa pendência com urgência, em conformidade com os Decretos nº 1.171/1994 e nº 6.029/2007, garantindo que suas práticas éticas estejam alinhadas aos princípios de boa governança pública e excelência acadêmica. A *compliance* destaca a responsabilidade das organizações em cumprir normas e condutas, garantindo a observância da legislação, e, no setor público, enfrentar desafios que exigem a criação de ações preventivas, como códigos de conduta adaptados às particularidades institucionais (Kovtunin *et al*, 2019). Portanto, a ausência do Código de Ética e de normativos correlatos na UFCG exige a formulação de políticas de conformidade e a efetivação de uma política de *compliance*.

Neste contexto, não se observa a implementação de estratégias para divulgar as diretrizes internas ligadas à ética, tanto em canais internos quanto externos, com o propósito de transmitir esse conteúdo a toda comunidade universitária. Além disso, não há um planejamento voltado para a realização de treinamentos e capacitações que visem à promoção da ética e da integridade.

A formalização dos compromissos éticos da instituição é imprescindível, pois permite uma comunicação consistente com todos os seus integrantes e o desenvolvimento de seus princípios éticos. Fortalecendo o compromisso com a prestação de serviços públicos de qualidade e com o atendimento ao cidadão, evidenciando o importante caráter relacional da ética na promoção de *compliance* na UFCG.

Dessa forma, a integridade é um dos pilares fundamentais da política de governança da administração pública federal, abrangendo as esferas direta, autárquica e fundacional, conforme estabelecido pelo Decreto nº 9.203/2017. Dessa forma, tais instituições devem criar um programa de integridade com o propósito de fomentar a implementação de medidas e ações

institucionais voltadas à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção.

O plano de integridade de uma instituição é um documento que abrange as ações necessárias para a implementação do Programa de Integridade, o cronograma a ser seguido, os riscos mais significativos e sua categorização, uma proposta para mitigar esses riscos, além de uma estratégia de monitoramento visando prevenir, identificar e corrigir eventuais violações de integridade nos órgãos públicos. É fundamental que este plano receba a aprovação da alta administração da entidade e seja revisado de forma contínua (NASCIMENTO, 2016).

Os programas de integridade constituem um conjunto de iniciativas focadas na prevenção, identificação, penalização e correção de fraudes e atos corruptos dentro da administração pública. Eles estabelecem um sistema de incentivos organizacionais – tanto positivos quanto negativos – que direcionam o comportamento de agentes públicos e corporativos, alinhando-os ao interesse público do Estado (CGU, 2017). No Brasil, tais programas têm como objetivo garantir a conformidade com princípios éticos (ética) e a observância das leis e regulamentos pertinentes (*compliance*).

Estabelecer um programa de integridade não implica criar algo completamente inédito, mas sim utilizar as capacidades já existentes nas organizações de forma inovadora e integrada. Os principais elementos de um programa de integridade são diretrizes que já foram implementadas através de atividades, programas e políticas relacionadas à auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência e prevenção à corrupção. Essas diretrizes devem ser organizadas e direcionadas para promover a conformidade, incentivando a colaboração entre os responsáveis pelas áreas citadas e afins, com o objetivo de assegurar uma atuação ética e íntegra, reduzindo assim os riscos de fraude, corrupção, violações de princípios éticos e não conformidades legais (CGU, 2015).

A Portaria nº 1.089/2018 do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), divulgada em 25 de abril de 2018, definiu diretrizes para que os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional adotem mecanismos destinados à estruturação, execução e acompanhamento de seus programas de integridade.

O modelo sugerido pela CGU para a formação do programa de integridade pública baseia-se na designação de uma unidade responsável pela gestão da integridade, na aprovação do plano de integridade, que inclui a avaliação da situação das unidades de integridade e, se necessário, a implementação de ações para sua criação ou fortalecimento. Também contempla

a identificação de riscos à integridade e a definição de estratégias para mitigá-los, além da validação do plano de integridade pela autoridade da entidade pública (CGU, 2018).

A primeira versão do Plano de Integridade da UFCG foi aprovada e divulgada através da Portaria nº 309, de 30 de novembro de 2018. Sua elaboração atendeu às diretrizes estabelecidas pela Portaria nº 1.089/2018, assim como, o Estatuto, o Regimento Geral e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFCG, visando estabelecer um conjunto de ações destinadas a prevenir, identificar, punir e corrigir fraudes e atos de corrupção dentro da instituição, debatendo seis aspectos prioritários.

Figura 6 - Plano de Integridade e seus eixos



Fonte: UFCG (2021).

Dessa forma, a versão inicial do Plano de Integridade foi elaborada com foco nesses eixos, portanto, esses eixos orientaram as ações previstas no Plano de Integridade, assim como, seu acompanhamento foi realizado com foco nesses eixos principais. A versão inicial do plano criou fundamentos essenciais para a promoção da ética, transparência, prevenção de conflitos de interesse, tratamento de denúncias, controles internos e procedimentos de responsabilização dentro da instituição.

De acordo com o monitoramento efetuado pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) da UFCG, constatou-se que 44% das ações programadas não foram finalizadas, o

que se tornou necessário prosseguir com elas em uma nova versão do Plano de Integridade, já que são fundamentais para fortalecer a credibilidade da instituição. Contudo, foi indispensável identificar as dificuldades enfrentadas na implementação dessas ações, para avaliar se ajustes nas recomendações eram imprescindíveis (UFCG, 2021).

Por outro lado, foram concluídas 31% das ações planejadas, 19% das ações não obtiveram avanço e 6% das ações foram descontinuadas, e foi possível detectar 2 (dois) novos riscos durante esse período em algumas das funções de integridade analisadas, os quais precisam ser analisados minuciosamente para que possamos propor medidas realmente eficazes para sua mitigação (UFCG, 2021).

Considerando as informações coletadas a partir deste documento, foi viável iniciar a atualização da segunda versão do Plano de Integridade da UFCG. O objetivo era não apenas solucionar possíveis entraves, mas também avaliar a necessidade de reclassificar a prioridade dos riscos já mapeados e incluir novas áreas de risco.

Neste sentido, e considerando a Portaria nº 95, de 11 de novembro de 2022, do Gabinete da Reitoria da UFCG, que alterou a composição do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) da UFCG, assim como, os autos do Processo SEI 23096.087277/2022-36, a Portaria nº 309, de 30 de novembro de 2018 tornou-se sem efeito, foi aprovado, nos termos do Anexo Único da Portaria nº 119, de 29 de dezembro de 2022, a segunda versão do Plano de Integridade da UFCG (2023 - 2024).

A segunda versão foi elaborada em consonância com a Portaria nº 57, da Controladoria-Geral da União (CGU), publicada em 4 de janeiro de 2019, que destaca a importância de revisões periódicas dos planos de integridade. Essa versão incorpora mudanças administrativas que ocorreram na UFCG, incluindo a nova composição do CGRC, conforme estabelecido pela Portaria nº 95, do Gabinete da Reitoria, datada de 11 de novembro de 2022. O plano revisto tem como objetivo organizar um conjunto de ações voltadas para prevenir, identificar, sancionar e mitigar fraudes e atos de corrupção na instituição, em conformidade com as diretrizes do Decreto nº 9.203/2017, que institui a política de governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A UFCG implementou um Plano de Integridade que se revela fundamental para incentivar a ética, a transparência e a mitigação de irregularidades dentro da instituição. Este plano destaca a importância da integridade, que se refere ao comprometimento com os valores éticos, legais e institucionais que guiam as práticas da administração pública. Ao reconhecer a

importância de todos os agentes públicos agirem de maneira íntegra, busca-se fomentar um ambiente organizacional baseado na ética.

Da análise de *compliance*, enquanto instrumento de governança, diz respeito à habilidade da organização de planejar, implementar e acompanhar suas atividades de maneira coesa, clara e inclusiva, assegurando resultados significativos para a sociedade. Nesse contexto, o Plano de Integridade da UFCG (2023–2024) representa um esforço sólido para consolidar essa dimensão no âmbito institucional. O plano enfatiza a formação de um comitê encarregado de coordenar e supervisionar as ações relacionadas à integridade.

Examinando a *compliance*, como instrumento de gestão de riscos, no Plano de Integridade da UFCG (2023–2024), identificamos ações que abrangem a capacitação de servidores, a elaboração de códigos de conduta, o monitoramento constante e a utilização de instrumentos como matrizes de risco e sistemas eletrônicos de auditoria, focando na redução de riscos em áreas críticas. Além disso, o *compliance* mantém um ciclo de vigilância e revisão das estratégias, adaptando-se às transformações e empregando indicadores de desempenho para avaliar sua efetividade. O plano também estimula a participação ativa de líderes e servidores, fortalecendo uma cultura de integridade que transcende normas e controles, promovendo valores éticos e responsabilidade.

Quadro 6 – Relação entre Eixos de Integridade e Medidas do Plano de Integridade da UFCG

Eixos dos programas de integridade, conforme Decreto nº 9.203/2017	Medidas para atender os eixos estabelecidos pelo decreto nº 9.203/2017 programa de integridade da UFCG	Práticas existentes ou ações relacionadas
Comprometimento e apoio da alta administração	Governança para Integridade	Planejamento Estratégico Institucional Plano de Desenvolvimento Institucional
Existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade	Estruturas para Integridade	Reitoria Ouvidoria Comissão de Ética Coordenação de Controle Interno Comitê de Governança, Riscos e Controles Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos

		Secretaria de Recursos Humanos Agentes de Integridade
Análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade	Riscos para Integridade	Modelo de Gestão de Riscos
Monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade	Instrumentos para a Integridade	Código de Ética
	Comunicação para a Integridade	Comitê de Governança, Riscos e Controles
	Monitoramento para a Integridade	Cronograma anual de atividades de monitoramento, avaliação e atualização do plano de integridade.

Fonte: Autoria própria.

Os principais elementos de um programa de integridade são diretrizes que já estão em vigor através de atividades, programas e políticas relacionadas a auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência e combate à corrupção. Essas diretrizes devem ser organizadas e direcionadas para assegurar a conformidade, buscando a colaboração entre os responsáveis pelas áreas mencionadas e seus correlatos, com o objetivo de promover uma atuação ética e reduzir os riscos de fraudes, corrupção, violações dos princípios éticos e do cumprimento das normas legais (CGU, 2015). Estabelecer um programa que tenha como propósito transformar a cultura organizacional e engajar toda a instituição – seja ela de caráter público ou privado – para que adote, efetivamente, uma postura cada vez mais transparente, legal, ética e íntegra é uma meta desafiadora e cheia de obstáculos (GIOVANINI, 2014).

A Resolução nº 02/2024 do Colegiado Pleno do Conselho Universitário da UFCG, de 02 de agosto de 2024, institui a Unidade de Gestão da Integridade (UGI) da UFCG, com o objetivo de atender a uma exigência legal e, assim, formalizar e internalizar a política de integridade na UFCG, cuja função é coordenar a organização, implementação e supervisão do programa de integridade dentro da instituição (UFCG, 2024).

O CGRC em colaboração com a Unidade de Gestão da Integridade, desempenha papel essencial no fortalecimento da integridade institucional. Suas competências incluem a proposição de normas complementares que organizem e sistematizem as ações de integridade, assegurando coesão e eficácia; a deliberação sobre os relatórios anuais de monitoramento do Plano de Integridade; e a avaliação das atividades realizadas, permitindo o monitoramento contínuo e a atualização periódica do plano (UFCG, 2024).

Compliance, dentro do contexto organizacional, refere-se à conformidade com as legislações e normas, tanto internas quanto externas. Contudo, esse conceito tem se expandido

para além do mero cumprimento legal, visando também a harmonização com os princípios da organização. Isso não se limita apenas às operações e negócios, mas abarca todas as ações realizadas (Giovanini, 2014). Portanto, para os propósitos deste estudo, a implementação de *compliance* em uma instituição pública deve abranger, além da supervisão, a prevenção, identificação e correção de comportamentos inapropriados, antiéticos ou ilegais, assim como a análise dos riscos internos, relacionados a processos e sistemas que possam ser vulneráveis.

O foco central da gestão de riscos é antecipar circunstâncias que podem comprometer o patrimônio e os interesses da sociedade, conforme enfatiza Mesquita (2019). Da mesma forma, Saavedra (2011) afirma que o *compliance* se apresenta como um sistema orientado à gestão de riscos, atuando como um instrumento que evita a concretização de danos indesejados. Em outras palavras, sua atuação ocorre em cenários de incerteza, visando uma abordagem preventiva que permita às organizações públicas alcançar o valor público para o qual foram estabelecidas.

A Gestão de Riscos na UFCG está vinculada à Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, datada de 10 de maio de 2016, que visa implementar ações para institucionalizar práticas relativas à gestão de riscos, controles internos e governança, estabelecendo os princípios, objetivos e estruturas pertinentes ao assunto. Além disso, ao Decreto nº 9.203 e a Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, que estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos.

Este trabalho é executado com fundamento na Política de Gestão de Riscos da UFCG, conforme estabelecido pela Resolução nº 05, datada 26 de dezembro de 2023. A Política de Gestão de Riscos da UFCG tem como objetivo garantir que os gestores tenham acesso às informações sobre os riscos que a instituição enfrenta na busca de seus objetivos estratégicos. O gerenciamento desses riscos envolve um processo que se propõe a identificar, avaliar, administrar, controlar e monitorar eventos ou situações que possam impactar o desempenho da instituição.

Dentro da instituição, há um esforço concentrado na administração universitária para aprimorar a gestão de riscos na UFCG, iniciado com a aprovação do CGRC, formado pela alta administração da universidade, por meio da Portaria nº 95/2022 emitida pelo Gabinete da Reitoria da UFCG. O CGRC tem como competências:

Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
Institucionalizar estruturas adequadas de governança, **gestão de riscos** e controles internos;

Promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de **gestão de riscos** e de controles internos;
 Garantir a adesão às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
 Promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela **gestão de riscos** e pelos controles internos;
 Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
 Aprovar políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
 Supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
 Liderar e supervisionar a institucionalização da **gestão de riscos** e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;
 Aprovar e supervisionar método de priorização de tema de macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
 Emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da **gestão de riscos** e dos controles internos; e
 Monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo CGRC. (Grifo nosso)

O Gestor de Riscos é responsável por assegurar que os riscos sejam gerenciados em conformidade com a política de gestão de riscos da organização, monitorando-os continuamente para garantir que as respostas adotadas mantenham os riscos em níveis aceitáveis. Além disso, cabe a esse gestor garantir a disponibilidade de informações relevantes sobre os riscos em todos os níveis da organização, promovendo a transparência e a eficácia no processo de gestão.

Na perspectiva de uma política de *compliance*, a gestão de riscos desempenha um papel decisivo na mitigação de desperdícios de recursos e no enfrentamento das perdas geradas pela ineficiência administrativa. A detecção e o gerenciamento dos riscos operacionais (resultantes de falhas, deficiências ou inadequações nos processos internos, ou ainda da falta de competência na sua execução) e legais (originados de mudanças em legislações ou normas que afetam a conformidade) influenciam diretamente o *compliance* da instituição, auxiliando na criação e implementação de controles internos.

Nesse sentido, Lamboy (2018, p. 7) estabelece:

Risco legal ou regulatório relaciona-se a não conformidade com leis, regulações e padrões de *compliance* que englobam matérias como gerenciamento de segregação de função, conflitos de interesse, adequação na venda dos produtos, prevenção à lavagem de dinheiro etc. Este arcabouço regulatório tem como fonte leis, convenções do mercado, códigos e padrões estabelecidos por associações, órgãos regulatórios e códigos de conduta.

De uma forma mais abrangente, Lamboy (2018, p.6) classifica os riscos de *compliance* em uma categoria própria. Dessa maneira, são considerados riscos de *compliance* aqueles que "decorrem da não observância de leis, normas e procedimentos, além de ações antiéticas ou abusivas, como o assédio moral e o abuso de poder."

A análise sobre os riscos nos normativos superiores elaborados pela UFCG evidencia que, apesar da ausência de uma metodologia para gestão de riscos de *compliance*, as categorias selecionadas indicam uma orientação para o desenvolvimento desses riscos, fundamentada no conceito utilizado neste estudo.

Quadro 7 – Descrição dos Riscos

Riscos	Descrição
Riscos operacionais	Eventos que podem comprometer as atividades da UFCG, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Riscos de imagem/reputação	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade da UFCG em cumprir sua missão institucional.
Riscos legais	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da UFCG.
Riscos financeiros/orçamentários	Eventos que podem comprometer a capacidade da UFCG de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

Fonte: UFCG (2024).

Este pilar é fundamental para o sucesso do programa de integridade, uma vez que as políticas de *compliance*, o código de ética da organização e as iniciativas de implementação, monitoramento e avaliação do programa precisam ser elaborados com base nos riscos considerados relevantes durante esta etapa. Nesse contexto, os riscos que afetam a integridade estão incluídos no Plano de Integridade da UFCG, apresentando as principais estratégias para mitigar riscos à integridade, indicando a área responsável e o prazo para a implementação, conforme o Quadro 8.

Quadro 8 – Medidas essenciais para mitigar riscos à integridade da UFCG

Função de Integridade	Medida	Setor responsável	Prazo
Promoção da ética e de regras de conduta	Estabelecer aspectos que eliminem a rotatividades dos membros da comissão de ética	Reitoria	Dez/2024
	Mapeamento e divulgação dos Canais de Denúncia e de fluxos dos processos da Comissão de Ética	Comissão de Ética	Jan/2024
	Construção do Código de Conduta dos Servidores Técnicos, Docentes e Discentes	Comissão de Ética	Jun/2024
	Realizar ampla divulgação e capacitação dos servidores	Comissão de Ética e Secretaria de Recursos Humanos	Dez/2024
Transparência e acesso à informação	Realizar ampla divulgação e capacitação dos servidores	Ouvidoria e Administração Superior	Dez/2024
Conflitos de interesse e nepotismo	Realizar ampla divulgação de suas atribuições	Secretaria de Recursos Humanos e PRGAF	Jan/2024
	Realizar ampla divulgação e capacitação dos servidores.	Secretaria de Recursos Humanos	Jun/2024
	Incluir cláusula de vedação ao nepotismo em todos os editais licitatórios e nos contratos administrativos firmados.	PRGAF	Jan/2024
	Realizar ampla divulgação e capacitação dos servidores	Secretaria de Recursos Humanos	Jun/2024
	Estabelecimento de fluxos preventivos para possíveis situações de nepotismo	Secretaria de Recursos Humanos	Dez/2024
	Estabelecimento de fluxos preventivos para possíveis situações de nepotismo	Comprov, PRE, Propex e PRPG	Dez/2024
	Aprimorar a campanha de sensibilização quanto à existência de canais de denúncias	Ouvidoria	Jan/2024
Tratamento quanto às denúncias	Implementar, de forma gradual, a habilitação na plataforma FalaBR dos titulares dos setores para o recebimento e encaminhamento de demandas da Ouvidoria	Ouvidoria	Dez/2024
	Priorizar a sensibilização para o cumprimento do prazo legal	Ouvidoria	Jan/2024
	Dar ampla divulgação	CCI	Jan/2024
Controles internos e auditorias	Capacitação de gestores para alertar sobre sua responsabilidade.	Secretaria de Recursos Humanos, CCI e CPPAD	Jun/2024
	Capacitação para acompanhamento e resolução das recomendações de Auditoria da CGU contidas no Sistema E-Aud	CCI e Secretaria de Recursos Humanos	Jun/2024
Procedimentos de responsabilização	Realizar ampla divulgação e capacitação dos servidores.	CPPAD, CPACE e Secretaria de Recursos Humanos	Jan/2024
Apoio da alta administração e aprimoramento das estruturas de integridade	Instituir a Unidade de Gestão da Integridade (UGI)	Administração Superior	Jan/2024
	Instituir Programa de Integridade	Administração Superior	Jun/2024
	Estabelecimento de uma prática sistemática de conscientização dos servidores sobre o tema da integridade	Secretaria de Recursos Humanos	Dez/2024

	Envidar esforços no sentido de reforçar a equipe	Administração Superior	Jan/2024
Gestão de Pessoa	Qualificação para ocupantes dos cargos	Secretaria de Recursos Humanos	Jan/2024
Licitações e contratos	Publicar orientação interna quanto ao recebimento de Representantes	PRGAF	Jan/2024
	Capacitar e orientar os membros da comissão de licitação	Secretaria de Recursos Humanos	Jun/2024
	Orientações mediante capacitação de gestores	PRGAF, PU e Secretaria de Recursos Humanos	Jun/2024
Conduta pessoal	Dar ampla divulgação sobre o tema.	Comissão de Assédio	Jun/2024
	Mapeamento e divulgação dos Canais de Denúncia e de fluxos dos processos da Comissão de Assédio	Comissão de Assédio	Jun/2024
Lotação de pessoal	Criação de comissão para analisar os casos apontados pelas unidades	Secretaria de Recursos Humanos	Dez/2024
	Definição de controles para direcionamento adequado do servidor	Comissão de Assédio e Secretaria de Recursos Humanos	Dez/2024

Fonte: Programa de Integridade da UFCG (2023-2024).

No âmbito do setor público, a gestão de riscos visa capacitar as agências a conduzir com eficácia as incertezas, bem como os riscos e oportunidades que delas emergem. Isso contribui para fortalecer a habilidade de gerar valor, oferecendo serviços que sejam mais eficientes, eficazes e econômicos, sempre tendo em mente princípios como equidade e justiça (Intosai, 2007). Além disso, as ações de controle interno são implementadas através de políticas e procedimentos que asseguram a conformidade com as diretrizes estabelecidas pela alta administração, com o intuito de minimizar os riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos e garantir uma segurança razoável na realização das metas. O controle interno é um componente fundamental da gestão de riscos, que, por sua vez, integra o processo mais amplo de governança da instituição (COSO, 2013 apud TCU, 2018a, p. 90).

A nova abordagem de governança pública integra a governança, a gestão de riscos e a integridade (GRC) nas atividades das agências governamentais. Essas práticas são essenciais para melhorar a eficácia das soluções propostas pelos agentes públicos (desempenho) e para aumentar a sua capacidade de resposta aos interesses dos diversos envolvidos (conformidade). Todo esse processo é guiado por princípios como transparência, responsividade e integridade, que são fundamentais para reforçar a legitimidade em um governo democrático (BARRETO; VIEIRA, 2019).

A análise dos documentos relacionados abordada por esta pesquisa revela que a UFCG está empenhada na criação de estruturas e na aplicação de práticas de gestão de riscos e controle

interno. Há um esforço inicial voltado para o desenvolvimento dos riscos de integridade, que servirá como alicerce para a promoção de uma cultura ética (UFCG, 2023-2024). Quando esses aspectos forem robustecidos, poderão contribuir para a prevenção, identificação e correção de falhas de integridade nas atividades estratégicas, operacionais e financeiras.

Na sequência, foram analisadas e detalhadas as produções da UFCG relacionadas à Política de Governança, que enfatizam a importância da transparência ativa, do acesso à informação, da prestação de contas e da responsabilidade social. Essa política surgiu da adoção da governança corporativa, originalmente do setor privado, adaptada ao contexto do setor público.

A governança, a princípio, é um conceito que se apresenta como normativamente neutro, quando considerado como um processo que orienta e controla as sociedades em busca de um desempenho otimizado. O mesmo se aplica à governança pública, uma vez que um governo autoritário pode reforçar as estruturas de governança de agências públicas e obter resultados superiores a um regime democrático, que promove a implementação de princípios como participação, impessoalidade, responsividade, transparência, entre outros. Isso implica reconhecer que a estrutura de governança é distinta do objetivo que essa estrutura pretende alcançar (FUKUYAMA, 2013).

Para atender à implementação da política de governança no âmbito da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, estabelecida pelo Decreto nº 9.203 e a Portaria nº 21, de 07 de abril de 2021, que alterou a composição do CGRC da UFCG, ficando assim revogada a Portaria Reitoria nº 101, de 11 de maio de 2018.

O Comitê de Governança é a entidade incumbida de implementar a Política de Governança, suas atribuições incluem, entre outras, a promoção de práticas e princípios éticos, conforme o código de ética da instituição, e a adoção de métodos que assegurem a responsabilidade dos servidores públicos na prestação de contas, bem como na transparência e na eficácia das informações. Além disso, é responsável pela institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, garantindo a conformidade com regulamentações, leis, códigos e normas, com o objetivo de direcionar políticas e oferecer serviços de interesse público.

