

Carolina Amorim Coelho

Políticas de integridade e isomorfismo: estudo exploratório em Fundações de Apoio
Universitárias em Minas Gerais

Juiz de Fora
2024

Carolina Amorim Coelho

Políticas de integridade e isomorfismo: estudo exploratório em fundações de apoio universitárias em Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira

Juiz de Fora
2024

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Amorim Coelho, Carolina.

Políticas de integridade e isomorfismo: estudo exploratório em fundações de apoio universitárias em Minas Gerais / Carolina Amorim Coelho. -- 2024.

82 p.

Orientador: Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira
Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

1. Compliance. 2. Fundações de apoio. 3. Governança. 4. Mudanças gerenciais. 5. Integridade. I. César da Silva e Oliveira, Prof. Dr. Virgílio, orient. II. Título.

Carolina Amorim Coelho

Políticas de integridade e isomorfismo: estudo exploratório em Fundações de Apoio Universitárias em Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração. Área de concentração: Gestão e Organizações

Aprovada em 17 de outubro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Junior

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. André Ferreira

Universidade Federal Fluminense

Juiz de Fora, 02/10/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Virgílio Cezar da Silva e Oliveira, Professor(a)**, em 18/10/2024, às 09:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **André Ferreira, Usuário Externo**, em 18/10/2024, às 13:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jose Humberto Viana Lima Junior, Professor(a)**, em 24/10/2024, às 15:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2018914** e o código CRC **3AB3E434**.

AGRADECIMENTOS

O percurso que resultou na realização desta dissertação só foi possível graças ao apoio e incentivo de várias pessoas e instituições.

À UFJF, pelo ambiente acolhedor e pelo suporte oferecido ao longo dos meus estudos, especialmente durante o período da pandemia e meu intercâmbio. A Universidade proporcionou os recursos necessários para que eu pudesse continuar a desenvolver minha pesquisa, superando os desafios impostos pelas circunstâncias atípicas.

Aos gestores e colegas da Fadepe, fundação em que trabalhei durante período da realização das matérias, meu sincero agradecimento pelo constante incentivo e compreensão. Sua flexibilidade e apoio foram essenciais para que eu pudesse conciliar os estudos com as responsabilidades profissionais.

Ao meu pai e ao meu irmão, agradeço profundamente por estarem sempre ao meu lado, oferecendo suporte incondicional e acreditando no meu potencial. Seu apoio foi essencial em todos os momentos dessa caminhada. Agradeço também aos meus familiares, amigos e colegas de turma, cujo carinho e incentivo foram fundamentais para que eu mantivesse a motivação em cada etapa deste processo.

Aos colaboradores das fundações pesquisadas, agradeço pela disponibilidade e pela generosidade em compartilhar informações e experiências que foram essenciais para a realização desta pesquisa.

Por fim, minha eterna gratidão ao meu orientador e professor Virgílio César da Silva e Oliveira, por sua orientação dedicada e contribuições, que enriqueceram tanto este trabalho quanto meu crescimento acadêmico e pessoal. A sua confiança e paciência foram fundamentais para que o objetivo deste estudo pudesse ser atingido.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEORICO	17
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL.....	17
2.1.1 Origem, fundamentos da teoria institucional	18
2.1.2 O isomorfismo	21
2.1.3. Teoria Institucional e dinâmicas organizacionais	26
2.2 COMPLIANCE.....	29
2.2.1 Origem e conceitos	29
2.2.2 Propósito e relevância do compliance e dos programas de integridade	32
2.2.3 Desafios e críticas aos programas de compliance para as organizações	36
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1. NATUREZA DA PESQUISA	38
3.2 MEIOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES E FONTES	39
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	41
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
4.1 Fundações de Apoio Universitárias e suas características	43
4.1.1 A Fundação de Apoio Universitário - FAU	45
4.1.2 A Fundação Arthur Bernardes - FUNARBE	46
4.1.3 A Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba – FUNEPU	47
4.1.4 A Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento – FAPED	48
4.1.5 A Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfenas – FACEPE ...	49
4.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE AS MOTIVAÇÕES E AS ESTRATÉGIAS DE ADESÃO AO COMPLIANCE.....	51
4.2.1 Descrição de motivações e estratégias destacadas pelos gestores	51
4.2.2 Análise de motivações e estratégias destacadas pelos gestores	57
4.3 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE MUDANÇAS GERENCIAIS NAS FUNDAÇÕES, ESTABELECIDAS PELOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE.....	60
4.3.1 Descrição de mudanças gerenciais nas fundações de apoio	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	74