A relevância das práticas que fortalecem o diálogo e o consenso entre os diferentes atores sociais. Em outras palavras, a função da governança é conectar os *stakeholders* para que contribuam na busca de soluções para os desafios enfrentados. O Projeto de Governança tem como objetivo facilitar o acesso e a comunicação da comunidade acadêmica e da sociedade em geral com os gestores (PIRONTI, 2017). A UFCG não dispõe de um projeto de governança.

A *compliance* também desempenha um papel importante na promoção da transparência nos processos, conforme destacado por Gonçalves (2012), através de seus princípios de consistência e coerência em todas as ações e decisões. A Lei nº 12.527, sancionada em 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), estabelece o direito constitucional que os cidadãos têm de acessar informações públicas e é aplicável aos três Poderes da União. A lei prevê a divulgação de informações institucionais, incentivando o fortalecimento da cultura de transparência e o controle social na Administração Pública (BRASIL, 2011).

Por esta razão, a UFCG se destacou entre as instituições do Poder Executivo Federal ao conquistar a primeira posição em Transparência Ativa. Essa realização foi formalizada em 19 de julho de 2023, quando a universidade obteve 100% de conformidade com os 49 (quarenta e nove) requisitos obrigatórios estabelecidos pela LAI, seguindo as diretrizes do Guia de Transparência Ativa da Controladoria Geral da União. A LAI determina que órgãos públicos devem, de forma proativa e espontânea, divulgar informações de interesse público, eliminando a necessidade de pedidos formais e garantindo a transparência e o acesso a dados essenciais na internet, como transferências financeiras, processos licitatórios e informações sobre servidores e autoridades.

O compromisso da UFCG com a transparência é claramente demonstrado pelo avanço em seu desempenho: em 2021, apenas 8,2% dos itens obrigatórios eram atendidos, enquanto em 2023 esse número subiu para 100%. Ademais, a instituição se sobressai na Transparência Passiva, tendo um tempo médio de resposta de 7,16 dias para atender às solicitações, um prazo muito melhor que a média de 14,6 dias registrada entre os órgãos públicos em geral, além de não apresentar nenhuma omissão nas respostas. A UFCG passou da 280ª para a 1ª posição entre os órgãos avaliados, cumprindo completamente as exigências da Transparência Ativa e se estabelecendo como um modelo em acesso à informação.

O Plano de Dados Abertos (PDA) é uma implementação da Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal, reulamentada pelo Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016, e representa uma exigência legal à qual a UFCG, como entidade federal autárquica, está submetida. A questão dos Dados Abertos no contexto do Governo Federal do Brasil refere-se à publicação e à divulgação de informações e dados públicos na internet, observando certos critérios que permitem sua reutilização e a criação de aplicativos por toda a sociedade. A maior parte das informações geradas e gerenciadas pelo governo são de domínio público. Embora a disponibilização de dados na internet não seja uma prática nova na administração pública, a

adoção de uma política de dados abertos demonstra a intenção do governo em padronizar e promover a disseminação de informações públicas entre todos os órgãos federais. O conceito de dados abertos se baseia na ideia de que, quando os dados são compartilhados de forma acessível, seu valor e sua utilidade são ampliados. Dessa forma, o governo busca estabelecer um ecossistema de dados e informações que beneficie a sociedade, incentivando a participação de todos os setores, incluindo a iniciativa privada, o meio acadêmico e a própria administração pública.

Ao garantir o cumprimento dos princípios de publicidade, transparência e eficiência, além da divulgação de dados de interesse público gerados pela instituição, o PDA 2023 - 2025 traçou um caminho para assegurar a transparência fundamental para o controle social. Na elaboração de seu PDA, a UFCG alinha-se a um conjunto de Boas Práticas em Transparência e Publicidade de informações incentivadas pelo Governo Federal, visando beneficiar a comunidade acadêmica, os cidadãos e a sociedade em geral. Além disso, a instituição adota de forma voluntária as diretrizes e recomendações estipuladas pela legislação, as quais são amplamente divulgadas por órgãos governamentais e fiscais, agregando valor à colaboração com outras instituições públicas do Governo Federal.

Os marcos da legislação federal sobre a promoção do governo aberto foram assimilados através de diversos instrumentos, que proporcionaram as bases para fortalecer a transparência ativa da UFCG. As ações voltadas para a transparência estão associadas ao fortalecimento do controle social e à diminuição de desvios e eventos que possam facilitar comportamentos que comprometem a integridade.

A transparência e a *accountability* junto à sociedade são instrumentos que, quando combinados, ampliam as oportunidades de promover o controle social, o que, por sua vez, favorece a conformidade da Instituição.

Nesse contexto, Ramírez-Alujas (2010) salienta que essa conexão com a sociedade possibilita a inserção do cidadão nas decisões que a administração pública tomará, em razão do controle social exercido pelos cidadãos, apoiado pela transparência, pela participação dos interessados e pela responsabilização dos servidores públicos.

Ainda em processo de análise das contribuições da Governança para a *compliance* na UFCG, o documento conhecido como Relatório de Gestão representa uma ferramenta fundamental para garantir a transparência e a prestação de contas da instituição. Esse relatório oferece uma visão integrada da administração, atendendo ao que estabelece o artigo 70 da Constituição Federal, que exige sua apresentação aos órgãos de controle interno e externo da

Administração Pública, à comunidade universitária e ao público em geral. A elaboração desse documento ocorre anualmente desde 2013, seguindo as diretrizes e normativas estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União e pela Controladoria Geral da União (BRASIL, 1988).

O Relatório de Gestão da UFCG referente ao exercício de 2023, direcionado aos órgãos de controle interno e externo, bem como à sociedade, como parte da prestação de contas anual exigida, foi elaborado em conformidade com as diretrizes da Instrução Normativa-TCU nº 84, datada de 22 de abril de 2020, seguindo as orientações e conteúdos definidos pela Decisão Normativa TCU nº 198, de 23 de março de 2022, e publicado em 3 de abril de 2024. Esse documento aborda os resultados obtidos na administração dos recursos que estão sob a responsabilidade dos gestores dos órgãos públicos, considerando os objetivos de interesse coletivo definidos pelo poder público.

Partindo para análise documental do Relatório, na dimensão governança, a UFCG reafirma seu compromisso constante com a transparência e a eficácia administrativa. São apresentadas as ações executadas para aprimorar a governança institucional, incluindo a divulgação de dados significativos relacionados a ensino, pesquisa, extensão, planejamento e execução do orçamento. Essas iniciativas têm como objetivo estabelecer uma ligação direta com a sociedade, favorecendo uma gestão pública mais clara e acessível.

Esse vínculo visa garantir a transparência e a responsabilidade na gestão pública, além de manter os cidadãos, que utilizam os bens e serviços oferecidos pela administração pública, bem informados (*accountability*). O Relatório de Gestão da UFCG, nesse contexto, ressalta um compromisso com a melhoria da gestão, contribuindo para a prestação de contas sobre os recursos públicos e proporcionando maior clareza à sociedade, que é a verdadeira beneficiária dos bens e serviços públicos.

Na dimensão da Governança, fundamentada nas contribuições de Gonçalves (2012), Barreto e Vieira (2019), Pironti (2017) e Santana (2020), os quais enfatizam a importância de seguir as normas de Governança Corporativa para promover transparência ativa, acesso à informação e a criação de processos de prestação de contas e responsabilização como base para a *compliance*, a análise dos documentos mostra um avanço nos pilares da governança (liderança, controle e estratégia). Isso ocorre a partir de uma estrutura que possibilita o desenvolvimento de um controle interno sólido na UFCG. A utilização dessas ferramentas para o controle social, portanto, reduz a vulnerabilidade a riscos de fraudes e situações propensas à corrupção, contribuindo assim para a *compliance* na UFCG.

No tocante a dimensão de gestão de riscos, embora o relatório destaque a superação de desafios, como cortes no orçamento e um aumento nas demandas, não menciona uma política formal de gestão de riscos. A falta de informações sobre mecanismos estruturados para identificar, avaliar e mitigar riscos institucionais indica uma área que pode ser desenvolvida no futuro, com o intuito de fortalecer a resiliência e a capacidade de resposta da universidade diante de possíveis adversidades.

No que diz respeito à sustentabilidade, o relatório carece de informações aprofundadas sobre iniciativas voltadas para a sustentabilidade ambiental ou socioeconômica. A adoção de práticas sustentáveis é fundamental para fomentar o desenvolvimento responsável e a sensibilização ambiental na comunidade acadêmica. A falta de dados concretos sobre ações sustentáveis representa uma chance para a UFCG incorporar e divulgar estratégias de sustentabilidade em seus próximos relatórios de gestão.

Na sequência de análise dos documentos, o Plano de Logística Sustentável (PLS) da UFCG, aprovado através da Resolução nº 09/2020, de 14 de dezembro de 2020, o qual representa uma ação estratégica destinada a incorporar práticas sustentáveis nas atividades da instituição, fomentando a responsabilidade ambiental e social. As abordagens apresentadas neste Plano proporcionam alternativas para aprimorar e fortalecer as iniciativas realizadas na UFCG ao longo do período de 2020 a 2024. Criado de maneira colaborativa e integrada a partir de 2017, o PLS engloba diversos elementos das atividades acadêmicas, em conformidade com as orientações da Instrução Normativa nº 24/2020, de 18 de março de 2020, do Ministério da Economia,

Os principais propósitos do PLS incluem a maximização da eficiência no uso de materiais, energia elétrica e água, através da adoção de medidas que visam diminuir o desperdício e incentivar o uso consciente desses recursos. Ademais, o PLS define diretrizes para a coleta seletiva e a correta destinação dos resíduos, com a finalidade de reduzir impactos ambientais e fomentar a economia circular. O plano também estimula o uso de transportes menos poluentes e a implementação de ações que ajudem a diminuir as emissões de gases de efeito estufa. No que tange às compras sustentáveis, o plano orienta a aquisição de produtos e serviços que atendam a critérios ambientais e sociais, reforçando, assim, a responsabilidade socioambiental da instituição.

A adoção do PLS requer a colaboração de várias unidades acadêmicas e administrativas, assegurando uma perspectiva integrada e cooperativa. O acompanhamento constante das atividades possibilita a avaliação do avanço das metas definidas, facilitando adaptações e

aprimoramentos contínuos. Com a implementação do PLS, a UFCG reafirma seu comprometimento com a sustentabilidade, alinhando-se às melhores práticas institucionais e ajudando a formar uma sociedade mais consciente e responsável em relação ao meio ambiente.

Embora o documento em questão não mencioner de forma direta a Agenda 2030 ou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, é viável deduzir que as orientações do PLS estão em consonância com os princípios da sustentabilidade e da responsabilidade social, que são essenciais para a Agenda 2030.

A dimensão de *compliance* em governança do PLS, baseia-se na adoção de práticas que garantem a conformidade com normas e regulamentos ambientais, além de incentivar a transparência e a responsabilidade institucional. O PLS define orientações precisas para a utilização eficiente de recursos, a gestão de resíduos e a realização de compras sustentáveis, refletindo as políticas públicas de sustentabilidade e as legislações em vigor. A governança se fortalece por meio da estipulação de metas mensuráveis, do monitoramento contínuo das ações e da colaboração de várias unidades da universidade na implementação do plano, assegurando que as iniciativas sejam realizadas de maneira transparente e eficaz. Com a adoção dessas práticas, a UFCG não apenas atende às suas exigências legais, mas também reafirma seu compromisso com a sustentabilidade ao promover uma gestão pública responsável e alinhada às melhores práticas de governança.

Analisando a *compliance* na dimensão de gestão de riscos do PLS, está voltado a identificação, mitigação e monitoramento dos riscos ambientais e operacionais inerentes às suas atividades. O PLS incorpora práticas que possibilitam a avaliação dos impactos ambientais resultantes das operações da universidade, abrangendo aspectos como o uso de recursos naturais, a geração de resíduos e as emissões de poluentes. Com a criação de diretrizes que promovem o consumo eficiente de materiais e a adequada destinação de resíduos, o plano busca reduzir riscos associados a não conformidades com as normas ambientais e a possíveis efeitos negativos sobre a imagem da instituição. Além disso, a adoção de práticas sustentáveis e o acompanhamento contínuo asseguram que a UFCG esteja bem preparada para enfrentar riscos de maneira proativa, ajustando suas estratégias quando necessário, a fim de garantir a conformidade e incentivar uma gestão responsável e eficiente.

Finalmente, a *compliance* na dimensão da sustentabilidade do PLS, evidencia o compromisso da instituição com práticas que favorecem a preservação ambiental e a responsabilidade social, alinhando-se às legislações ambientais e aos objetivos globais de sustentabilidade. O PLS visa minimizar os impactos ambientais por meio da melhor utilização

de recursos como energia, água e materiais, além de promover a gestão de resíduos e a utilização de meios de transporte sustentáveis. A universidade também orienta suas aquisições com base em critérios ambientais e sociais, reforçando sua responsabilidade socioambiental. Essas iniciativas não apenas cumprem com as obrigações legais, mas também evidenciam o empenho contínuo da UFCG em integrar suas atividades aos princípios da sustentabilidade, colaborando para o bem-estar da comunidade acadêmica e da sociedade como um todo, em conformidade com as melhores práticas de governança e sustentabilidade.

Um sistema de gerenciamento da integridade pública refere-se a um conjunto de normas, ferramentas de gestão e controle, além do reforço de valores éticos que visam promover a integridade, a transparência e minimizar o risco de comportamentos que possam infringir os padrões e políticas oficialmente estabelecidos. Para isso, requer a coordenação de diferentes agentes e a aplicação de instrumentos que permeiam diversas áreas de uma entidade pública, como a alta administração, comissões de ética, auditoria interna, gestão de riscos, recursos humanos, corregedoria, assessoria jurídica, contabilidade, controles internos e gestão documental, entre outras (CGU, 2015b).

Nota-se um significativo progresso na elaboração de documentos que tratam de *compliance* nas dimensões de governança, gestão de riscos e sustentabilidade, conforme é abordado neste estudo. Essa evolução reflete um desenvolvimento contínuo nas práticas e nas estruturas de controle interno e gestão de riscos, sustentadas pela legislação pertinente, ampliando as possibilidades de atuação da sociedade e das instituições de controle. Esse movimento reforça a *compliance* como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade, demonstrando um compromisso crescente com o atendimento às exigências legais e regulamentares. Ademais, ressalta-se a atenção às recomendações legais, que são seguidas com diligência, promovendo maior transparência e eficiência nas práticas institucionais.

4.2 A PERCEPÇÃO DE ATORES QUE ATUAM NA GESTÃO EM RELAÇÃO A APLICAÇÃO DE *COMPLIANCE* NAS PRÁTICAS ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS DA UFCG

Este tópico aborda o segundo objetivo específico da pesquisa, que tem como objetivo analisar a percepção de atores que atuam na gestão em relação a aplicação de *compliance* nas práticas acadêmicas e administrativas da UFCG.

A coleta de dados para essa fase da pesquisa ocorreu entre 15 de novembro e 10 de dezembro de 2024, conforme detalhado no capítulo que discute os procedimentos metodológicos. Foram encaminhados e-mails para os atores que atuam na gestão.

Nas mensagens enviadas, havia um convite para que o servidor preenchesse um formulário eletrônico contendo as perguntas que fundamentaram a pesquisa. Este formulário foi criado na plataforma *Google Forms* e foi incluído como anexo no e-mail, juntamente com uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Durante o período estabelecido para a coleta de respostas, foram enviadas mensagens por meio de um aplicativo com o link e o convite para participar, com o objetivo de incentivar a contribuição para a pesquisa. Ao término do prazo, foram recebidas, de forma voluntária, 41 respostas.

A análise e o tratamento dos dados de caráter socioeconômica e funcional foram realizados levando em conta os aspectos de sexo, faixa etária e nível de escolaridade, além do tempo de serviço tanto no setor público quanto na UFCG. Também foram ressaltadas as funções desempenhadas pelos participantes na Universidade.

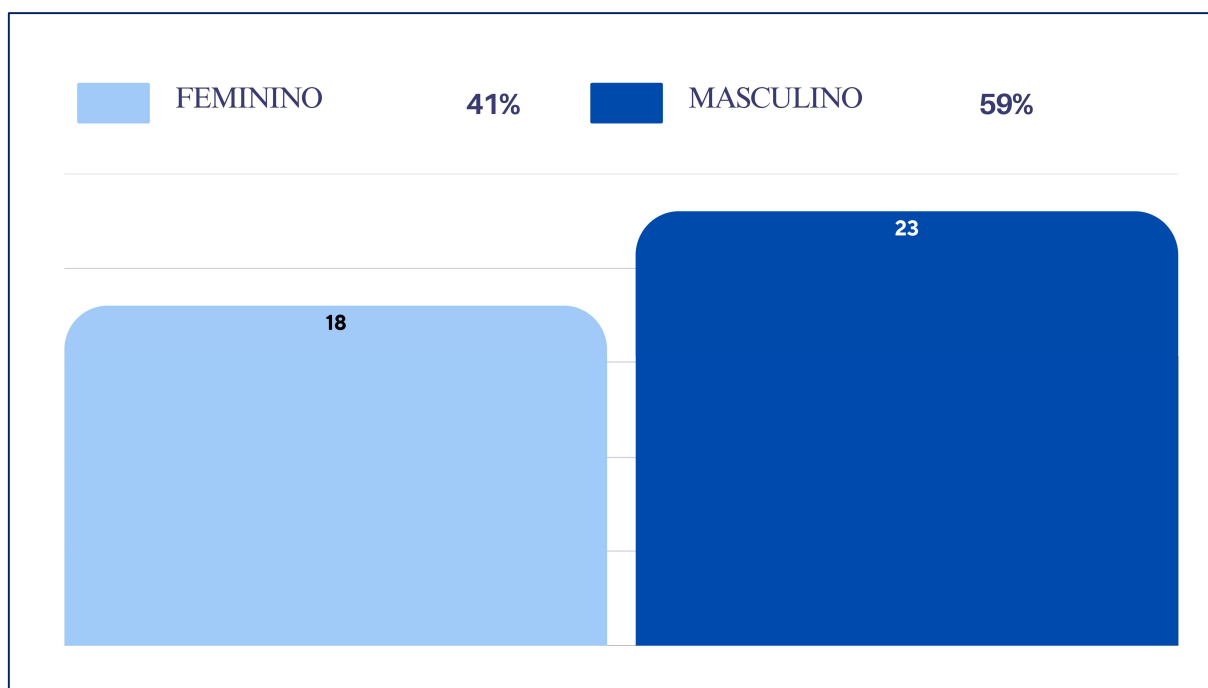
Em seguida, foram estabelecidas correlações entre algumas variáveis, focando especificamente no tempo de trabalho na instituição e no período dedicado à gestão, com o intuito de elaborar um perfil dos agentes envolvidos na gestão da UFCG.

Os parágrafos a seguir apresentam os resultados obtidos por meio da análise realizada. Inicialmente, serão destacados os principais aspectos do perfil dos indagados e, em seguida, serão aprofundados os tópicos centrais das respostas coletadas em cada dimensão de *compliance* analisada.

Com base na pesquisa realizada com 41 servidores da UFCG, a maioria dos servidores pertence ao gênero masculino, totalizando 23 indivíduos (56%), os servidores do gênero feminino representam uma parcela significativa, totalizando 18 indivíduos (44%). Os dados

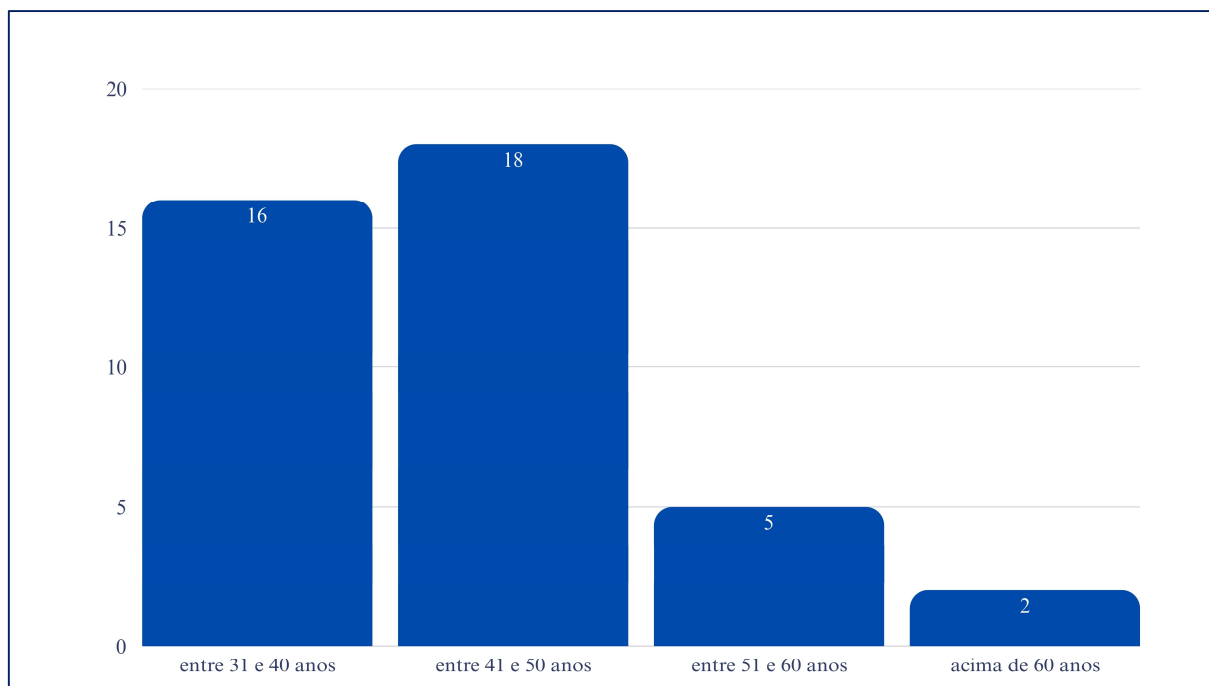
mostram que os servidores da UFCG apresentam uma composição de gênero relativamente equilibrada, a diferença entre os gêneros é moderada, com uma leve predominância masculina.

Gráfico 1 – Distribuição dos participantes conforme gênero



Fonte: Autoria própria.

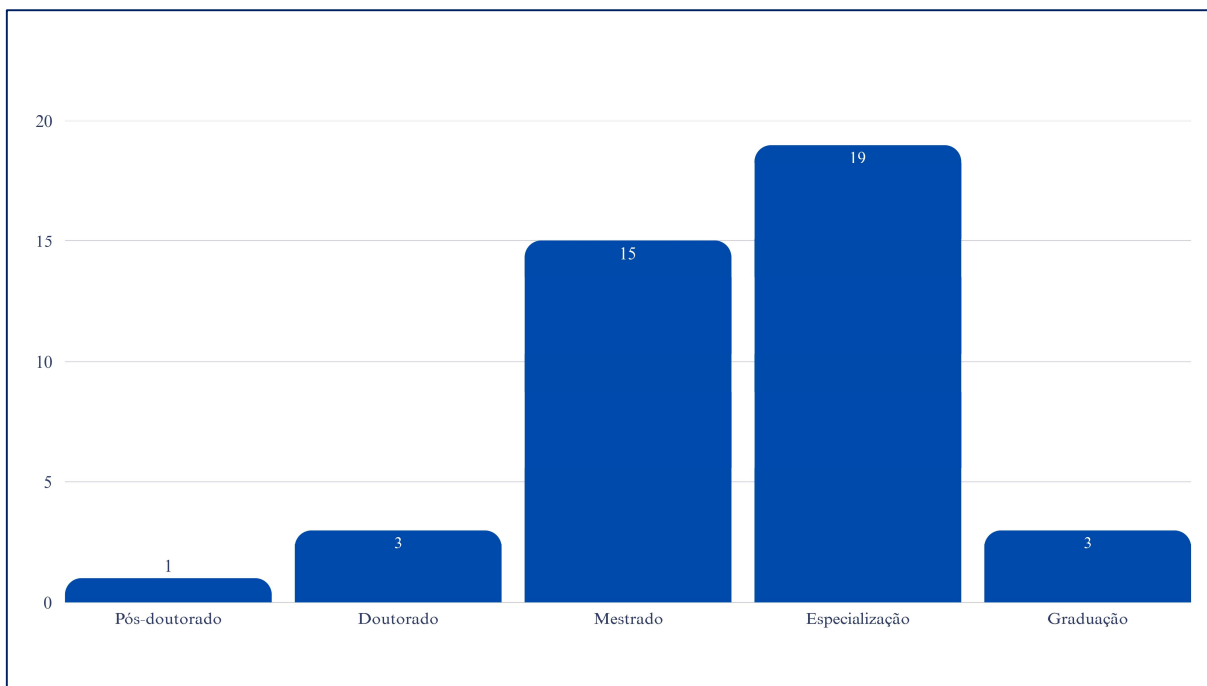
No tocante a idade dos respondentes, constatou-se que a idade varia de 33 a 64 anos, com uma predominância na faixa etária de 36 a 48 anos. A idade média dos participantes é de aproximadamente 49 anos, com um desvio padrão de 21,9.

Gráfico 2 – Distribuição dos participantes por faixa etária

Fonte: Autoria própria.

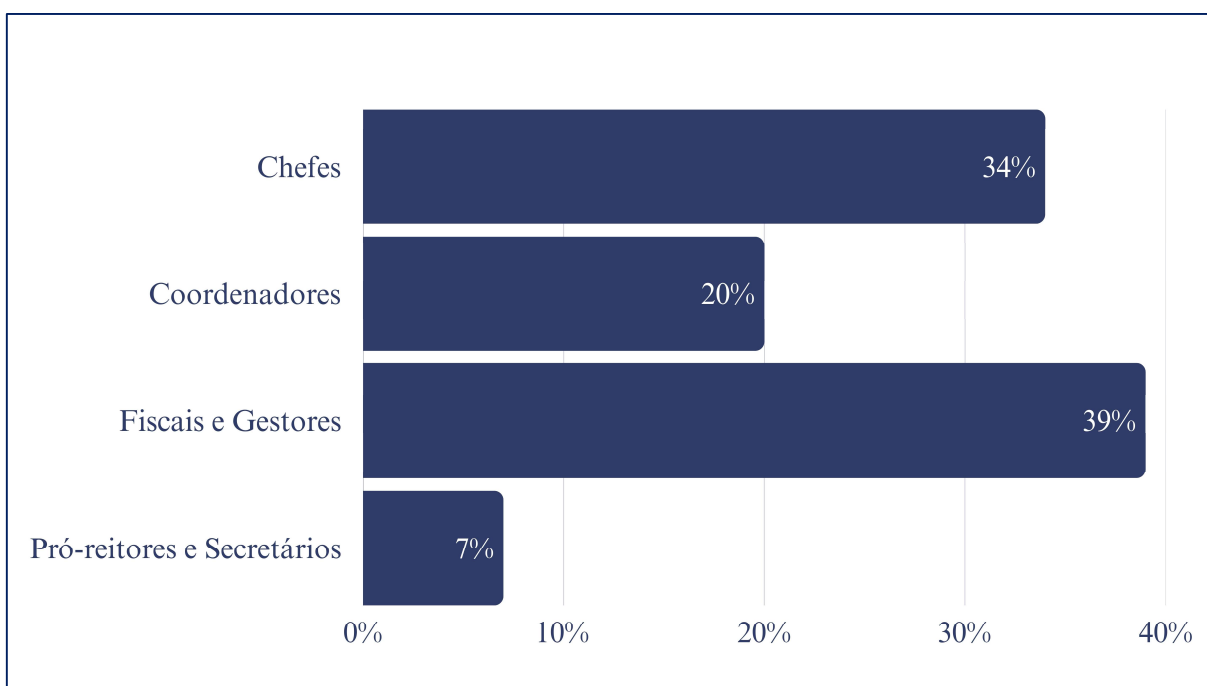
Em relação ao nível educacional dos respondentes, observa-se uma predominância de profissionais com especialização, totalizando 19 (46%) dos participantes. Este nível de escolaridade representa quase metade do total (46%), sugerindo que muitos servidores buscaram uma formação de nível intermediário entre a graduação e a pós-graduação avançada.

Um número significativo de servidores (15 indivíduos) possui mestrado (37%), indicando um alto investimento na formação acadêmica. Juntos, os níveis de especialização e mestrado totalizam 83%, evidenciando que a maioria dos servidores investiu em formação continuada ou pós-graduação. Apenas 3 servidores possuem apenas a graduação (7%), o que demonstra um elevado nível educacional médio entre os servidores da UFCG. Outros 3 servidores alcançaram o doutorado (7%), evidenciando uma representatividade ainda modesta para esse nível de qualificação. Apenas 1 servidor atingiu o pós-doutorado (2%), representando a parcela mais avançada do grupo. Os níveis de formação básica (graduação) e avançada (doutorado e pós-doutorado) são menos representativos, somando apenas 16% do total.

Gráfico 3 – Grau de instrução dos participantes

Fonte: Autoria própria.

O Gráfico 4 apresenta a composição do perfil dos participantes evidenciando uma diversidade de funções de gestão dentro da instituição analisada.

Gráfico 4 – Função que os participantes ocupam na UFCG

Fonte: Autoria própria.

Especificamente, observou-se que 34% dos participantes ocupam a função de chefia, enquanto 20% desempenham a função de coordenadores. Outro grupo representativo, também com 34%, é formado por gestores e fiscais de contratos, evidenciando uma forte presença de servidores diretamente envolvidos com a supervisão e a execução de atividades administrativas e contratuais. Por fim, 7% dos respondentes ocupam funções de maior nível hierárquico, como pró-reitores e secretários, o que reforça a amplitude da amostra quanto à variedade de funções de gestão estratégicas e operacionais, presentes no contexto institucional. Essa distribuição permite uma análise mais abrangente das percepções e práticas administrativas, considerando distintos níveis de responsabilidade e tomada de decisão.

Foi analisado o tempo de atuação dos participantes da pesquisa no setor público e na UFCG, distribuídos por diferentes intervalos de anos. Os resultados revelaram que a concentração principal está entre as faixas de 12 a 15 anos (32%), indicando que um grande número de servidores possui experiência no serviço público. A segunda maior concentração está na faixa de 15 a 18 anos (24%), mostrando que um quarto do grupo já tem entre 15 e 18 anos de atuação. Portanto, mais da metade (56%) dos servidores possuem de 12 a 18 anos de experiência, evidenciando um perfil predominante de servidores experientes.

Nas faixas com representatividade menor entre 1 a 3 anos (5%), 3 a 6 anos (2%), e 6 a 9 anos (7%), estão apenas 14% dos servidores, em fases iniciais de sua atuação no serviço público. Por outro lado, uma quantidade moderada de servidores possui experiência intermediária, entre 9 a 12 anos (20%), antes de atingir os níveis mais altos de concentração (12 a 18 anos).

Nas faixas com experiência longa (mais de 18 anos), na faixa de 21 a 24 anos (5%) e acima de 30 anos (5%), estão apenas 10% dos servidores possuem períodos longos de atuação no serviço público, indicando que há menor retenção a longo prazo ou que servidores com mais tempo de experiência são uma minoria.

Na distribuição geral, a maior parte da força de trabalho cerca de 76% está concentrada entre 9 e 18 anos de serviço, refletindo estabilidade cerca de 32% dos participantes possuem até quinze anos de experiência no serviço público, apenas 24% estão distribuídos entre os extremos (menos de 9 anos e mais de 18 anos), o que aponta para um ciclo mais consistente de atuação na faixa intermediária de tempo, e sendo que 5% deles estão atualmente cumprindo o estágio probatório no momento em que responderam à pesquisa.

Em relação ao tempo de atuação na UFCG, a concentração principal está na faixa 12 a 15 anos (32%), com a maior representatividade, indicando que o maior número de servidores está nesse período de atuação na instituição. A segunda maior concentração está na faixa 9 a 12

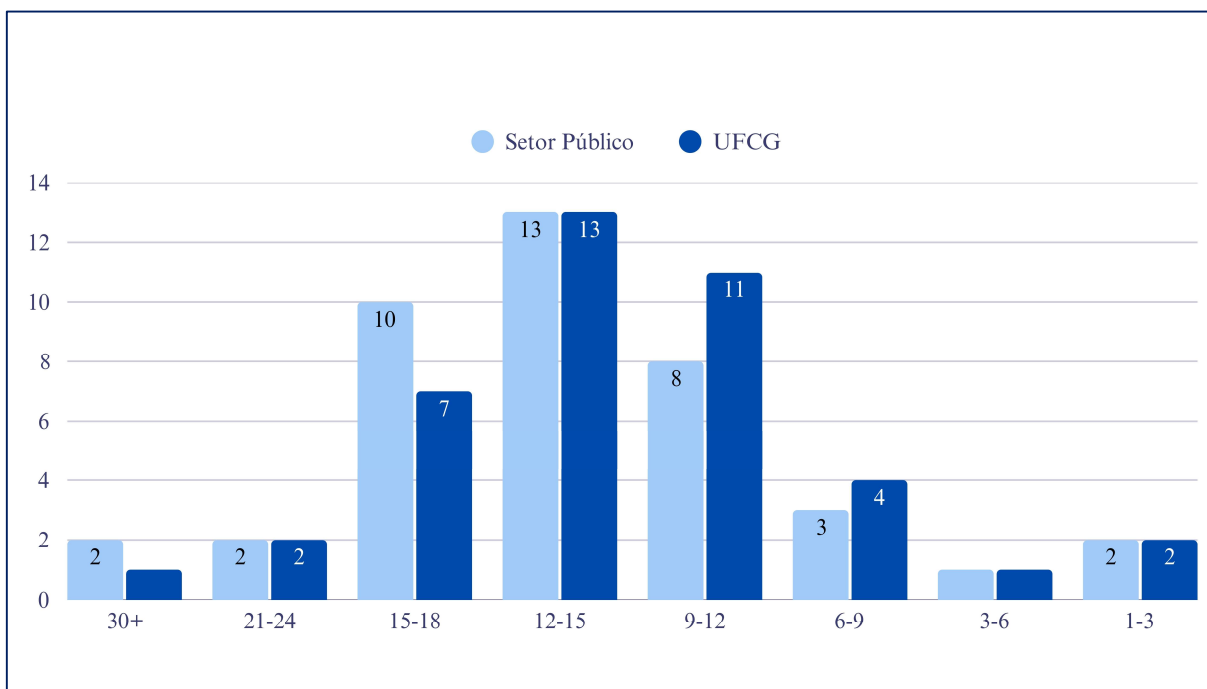
anos (27%), evidenciando que uma parcela significativa de servidores tem tempo de serviço intermediário. A maioria dos servidores (59%) tem entre 9 e 15 anos de atuação na UFCG, caracterizando um grupo consolidado em suas funções e com experiência relevante na instituição.

As faixas com representatividade moderada, são de 6 a 9 anos (10%) e 15 a 18 anos (17%), indicando um número moderado de servidores, somando 27%, reforçando a concentração principal no período intermediário de atuação.

Nos extremos de atuação, estão na atuação mais recente (1 a 3 anos e 3 a 6 anos), apenas 5% estão na faixa de 1 a 3 anos e 2% na faixa de 3 a 6 anos, totalizando 7%. Por outro lado, na atuação mais longa (21 a 24 anos e acima de 30 anos), 5% possuem entre 21 e 24 anos de atuação, enquanto apenas 2% têm mais de 30 anos de serviço.

Na distribuição geral, a maioria dos servidores tem entre 6 e 18 anos de atuação, totalizando 86% do grupo. Apenas 14% estão nos extremos de tempo de atuação (menos de 6 anos ou mais de 18 anos). O Gráfico 5 ilustra a frequência da duração do tempo de serviço público e o período de atuação na UFCG.

Gráfico 5 – Tempo de serviço no setor público e na UFCG



Fonte: Autoria própria.

Os blocos seguintes tratam de *compliance* como instrumento de governança, gestão de risco e sustentabilidade adotados para esta pesquisa, através das práticas acadêmicas e administrativas da UFCG. Foram utilizados os aspectos de frequência, média e mediana para avaliar as respostas e, destacados alguns itens específicos em cada um dos blocos.

O bloco Práticas de Governança - Controle Interno/Auditoria, que corresponde a um conjunto de ações e medidas por meio do qual a instituição controla suas atividades, com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e alcançar os objetivos da organização, elencou 5 perguntas sobre o conhecimento acerca do controle interno/auditoria e sua aplicação na universidade. Foi estabelecido, nesse primeiro bloco, a relação entre práticas de governança e controle interno/auditoria, uma vez que é fundamental assegurar que as organizações operem de forma eficaz, ética e em conformidade com as normas. Esses elementos, quando implementados de forma integrada e eficaz, oferecem uma base sólida para a condução das organizações em direção ao cumprimento de seus objetivos estratégicos, assegurando a confiabilidade e a perenidade das atividades. A Tabela 1 descreve os resultados obtidos:

Tabela 1 – Respostas para o bloco Práticas de Governança - Controle Interno/Auditoria

	Frequência	Média	Mediana
1. A universidade implementa práticas cotidianas de controle interno (manual de procedimentos, <i>checklists</i> , canais de denúncia, auditoria interna, treinamentos)?			
Discordo	5 (12%)	3,29	4,00
Discordo Parcialmente	10 (24%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	0 (0%)		
Concordo Parcialmente	20 (49%)		
Concordo	6 (15%)		
2. O controle interno da universidade emite normas sobre procedimentos, bem como anuais e outras orientações e instruções, que estejam devidamente documentados?			
Discordo	11 (27%)	2,90	3,00
Discordo Parcialmente	6 (15%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	4 (10%)		
Concordo Parcialmente	16 (39%)		
Concordo	4 (10%)		
3. As ações da auditoria interna da universidade são eficazes sob o ponto de vista da estrutura de controle?			
Discordo	8 (20%)	2,76	2,00
Discordo Parcialmente	14 (34%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	3 (7%)		
Concordo Parcialmente	12 (29%)		
Concordo	4 (10%)		
4. As ações da auditoria interna da universidade são eficazes sob o ponto de vista da estrutura de controle?			
Discordo	14 (34%)	2,61	3,00
Discordo Parcialmente	6 (15%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	5 (12%)		

Concordo Parcialmente	14 (34%)		
Concordo	2 (5%)		
5. O controle interno da universidade contempla as avaliações de risco realizadas, sendo frequentemente revisado segundo a gestão de riscos?			
Discordo	11 (27%)		
Discordo Parcialmente	13 (32%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	7 (17%)	2,46	2,00
Concordo Parcialmente	7 (17%)		
Concordo	3 (7%)		

Fonte: Autoria própria.

Os resultados indicam que, em média, as respostas estão próximas de "nem discordo, nem concordo" a "concordo parcialmente", enquanto a mediana mostra que a maioria das respostas está na categoria "concordo parcialmente". Os dados do item 1 refletem uma percepção moderadamente positiva sobre a implementação de práticas cotidianas de controle interno na universidade, com a maioria dos respondentes (64%) concordando parcial ou totalmente (49% e 15%, respectivamente). A média de 3,29 e a mediana de 4,00 indicam uma tendência de aceitação, embora ainda haja espaço para melhorias. Esse dado sinaliza que, embora a maioria dos respondentes demonstre um grau moderado de concordância parcial em relação à implementação de práticas cotidianas de controle interno, ainda há uma parcela significativa que não expressa uma posição tão clara ou que está menos convicta da presença dessas práticas.

Por outro lado, 36% dos respondentes (12% discordando totalmente e 24% parcialmente) indicam insatisfação, o que pode apontar para falhas em aspectos específicos das práticas de controle, como a abrangência ou eficácia do manual de procedimentos, *checklists*, canais de denúncia, auditorias internas ou treinamentos. A ausência de respostas neutras (0% em "nem discordo, nem concordo") indica que os respondentes têm opiniões claras, o que pode refletir um bom nível de engajamento ou exposição às práticas analisadas.

A análise dos dados revela uma percepção majoritariamente negativa ou neutra acerca da eficácia das ações de auditoria interna em uma universidade, especialmente no que diz respeito à estrutura de controle. Um total de 54% e 49% dos participantes manifestou discordância total ou parcial nas perguntas 3 e 4, respectivamente. As médias baixas (2,76 e 2,61) e as medianas (2,00 e 3,00) corroboram essa impressão, apesar da variação nas respostas, o que implica disparidades no nível de engajamento ou compreensão dos participantes.

As atividades de controle interno, essenciais para minimizar riscos e assegurar o cumprimento das diretrizes estratégicas, são componentes vitais da gestão de riscos e da

governança institucional (COSO, 2013 apud TCU, 2018a). Entretanto, os dados evidenciam dificuldades na aplicação dessas atividades dentro da universidade, apesar de 49% dos participantes reconhecerem progressos na criação de normas e na documentação de controle interno, 42% identificam lacunas, que podem estar relacionadas à comunicação ou à estruturação dessas normas. Ademais, a gestão de riscos demonstra uma situação ainda mais preocupante, com 59% dos respondentes expressando total ou parcial discordância, o que refere falhas na integração entre a gestão de riscos e o controle interno. Essa falta de coesão pode ser um reflexo de deficiências na comunicação, na implementação ou na compreensão dos processos, sublinhando a urgência de uma revisão e do fortalecimento das práticas para uma integração mais eficaz.

O segundo bloco, denominado Práticas de Governança - Gestão de Riscos, referente ao conjunto de ações que têm o objetivo de gerenciar e controlar a instituição em relação às potenciais ameaças, seja qual for a sua manifestação, revela que a discordância parcial é a variação mais comum (variando de 29% a 44%), sinalizando que a maioria dos participantes reconhece a presença de práticas de gestão de riscos, porém aponta para lacunas significativas em sua efetivação ou eficácia. Além disso, em diversas questões, há um percentual considerável de participantes que se posiciona como "nem discordam, nem concordam" (entre 17% e 34%), indicando incerteza ou falta de clareza sobre os processos discutidos.

Tabela 2 – Respostas para o bloco Práticas de Governança – Gestão de Riscos

	Frequência	Média	Mediana
1. Com que frequência o gerenciamento de risco é exercido nos diferentes setores da Universidade?			
Discordo	10 (24%)	2,37	2,00
Discordo Parcialmente	13 (32%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	12 (29%)		
Concordo Parcialmente	5 (12%)		
Concordo	1 (2%)		
2. Com que frequência a Universidade realiza procedimentos predefinidos para minimizar ou eliminar os riscos que foram identificados?			
Discordo	4 (10%)	2,56	2,00
Discordo Parcialmente	18 (44%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	12 (29%)		
Concordo Parcialmente	6 (15%)		
Concordo	1 (2%)		
3. A Universidade realiza um mapeamento de riscos de forma a gerarem informações significantes para a tomada de decisão e a elaboração do planejamento estratégico?			
Discordo	10 (24%)	2,46	2,00
Discordo Parcialmente	15 (37%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	7 (17%)		
Concordo Parcialmente	5 (12%)		

Concordo	4 (10%)		
4. Com que frequência os agentes responsáveis pelo gerenciamento dos riscos orientam e acompanham as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco na Universidade?			
Discordo	6 (15%)	2,56	2,00
Discordo Parcialmente	15 (37%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	12 (29%)		
Concordo Parcialmente	7 (17%)		
Concordo	1 (2%)		
5. A Universidade avalia os riscos por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas, sendo eles avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais?			
Discordo	5 (12%)	2,76	3,00
Discordo Parcialmente	12 (29%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	14 (34%)		
Concordo Parcialmente	8 (20%)		
Concordo	2 (5%)		

Fonte: Autoria própria.

A avaliação dos dados revela uma visão majoritariamente negativa acerca das práticas de gerenciamento de riscos na universidade, especialmente, evidenciada pela alta taxa de discordância parcial, que demonstra falhas nos processos atuais. Aspectos como a gestão de riscos nos diferentes setores, os procedimentos estabelecidos e o mapeamento de riscos apresentam médias bem baixas (variando entre 2,37 e 2,56) e medianas de 2,00, o que aponta para uma insatisfação considerável. Por outro lado, a análise de riscos mostra um panorama um pouco mais equilibrado, com um nível maior de neutralidade (34%) e uma média de 2,76, embora ainda sejam percebidas fragilidades. A falta de consenso, juntamente com a alta proporção de neutralidade em certas questões, aponta para lacunas na comunicação e no conhecimento das práticas em vigor.

A gestão de riscos, definida como um processo contínuo conduzido pela alta administração para identificar, avaliar e gerenciar eventos que possam impactar a organização, tem como objetivo fornecer segurança razoável para o alcance das metas organizacionais (Brasil, 2017d). No entanto, a aplicação desse processo nos setores da universidade apresenta uma lacuna significativa, já que apenas 14% dos participantes concordam, total ou parcialmente, que o gerenciamento de riscos é regularmente exercido, evidenciando a necessidade de maior integração dessa prática nas rotinas institucionais. Por outro lado, as práticas relacionadas à realização de procedimentos predefinidos para minimizar ou eliminar riscos identificados, para 54% dos participantes (10% "discordo" e 44% "discordo parcialmente"), são percebidos como pouco frequentes ou inconsistentes, indicando que mais da metade não é regular ou não percebe a existência de práticas consistentes para lidar com riscos previamente identificados.

A gestão de riscos, enquanto processo contínuo e integrado, busca garantir que a organização esteja alinhada ao alcance de seus objetivos e à criação de valor (COSO, 2007b). Contudo, os dados evidenciam desafios na aplicação desse conceito em diversos níveis da universidade. A discordância é predominante nos itens 3 e 4 da tabela, e os dados do item 3 mostram que a prática de mapeamento de riscos na universidade é vista como insuficiente ou inconsistente, o que traz consequências negativas para a capacidade de produzir informações relevantes para o planejamento estratégico. A soma das respostas "discordo" e "discordo parcialmente" (61%) revela que a maioria dos participantes não acredita na existência de um mapeamento sistemático de riscos. De maneira semelhante, os dados do item 4 apontam que a atuação dos responsáveis pela gestão de riscos na universidade é considerada limitada, tanto na orientação quanto no acompanhamento das ações de mapeamento, avaliação e mitigação. A soma das opções "discordo" e "discordo parcialmente" (52%) sugere que esses agentes não estão cumprindo adequadamente suas funções de orientação e acompanhamento nas ações de gestão de riscos.

Chama-se atenção, à visão acerca da atuação da universidade na avaliação de riscos, utilizando métodos qualitativos, quantitativos ou uma combinação de ambos, revela um panorama cada vez mais otimista em comparação a outras áreas já consolidadas, embora ainda haja cautela em seu fortalecimento. Observa-se uma leve discordância, onde a soma das respostas "discordo" e "discordo parcialmente" (41%) indica que uma parte considerável dos participantes não percebe a aplicação sistemática de análises qualitativas ou quantitativas na avaliação de riscos. Isso aponta que, apesar de esses métodos poderem ser utilizados, sua aplicação não se mostra consistente ou completamente efetivada, reforçando a necessidade de integrar a gestão de riscos de forma efetiva em todos os níveis organizacionais, vinculando-a ao planejamento estratégico e às práticas gerenciais, para que se alcance uma aplicação mais robusta e abrangente, conforme os princípios estabelecidos por normas e diretrizes (ABNT, 2009).

A Política de Gestão de Riscos da UFCG, estabelecida pela Resolução nº 05/2023, encontra obstáculos para alcançar os resultados desejados entre os servidores e nos processos da instituição, em função de lacunas na sua efetivação prática. A análise dos dados indica que, apesar de haver um reconhecimento limitado da relevância da gestão de riscos, predominam respostas que mostram desacordo parcial e neutralidade, indicando assim uma carência de clareza, comunicação e eficácia na implementação dessa política.

Dentre os principais obstáculos à efetividade da política estão a carência de formação adequada dos servidores, a inexistência de um acompanhamento sistemático e a falha na

conexão entre a política e o planejamento estratégico da universidade. A elevada proporção de respostas neutras (variando entre 17% e 34%) assinalando que muitos servidores não têm uma compreensão completa dos processos relacionados à gestão de riscos ou não conseguem identificar sua aplicação nas atividades cotidianas da instituição. Do mesmo modo, a ausência de diretrizes claras e frequentes para mitigar riscos (com 54% de discordância total ou parcial) fortalece a ideia de que a política ainda não foi totalmente absorvida pela cultura organizacional.

Importa destacar que, um aspecto crítico é a vulnerabilidade na orientação e monitoramento das ações voltadas para o mapeamento e mitigação de riscos, o que fica claro pelo fato de que 52% dos participantes avaliam como insuficiente a atuação dos responsáveis por essa gestão. Para que a Política de Gestão de Riscos tenha um impacto significativo, é fundamental reforçar sua divulgação através de treinamentos regulares, desenvolvimento de normativas complementares, maior comprometimento da alta administração e um acompanhamento contínuo de sua implementação, assegurando que os princípios da gestão de riscos sejam integrados de maneira sistemática e eficaz nas práticas da universidade (BARRETO; VIEIRA, 2019).

O terceiro bloco proposto pelo questionário, denominado Práticas de Governança – Programas de Integridade, refere-se ao conjunto de ferramentas cujo objetivo é estabelecer parâmetros para que a instituição conduza suas atividades de forma ética e em conformidade com as leis e normas vigentes.

Tabela 3 – Respostas para o bloco Práticas de Governança – Programas de Integridade

	Frequência	Média	Mediana
1. O programa de integridade da universidade promove a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção?			
Discordo	4 (10%)	2,78	3,00
Discordo Parcialmente	16 (39%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	8 (20%)		
Concordo Parcialmente	11 (27%)		
Concordo	2 (5%)		
2. A universidade realiza um monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade?			
Discordo	6 (15%)	2,68	3,00
Discordo Parcialmente	11 (27%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	16 (39%)		
Concordo Parcialmente	6 (15%)		
Concordo	2 (5%)		
3. A universidade realiza treinamentos periódicos sobre integridade com seus servidores?			
Discordo	11 (27%)	2,27	2,00
Discordo Parcialmente	14 (34%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	11 (27%)		
Concordo Parcialmente	4 (10%)		

Concordo	1 (2%)		
4. A universidade divulga o código de conduta e código de ética na forma prevista na lei?			
Discordo	9 (22%)	2,85	3,00
Discordo Parcialmente	9 (22%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	6 (15%)		
Concordo Parcialmente	13 (32%)		
Concordo	4 (10%)		
5. A Universidade possibilita o recebimento de denúncias relativas ao descumprimento de normas de ética, através de um canal?			
Discordo	1 (2%)	3,95	4,00
Discordo Parcialmente	6 (15%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	2 (5%)		
Concordo Parcialmente	17 (41%)		
Concordo	15 (37%)		

Fonte: Autoria própria.

Os resultados evidenciam uma expressiva frequência de respostas que vão do item “discordo parcialmente” ao item “nem discordo, nem concordo”, com ênfase nas perguntas de 1 a 4, as quais apresentaram média e mediana próximas a 3,00 (nem discordo, nem concordo). Coelho e Esteves (2007) destacam que escolher a opção “neutro” pode indicar que o respondente carece de uma opinião ou experiência em relação aos atributos específicos.

Dessa forma, a distribuição das respostas em todos os itens, bem como a predominância da opção “neutro”, implica que os participantes da pesquisa não demonstram uma ampla concordância em relação às afirmações que compõem o bloco de entendimento geral do tema, o que pode indicar a falta de condições do respondente para emitir uma opinião. Com base nesse fato, pode-se inferir que os respondentes deste bloco de perguntas parecem ter uma compreensão limitada sobre o tema, demonstrando desconhecimento em relação à área de *compliance* e sua aplicação.

A análise referente à percepção do programa de integridade da universidade mostra que a avaliação feita pelos participantes é majoritariamente negativa ou restrita. Quase 50% dos participantes (49%) afirmaram discordar ou discordar parcialmente da ideia de que o programa implementa medidas eficazes e ações institucionais voltadas para a prevenção, detecção, proteção e correção de fraudes e atos corruptos. Este resultado indica uma insatisfação ou falta de confiança considerável quanto à eficácia do programa em atingir seus objetivos principais. Inclusive, essa percepção pode refletir falhas na comunicação, implementação ou transparência das ações executadas, o que pode dificultar o envolvimento dos membros da organização e prejudicar o fortalecimento da cultura de integridade.

Os dados referentes à realização de treinamentos periódicos sobre integridade dirigidos aos servidores da universidade revelam uma percepção predominantemente desfavorável entre

os participantes. Aproximadamente 61% dos participantes declararam que discordam ou discordam parcialmente dessa atividade, indicando uma visão geral de que a universidade não desenvolve ações contínuas de capacitação sobre o assunto. Esse resultado indica uma falha na execução de treinamentos regulares, os quais são fundamentais para fomentar uma cultura de integridade e garantir que os servidores entendam e se comprometam com as normas éticas e anticorrupção. Por conseguinte, a falta ou a inadequação desses treinamentos pode prejudicar a eficácia do programa de integridade como um todo.

As informações relativas à divulgação do código de conduta e do código de ética da universidade evidenciam uma interpretação equivocada: 44% dos participantes expressam desacordo ou desacordo parcial quanto à conformidade dessa prática com o que a legislação rege. Esse percentual sinaliza um considerável grau de insatisfação ou uma visão negativa, sugerindo que a universidade pode não estar transmitindo essas informações de maneira eficiente ou completa. A ausência de clareza ou as exceções na distribuição desses documentos comprometem a transparência e dificultam a compreensão e a aceitação das normas éticas por parte dos membros da instituição.

Quando indagadas sobre a possibilidade de a universidade aceitar denúncias sobre descumprimento de normas através de um canal específico, as informações revelam uma visão predominantemente positiva entre os participantes da pesquisa, 78% dos participantes expressam concordância ou concordância parcial. Os resultados, desta pesquisa, obtiveram um percentual inferior aos achados do estudo de Santos (2019), os quais foram concordância de 82,61% dos servidores, 28,99% deles concordaram parcialmente e 53,62% concordaram totalmente com adoção da prática na UFCG. Contudo, somente 17% dos participantes expressaram desacordo ou desacordo parcial, o que indica que a maioria admite a presença desse canal ou acredita em sua eficácia. Apesar do impacto da percepção negativa ser reduzido, é importante que a universidade implemente medidas para aprimorar a visibilidade e a credibilidade desse canal, assegurando que todos os integrantes da instituição se sintam motivados a utilizá-lo de maneira segura e efetiva.

Constata-se um aparente estranhamento entre os membros da organização em relação ao Programa de Integridade da UFCG, evidenciada pela predominância de respostas que refletem desacordo ou neutralidade em relação a aspectos fundamentais do programa. Destaca-se que 49% dos participantes manifestam discordância ou discordância parcial a respeito da promoção, por parte da universidade, de medidas voltadas à prevenção e resolução de fraudes e atos de corrupção; 61% compartilham essa visão em relação à eficácia dos treinamentos regulares sobre integridade. Além disso, apenas 5% concordam totalmente com a existência de

um monitoramento contínuo das características do programa. Esses dados aludem que, apesar de o Programa de Integridade – em sua segunda versão - ter sido implementado na UFCG, há claros indícios de falhas na comunicação institucional e na execução de ações práticas, como capacitações e divulgação de normas éticas, que são fundamentais para engajar os membros e fortalecer uma cultura organizacional.

Os dados coletados corroboram a pesquisa documental que foi realizada com base na legislação contida nos documentos oficiais da UFCG, de que as iniciativas formalizadas sobre o assunto, como o Programa de Integridade e o Guia de Integridade, surgiram em decorrência de determinações legais que apenas foram estabelecidas em 2018. Dessa forma, apesar de o conceito ser amplamente utilizado no setor empresarial, sua adoção no setor público ainda é bastante preliminar. Cabe destacar ainda que, não existe uma política de *compliance* ou a menção do termo nos documentos analisados, o que pode explicar a aparente carência de conhecimento dos participantes da pesquisa. Assim, neste primeiro conjunto de respostas, os resultados revelam uma fragilidade em relação ao entendimento do tema *compliance* entre os indivíduos envolvidos na pesquisa.

Neste sentido, a segunda versão do Plano de Integridade da UFCG ainda não produz os resultados desejados entre os servidores e nos procedimentos institucionais, em razão de problemas na comunicação, na capacitação e na aplicação prática das diretrizes de *compliance*. As informações avaliadas revelam um fraco nível de engajamento e compreensão dos servidores sobre o programa, o que fica claro pela predominância de respostas neutras ou de desacordo em relação à eficácia das iniciativas de integridade da universidade.

No que se refere à divulgação do Código de Conduta e do Código de Ética em conformidade com a legislação vigente, 44% dos participantes manifestaram discordância total ou parcial. Esse resultado indica que, embora tais documentos existam, eles não são suficientemente acessíveis nem amplamente divulgados entre os servidores. Além disso, apenas 5% dos participantes afirmaram plenamente que a universidade realiza um acompanhamento contínuo do programa de integridade, o que reforça a percepção de que a instituição não monitora de forma eficaz a implementação das medidas nem promove correções diante das falhas identificadas.

A pesquisa documental apontou que a implementação do Programa de Integridade surgiu devido a exigências legais a partir de 2018, e que não existe uma política formal de *compliance* na universidade. Essa situação esclarece a dificuldade dos servidores em reconhecer ou adotar essas práticas, uma vez que elas ainda não estão integradas à cultura institucional. A ausência dessas iniciativas compromete a formação de uma cultura organizacional

fundamentada na integridade, dificultando que o Plano de Integridade atinja suas metas de maneira eficaz.

O quarto bloco do questionário, intitulado Práticas de Governança – Transparência, diz respeito ao conjunto de medidas que visam disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

Tabela 4 – Respostas para o bloco Práticas de Governança – Transparência

	Frequência	Média	Mediana
1. Os canais de comunicação da Universidade tem sido utilizados para acesso, solicitação, encaminhamento e gestão de informações?			
Discordo	0 (0%)	3,68	4,00
Discordo Parcialmente	9 (22%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	3 (7%)		
Concordo Parcialmente	21 (51%)		
Concordo	8 (20%)		
2. O portal de transparência da instituição contempla todas as informações necessárias ao cidadão (desde a execução orçamentária até os relatórios anuais de gestão)?			
Discordo	1 (2%)	3,68	4,00
Discordo Parcialmente	8 (20%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	6 (15%)		
Concordo Parcialmente	14 (34%)		
Concordo	12 (29%)		
3. A linguagem utilizada nos relatórios anuais de gestão, se apresentam de forma imparcial, clara e compreensível ao público?			
Discordo	2 (5%)	3,71	4,00
Discordo Parcialmente	6 (15%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	9 (22%)		
Concordo Parcialmente	9 (22%)		
Concordo	15 (37%)		
4. A Universidade publica no seu portal as informações necessárias, de forma a garantir a transparência, observando o disposto na Lei Geral de Proteção de dados?			
Discordo	0 (0%)	3,63	4,00
Discordo Parcialmente	12 (12%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	6 (15%)		
Concordo Parcialmente	18 (44%)		
Concordo	12 (29%)		
5. A Universidade promove a cultura da transparência e a divulgação proativa das informações relativa as ações de sustentabilidade realizadas na instituição?			
Discordo	2 (5%)	3,22	3,00
Discordo Parcialmente	14 (34%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	6 (15%)		
Concordo Parcialmente	11 (27%)		
Concordo	8 (20%)		

Fonte: Autoria própria.

A análise da frequência das respostas relacionadas às práticas de governança e transparência na universidade revela, de forma geral, uma percepção positiva, embora ainda existam oportunidades de aprimoramento.

A análise do item 1 revela que a maioria dos participantes da pesquisa (71%) considera que os canais de comunicação da universidade estão sendo utilizados de forma adequada, embora ainda não atinjam plena eficácia ou abrangência. A opção "concordo parcialmente", escolhida por 51% dos respondentes, indica que, embora os canais existam e sejam utilizados, há espaço para melhorias em termos de eficiência, acessibilidade e amplitude das informações. A ausência de respostas em "Discordo" (0%) indica que não há percepção de ineficácia total, mas a presença de 22% em "discordo parcialmente" e 7% em "nem discordo, nem concordo" aponta que a comunicação institucional ainda não satisfaz integralmente as necessidades dos usuários.

A avaliação do portal de transparência da instituição também foi majoritariamente favorável. No entanto, 63% dos participantes não acreditam que o portal apresente todas as informações de maneira ideal. O fato de 34% concordarem apenas parcialmente reforça que, embora o portal seja útil, ainda carece de maior abrangência e acessibilidade, especialmente em áreas como execução orçamentária e relatórios anuais de gestão. Além disso, 2% dos participantes "discordam" completamente e 20% "discordam parcialmente", indicando que parte dos participantes considera necessário aprimorar a profundidade e a clareza das informações apresentadas.

De forma geral, os canais de comunicação e o portal de transparência obtiveram avaliações positivas, as médias elevadas nas questões sobre canais de comunicação e portal de transparência demonstram que os mecanismos institucionais têm funcionado de maneira satisfatória para a maioria dos participantes. Nenhum respondente declarou estar completamente insatisfeito com os canais de comunicação, e a avaliação do portal foi, em geral, positiva, com 63% dos participantes reconhecendo sua relevância. Contudo, a frequência de respostas "concordo parcialmente" revela que ainda existem limitações quanto à profundidade, organização e facilidade de acesso aos dados disponíveis.

Em relação à linguagem e à imparcialidade dos relatórios anuais de gestão, a percepção também foi amplamente positiva. A elevada média no item 3 indica que a maioria considera os relatórios bem elaborados e eficazes, com bom nível de clareza e objetividade. Cerca de 59% dos participantes afirmaram que a linguagem é clara e compreensível, sendo que 37% julgaram-na totalmente adequada e 22% concordaram parcialmente. Apesar disso, 22% das respostas foram neutras e 15% expressaram algum grau de discordância, sugerindo que parte dos

participantes pode enfrentar dificuldades na compreensão desses documentos ou identificar oportunidades para tornar a linguagem mais acessível e imparcial.

Os dados do item 4 mostram que 73% dos respondentes acreditam que a universidade divulga informações de forma transparente e em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). No entanto, essa percepção não é unânime. Embora não haja nenhuma resposta indicando discordância total, os 12% que "discordam parcialmente" e os 44% que "concordam parcialmente" revelam que ainda há espaço para aprimorar a clareza, a abrangência e a acessibilidade das informações referentes à LGPD. Além disso, os 15% de respostas neutras indicam que parte da comunidade acadêmica ainda não está suficientemente informada sobre o tema, o que reforça a necessidade de ações educativas e comunicacionais mais eficazes, a fim de esclarecer os métodos adotados pela instituição para proteger e tornar transparentes os dados institucionais.

A avaliação do item 5 revela que 69% dos participantes não estão plenamente satisfeitos com a forma como a universidade promove a transparência e comunica suas iniciativas de sustentabilidade. Apenas 20% consideram a divulgação adequada, enquanto 34% avaliam-na como ineficaz e 27% acreditam que a transparência está presente apenas parcialmente. Outros 15% adotaram uma posição neutra, possivelmente devido à falta de informações. Esse cenário indica que, apesar dos esforços já empreendidos, a universidade ainda precisa avançar na visibilidade e comunicação de suas ações sustentáveis, assegurando maior clareza e alcance das informações. Essa dimensão - sustentabilidade - registrou a menor média entre os critérios avaliados (3,22), apontando a necessidade de maior atenção por parte da gestão. O fato de 69% dos respondentes não se sentirem plenamente contemplados pelas informações divulgadas evidencia que a UFCG precisa fortalecer a visibilidade e a comunicação de seus projetos sustentáveis, garantindo que toda a comunidade — acadêmica e externa — tenha acesso claro, direto e confiável a essas informações.

Por fim, as respostas obtidas evidenciam um alinhamento entre as ações dos gestores e as práticas de governança corporativa, revelando a existência de processos estruturados e uma atuação transparente em relação aos dados públicos mais relevantes. Essas percepções confirmam os achados nos documentos analisados, que indicam avanços na governança, na gestão de riscos e na promoção da integridade institucional. A atuação da alta administração, aliada à criação e disseminação de mecanismos de integridade e transparência, demonstra o progresso da universidade e o envolvimento crescente dos gestores e servidores com esses temas.

Na sequência, o quinto bloco do questionário, intitulado Práticas de Governança – Gestão, relativo ao conjunto de medidas necessárias para que seja realizada a tomada de decisões dentro de uma instituição.

Tabela 5 – Respostas para o bloco Práticas de Governança – Gestão

	Frequência	Média	Mediana
1. A Universidade designa através de documentos oficiais os membros dos conselhos, comitês e alta administração?			
Discordo	1 (2%)	3,78	4,00
Discordo Parcialmente	6 (15%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	7 (17%)		
Concordo Parcialmente	14 (34%)		
Concordo	13 (32%)		
2. A universidade define as competências necessárias para os membros dos conselhos, comitês e da alta administração?			
Discordo	1 (2%)	3,39	3,00
Discordo Parcialmente	8 (20%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	11 (27%)		
Concordo Parcialmente	16 (39%)		
Concordo	5 (12%)		
3. As metas de desempenho para os membros dos conselhos, comitês e da alta administração estão bem definidas?			
Discordo	2 (5%)	2,93	3,00
Discordo Parcialmente	11 (26%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	18 (44%)		
Concordo Parcialmente	8 (20%)		
Concordo	2 (5%)		
4. A universidade realiza a divisão de responsabilidade entre os diferentes níveis da organização?			
Discordo	2 (5%)	3,93	5,00
Discordo Parcialmente	2 (5%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	11 (26%)		
Concordo Parcialmente	8 (20%)		
Concordo	18 (44%)		
5. Com que frequência os administradores/gestores recebem treinamentos?			
Discordo	5 (12%)	2,68	3,00
Discordo Parcialmente	15 (37%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	10 (24%)		
Concordo Parcialmente	10 (24%)		
Concordo	1 (2%)		

Fonte: Autoria própria.

A análise dos dados referentes à escolha de membros para conselhos, comitês e cargos da alta administração evidencia uma percepção predominantemente positiva por parte dos respondentes. A média de 3,78 e a mediana de 4,00 sugerem uma tendência favorável à afirmativa de que as nomeações são conduzidas formalmente pela universidade, com a maioria

dos participantes indicando concordância com esse aspecto. Ainda que os dados revelem um reconhecimento institucional quanto à formalização do processo, a expressiva proporção de respostas “concordo parcialmente” (34%) aponta para oportunidades de aprimoramento, especialmente no que tange à transparência, à clareza dos critérios utilizados e à comunicação dos procedimentos adotados. A combinação das respostas positivas com um percentual não desprezível de discordância parcial (15%) revela um consenso moderado quanto à adequação da prática, embora sugira a necessidade de ajustes que possam torná-la mais robusta, transparente e compreensível para todos os participantes.

No que se refere à definição das competências exigidas para membros dos conselhos, comitês e da alta administração, os dados apontam uma percepção intermediária. A média de 3,39 indica uma avaliação razoavelmente favorável, porém não plenamente satisfatória, enquanto a mediana de 3,00 reflete uma distribuição equilibrada das respostas, com ênfase em percepções neutras ou ambivalentes. A presença significativa de respostas “concordo parcialmente” (39%) e “discordo parcialmente” (20%) evidencia que muitos respondentes consideram o processo de definição das habilidades ainda pouco claro, pouco detalhado ou insuficientemente divulgado. A alta proporção de respostas neutras (27%) reforça a hipótese de que parte dos participantes desconhece os critérios ou não tem acesso a informações suficientes. Nesse sentido, recomenda-se que a universidade invista na sistematização, divulgação e capacitação em torno das competências requeridas, promovendo maior alinhamento entre os perfis selecionados e os objetivos institucionais.

A avaliação das metas de desempenho atribuídas aos membros da alta administração, conselhos e comitês apresenta um quadro mais crítico. Com média de 2,93 e mediana de 3,00, observa-se uma percepção predominantemente negativa ou indefinida acerca da clareza e pertinência dessas metas. A elevada proporção de respostas neutras (44%) sugere um déficit na comunicação institucional ou na própria formulação dos objetivos. Além disso, a parcela de respondentes que declarou discordância parcial (26%) corrobora a ideia de que as metas podem ser pouco objetivas, mal articuladas ou desconectadas das funções desempenhadas. A ausência de clareza quanto às expectativas de desempenho pode comprometer a responsabilização, dificultar o monitoramento dos resultados e enfraquecer o alinhamento estratégico. Dessa forma, torna-se imperativo que a universidade reestruture o processo de definição e comunicação dessas metas, de modo a garantir que elas sejam compreendidas, mensuráveis e alinhadas ao planejamento institucional.

Em relação à distribuição de responsabilidades nos diferentes níveis da organização, os dados indicam uma avaliação amplamente positiva. Com média de 3,93 e mediana de 5,00,

verifica-se que uma parcela expressiva dos participantes (44%) concorda plenamente com a maneira como as responsabilidades são estruturadas, enquanto 20% demonstram concordância parcial. Esses resultados sugerem que os respondentes reconhecem e apoiam os mecanismos de delegação de atribuições atualmente em vigor. No entanto, a presença de 26% de respostas neutras e 25% de discordâncias parciais ou totais pode indicar lacunas na comunicação sobre como essas responsabilidades são designadas ou executadas, sinalizando a necessidade de estratégias mais eficazes de esclarecimento e engajamento.

A frequência com que os administradores e gestores participam de programas de capacitação é um dos pontos mais críticos identificados nesta análise. A média de 2,68 e a mediana de 3,00 revelam uma percepção majoritariamente negativa ou neutra quanto à regularidade e à efetividade dos treinamentos ofertados. Quase metade dos respondentes (49%) manifestou algum nível de discordância em relação à adequação dessas capacitações, enquanto apenas 2% demonstraram total concordância. Esse cenário aponta para uma fragilidade nas políticas de formação continuada da universidade, com impacto direto na qualificação da gestão e na efetividade das ações de governança. A ausência de treinamentos regulares pode limitar a atualização dos gestores e reduzir a aderência às boas práticas institucionais. Ademais, a proporção de 24% de respostas neutras sugere uma possível falha na comunicação sobre a oferta e os objetivos dos treinamentos, o que reforça a necessidade de maior visibilidade e estruturação dessas iniciativas.

De forma geral, os resultados revelam que, apesar dos avanços na formalização de práticas de governança na UFCG, ainda persistem desafios substanciais na efetivação dessas diretrizes no cotidiano institucional. A ausência de clareza sobre competências e metas, aliada à escassez de programas de capacitação e à comunicação institucional ineficaz, compromete a consolidação da governança como uma prática estruturante da gestão universitária. Em especial, a ambiguidade nas atribuições e a indefinição das expectativas de desempenho dificultam o monitoramento de resultados e a responsabilização dos agentes envolvidos.

Embora aspectos como a nomeação formal de membros e a distribuição de responsabilidades apresentem avaliações positivas, a significativa presença de respostas neutras aponta para uma lacuna de engajamento e de acesso à informação entre os servidores. Tal cenário pode limitar a participação efetiva da comunidade acadêmica nos processos decisórios, além de gerar desconfiança quanto à legitimidade das ações administrativas.

Dessa forma, é imperativo que a universidade reforce seus mecanismos de comunicação interna, amplie os investimentos em formação continuada e estabeleça políticas de governança mais operacionais e acessíveis. A transformação das diretrizes formais em práticas concretas,

compreendidas e internalizadas pelos servidores, constitui um passo essencial para que a governança institucional transcenda o plano normativo e se traduza em resultados efetivos para a gestão pública universitária.

O bloco de Práticas Ambientais visa examinar as estratégias/procedimentos adotados pela instituição para impulsionar iniciativas voltadas à preservação ambiental e à sustentabilidade. Este segmento aborda as ações e políticas implementadas para reduzir o impacto ambiental da universidade. Sendo avaliados aspectos como a gestão de resíduos sólidos, o uso racional da água, o consumo de energia e a integração das questões ambientais nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Por meio dessas questões, busca-se compreender a percepção dos investigados sobre o grau de comprometimento da instituição com a sustentabilidade, reconhecer áreas que podem ser aprimoradas e impulsionar práticas mais eficientes voltadas à preservação ambiental no ambiente acadêmico.

O sexto bloco, intitulado Práticas Ambientais – Gestão de Resíduos Sólidos, refere-se ao conjunto de práticas abrange o modo de utilização, recolha, deslocação, armazenamento, processamento, descarte e outras fases relacionadas aos resíduos gerados pela instituição, abrangendo também os resíduos químicos, visando reduzir o impacto ambiental dessas operações.

Tabela 6 – Respostas para o bloco Práticas Ambientais – Gestão de Resíduos Sólidos

	Frequência	Média	Mediana
1. A universidade implementa estratégias de regulação e ações de monitoramento para garantir a conformidade com a legislação sobre a correta disposição de resíduos sólidos e descarte apropriado?			
Discordo	13 (32%)	2,49	2,00
Discordo Parcialmente	9 (22%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	7 (17%)		
Concordo Parcialmente	10 (24%)		
Concordo	2 (5%)		
2. A universidade oferece cursos de capacitação aos servidores sobre como descartar corretamente os resíduos sólidos?			
Discordo	19 (47%)	2,00	2,00
Discordo Parcialmente	12 (29%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	2 (5%)		
Concordo Parcialmente	7 (17%)		
Concordo	1 (2%)		
3. A universidade realiza o correto armazenamento de resíduos, promovendo a destinação correta e sustentável dos resíduos coletados?			
Discordo	9 (22%)	2,41	2,00
Discordo Parcialmente	15 (37%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	9 (22%)		
Concordo Parcialmente	7 (17%)		
Concordo	1 (2%)		

4. A universidade realiza ações com intuito de reduzir a poluição com foco nos 5R's: repensar, recusar, reduzir, reutilizar e reciclar?

Discordo	12 (29%)	2,27	2,00
Discordo Parcialmente	15 (37%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	7 (17%)		
Concordo Parcialmente	5 (12%)		
Concordo	2 (5%)		

5. A universidade insere nos contratos de prestação serviços de limpeza a corresponsabilidade da contratada em aderir à política de Coleta Seletiva, assim como, exige em suas licitações de obras a elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil - PGRCC?

Discordo	10 (24%)	2,78	3,00
Discordo Parcialmente	5 (12%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	15 (37%)		
Concordo Parcialmente	6 (15%)		
Concordo	5 (12%)		

6. A universidade promove o uso responsável e sustentável dos recursos naturais e a gestão eficiente dos resíduos, conforme o Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS12?

Discordo	10 (25%)	2,78	3,00
Discordo Parcialmente	7 (17%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	14 (34%)		
Concordo Parcialmente	7 (17%)		
Concordo	3 (7%)		

Fonte: Autoria própria.

A análise dos dados relativos à adoção de estratégias regulatórias e à implementação de medidas de monitoramento com vistas à conformidade com as normas de destinação adequada de resíduos sólidos evidencia uma percepção predominantemente negativa por parte dos respondentes. A média de 2,49, próxima do limite inferior da escala, revela uma avaliação desfavorável quanto à eficácia das ações da universidade nessa área. Destaca-se que 32% dos participantes discordam totalmente da afirmativa, demonstrando que uma parcela expressiva da comunidade universitária considera insuficientes ou inexistentes as estratégias de regulação e monitoramento ambientalmente adequadas. Outros 22% manifestam discordância parcial, sinalizando que, embora reconheçam a existência de algumas iniciativas, estas não atendem às expectativas em termos de efetividade ou abrangência.

Adicionalmente, a presença de 17% de respostas neutras (“nem discordo, nem concordo”) sugere um nível considerável de desconhecimento ou desinformação quanto às práticas implementadas pela universidade, o que pode ser indicativo de falhas na comunicação institucional. Apenas 24% dos respondentes demonstraram concordância parcial e apenas 5% concordaram totalmente com a afirmativa, revelando que uma minoria percebe a atuação da Universidade como minimamente satisfatória nesse aspecto. Em síntese, os dados apontam para a necessidade urgente de aprimoramento das políticas de regulação e monitoramento de

resíduos sólidos, especialmente quanto à transparência, eficiência e alinhamento com a legislação ambiental vigente.

No tocante à oferta de capacitações voltadas ao correto descarte de resíduos sólidos, os resultados são ainda mais críticos. A média registrada foi de 2,0, a mais baixa entre os itens avaliados, o que reflete uma insatisfação generalizada quanto à existência e qualidade das ações formativas nesse campo. Aproximadamente 47% dos participantes discordam totalmente da afirmativa de que a universidade oferece cursos de capacitação sobre o tema, enquanto 29% manifestam discordância parcial. Apenas 5% optaram pela resposta neutra, revelando que a maioria tem uma posição definida - e negativa - sobre a ausência ou ineficiência dessas iniciativas. Os índices de concordância parcial (17%) e total (2%) são extremamente baixos, o que indica que a formação de servidores nesse campo tem sido negligenciada. Dessa forma, é imperativo que a universidade invista com urgência em programas de capacitação e conscientização ambiental, tanto para assegurar o cumprimento da legislação como para fortalecer seu compromisso institucional com a sustentabilidade.

A percepção sobre o manejo e a destinação de resíduos sólidos pela universidade também é majoritariamente negativa. A média de 2,41 revela que as ações nessa área são percebidas como insuficientes. Cerca de 22% dos participantes discordam totalmente da afirmativa de que a instituição realiza o armazenamento e destinação adequados dos resíduos, enquanto 37% expressam discordância parcial, evidenciando que, embora reconheçam alguns esforços, estes ainda são considerados ineficazes ou incipientes. A proporção de respostas neutras (22%) sugere desconhecimento sobre os procedimentos adotados, enquanto apenas 17% dos respondentes concordam parcialmente e 2% totalmente. Esses dados apontam para a necessidade de aprimoramento das práticas logísticas e operacionais de gestão de resíduos, com foco na implementação de medidas sustentáveis, claras e amplamente comunicadas à comunidade acadêmica.

Em relação às ações institucionais voltadas à redução da poluição, com ênfase nos princípios dos 5Rs (repensar, recusar, reduzir, reutilizar e reciclar), observa-se também uma percepção negativa. A média de 2,27 evidencia a insatisfação generalizada quanto às estratégias ambientais adotadas. Entre os respondentes, 29% discordam totalmente e 37% discordam parcialmente da afirmativa que sugere a adoção de práticas alinhadas aos 5Rs. A proporção de respostas neutras (17%) reforça a hipótese de uma comunicação ineficaz sobre o tema, enquanto apenas 12% concordam parcialmente e 5% concordam totalmente. Esses resultados sinalizam uma urgente necessidade de fortalecimento das políticas institucionais de enfrentamento à

poluição e de promoção de práticas sustentáveis mais consistentes e visíveis à comunidade universitária.

Quanto à inclusão de cláusulas contratuais que preveem a corresponsabilidade das empresas contratadas no cumprimento da política de coleta seletiva e do Plano de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil (PGRCC), os dados revelam uma avaliação predominantemente insatisfatória. A média de 2,78 indica uma percepção crítica sobre a efetividade dessa exigência contratual. Cerca de 24% dos participantes discordam totalmente da afirmativa, sugerindo que a universidade não tem incorporado adequadamente esses requisitos nos editais de licitação e contratos. Outros 12% discordam parcialmente. O número elevado de respostas neutras (37%) indica um possível desconhecimento dos procedimentos contratuais por parte da comunidade acadêmica, o que pode ser atribuído à baixa transparência ou à ausência de mecanismos de divulgação. Apenas 15% concordam parcialmente e 12% totalmente, o que indica que as cláusulas ambientais ainda não são suficientemente percebidas como eficazes ou amplamente aplicadas.

A análise dos dados relacionados à promoção do uso responsável dos recursos naturais e à gestão sustentável dos resíduos, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 12, revela uma percepção predominantemente negativa ou neutra. Com média de 2,78, os dados apontam que 25% dos participantes discordam totalmente da afirmação de que a Universidade promove tais práticas de forma satisfatória. Outros 17% manifestam discordância parcial. A alta proporção de respostas neutras (34%) sugere desinformação ou ausência de clareza quanto às ações institucionais nesse domínio. Apenas 17% dos respondentes concordam parcialmente, e 7% expressam concordância total. Esses resultados indicam uma lacuna entre as diretrizes formais e as práticas efetivas, revelando a necessidade de tornar as ações de sustentabilidade mais visíveis, integradas e compreendidas por toda a comunidade.

Embora a universidade disponha de regulamentações e cláusulas contratuais relacionadas à gestão ambiental, os dados sugerem que tais instrumentos ainda não resultam em mudanças significativas no comportamento dos servidores ou nos processos institucionais. Essa dissonância pode ser explicada por fatores estruturais, culturais e operacionais que limitam a efetividade das ações ambientais. A comunicação institucional ineficaz, aliada à ausência de campanhas educativas, treinamentos sistemáticos e materiais acessíveis, contribui para a desinformação e a resistência à adoção de práticas sustentáveis.

Além disso, a falta de um sistema estruturado de fiscalização e acompanhamento das ações compromete a responsabilização e o cumprimento das normativas. A carência de

infraestrutura adequada - como pontos de coleta seletiva, locais apropriados para descarte de resíduos perigosos e sistemas logísticos eficientes - compromete ainda mais a efetividade das políticas ambientais. Soma-se a isso a ausência de incentivos institucionais que valorizem e reconheçam a adoção de boas práticas ambientais, o que pode desestimular a adesão dos servidores e demais públicos internos às ações sustentáveis.

Por fim, ainda que os contratos de prestação de serviços contenham cláusulas ambientais, a ineficácia na fiscalização dessas obrigações pode comprometer seriamente a conformidade com as diretrizes estabelecidas. A inexistência de penalidades claras ou de auditorias regulares reforça a percepção de que as exigências ambientais não são levadas com a devida seriedade, fragilizando o compromisso institucional com a sustentabilidade.

O sétimo bloco, intitulado Práticas Ambientais – Consumo de Água, abrange o conjunto de ações voltadas à utilização racional dos recursos hídricos, bem como à adoção de estratégias para a captação e o reaproveitamento de águas pluviais e/ou de esgoto tratado. Tais práticas envolvem a promoção da conscientização ambiental, a manutenção e adequação da infraestrutura física, a incorporação de tecnologias sustentáveis, além de outras medidas ecologicamente responsáveis voltadas à redução do desperdício e à preservação dos recursos hídricos.

Tabela 7 – Respostas para o bloco Práticas Ambientais – Consumo de Água

	Frequência	Média	Mediana
1. A universidade promove campanhas incentivando à comunidade ao não desperdício ou à redução do consumo de água?			
Discordo	16 (39%)	2,15	2,00
Discordo Parcialmente	13 (32%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	5 (12%)		
Concordo Parcialmente	4 (10%)		
Concordo	3 (7%)		
2. A universidade realiza ações de monitoramento ou de redução do consumo de água?			
Discordo	13 (32%)	2,39	2,00
Discordo Parcialmente	10 (24%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	10 (24%)		
Concordo Parcialmente	5 (12%)		
Concordo	3 (8%)		
3. A universidade realiza investimentos para o reuso de água ou para que a captação de água da chuva seja utilizada nos seus processos?			
Discordo	13 (32%)	2,32	2,00
Discordo Parcialmente	13 (32%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	7 (17%)		
Concordo Parcialmente	5 (12%)		
Concordo	3 (7%)		
4. A universidade estabelece para suas novas edificações medição individual e acessórios hidráulicos mais eficientes (torneiras com temporizador, caixas acopladas...), com objetivo de reduzir o consumo de água?			

Discordo	18 (44%)	2,20	2,00
Discordo Parcialmente	5 (12%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	12 (29%)		
Concordo Parcialmente	4 (10%)		
Concordo	2 (5%)		
5. A universidade exige em suas licitações a adoção de medidas para reduzir o consumo de água?			
Discordo	13 (32%)	2,39	2,00
Discordo Parcialmente	10 (24%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	10 (24%)		
Concordo Parcialmente	5 (12%)		
Concordo	3 (8%)		
6. A universidade promove ações para assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos, conforme o Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS6?			
Discordo	9 (22%)	2,68	3,00
Discordo Parcialmente	8 (20%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	14 (34%)		
Concordo Parcialmente	7 (17%)		
Concordo	3 (7%)		

Fonte: Autoria própria.

Os dados obtidos revelam que a maioria dos participantes considera ineficazes as campanhas promovidas pela instituição voltadas ao consumo consciente de água e à redução do desperdício. Apenas 17% dos respondentes demonstraram concordância com a eficácia dessas ações, enquanto 39% expressaram discordância total e 32% manifestaram discordância parcial. Esses resultados sugerem que, ainda que tais campanhas estejam sendo realizadas, não têm alcançado seus objetivos de forma significativa. Tanto a média quanto a mediana das respostas indicam uma avaliação negativa, sinalizando a necessidade urgente de reestruturação das estratégias de comunicação institucional, de maior engajamento da comunidade acadêmica e da implementação de ações mais concretas e visíveis. Destaca-se, ainda, a importância da integração sistemática da educação ambiental às atividades cotidianas da universidade, como meio de fortalecer tais iniciativas.

Em relação às ações de monitoramento e redução do consumo hídrico, os dados mostram que a percepção predominante entre os participantes também é negativa. Cerca de 32% dos participantes expressaram discordância total, enquanto 24% discordaram parcialmente quanto à efetividade dessas ações. Em contraste, apenas 20% manifestaram concordância total ou parcial. A média de 2,39 e a mediana de 2,00 reforçam essa avaliação desfavorável. Esses números indicam falhas na comunicação institucional e na transparência das medidas adotadas, além da ausência de ações com impactos mensuráveis. Há, portanto, um campo fértil para o aprimoramento da percepção institucional, por meio de estratégias mais eficazes de divulgação e participação da comunidade nas iniciativas voltadas à sustentabilidade hídrica.

No que tange aos investimentos em reuso de água e captação de águas pluviais, os dados revelam que a maior parte da comunidade acadêmica não reconhece tais esforços. Um expressivo percentual de 64% dos respondentes discorda ou discorda parcialmente da existência de investimentos significativos nessa área, enquanto apenas 19% afirmam reconhecer tais iniciativas. A média de 2,32 e a mediana de 2,00 corroboram essa percepção negativa, sugerindo que as ações empreendidas são pouco visíveis ou consideradas insuficientes. Para reverter esse cenário, é fundamental que a universidade amplie a transparência quanto aos investimentos realizados e desenvolva ações mais tangíveis e perceptíveis à comunidade, a fim de reafirmar seu compromisso com a sustentabilidade dos recursos hídricos.

Quanto à adoção de práticas sustentáveis em novas edificações, como medição individualizada e instalação de dispositivos hidráulicos eficientes, observa-se novamente uma percepção negativa por parte da comunidade acadêmica. Cerca de 44% dos respondentes discordam totalmente da afirmação de que tais medidas estão sendo implementadas, enquanto apenas 15% expressam concordância total ou parcial. A média de 2,20 e a mediana de 2,00 reforçam esse quadro crítico. Esses resultados evidenciam a carência de visibilidade sobre as políticas de sustentabilidade aplicadas às novas construções e apontam para a necessidade de reforçar a divulgação dessas práticas, bem como o envolvimento da comunidade universitária em sua implementação e monitoramento.

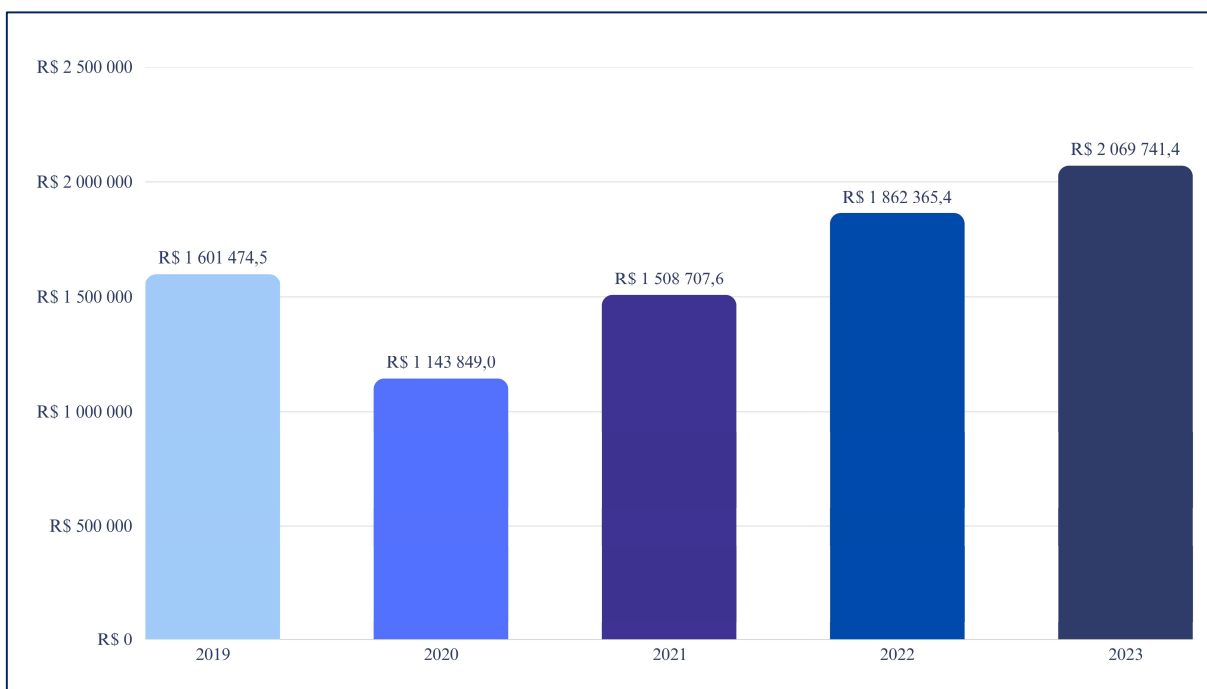
No âmbito das licitações públicas, os dados demonstram que a maior parte dos respondentes não percebe a inclusão de exigências específicas voltadas à redução do consumo de água nos contratos firmados pela universidade. Um total de 32% discorda totalmente da existência dessas diretrizes, enquanto apenas 20% manifesta algum grau de concordância. Com uma média de 2,39 e mediana de 2,00, os resultados indicam uma percepção negativa quanto à eficácia das políticas de compras sustentáveis. Torna-se necessário, portanto, aprimorar a visibilidade e a efetividade dessas diretrizes, assegurando sua clara divulgação e fiscalização, de modo a garantir maior alinhamento com os princípios da gestão responsável dos recursos hídricos.

No que diz respeito ao alinhamento das ações institucionais ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 6 (ODS 6), voltado à garantia da disponibilidade e gestão sustentável da água e do saneamento, os dados apontam para uma percepção ambígua. Um total de 56% dos participantes apresenta incertezas ou não percebe ações claras nesse sentido, enquanto 24% reconhecem algumas iniciativas, ainda que limitadas. A média de 2,68 e a mediana de 3,00 indicam uma tendência de neutralidade ou leve insatisfação. Esses dados sugerem a necessidade de maior visibilidade, acessibilidade e comunicação das práticas

institucionais relacionadas à água e saneamento, além da promoção de uma cultura de sustentabilidade mais sólida no ambiente universitário.

A análise dos dados de consumo hídrico na UFCG ao longo dos últimos cinco anos revela um aumento contínuo, sugerindo a ausência de medidas eficazes para controle e redução do uso de água. Em 2019, o consumo registrado foi de 117.549 m³. Em 2020, com a redução das atividades presenciais devido à pandemia de COVID-19, houve uma queda para 83.976 m³. A partir de 2021, no entanto, os números voltaram a subir, atingindo 102.941 m³, 120.435 m³ em 2022, e 127.854 m³ em 2023. Esse crescimento progressivo indica a falta de ações consolidadas voltadas à sustentabilidade hídrica. Além disso, a elevação nos gastos - de R\$ 1.601.474,50 em 2019 para R\$ 2.069.741,41 em 2023 - evidencia o impacto orçamentário dessa tendência. O uso racional da água poderia gerar economia significativa, permitindo o redirecionamento de recursos para áreas essenciais como bolsas estudantis, infraestrutura e projetos de sustentabilidade.

Gráfico 6 – Consumo anual em m³ *versus* o impacto no orçamento anual



Fonte: Autoria própria.

A ineficiência das medidas destinadas à redução do consumo de água na universidade decorre de fatores estruturais, culturais e operacionais, entre os quais se destacam a baixa

visibilidade das ações institucionais, a precariedade da infraestrutura e a limitada comunicação com a comunidade acadêmica. A ausência de dispositivos modernos e de investimentos adequados, aliada à resistência cultural e à percepção de burocratização das práticas sustentáveis, compromete o engajamento dos servidores. Além disso, a inexistência de mecanismos eficazes de governança, como metas, indicadores e sistemas de monitoramento, dificulta a efetividade das políticas de gestão hídrica. Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada que promova melhorias na infraestrutura, no controle institucional e na construção de uma cultura voltada à sustentabilidade, de modo a garantir mudanças significativas e duradouras no uso racional da água.

O oitavo bloco, intitulado Práticas Ambientais – Consumo de Energia, apresenta o conjunto de ações com o objetivo de promover a utilização consciente de energia por meio de iniciativas de conscientização, implementação de tecnologias/sistemas inovadores, emprego de fontes de energia alternativas, e outras práticas ambientalmente sustentáveis.

Tabela 8 – Respostas para o bloco Práticas Ambientais – Consumo de Energia

	Frequência	Média	Mediana
1. A universidade promove campanhas incentivando à comunidade acadêmica ao não desperdício ou à redução do consumo de energia?			
Discordo	17 (41%)	2,17	2,00
Discordo Parcialmente	9 (22%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	9 (22%)		
Concordo Parcialmente	3 (17%)		
Concordo	3 (7%)		
2. A universidade substitui lâmpadas convencionais por lâmpadas do tipo LED em seus ambientes?			
Discordo	6 (15%)	3,46	4,00
Discordo Parcialmente	5 (12%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	5 (12%)		
Concordo Parcialmente	14 (34%)		
Concordo	11 (27%)		
3. A universidade instala sensores de presença em ambientes de circulação intermitente com objetivo de reduzir o consumo energético?			
Discordo	19 (47%)	2,00	2,00
Discordo Parcialmente	10 (24%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	6 (15%)		
Concordo Parcialmente	5 (12%)		
Concordo	1 (2%)		
4. A universidade contempla nos seus projetos de novas construções e reformas, práticas de sustentabilidade que visem a promoção do uso eficiente e racional de energia elétrica?			
Discordo	6 (15%)	2,95	3,00
Discordo Parcialmente	8 (20%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	12 (29%)		
Concordo Parcialmente	12 (29%)		

Concordo	3 (7%)		
5. A universidade exige em suas licitações políticas para a compra de produtos com maior eficiência energética?			
Discordo	4 (10%)	3,20	3,00
Discordo Parcialmente	6 (15%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	14 (34%)		
Concordo Parcialmente	12 (29%)		
Concordo	5 (12%)		
6. A universidade promove ações para garantir que todas as pessoas tenham acesso a energia de qualidade, conforme o Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS7?			
Discordo	10 (24%)	2,68	3,00
Discordo Parcialmente	5 (12%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	18 (44%)		
Concordo Parcialmente	4 (10%)		
Concordo	4 (10%)		

Fonte: Autoria própria.

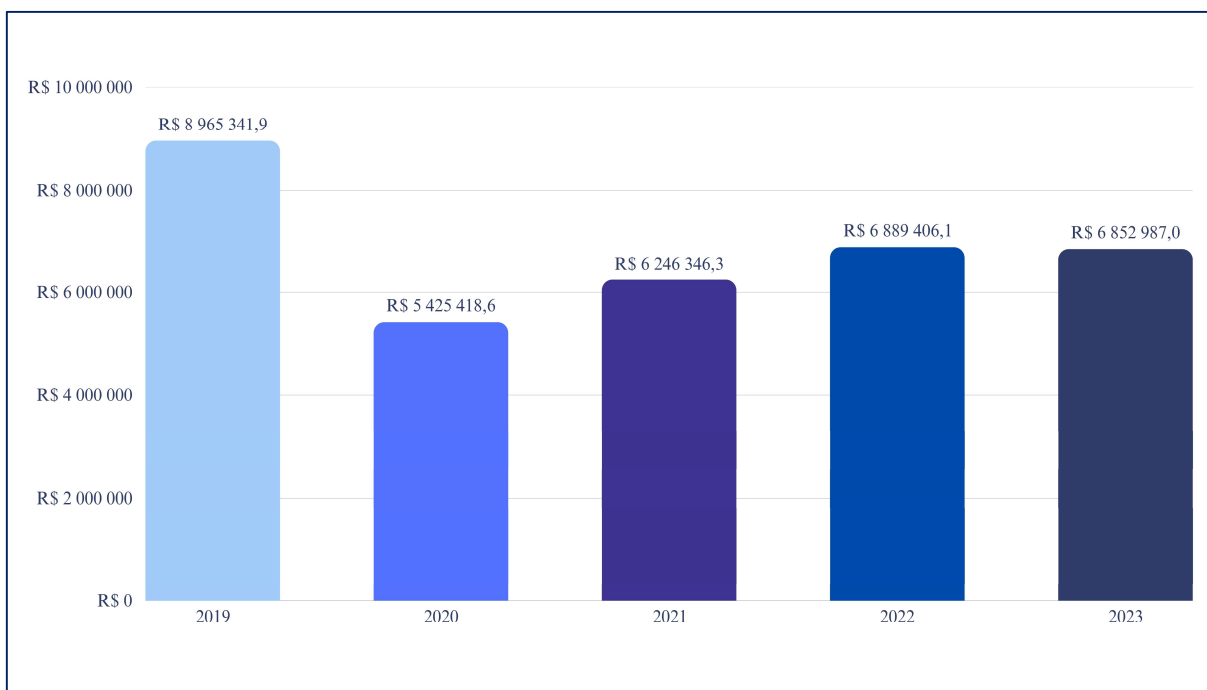
A percepção dos participantes sobre as iniciativas da universidade voltadas à redução do consumo de energia e à minimização do desperdício revela-se majoritariamente negativa. De acordo com os dados, 41% dos respondentes discordam totalmente da efetividade dessas ações, enquanto 22% manifestam discordância parcial. A média de 2,17 e a mediana de 2,00 reforçam essa visão crítica, sugerindo ineficiência ou baixa visibilidade das campanhas institucionais, reconhecidas por apenas 24% dos participantes. Apesar do reconhecimento parcial da substituição de lâmpadas convencionais por LEDs – com 61% indicando essa mudança –, a percepção geral é de que a transição tem ocorrido de maneira lenta e insuficiente. A média de 3,46 e a mediana de 4,00 refletem uma avaliação moderadamente positiva, mas ainda indicam necessidade de ampliação e maior divulgação dos avanços. Da mesma forma, a instalação de sensores de presença é percebida como inexistente ou irrelevante por grande parte dos participantes (47% discordam totalmente da sua efetividade), revelando falhas tanto na implementação quanto na comunicação dessas ações.

Em relação às práticas sustentáveis em obras e reformas, 65% expressam desacordo quanto à aplicação de medidas voltadas à eficiência energética, o que, aliado à média de 2,95, demonstra uma percepção predominantemente neutra, com indícios de desconhecimento ou desconfiança sobre tais iniciativas. Quanto às políticas de aquisição de equipamentos mais eficientes em processos licitatórios, a opinião é igualmente cautelosa: 34% não possuem opinião definida e 29% concordam parcialmente, com média de 3,20, apontando uma leve inclinação positiva, porém com baixa convicção. A avaliação da comunidade sobre a adesão da universidade ao ODS 7 – que trata do acesso à energia limpa e acessível – também é pouco

favorável: 36% manifestam discordância e 44% permanecem neutros, com média de 2,68, revelando desconhecimento das ações ou percepção de sua irrelevância.

O Gráfico 7 apresenta o consumo anual de energia elétrica em kWh de 2019 a 2023 e seu impacto no orçamento anual. Da análise dos dados sobre consumo energético entre 2019 e 2023 mostra uma significativa redução em 2020, devido possivelmente à pandemia, seguida por um aumento gradual nos anos posteriores, alcançando 9.667.560 kWh em 2023. Essa elevação, sem contrapartida de políticas eficazes de contenção, sugere ausência de estratégias sustentáveis de longo prazo. Além disso, a maioria dos participantes não percebe as campanhas de conscientização como eficazes, indicando fragilidades na comunicação institucional e na capacidade de sensibilização.

Gráfico 7 – Consumo anual em kWh *versus* o impacto no orçamento anual



Fonte: Autoria própria.

Apesar de ações pontuais, como a troca de lâmpadas, a carência de indicadores claros e de tecnologias amplamente visíveis compromete a percepção de eficácia. A implementação parcial ou inexistente de sensores de presença, a escassez de normas rígidas em licitações e a ausência de mecanismos contínuos de fiscalização impedem a construção de uma cultura organizacional voltada à eficiência energética. A adoção de hábitos sustentáveis pelos

servidores – como o desligamento de aparelhos e luzes – depende de incentivos, capacitação e mudanças estruturais na gestão.

Nesse contexto, torna-se imperativo que a universidade adote uma abordagem mais estratégica e integrada, que envolva investimentos em infraestrutura, fortalecimento da comunicação institucional, aplicação rigorosa de normas sustentáveis, além de ações educativas contínuas. Somente por meio de um esforço coletivo e bem coordenado será possível promover uma gestão energética eficiente, alinhada aos princípios da sustentabilidade e aos compromissos assumidos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Por fim, o nono bloco Práticas Ambientais – Ensino/Pesquisa/Extensão, referente ao conjunto de ações a serem implementadas pela Universidade com foco na promoção da conscientização ambiental por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

Tabela 9 – Respostas para o bloco Práticas Ambientais – Ensino/Pesquisa/Extensão

	Frequência	Média	Mediana
1. A universidade promove a educação ambiental na instituição?			
Discordo	12 (29%)	2,32	3,00
Discordo Parcialmente	15 (37%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	5 (12%)		
Concordo Parcialmente	7 (17%)		
Concordo	2 (5%)		
2. A universidade promove palestras e congressos voltados à educação ambiental?			
Discordo	15 (37%)	2,32	3,00
Discordo Parcialmente	7 (17%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	12 (29%)		
Concordo Parcialmente	5 (12%)		
Concordo	2 (5%)		
3. A universidade promove projetos de pesquisa com intuito de incentivar a sustentabilidade ambiental na instituição?			
Discordo	6 (15%)	2,85	3,00
Discordo Parcialmente	9 (22%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	14 (34%)		
Concordo Parcialmente	9 (22%)		
Concordo	3 (7%)		
4. A universidade desenvolve grupos de pesquisas com foco no tema de sustentabilidade ambiental?			
Discordo	7 (17%)	2,95	3,00
Discordo Parcialmente	7 (17%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	15 (37%)		
Concordo Parcialmente	5 (12%)		
Concordo	7 (17%)		
5. A universidade incentiva seus servidores a participarem de pesquisas com foco na sustentabilidade ambiental?			
Discordo	15 (37%)	2,32	3,00
Discordo Parcialmente	8 (19%)		
Nem Discordo, Nem Concordo	12 (29%)		
Concordo Parcialmente	2 (5%)		
Concordo	4 (10%)		

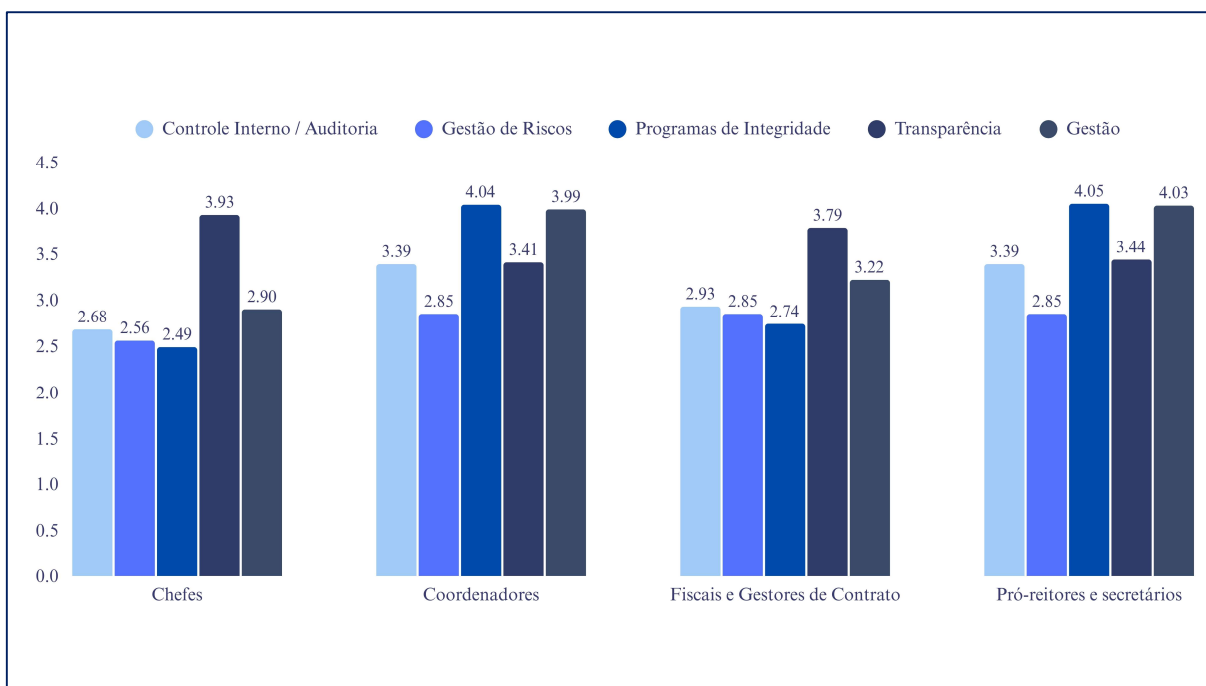
Fonte: Autoria própria.

A percepção dos participantes quanto às ações da universidade voltadas à promoção da educação ambiental é predominantemente desfavorável. Dados indicam que 29% dos participantes discordam totalmente e 37% discordam parcialmente da existência de iniciativas efetivas nessa área, enquanto apenas 22% manifestam algum grau de concordância. A média de 2,32 e a mediana de 3,00 confirmam uma avaliação majoritariamente negativa ou neutra, sinalizando a baixa visibilidade e efetividade das ações desenvolvidas. A promoção de palestras e congressos é igualmente percebida como ineficaz, com 37% dos respondentes discordando totalmente da efetividade dessas iniciativas e apenas 17% reconhecendo sua existência, sugerindo que as atividades, ainda que presentes, são escassas ou mal divulgadas.

No que diz respeito ao incentivo à pesquisa em sustentabilidade ambiental, a percepção também é ambígua. Embora a existência de projetos não seja completamente negada, 34% dos participantes demonstram indiferença, e as médias de 2,85 e 2,95 (com mediana de 3,00) indicam avaliações neutras e pouco entusiásticas tanto em relação aos projetos quanto aos grupos de pesquisa. A baixa visibilidade dessas ações, aliada à limitada comunicação institucional, contribui para essa percepção. Em relação ao estímulo à participação dos servidores em pesquisas sustentáveis, a situação é ainda mais crítica: 37% expressam discordância total, e apenas 15% reconhecem algum tipo de incentivo. A média de 2,32 e a mediana de 3,00 reiteram o caráter negativo da avaliação, revelando ausência de políticas institucionais claras de incentivo à pesquisa ambiental.

A análise aponta que a ineficiência das ações de educação ambiental, pesquisa e extensão na UFCG decorre, em grande medida, da ausência de uma estratégia eficaz de comunicação institucional. A baixa divulgação nos canais oficiais, como e-mails, redes sociais e murais, compromete o alcance e a participação nas iniciativas. Ademais, a falta de incentivos institucionais, como tempo reservado para projetos sustentáveis ou valorização em progressões de carreira, desestimula o envolvimento dos servidores. A escassez de treinamentos e capacitações voltadas à sustentabilidade ambiental reforça a limitação de preparo técnico e pedagógico para promover tais práticas. Também se observa uma fragmentação entre ensino, pesquisa e extensão, o que enfraquece o impacto e a continuidade das ações ambientais. Por fim, a mudança cultural necessária para a consolidação de uma universidade ambientalmente comprometida requer um compromisso institucional claro, contínuo e visível, condição ainda não plenamente atendida.

Com o objetivo de aprofundar a análise e refinar os dados coletados, foram realizados cruzamentos entre as variáveis, com ênfase na função exercida na gestão, conforme ilustram os Gráficos 8 e 9 apresentados a seguir.

Gráfico 8 – Média/Mediana das respostas para o bloco Práticas de Governança

Fonte: Autoria própria.

As maiores médias e medianas nas respostas se encontram para as funções de pró-reitores e secretários e de coordenadores. Os pró-reitores e secretários, que ocupam posições estratégicas na estrutura organizacional, atribuíram as maiores médias para os eixos “Programas de Integridade” (4,05) e “Gestão” (4,03), denotando uma percepção amplamente favorável em relação ao desempenho institucional nessas áreas. Esse resultado pode indicar maior alinhamento desse grupo com os marcos legais e normativos de integridade e planejamento estratégico, dada sua participação direta nos processos decisórios.

Os coordenadores também apresentaram avaliações elevadas nos mesmos eixos (4,04 para Integridade e 3,99 para Gestão), indicando um grau significativo de envolvimento com as práticas de governança. Tais resultados corroboram a ideia de que os ocupantes de funções intermediárias, embora não no topo da hierarquia, desempenham papel fundamental na implementação das diretrizes organizacionais.

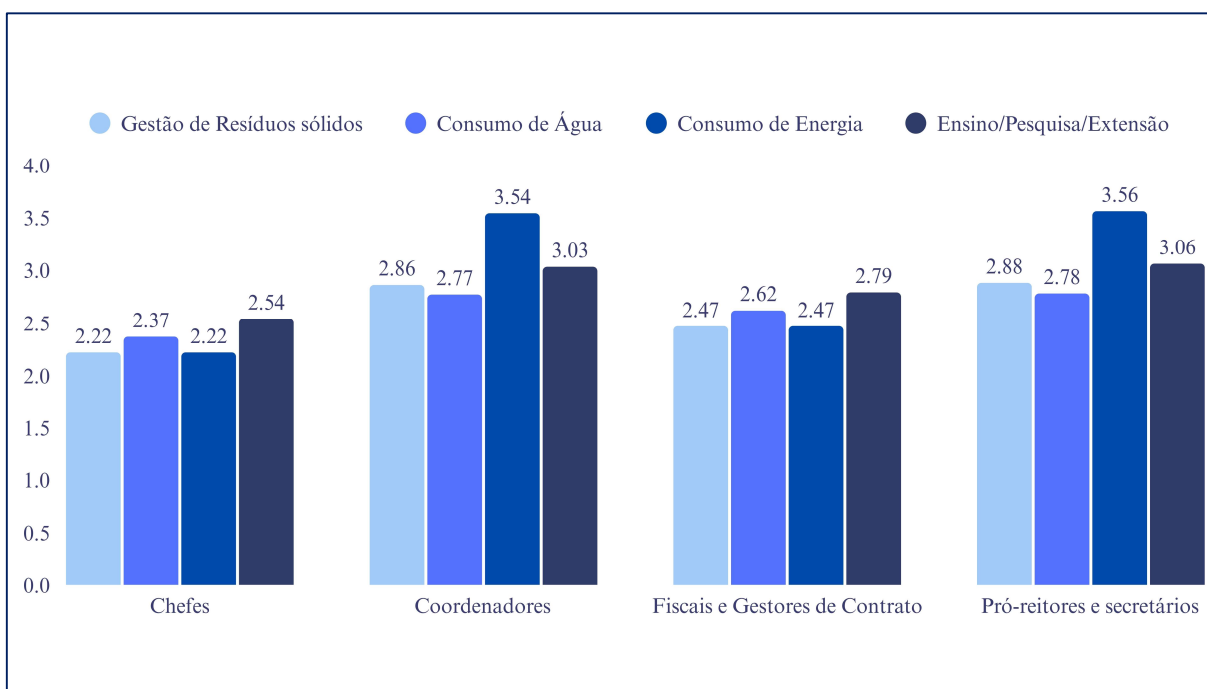
Por outro lado, o grupo dos chefes manifestou as menores médias em quatro dos cinco eixos avaliados, notadamente em “Programas de Integridade” (2,49) e “Gestão de Riscos” (2,56). Este dado sinaliza um possível distanciamento das ações estruturadas de governança ou uma visão mais crítica sobre sua efetividade na prática. A única exceção foi no eixo “Transparência”, no qual os chefes apresentaram a maior média entre os grupos (3,93),

possivelmente por estarem mais próximos das demandas cotidianas de prestação de contas e divulgação de informações.

Já os fiscais e gestores de contrato apresentaram percepções intermediárias, com destaque para “Transparência” (3,79), alinhando-se ao papel que tradicionalmente desempenham no controle da execução contratual. Contudo, suas avaliações foram mais modestas nos itens “Integridade” (2,74) e “Gestão de Riscos” (2,85), indicando possíveis lacunas na difusão ou compreensão desses conceitos nos níveis operacionais da administração.

De maneira geral, os dados apontam para uma correlação entre o nível hierárquico dos respondentes e a percepção sobre a maturidade institucional nos eixos analisados. Os grupos com maior participação nos processos decisórios tendem a avaliar positivamente os instrumentos de governança - apresentam maior familiaridade com os temas apresentados -, enquanto os demais demonstram percepções mais críticas ou menos alinhadas.

Gráfico 9 – Média/Mediana das respostas para o bloco Práticas Ambientais



Fonte: Autoria própria.

Os pró-reitores e secretários e os coordenadores demonstraram percepções mais positivas em relação às ações voltadas para o consumo de energia (médias de 3,56 e 3,54, respectivamente) e à integração da sustentabilidade nas atividades acadêmicas (3,05 e 3,03).

Esses dados indicam que os ocupantes de cargos de maior responsabilidade administrativa e acadêmica tendem a reconhecer de forma mais favorável os esforços institucionais voltados à sustentabilidade, possivelmente em função de sua participação direta nos processos de planejamento e tomada de decisão.

Em contrapartida, os chefes e os fiscais e gestores de contrato apresentaram médias mais baixas em praticamente todas as dimensões analisadas, especialmente em Gestão de Resíduos Sólidos e Consumo de Energia (ambos com média de 2,22 entre os chefes), refletindo uma percepção de distanciamento ou insuficiência das ações institucionais voltadas à sustentabilidade ambiental no cotidiano operacional. Esses grupos, por estarem mais próximos das rotinas administrativas e da execução prática das políticas, podem vivenciar com maior nitidez os desafios associados à gestão ambiental.

Considerando o conjunto dos dados, é possível inferir que há um descompasso entre os níveis hierárquicos quanto à percepção da sustentabilidade institucional. Essa discrepância pode estar associada tanto à comunicação interna quanto ao grau de envolvimento de cada grupo nas estratégias de sustentabilidade. Assim, os dados reforçam a necessidade de uma abordagem transversal, que integre práticas sustentáveis não apenas no planejamento estratégico, mas também nas rotinas operacionais e na formação acadêmica, promovendo maior alinhamento entre os diferentes níveis da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou analisar a aplicação de *compliance* como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade nas práticas acadêmicas e administrativas da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa (estudo de caráter misto) e pesquisa bibliográfica e documental. Na análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo nas evidenciações contidas nos documentos oficiais da instituição, pertencentes à amostra, e Análise Exploratória de Dados.

Na primeira fase do estudo, pesquisa quantitativa, foi realizado o levantamento dos documentos internos da organização, buscando identificar e analisar as dimensões de *compliance* presentes em documentos legais e oficiais, possibilitando assim, uma avaliação da aplicação dessas normas nas práticas administrativas e acadêmicas, e realizado a aplicação de questionário com perguntas fechadas, organizadas conforme os critérios de *compliance* como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade, e aplicadas aos servidores, conforme suas competências e funções na instituição.

Na segunda fase da pesquisa, estudo qualitativo, foi compreendida as dimensões de *compliance* contida em cada documento oficial da instituição; e especificamente, para identificar a aplicação de *compliance* como instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade nas práticas acadêmicas e administrativas, foi aplicado um questionário em escala *likert*, com indicação do grau de concordância para a adoção das diversas práticas, aos servidores, onde 48 (quarenta e oito) práticas foram organizadas em 2 (blocos).

Com base nos autores discutidos no referencial teórico deste estudo, a noção de *compliance* foi analisada sob uma perspectiva tridimensional, contemplando os eixos da governança, da gestão de riscos e da sustentabilidade. Essa abordagem permitiu compreender *compliance* não apenas como um instrumento de conformidade normativa - voltado ao cumprimento das legislações e regulamentos internos vigentes -, mas também como um mecanismo estratégico voltado à incorporação de valores, princípios e práticas que priorizam o interesse público em detrimento de interesses privados. A fundamentação teórica evidenciou que *compliance* atua como um vetor de segurança institucional, ao reduzir riscos e garantir a

aderência a normas legais e regulatórias, tanto no âmbito interno quanto externo. Para alcançar tais objetivos, as instituições utilizam instrumentos próprios, como códigos de ética e conduta, políticas de gerenciamento de riscos, sistemas de controle interno e práticas alinhadas à governança corporativa, com destaque para os princípios da transparência e da *accountability*.

No que concerne ao primeiro objetivo específico, as evidências apresentadas neste estudo indicam que existem instrumentos isolados e medidas fragmentadas em vários normativos internos que foram elaboradas para atender a outras políticas, mas que têm o potencial de contribuir para o fortalecimento de um sistema de *compliance* na UFCG. A análise das dimensões de *compliance* nos documentos oficiais revelou um quadro de evolução e desafios no que tange à implementação de práticas de governança ética e *compliance* dentro da instituição. Assim, os princípios da governança corporativa, controle interno, gestão de riscos, programa de integridade e ética funcionam como fundamentos estruturais que se interagem, mesmo que não estejam alinhados com a finalidade de criar um sistema permanente.

Por sua vez, o desenvolvimento e a implementação do Plano de Integridade mostram um esforço significativo para estabelecer um programa de *compliance* alinhado às normas e diretrizes da Controladoria-Geral da União e aos decretos federais, com foco na prevenção, detecção e correção de fraudes e atos de corrupção. Contudo, a eficácia de tais ações ainda depende da superação de desafios relacionados à execução e monitoramento das ações previstas, com uma atenção especial à capacitação e à disseminação da cultura ética entre todos os membros da instituição.

A partir disso, podemos afirmar que, atualmente, a *compliance* na UFCG é abrangente, pois abarca diversos setores, e apresenta um caráter multidirecional, uma vez que está presente em variados documentos com finalidades distintas. Devido à sua falta de institucionalização, não houve uma interação consolidada entre essas áreas, o que é refletido em condutas tanto individuais quanto coletivas e nos procedimentos internos voltados à prevenção de riscos de corrupção e à mitigação das fraudes. Ao analisar os documentos, observou-se uma participação inicial dos princípios de integridade e governança, o que evidencia a necessidade de uma coordenação mais eficiente entre as áreas e um fortalecimento das práticas de conformidade.

Os resultados, desta pesquisa, no que diz respeito ao segundo objetivo específico, revelou que o comportamento perceptivo dos participantes da pesquisa em relação às dimensões de *compliance* presentes na gestão da UFCG indica que, as práticas acadêmicas e administrativas estão integradas ao cotidiano das rotinas de gestão, observado em cada uma das dimensões de *compliance* abordadas neste estudo: governança, gestão de riscos e sustentabilidade. Tais resultados são correlatos aos estudos de Oliveira (2024), Leite (2022),

Oliveira (2022), Azzari, Silva e Chiarello (2020), também, corroborados pela pesquisa de Santos (2019) e Pinheiro (2017).

No que se refere à *compliance* como instrumento de governança, a análise dos dados coletados evidencia que, embora a UFCG tenha iniciado a implementação de mecanismos formais relacionados à integridade institucional, como o Programa de Integridade e o Guia de Integridade, esses ainda não foram plenamente incorporados à cultura organizacional. A percepção majoritariamente neutra ou negativa dos respondentes quanto à eficácia dessas ações revela que a *compliance* ainda é compreendida de forma restrita, muitas vezes limitado ao atendimento de exigências legais. Essa lacuna se manifesta, sobretudo, na ausência de treinamentos regulares, na pouca visibilidade dos códigos de conduta e ética e na fragilidade da comunicação institucional, o que compromete a internalização dos valores de integridade, ética e transparência.

Dessa forma, a *compliance* deve ser compreendido não apenas como um conjunto normativo, mas como uma estratégia essencial de governança, capaz de promover o alinhamento entre condutas individuais e objetivos institucionais, fortalecer a confiança dos servidores e mitigar riscos operacionais e reputacionais. A baixa familiaridade com os instrumentos de integridade e a ausência de uma política formal de *compliance* indicam a necessidade de uma atuação mais proativa por parte da gestão universitária, especialmente no que se refere à capacitação continuada, ao monitoramento de práticas e à disseminação dos princípios de integridade. Nesse sentido, o fortalecimento de *compliance*, de maneira transversal e sistemática, representa um caminho essencial para consolidar uma cultura organizacional ética, eficiente e voltada ao interesse público no âmbito da universidade.

A pesquisa destacou, assim, a necessidade de um planejamento estratégico mais robusto e a criação de mecanismos de acompanhamento e *feedback* contínuos, a fim de fortalecer a governança da UFCG e garantir que as práticas de *compliance*, controle interno e gestão de riscos sejam não apenas formuladas, mas também efetivamente implementadas e monitoradas em todos os níveis da instituição.

No que tange à gestão de riscos, os dados apontam para uma situação mais preocupante. A maioria dos respondentes indicou insatisfação com a frequência e a consistência das práticas de gerenciamento de riscos, demonstrando que a política de gestão de riscos da UFCG ainda encontra dificuldades para ser efetivamente aplicada. A falta de um mapeamento sistemático de riscos e a limitação da atuação dos responsáveis pela gestão de riscos refletem falhas na integração dessa prática ao planejamento estratégico da instituição, o que compromete a capacidade da universidade de mitigar potenciais ameaças de forma eficiente.

Logo, é evidente que a Política de Gestão de Riscos, estabelecida pela UFCG, necessita de um reforço substancial, tanto no que diz respeito à formação dos servidores quanto na implementação de um acompanhamento mais sistemático. A elevada proporção de respostas neutras e a discordância quanto à efetividade das práticas indicam que a gestão de riscos ainda não está totalmente incorporada à cultura organizacional da universidade. Portanto, é importante garantir que a alta administração esteja mais comprometida com a implementação desses processos, promovendo uma integração mais eficaz entre a gestão de riscos e as demais áreas da universidade.

Os resultados encontrados, neste estudo, concluem que a *compliance* como instrumento de sustentabilidade, ainda não se consolidou de forma efetiva na UFCG como promotora de práticas ambientais robustas e alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. As evidências indicam que, embora existam normativas, cláusulas contratuais e ações pontuais voltadas à gestão ambiental - como descarte adequado de resíduos, consumo consciente de água e energia, e inclusão da sustentabilidade no ensino, pesquisa e extensão -, estas não são suficientemente percebidas ou reconhecidas pela comunidade acadêmica como eficazes. Tal cenário é agravado pela ausência de mecanismos estruturados de comunicação institucional, de fiscalização efetiva e de incentivos à participação ativa dos servidores, o que compromete o engajamento coletivo e a construção de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade.

Dessa forma, torna-se imperativo que a universidade adote uma abordagem sistêmica e integrada de *compliance* ambiental, que vá além da mera formalização de políticas e regulamentos. Essa abordagem deve ser sustentada por um modelo de governança ambiental que promova a transparência, a responsabilização (*accountability*), a educação continuada e a participação colaborativa. É essencial investir em infraestrutura adequada, em tecnologias sustentáveis e em estratégias de comunicação acessíveis, que tornem visíveis os esforços institucionais e fomentem a corresponsabilização da comunidade acadêmica. A efetividade da *compliance* como instrumento de sustentabilidade na UFCG depende, portanto, da articulação entre normas, práticas e valores institucionais, promovendo uma transformação cultural que assegure o cumprimento dos compromissos socioambientais da universidade.

Também, foi observado a partir das ferramentas que foram identificadas na UFCG, a existência de uma dinâmica entre práticas e documentos institucionais voltados para a governança, gestão de riscos e sustentabilidade que operam de maneira independente, mas ao mesmo tempo se complementam. Entretanto, é importante ressaltar que esses instrumentos e mecanismos, por si só, não garantem a integridade ou a ausência de corrupção em uma instituição. No que diz respeito à conformidade, não se pode afirmar que a adesão da

administração pública ao princípio da legalidade é suficiente para que os agentes públicos assimilem as normas legais, pois a margem de discricionariedade prevista na legislação confere uma certa liberdade no exercício de suas funções.

No contexto da UFCG, uma das conclusões relevantes é que a efetivação de *compliance* não exige, necessariamente, a criação de novas estruturas organizacionais, mas sim a reestruturação, integração e otimização dos mecanismos já existentes. Trata-se, portanto, de fortalecer capacidades institucionais previamente estabelecidas e aprimorar os instrumentos de controle já implementados, por meio de uma atuação coordenada e estratégica entre os diversos setores da universidade. Para tanto, é fundamental que essas estruturas operem de forma sinérgica, com foco na mitigação de riscos institucionais, no combate à corrupção e na prevenção de fraudes, incorporando práticas de integridade nos processos internos e nas condutas individuais dos servidores.

Nesse sentido, destaca-se a necessidade de limitar a discricionariedade administrativa dos agentes públicos, frequentemente apontada como um fator de vulnerabilidade à integridade institucional. A redução de espaços para decisões arbitrárias, por meio da normatização clara de processos, da transparência e do controle social, contribui para a previsibilidade e a responsabilização dos atos de gestão. Assim, a adoção de *compliance* como instrumento de governança não deve ser vista como uma ruptura, mas como um aprimoramento das práticas administrativas, com vistas a institucionalizar uma cultura organizacional baseada na ética, na legalidade e na eficiência.

O estudo contribui significativamente para a compreensão e aplicação do *compliance* como instrumento estratégico de governança, gestão de riscos e sustentabilidade em instituições públicas de ensino superior, ao identificar práticas existentes, ainda que fragmentadas, e propor sua integração e fortalecimento, o estudo oferece um diagnóstico inédito que pode subsidiar a formulação de políticas institucionais mais eficazes. Além disso, amplia o debate acadêmico ao propor uma abordagem tridimensional do *compliance*, articulando aspectos normativos, éticos e sustentáveis, e evidenciando sua importância para a promoção da integridade, da eficiência administrativa e do alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente os ODS 6 e 12.

Neste sentido, pode-se evidenciar que, em relação aos ODS, em consonância com o ODS 12, a pesquisa revela uma percepção majoritariamente negativa ou neutra entre os participantes, e essa constatação indica uma visão significativa de que a instituição não está cumprindo de forma satisfatória os critérios do ODS 12, especialmente no que tange à gestão adequada dos recursos naturais e dos resíduos. Adicionalmente, 17% dos participantes

expressam uma discordância parcial, o que corrobora a ideia de que a universidade apresenta lacunas na promoção e implementação das práticas sustentáveis sugeridas pelo ODS 12, seja pela ausência de ações efetivas ou pela inadequação das medidas sustentáveis adotadas.

Por outro lado, os dados mostram que a comunidade universitária tem uma visão ambivalente em relação às iniciativas da universidade voltadas para a gestão sustentável da água e do saneamento, conforme o ODS 6. Apesar de 56% dos participantes manifestarem incertezas ou não perceberem ações claras, 24% reconhecem que há iniciativas, mesmo que de maneira limitada, o que sugere uma carência de visibilidade ou entendimento dessas atividades, sinalizando a necessidade de a universidade tornar suas ações mais evidentes, acessíveis e bem divulgadas, promovendo a participação da comunidade acadêmica e aprimorando a educação em sustentabilidade, para alinhar suas práticas de forma mais eficaz ao ODS 6.

Portanto, a partir da análise dos resultados desta dissertação, é possível concluir que os resultados obtidos revelam a importância de práticas de *compliance* não apenas para garantir a conformidade legal, mas também para promover uma gestão mais eficiente, responsável e alinhada com os princípios de sustentabilidade, impactando positivamente a administração acadêmica e administrativa da UFCG. Além disso, os achados indicam que a implementação efetiva de mecanismos de *compliance* pode contribuir para a melhoria contínua da gestão da universidade, promovendo a integridade organizacional e o desenvolvimento sustentável.

Como limitação atribuída ao estudo, podemos destacar, a complexidade inerente à abordagem do tema *compliance*, especialmente em um contexto ainda incipiente como o das universidades. A literatura existente sobre o assunto concentra-se majoritariamente em organizações privadas ou em instituições públicas com práticas de *compliance* já consolidadas, o que exigiu, neste estudo, um esforço preliminar significativo para a construção de uma base teórica robusta e adaptada à realidade universitária. Essa limitação impôs desafios metodológicos e conceituais, sobretudo na tradução dos princípios de *compliance* para um ambiente institucional com características próprias, como é o caso da UFCG.

No que tange às recomendações para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento das investigações sobre a implementação de mecanismos de *compliance* em instituições de ensino superior. Tópicos como a relação entre *compliance* e governança universitária, os programas de integridade no âmbito acadêmico, a consolidação do *compliance* científico, bem como os fatores culturais que influenciam a adesão dos servidores a essas práticas, apresentam-se como campos promissores para análise. A ampliação desse debate contribuirá para o fortalecimento da integridade institucional e para a efetivação de uma cultura organizacional orientada por valores éticos e transparentes.

REFERÊNCIAS

- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. **Doing qualitative field research in management accounting**: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, v. 31, n. 8, p. 819-41, 2006.
- ALENCAR, C. H. R. **Acelerando o passo**. *Revista Legal Ethics Compliance – LEC*. Ano 4, n. 13, p. 32-3, 2016.
- ALMEIDA, L. E. **Compliance público e compliance privado**: semelhanças e diferenças. In: NOHARA, I. P.; PEREIRA, F. L. B. (Coord.). *Governança, compliance e cidadania*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018. p. 132.
- ASSI, M. A. **Gestão de Compliance e seus desafios**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2013.
- AZZARI, B.; SCALISSE SILVA, A.; CHIARELLO, F. **Ética e integridade nas instituições de ensino superior**: a importância da implementação de programas de *compliance* nas universidades. *Revista de Direito Brasileira*, [S.l.], v. 26, n. 10, p. 457-470, ago. 2020. ISSN 2358-1352. DOI: <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2020.v26i10.6252>. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/6252/5122>. Acesso em: 02 fev. 2024.
- BAO, Guoxian *et al.* **Beyond New Public Governance**: A Value-based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration & Society*, v. 45, n. 4, p. 443-467, 2012.
- BARBIERI, J.C. **Desenvolvimento sustentável: Das origens à agenda 2030**. Petrópolis: Vozes, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luiz Antero Reto. 3 ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, F.; FERNANDO, P. M. **O Direito Brasileiro Anticorrupção numa Encruzilhada**: uma perspectiva comparativa e internacional. Ribeirão Preto, SP: Migalhas, 2019.
- BARRETO, R. T. S. **Análise dos Programas de Integridade no Setor Público Brasileiro**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.
- BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília: ENAP, 2019.
- BBC NEWS. *Volkswagen emissions scandal: Key points*. Londres, 2015. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-34324772>> Acesso em: 10 out. 2024.
- BERTOCCELLI, R. P. Compliance. In: CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R. P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. **Manual de compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 41. (Série Manuais).

BEVIR, M. **Governance: A Very Short Introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BOVENS, M. **Public Accountability**. In: FERLIE, E.; LYNN JR, L. E.; POLLITT, C. (orgs). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BOK, D. **The Trouble with Government**. Boston: Harvard University Press, 2001.

BOX, R. **Running government like a business: implications for public administration theory and practice**. *American Review of Public Administration*, v. 29, n. 1, p. 19-43, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 05 jan. 2024.

_____. **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8159.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20pol%C3%ADtica%20nacional,privados%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art.,elementos%20de%20prova%20e%20informa%C3%A7%C3%A3o.>>. Acesso em: 05 jan. 2024.

_____. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm>. Acesso em: 05 jan. 2024.

_____. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em 10 out. 2024.

Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007. Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm>. Acesso em 10 out. 2024.

_____. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9613.htm>. Acesso em: 10 jan. 2024.

_____. **Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000**. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. *Diário Oficial da República*

Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm>. Acesso em: 22 jan. 2024.

_____. **Lei nº 10.419, de 9 de abril de 2002.** Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110419.htm#:~:text=lei%20n%C2%BA%2010.419%2C%20de%209,art.>. Acesso em: 05 jan. 2024.

_____. **Decreto nº 4.410, de 7 de outubro de 2002.** Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1o, inciso "c". Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4410.htm>. Acesso em 22 jan. 2024.

_____. **Lei nº 11.111, de 9 de fevereiro de 2005.** Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/1111101.htm#:~:text=lei%20n%C2%BA%2011.101&text=lei%20n%C2%BA%2011.101%2C%20de%209%20de%20fevereiro%20de%202005.&text=regula%20a%20recupera%C3%A7%C3%A3o%20judicial%2C%20a,empres%C3%A1rio%20e%20da%20sociedade%20empres%C3%A1ria.>. Acesso em: 05 jan. 2024.

_____. **Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008.** Estabelece as normas de funcionamento e de rito processual para as Comissões de Ética instituídas pelo Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, e disciplinadas pelo Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007. Disponível em: <<https://www.gov.br/planalto/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/etica-publica/legislacao/resolucoes-da-cep-/Resoluon10de29desetembrode2008ComissodeticaPblica.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2024.

_____. **Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010.** Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7203.htm>. Acesso em: 22 jan. 2024.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 05 jan. 2024.

_____. **Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011.** Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei nº 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm>. Acesso em: 12 jan. 2024.

_____. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012.** Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm>. Acesso em: 10 jan. 2024.

_____. **Lei nº 12.683, de 9 de julho de 2012.** Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12683.htm>. Acesso em: 12 jan. 2024.

_____. **Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013.** Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm>. Acesso em: 05 jan. 2024.

_____. **Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013.** Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nos 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm>. Acesso em: 05 jan. 2024.

_____. **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, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 05 jan. 2024.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>>. Acesso em: 16 jan. 2024.

_____. **Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016.** Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm>. Acesso em 05 jan. 2024.

_____. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 10 jan. 2024.

_____. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial

da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em 05 jan. 2024.

_____. **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018.** Controladoria-Geral da União (CGU). Gabinete do Ministro (GM). Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45187/3/Portaria_1089_2018_CGU.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2024.

_____. **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019.** Controladoria-Geral da União (CGU). Gabinete do Ministro (GM). Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45186/3/Portaria_CGU_57_2019.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2024.

_____. **Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019.** Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9901.htm>. Acesso em 05 jan. 2024.

_____. **Instrução Normativa nº 24/2020, de 18 de março de 2020.** Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos de art. 21 do Decreto nº 9.739 de 28 de março de 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/funarte/pt-br/acesso-a-informacao-lai/institucional/governanca-institucional/gestao-estrategica/plano-estrategico-funarte/legislacao/instrucao-normativa-ndeg-24-de-18-de-marco-de-2020.pdf/view#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20elabora%C3%A7%C3%A3o%2C%20avalia%C3%A7%C3%A3o,estruturado%20nos%20termos%20de%20art.>>. Acesso em: 25 nov. 2024.

_____. **Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22 de abril de 2020.** Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>>. Acesso em: 23 mar. 2024.

_____. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Dispõe sobre a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm>. Acesso em: 10 jan. 2024.

_____. **Decisão normativa TCU nº 198, de 23 de março de 2022.** Estabelece normas complementares para a prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, nos termos do inciso I do art. 2º; § 1º do art. 5º; inciso III e § 3º do art. 8º; § 3º do art. 9º; e art. 14 da Instrução Normativa-TCU nº 84, de 22 de abril de 2020. Disponível em:

<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/norma/*/copiatiponorma:%28%22decis%c3%a3o%20normativa%22%29%20copiaorigem:%28tcu%29%20numnorma:198%20anonorma:2022/datanormaordenacao%20desc/0>. Acesso em: 23 mar. 2024.

_____. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em:<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm>. Acesso em: 10 jan. 2024.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Súmula Vinculante nº 13.** Disponível em:<<https://portal.stf.jus.br/jurisprudencia/sumariosumulas.asp?base=26&sumula=1227#:~:text=E dson%20Fachin%2C%20dec.,monocr%C3%A1tica%2C%20j.,inclusive%2C%20no%20conceito%20de%20nepotismo>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia Programas de Compliance.** Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CANDELORO, A. P. P.; RIZZO, M. B. M; PINHO, V. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** 1. ed. São Paulo: Trevisan, 2012.

CASTRO, R. P. A.; GONÇALVES, F. S. P. **Compliance e gestão de riscos nas empresas estatais.** Belo Horizonte: Fórum, 2019.

CASTRO, R. P. A.; ZILIOOTTO, M. M. **Compliance nas contratações públicas: exigências e critérios normativos.** Belo Horizonte: Fórum, 2019.

CGU. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União / Instituto ETHOS. **A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção.** Brasília: CGU, jun. 2009.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Guia de Integridade Pública.** Brasília: CGU, 2015.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Guia de Implementação de Programas de Integridade nas Empresas Estatais.** Brasília: CGU, 2015a.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual para implementação de programas de integridade.** Brasília: CGU, 2017.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Brasília: CGU, 2018.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília: CGU, 2018a.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Plano de Integridade da CGU**. Brasília: CGU, 2018b.

COELHO, C. C. B. P. **Compliance na administração pública**: uma necessidade para o Brasil. RDFG – Revista de Direito da Faculdade Guanambi, v. 3, n. 1, p. 75-95, julho-dezembro 2016.

COELHO, N. M. M. S.; HERIINGER, H. M. L. **Foreign Corrupt Practices Act**: uma breve análise da lei que deu origem ao combate internacional da corrupção. In: Revista Jurídica. vol. 01, nº. 46, Curitiba, 2017. p. 164 – 187. DOI: <http://dx.doi.org/10.26668/revistajur.2316-753X.v1i46.2004>. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/2004/1285>>. Acesso em: 15 jan. 2024.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COLLIN, P. **Compliance**. In: Dictionary of law. 3rd ed. London: 2000.

COLOMBO, P. K. **Accountability: uma análise sobre as práticas de governança em uma universidade federal brasileira**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2022.

DALLA PORTA, F. C. **As diferenças entre auditoria interna e compliance**. 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

DELEON, L.; DENHARDT, R. B. **The Political Theory of Reinvention**. Public Administration Review, v. 60, n. 2, p. 89–97, 2000.

DEMMKE, C.; MOILANEN, T. **The Pursuit of Public Service Ethics** – Promises, Developments and Prospects. In Guy Peters, Jon Pierre (org.). The SAGE Handbook of Public Administration. London: SAGE, 2003.

DENHARDT, R.; DENHARDT, J. **The new public service**: serving rather than steering. Public Administration Review, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

DONAHUE, J.; ZECKHAUSER, R. **Collaborative governance**: private roles for public goals. Princeton: Princeton University Press, 2011.

FARIA, F.; SERPA, A.; SIBILIE, D. **Os pilares do programa de compliance**: uma breve discussão. Legal Ethics *Compliance*, E-book, 2016. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibl

i_servicos_produtos/bibliotecadigital/bibdigitallivros/todososlivros/os-pilares-do-programa-de-compliance.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2024.

FAVORETO, R. L.; BANNWART J. R., C. J.; NOGUEIRA, A. J. F. M. **Governança Corporativa e Compliance**: Reflexões Propedêuticas sobre uma Relação Conceitualmente Requerida. In: CONGRESSO ANPAD, 2018. Curitiba, Anais. Curitiba: ANPAD, 2018. FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Guia**: Boas práticas de *compliance*. Edição revista e atualizada, 2018.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. v. 15, n. 3, pp. 667-681. Epub Jul-Sep 2017. ISSN. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395157473>. Acesso em: 1 out. 2024.

FELISMINO, M. M. **Avaliação dos fatores Ambientais, Sociais e de Governança (ESG): uma proposta para universidades federais**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria no Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

FIGUEIREDO, R. S. **Direito de intervenção e Lei nº 12.846/2013**: a adoção do *compliance* como excludente de responsabilidade. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

FLEDDERUS, J.; BRANDSEN, T.; HONINGH, M. E. **Restoring trust through the co-production of public services**: a theoretical elaboration. *Public Management Review*, v. 16, n. 3, p. 424-443, 2014.

FLORÊNCIO FILHO, M. A. P.; ZANON, P. B. **A efetividade das políticas públicas de criminal compliance para a prevenção da corrupção no Brasil**. In: MESSA, A. F.; DOMINGUES, P. T.; ESTEVES, J. L. M. (orgs.). *Governança, compliance e corrupção*. São Paulo: Almedina, p. 413 a 434, 2019.

FOLHA DE SÃO PAULO. *Operação Lava Jato: investigação e desdobramentos*. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/paywall/login.shtml?https://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/11/1548049-entenda-a-operacao-lava-jato-da-policia-federal.shtml>>. Acesso em: 10 out. 2024.

FREITAS, J. **Sustentabilidade: direito ao futuro**. 3ª. Ed., Belo Horizonte: Fórum, 2016.

GERCWOLF, S. **Compliance na Administração Pública Federal**: instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade. 2019. Dissertação (Mestrado Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

GIAMUNDO NETO, G.; DOURADO, G. A.; MIGUEL, L. F. H. **Compliance na Administração Pública**. In: CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R. P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. *Manual de compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOVANINI, W. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª Edição. São Paulo. 2014.

_____. **Programas de *compliance* e anticorrupção: importância e elementos essenciais.** In: MUNHÓS, J.; QUEIROZ, R. P. (Orgs.). *Lei anticorrupção e temas de compliance*. 2. ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016. p. 457-474.

GONÇALVES, B.; GRILO, R. C. G. **A utilização dos instrumentos de *compliance* para a realização do princípio da moralidade administrativa.** In: MARTINS, R. M.; DAL POZZO, A. N. *Compliance no Direito Administrativo*. Volume 1. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica.** Campinas (SP): Alínea, 2001.
GOODNOW, F. J. **Politics and administration: a study in government.** New York, The Macmillan company, 1900.

GRAZIOLLI, A.; SABO PAES, J. E. ***Compliance no Terceiro Setor*,** São Paulo: Editora Elevação, 2018.

GRECO FILHO, V.; RASSI, J. D. **O combate à corrupção e comentários à lei de responsabilidade de pessoas jurídicas.** São Paulo: Saraiva, 2015.

HEAD, B. **Wicked problems in public policy.** *Public Policy*, v. 3, n. 2, p. 101-108, 2008.

HOOD, C. **A Public Management for All Seasons?** *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

_____. **The art of the state – Culture, rhetoric, and public management.** Oxford: Oxford University Press, 1998.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4. ed. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/Codigo_IBGC_5_versao.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2024.

_____. ***Compliance à Luz da Governança Corporativa.*** São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/publicacoes/ibgc_orienta/publicacao-ibgcorienta-compliancesobaluzdagc-2017.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2024.

ISO. International Organization for Standardization. ISO 19600:2014 - ***Compliance management systems*** - Guidelines. Genève: ISO, 2014.

_____. International Organization for Standardization. ISO 31000:2009 – ***Risk assessment systems*** - Guidelines. Genève: ISO, 2019.

ISLAM, R. Do more transparent governments govern better? **The World Bank Policy Research**, (Working Paper, 3077), jun. 2003.

KETTL, D. **The global public management revolution.** Washington: Brookings Institution Books, 2005.

LAPSLEY, I. **New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit?** *ABACUS*, v. 45, n. 1, p. 1-21, 2009.

LEITE, E. L. **Práticas de *Compliance* nas Contratações Públicas da Universidade Federal do Cariri – UFCA**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

LEITE, L. B. **Governança Corporativa, *Compliance* e as empresas: aspectos práticos**. Migalhas, 2015. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/deeso/16,MI225889,11049>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

LEFF, E. **Discursos Sustentáveis**. Tradução de: Silvânia Cabucci Leite. São Paulo: Cortez, 2010.

LEONEL, M.; SAMPAIO, J. **Programas de *Compliance* e acionistas: uma análise sobre a relação entre o perfil do controlador e as práticas de integridade adotadas pelas companhias brasileiras**. In: Congresso ANPCONT, XII, 2018. João Pessoa, Anais. João Pessoa: ANPCONT, 2018.

LUCENA, V. O. ***Compliance* na Administração Pública: possibilidade de implementação pela Administração Pública Direta nos contratos Administrativos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Direito) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/49791>>. Acesso em: 25 jan. 2024.

LUGOBONI, L. F.; SILVA, A. M. da; ARAUJO, J. A. O. de; ZITTEI, M. V. M. **Função de *compliance* em instituições privadas de ensino superior**. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 118–141, 2017. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1558>. Acesso em: 18 ago. 2024.

MACHADO, I. A. **Programas de *compliance* como ferramenta preventiva da corrupção empresarial**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídico-Económicas) orientada pelo Professor Doutor José Neves Cruz, Universidade do Porto Faculdade de Direito, 2021.

MAEDA, B. C. **Programas de *Compliance* Anticorrupção: importância e elementos essenciais**. In: DEL DEBBIO, A.; MAEDA, B. C.; AYRES, C. H. S. *Temas de Anticorrupção e Compliance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MAESSCHALCK, J. **Approaches to Ethics Management in the Public Sector: A Proposed Extension of the Compliance-Integrity Continuum**. *Public Integrity*, Washington D.C., v. 7, n. 1, p. 20-41, winter 2004-5.

MAGACHO, B. T. P.; MOTTA, F. **Avaliação dos programas de integridade nas contratações públicas: em busca de eficácia e segurança jurídica**. In: MARTINS, R. M.; DAL POZZO, A. N. *Compliance no Direito Administrativo*. Volume 1. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

MANZI, V. A. ***Compliance* no Brasil: consolidação e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso** – Uma Estratégia de Pesquisa. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Governança Pública Contemporânea**: uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, v. 130, 2015, p. 42-53.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2010.
_____. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. *APGS*, Viçosa, v. 2, n.1, jan-mar. 2010.

MELO, V. **Programas de conformidade e a busca de integridade em organizações**. Brasília, DF: IPEA, 2019.

MONTEIRO, A. O.; SILVA, M. R. C.; Restuturação da governança corporativa e de *compliance* em uma situação de crise: o caso da Odebrecht S.A. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 420-436, jan/dez. 2019 DOI: 10.21714/2178-8030gep.v20.5652. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5652/3823>. Acesso: 25 mar. 24.

MULGAN, R. Comparing Accountability in the Public and Private Sectors. **Australian Journal of Public Administration**, n. 59(1), pp. 87-97, 2000.

NARDES, J. A.; ALTOUNIAN, C.; VIEIRA, L. A. **Governança Pública**: O Desafio do Brasil. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

NEDERLANDS. Ministry of Finance. Government Governance. **Corporate governance in the public sector, why and how?** 9th FEE Public Sector Conference. The Hage: Ministry of Finance, 2000.

NEVES, E. C. *Programa de compliance e integridade para a Administração Pública*. In: MARTINS, R. M.; DAL POZZO, A. N. *Compliance no Direito Administrativo*. Volume 1. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

NEVES, E. C.; FIGUEIROA, C. C. **Gestão de riscos**. In: CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R. P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. *Manual de compliance*. Rio de janeiro: Forense, 2019. p. 22.

NIETO MARTÍN, A. **La privatización de la lucha contra la corrupción**. Valencia: Tirant lo Blanch, 2013.

NORRIS, P. **Critical Citizens: Global Support for Democratic Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

OCDE. Organization for Economic Co-operation and Development. **Convenção sobre o combate da corrupção de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais**. 1999. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br>>. Acesso em: 04 fev. 2024.

_____. Organization for Economic Co-operation and Development. **Integridade Pública** – Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/ethics>>. Acesso em: 04 fev. 2024.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. **OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises**. Paris: OCDE, 2015.

O'DONNEL, G. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. São Paulo: Lua Nova, n. 44, p. 27-52, 1998.

OLIVA, M. D.; SILVA, R. G. **Notas sobre o Compliance no Direito Brasileiro**. Quaestio Iuris, Rio de Janeiro. Volume 11, nº 04, pp. 2708-2729, 2018. DOI: 10.12957/rqi.2018.33843. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/quaestioiuris/article/view/33843/27065>>. Acesso em: 15 jan. 2024.

OLIVEIRA, E. F. S.; FONTGALLAND, I. L. Impactos da implementação do sistema eletrônico de informações (SEI) versus os pilares de *compliance* em uma autarquia federal. **Caderno Pedagógico**, 20(8), 3565–3589, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv20n8-028>. Disponível em: <<https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1730/1649>>. Acesso em: 25 jan. 2024.

OLIVEIRA, E. F. S.; FONTGALLAND, I. L. A estrutura analítico-bibliométrica da produção internacional de *compliance* e programas de integridade. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 8, p. e6640, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n8-092. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/6640>. Acesso em: 13 aug. 2024.

OLIVEIRA, P. H. M. **Análise da gestão de compliance em parcerias Universidade-Empresa: Um estudo de caso do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública no Programa de Pós-graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

OLIVEIRA, R. B. **Aplicação das práticas de Governança, Gestão de Risco e Conformidade no serviço público, à luz do modelo Tam: um estudo no Instituto Federal da Bahia**. 2024. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2024.

OLIVEIRA, R. F. **Compliance e direito administrativo: aspectos gerais**. In: MARTINS, R. M.; DAL POZZO, A. N. *Compliance no Direito Administrativo*. Volume 1. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020. Bibliografia. ISBN 978-65-5614-279-1 1.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. **Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. O&S, v.15, n.46, jul-set, 2008.

PIETH, M. Introduction. In, PIETH, M.; LOW, L. A.; CULLEN, P. J. **The OCDE Convention on Bribery: a commentary**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

PINHEIRO, C. R. **Os impactos dos programas de integridade (compliance) sobre os deveres e responsabilidades dos acionistas controladores e administradores de companhia**. 2017. Tese (Doutorado) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Direito. Orientada pelo professor Dr. Alexandre Ferreira de Assumpção Alves.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** Revista de administração pública, v. 43, p. 1343- 1368, 2009.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public Management Reform: A Comparative Analysis.** Oxford: Oxford University Press, 2000.

PRZEWORSKI, A. **Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agente x principal.** In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
RAINEY, H. G; BOZEMAN, B. Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, pp 447 – 69, 2000.

RAMOS, M. **Governança regulatória: experiências e contribuições para uma melhor qualidade regulatória.** In: RAMALHO, P. I. S. (Org.). Regulação e agências reguladoras: governança e análise de impacto regulatório. Brasília: ANVISA: Casa Civil da Presidência da República, 2009.

REUTERS. *Brazil's Car Wash corruption probe eyes Petrobras bunker fuel deals.* 2014-2020. Disponível em: < <https://www.reuters.com/article/us-brazil-corruption-petrobras/brazils-car-wash-corruption-probe-eyes-petrobras-bunker-fuel-deals-iduskbn26s2mz/>>. Acesso em: 10 out. 2024.

RIBEIRO, M. C. P; DINIZ, P. D. F. **Compliance e a Lei Anticorrupção nas empresas.** Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509944/001032816.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

ROMERO, M. M. M. **Programas de cumplimiento “efectivos” en la experiencia comparada.** In: ZAPATERO, L. A.; NIETO MARTÍN, Adan (Dir.). *El derecho penal económico en la era compliance.* Valencia: Ed. Tirant lo Blanch, 2013.

RUIZ, J. A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAAVEDRA, G. A. **Panorama do compliance no Brasil: avanços e novidades.** In: NOHARA, I. P.; PEREIRA, F. L. B. (orgs.). Governança, *Compliance* e Cidadania. 2ª edição. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

SANTOS, A. V. **GOVERNANÇA PÚBLICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE: Uma análise da percepção dos servidores acerca das práticas recomendadas pelo TCU na Coordenação de Compras.** 2019. (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) - Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2019.

SANTOS, L. D. P. **Evolução das técnicas e dos procedimentos idealizados para a melhoria dos indicadores do desempenho da educação jurídica no Brasil.** 2020.

Tese (Doutorado em Direito Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, (Doctorado en Ciencias Jurídicas y Sociales: Administración, Hacienda y Justicia en el Estado Social) – Universidade Presbiteriana Mackenzie e Universidad de Salamanca, São Paulo/Salamanca. Orientadores: Felipe Chiarello de Souza Pinto e Maria Teresa del Pilar Jiménez.

SARTORI, Simone; LATRÔNICO, Fernanda; CAMPOS, Lucila. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente & sociedade**, v. 17, p. 01-22, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/yJ9gFdvcwTxMR5hyWtRR6SL/>. Acesso em: 8 out. 2024.

SCHEDLER, A. **Conceptualizing Accountability**. In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, L.; PLATTNER, M. F. (Org.). *The Self-restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1999.

SCHMIDT, A. Z. **Direito penal econômico: parte geral**. Porto Alegre, Livraria do Advogado, 2015.

SILVA, D. C. **Educação e compliance: uma nova perspectiva no setor educacional**. Revista Jus Navigandi. Teresina, ano 18, n.3624, 3 jun. 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/24582>. Acesso em: 24 jan. 2024.

SILVA, D. C.; COVAC, J. R. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SILVA, G. R.; MELO, H. P. A. D.; SOUSA, R. G. de. Influência do Canal de Denúncia Anônima Como Instrumento de Prevenção de Riscos de *Compliance*. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 21–39, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n1.47857. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/47857>. Acesso em: 18 mar. 2024.

SILVA, V. G.; GOMES, J. S. **O uso do Código de Conduta Ética como instrumento de controle gerencial: estudo de casos em empresas internacionalizadas**. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 5, n. 10, p. 111-28, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/21758069.2008v5n10p11>>. Acesso em: 02 fev. 2024.

SILVERMAN, M. G. **Compliance management for public, private, or nonprofit organizations**. New York: McGraw Hill, 2008.

SIMONS, R. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

SOARES, S. S. S. *et al.* **Ensino do Iramuteq para uso em pesquisas qualitativas segundo vídeos do YouTube: estudo exploratório-descritivo**. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 56, 2022.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. Brasília: TCU, 2014.

_____. **Referencial de combate à corrupção aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. Brasília: TCU, 2017.

THE NEW YORK TIMES. *Volkswagen's Emissions Scandal*. Nova York, 2015. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2015/09/25/opinion/vw-emissions-scandal-cheating-and-outrage.html>>. Acesso em: 10 out. 2024.

THOMAS, R. *Criminal Compliance - Hanbuch*, Baden-Baden: Nomos, 2015, pp. 5-45, *apud* ANA CATARINA MARTINS. A Relevância dos mecanismos de *Compliance* determinação da responsabilidade penal da pessoa coletiva. 2019. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Direito da universidade de Lisboa, 2019.

TRAPP, H. L. A. F. **Compliance na Lei Anticorrupção: uma análise da aplicação prática do art. 7º, viii, da lei 12.846/2013**. *Boletim Jurídico*, Uberaba, MG, v. 23, n. 1237, p. 3421, 2015. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/artigo/3969/compliancelei-anticorrupcao-analise-aplicacao-pratica-art-7-viii-lei-12-8462013>>. Acesso em: 02 mar. 2024.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

TUBINO, T. C. P. **Análise do desenvolvimento de um Programa de Compliance – Estudo de Caso em uma Refinaria de Petróleo**. 2020. Dissertação (Mestrado em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade) – Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande do Sul, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Resolução nº 04/2004**. Aprova o Regimento Geral da Universidade Federal de Campina Grande. Disponível em: <<https://portal.ufcg.edu.br/legislacao/78-regimento-geral-da-ufcg.html>>. Acesso em: 23 mar. 2024.

_____. **Resolução nº 03/2014, 06 de agosto de 2014**. Institui a Comissão de Ética da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG e dá outras providências. Disponível em: <https://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_12032014.pdf>. Acesso em 25 mar. 2024.

_____. **Portaria nº 101, de 11 de maio de 2018**. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br:8080/chamadas/downloads/669203.pdf>>. Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Boletim de Serviço nº 21/2018, 14 de maio de 2018**. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br:8080/chamadas/downloads/669203.pdf>>. Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Portaria nº 309, de 30 de novembro de 2018**. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br:8080/chamadas/downloads/299709.pdf>> Acesso em 10 mai. 2024.

_____. **Boletim de Serviço nº 62/2018, de 05 de dezembro de 2018**. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br:8080/chamadas/downloads/299709.pdf>>. Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Plano de Integridade da Universidade Federal de Campina Grande -Versão n.º 1. 2018**. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br:8080/chamadas/downloads/299709.pdf>> Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Resolução nº 09/2020, 14 de dezembro de 2020.** Aprova o Plano de Logística Sustentável – PLS da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG e dá outras providências. Disponível em: <
<https://drive.google.com/file/d/1mxnzajncfdc2z3nuz1zikfaadtzqskql/view>> Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Plano de Logística Sustentável – PLS (2020 – 2024).** Disponível em: <
<https://drive.google.com/file/d/1mxnzajncfdc2z3nuz1zikfaadtzqskql/view>> Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Portaria nº 21, de 07 de abril de 2021.** Disponível em: <
https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/Boletim_de_servico/boletim%20de%20servio%20-%202021%2015.pdf> Acesso em 13 mai. 2024.

_____. **Boletim de Serviço nº 15/2021, 8 de abril de 2021.** Disponível em:
 <https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/Boletim_de_servico/boletim%20de%20servio%20-%202021%2015.pdf>. Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Boletim de Serviço nº 65/2022, de 11 de novembro de 2022.** Disponível em:
 <https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/Boletim_de_servico/boletim%20de%20servio%20-%202022%2065.pdf>. Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Portaria nº 95, de 11 de novembro de 2022.** Disponível em: <
https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/Boletim_de_servico/boletim%20de%20servio%20-%202022%2065.pdf> Acesso em 10 mai. 2024.

_____. **Boletim de Serviço nº 82/2022, de 30 de dezembro de 2022.** Disponível em:
 <https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/Boletim_de_servico/boletim%20de%20servio%20-%202022%2082.pdf>. Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Portaria nº 119, de 29 de dezembro de 2022.** Disponível em:
 <https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/Boletim_de_servico/boletim%20de%20servio%20-%202022%2082.pdf>. Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Plano de Dados Abertos da Universidade Federal de Campina Grande**
 (Vigência Março/2023 até Março/2025). Disponível em: < <https://plano.de.dados.abertos>
 (PDA) - versão 1_5 - homologada - 29062023 .pdf> Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Resolução nº 05/2023, 26 de dezembro de 2023.** Institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG e dá outras providências. Disponível em: < file:///C:/Users/admin/Downloads/RES_05.2023%20-%20Politica_de_Gestao_de_Riscos.pdf> Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Plano de Integridade da Universidade Federal de Campina Grande (2023 - 2024).** Disponível em: < <https://plano.de.integridade.2023.2024.pdf>> Acesso em 27 mar. 2024.

_____. **Relatório de Gestão 2023.** Disponível em: <
https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/documentos/relatorios_gestao/relatorio_de%20gestao_ufcg_2023.pdf> Acesso em 17 mai. 2024.

_____. **Resolução nº 02/2024, 02 de agosto de 2024.** Institui a Unidade de Gestão da Integridade da Universidade Federal de Campina Grande, e dá outras providências. Disponível em: < file:///C:/Users/admin/Downloads/RES_02.2024%20-%20Institui%20a%20Unidade%20de%20Gestao%20da%20Integridade%20da%20UFCG%20(2).pdf> Acesso em 23 mar. 2024.

UN GLOBAL COMPACT. UN global compact Strategy 2021-2023. **United Nations Global Compact**, p. 1–19, 2021.

VALENCIA, S. C. et al. Adapting the Sustainable Development Goals and the New Urban Agenda to the city level: Initial reflections from a comparative research project. **International Journal of Urban Sustainable Development**, v. 11, n. 1, p. 4–23, 2019.

VERÍSSIMO, C. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

WANDERER, L. C. **A validação e a aderência à implementação do programa de compliance no sistema de crédito cooperativo (SICREDI)**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

WILDEMUTH, Barbara M. Post-positivist research: two examples of methodological pluralism. **The Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 450-468, 1993. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/602621>. Acesso em: 03 abr. 2024.

XAVIER, C. P. G. **Programas de compliance anticorrupção no contexto da Lei 12.846/13: elementos e estudo de caso**. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito dos Negócios Aplicado e Direito Tributário Aplicado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

YANG, K. **From administration to management**. In: GUY, Mary; RUBIN, Marilyn. Public administration evolving: from foundations to the future. London: Routledge, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZENKNER, M. **Integridade Governamental e Empresarial**: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

APÊNDICE

A – Questionário elaborado para a pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE TECNOLOGIA E RECURSOS NATURAIS
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS NATURAIS
Rua Aprígio Veloso, 882, Universitário, Campina Grande/PB, CEP 58.429-900
Telefone: (83) 2101-1000 – <https://recursosnaturais.ufcg.edu.br> / E-mail:
sec.ppgegrn@setor.ufcg.edu.br

Pesquisa de Mestrado

COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E SUSTENTABILIDADE: um estudo na Universidade Federal de Campina Grande

Mestranda: Elisabete de Farias Sousa Oliveira – elisabete.farias@tecnico.ufcg.edu.br

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Isabel Lausanne Fontgalland – isabelfontgalland@gmail.com

Questionário de pesquisa

Este questionário faz parte de uma investigação feita no Mestrado para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande (PPGEGRN), cujo tema “*COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E SUSTENTABILIDADE: um estudo na Universidade Federal de Campina Grande”.

As respostas de cada participante serão tratadas e mantidas em caráter sigiloso. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para propósitos acadêmicos, garantindo que a identidade dos respondentes permaneça oculta. Por isso, solicito que as respostas reflitam apenas a opinião dos participantes, de maneira livre e sincera, em todas as perguntas. Como o questionário não requer identificação, não é necessário se identificar. Na maioria das questões, basta marcar sua resposta com um X.

Obrigada por sua colaboração

I - PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DO SERVIDOR						
1. Gênero: () Masculino () Feminino						
2. Idade:						
3. Escolaridade:						
() Ensino Médio Concluído						
() Graduação concluída						
() Especialização concluída						
() Mestrado concluído						
() Doutorado concluído						
() Pós-doutorado concluído						
4. Tempo de serviço no setor público:						
() Até 1 ano		() De 1 a 3 anos		() 3 a 6 anos		
() 6 a 9 anos		() 9 a 12 anos		() 12 a 15 anos		
() 15 a 18 anos		() 18 a 21 anos		() 21 a 24 anos		
() 24 a 27 anos		() 27 a 30 anos		() Acima de 30 anos		
5. Tempo de serviço na UFCG:						
() Até 1 ano		() De 1 a 3 anos		() 3 a 6 anos		
() 6 a 9 anos		() 9 a 12 anos		() 12 a 15 anos		
() 15 a 18 anos		() 18 a 20 anos				
7. Cargo e função que ocupa na UFCG: _____						
II – PRÁTICAS DE GOVERNANÇA						
Conjunto de ações implementadas pela Universidade com o objetivo de fortalecer-se e alinhar seus interesses e os de seus colaboradores com as normas estabelecidas pelos órgãos reguladores e fiscalizadores. Neste segmento, abordar-se-á tópicos como controle interno e auditoria, gestão de riscos, programas de integridade/compliance, transparência e gestão.						
1. CONTROLE INTERNO/AUDITORIA						
Conjunto de ações e medidas por meio do qual a instituição controla suas atividades, com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e alcançar os objetivos globais da organização.						
		DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO
1	A Universidade implementa práticas cotidianas de controle interno (manual de procedimentos, checklists, canais de denúncia, auditoria interna, treinamentos)?					
2	O controle interno da Universidade emite normas sobre procedimentos, bem como anuais e outras orientações e instruções, que estejam devidamente documentados?					
3	As ações da auditoria interna da Universidade são eficazes sob o ponto de vista da estrutura de controle?					
4	As ações da auditoria interna da Universidade são eficazes sob o ponto de vista da estrutura de controle?					
5	O controle interno da Universidade contempla as avaliações de risco realizadas, sendo frequentemente revisado segundo a gestão de riscos?					
2. GESTÃO DE RISCOS						

Conjunto de ações que têm o objetivo de gerenciar e controlar a instituição em relação a potenciais ameaças, seja qual for a sua manifestação.						
		DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO
1	Com que frequência o gerenciamento de risco é exercido nos diferentes setores da Universidade?					
2	Com que frequência a Universidade realiza procedimentos predefinidos para minimizar ou eliminar os riscos que foram identificados?					
3	A Universidade realiza um mapeamento de riscos de forma a gerar informações significantes para a tomada de decisão e a elaboração do planejamento estratégico?					
4	Com que frequência os agentes responsáveis pelo gerenciamento dos riscos orientam e acompanham as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco na Universidade?					
5	A Universidade avalia os riscos por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas, sendo eles avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais?					
3. PROGRAMAS DE INTEGRIDADE/COMPLIANCE						
Conjunto de ferramentas cujo objetivo é estabelecer parâmetros para que a instituição conduza suas atividades de forma ética e em conformidade com as leis e normas vigentes.						
		DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO
1	O programa de integridade da Universidade promove a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção?					
2	A Universidade realiza um monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade?					
3	A Universidade realiza treinamentos periódicos sobre integridade com seus servidores?					
4	A Universidade divulga o código de conduta e código de ética na forma prevista na lei?					
5	A Universidade possibilita o recebimento de denúncias relativas ao descumprimento de normas de ética, através de um canal?					
4. TRANSPARÊNCIA						
Conjunto de medidas que visam disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.						

		DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO
1	Os canais de comunicação da Universidade tem sido utilizados para acesso, solicitação, encaminhamento e gestão de informações?					
2	O portal de transparência da instituição contempla todas as informações necessárias ao cidadão (desde a execução orçamentária até os relatórios anuais de gestão)?					
3	A linguagem utilizada nos relatórios anuais de gestão, se apresentam de forma imparcial, clara e compreensível ao público?					
4	A Universidade publica no seu portal as informações necessárias, de forma a garantir a transparência, observando o disposto na Lei Geral de Proteção de dados?					
5	A Universidade promove a cultura da transparência e a divulgação proativa das informações relativa as ações de sustentabilidade realizadas na instituição?					
5. GESTÃO						
Conjunto de medidas necessárias para que seja realizada a tomada de decisões dentro de uma instituição.						
		DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO
1	A Universidade designa através de documentos oficiais os membros dos conselhos, comitês e alta administração?					
2	A Universidade realiza a divisão de responsabilidade entre os diferentes níveis da organização?					
3	Com que frequência os administradores/gestores recebem treinamentos?					
4	A Universidade define as competências necessárias para os membros dos conselhos, comitês e da alta administração?					
5	As metas de desempenho para os membros dos conselhos, comitês e da alta administração estão bem definidas?					
III - PRÁTICAS AMBIENTAIS						
Conjuntos de procedimentos que têm como objetivo impulsionar iniciativas frente às questões ambientais, buscando não apenas reduzir a interferência na natureza, mas também reverter os danos já causados. Este segmento abordará temas como: gestão de resíduos sólidos, uso de água, consumo de energia e ações ambientais ligadas ao ensino/pesquisa/extensão.						
6. GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS						
O conjunto de práticas abrange o modo de utilização, recolha, deslocação, armazenamento, processamento, descarte e outras fases relacionadas aos resíduos gerados pela instituição, abrangendo também os resíduos químicos, visando reduzir o impacto ambiental dessas operações.						
		DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO

1	A Universidade implementa estratégias de regulação e ações de monitoramento para garantir a conformidade com a legislação sobre a correta disposição de resíduos sólidos e descarte apropriado?					
2	A Universidade oferece cursos de capacitação aos servidores sobre como descartar corretamente os resíduos sólidos?					
3	A Universidade realiza o correto armazenamento de resíduos, promovendo a destinação correta e sustentável dos resíduos coletados?					
4	A Universidade realiza ações com intuito de reduzir a poluição com foco nos 5R's: repensar, recusar, reduzir, reutilizar e reciclar?					
5	A Universidade insere nos contratos de prestação serviços de limpeza a corresponsabilidade da contratada em aderir à política de Coleta Seletiva, assim como, exige em suas licitações de obras a elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil - PGRCC?					
6	A universidade promove o uso responsável e sustentável dos recursos naturais e a gestão eficiente dos resíduos, conforme o Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS12?					
7. CONSUMO DE ÁGUA						
Conjunto de ações direcionadas para a utilização racional dos recursos hídricos e a reciclagem de águas das chuvas e/ou esgotos. Isso é alcançado por meio da conscientização, cuidados com a infraestrutura e assimilação de tecnologias/soluções diferentes, além de outras medidas ecologicamente corretas.						
		DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO
1	A Universidade promove campanhas incentivando à comunidade ao não desperdício ou à redução do consumo de água?					
2	A Universidade realiza ações de monitoramento ou de redução do consumo de água?					
3	A Universidade realiza investimentos para o reuso de água ou para que a captação de água da chuva seja utilizada nos seus processos?					
4	A Universidade estabelece para suas novas edificações medição individual e acessórios hidráulicos mais eficientes (torneiras com temporizador, caixas acopladas...) com objetivo de reduzir o consumo de água?					
5	A Universidade exige em suas licitações a adoção de medidas para reduzir o consumo de água?					

6	A universidade promove ações para assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos, conforme o Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS6?					
8. CONSUMO DE ENERGIA						
Conjunto de ações com o objetivo de promover a utilização consciente de energia por meio de iniciativas de conscientização, implementação de tecnologias/sistemas inovadores, emprego de fontes de energia alternativas, e outras práticas ambientalmente sustentáveis.						
		DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO
1	A Universidade promove campanhas incentivando à comunidade acadêmica ao não desperdício ou à redução do consumo de energia?					
2	A Universidade substitui lâmpadas convencionais por lâmpadas do tipo LED em seus ambientes?					
3	A Universidade instala sensores de presença em ambientes de circulação intermitente com objetivo de reduzir o consumo energético?					
4	A Universidade contempla nos seus projetos de novas construções e reformas, práticas de sustentabilidade que visem a promoção do uso eficiente e racional de energia elétrica?					
5	A Universidade exige em suas licitações políticas para a compra de produtos com maior eficiência energética?					
6	A universidade promove ações para garantir que todas as pessoas tenham acesso a energia de qualidade, conforme o Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS7?					
9. PRÁTICAS AMBIENTAIS RELACIONADAS AO ENSINO/PESQUISA/EXTENSÃO						
Conjunto de ações a serem implementadas pela Universidades com foco na promoção da conscientização ambiental por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.						
		DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM DISCORDO, NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO
1	A Universidade promove a educação ambiental na instituição?					
2	A Universidade promove palestras e congressos voltados à educação ambiental?					
3	A Universidade promove projetos de pesquisa com intuito de incentivar a sustentabilidade ambiental na instituição?					
4	A Universidade desenvolve grupos de pesquisas com foco no tema de sustentabilidade ambiental?					
5	A Universidade incentiva seus servidores a participarem de pesquisas com foco na sustentabilidade ambiental?					

Fonte: Adaptado de Felismino (2023).