APÊNDICE A: Protocolo de pesquisa documental

APÊNDICE B: Roteiro de entrevista

RESUMO

Este estudo investiga as motivações e estratégias que levaram Fundações de Apoio Universitárias em Minas Gerais a adotarem programas de *compliance*, além de analisar as mudanças gerenciais decorrentes dessa implementação. A pesquisa baseia-se em entrevistas com gestores dessas Fundações e em análise documental, abordando tanto as motivações endógenas, como a necessidade de fortalecer a governança, quanto as motivações exógenas, como as pressões regulatórias e exigências de órgãos financiadores. As estratégias de implementação variam entre as Fundações com destaque para a mobilização de recursos internos, busca por referências externas e a capacitação dos colaboradores. Entretanto, foram identificados desafios significativos no processo de implementação, como a escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos. A pesquisa também alerta para o risco de burocratização disfuncional, apontando a necessidade de abordagens mais flexíveis e críticas. Os resultados indicam que, apesar dos desafios, a adoção do *compliance* trouxe melhorias significativas nas dimensões de planejamento, organização, direção e controle das Fundações, além de promover maior transparência e confiança na gestão.

Palavras-chave: *compliance*, Fundações de Apoio, governança, mudanças gerenciais, integridade.

ABSTRACT

This study investigates the motivations and strategies that led university support foundations in Minas Gerais to adopt *compliance* programs, as well as analyzing the managerial changes resulting from this implementation. The research is based on interviews with managers of these foundations and on document analysis, addressing both endogenous motivations, such as the need to strengthen governance, and exogenous motivations, such as regulatory pressures and demands from funding agencies. The implementation strategies vary among the foundations, with an emphasis on mobilizing internal resources, seeking external references, and training employees. However, significant challenges were identified in the implementation process, such as the lack of financial, human, and technological resources. The research also warns of the risk of dysfunctional bureaucratization, highlighting the need for more flexible and critical approaches. The results indicate that, despite the challenges, the adoption of *compliance* brought significant improvements in the areas of planning, organization, direction, and control of the foundations, as well as promoting greater transparency and trust in management.

Keywords: *compliance*, support foundations, governance, managerial changes, integrity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de isomorfismo.....	25
Quadro 2 - Programa de Integridade para as organizações.....	31
Quadro 3 - Integrantes das Fundações entrevistados.....	40
Quadro 4 - Temas definidos por objetivo específico.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU	Controladoria-Geral da União
CONFAP	Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa
FACEPE	Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfenas
FAPED	Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FAU	Fundação de Apoio Universitário
FUNEPU	Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba
FUNARBE	Fundação Arthur Bernardes
MPI	Plano Mineiro de Promoção da Integridade
SCG	Sistema de Controle Gerencial
TCES	Tribunais de Contas dos Estados
TCU	Tribunal de Contas da União

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Blanqué (2002) e Rockness e Rockness (2005), a corrupção e as fraudes corporativas não podem ser consideradas um fenômeno recente, embora tenham se expandido a um nível internacional com a globalização. São inúmeros os casos de organizações envolvidas com escândalos de desvios de dinheiro, conduta antiética e falhas de governança.

No Brasil, é crescente o movimento de políticas públicas para mitigar os problemas éticos e de corrupção derivados de fraudes corporativas, fragilidades institucionais, além de deficiências no sistema político. Em junho de 2009, a Controladoria Geral da União (CGU) e o instituto Ethos publicaram o documento “A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção”, o primeiro guia brasileiro para orientar as ações das organizações que se preocupam em contribuir para a construção de um ambiente íntegro e de combate à corrupção. Essa parceria também promoveu a criação da Empresa Pró-Ética, que reconhece as organizações com condutas exemplares. Cumpre ressaltar que os postulados estão em consonância com as regras de *compliance*¹, norteando as ações e recomendações de boas práticas das organizações.

Importante frisar a diferenciação entre as esferas de aplicação dessas normas. No setor público a Lei nº 12.846, promulgada em 01 de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, estabelece responsabilidades e define sanções específicas para a prática de atos corruptivos contra a Administração Pública. Esta legislação tem um foco direto em entidades e indivíduos que interagem com o setor público. Já no setor privado, complementar à Lei Anticorrupção, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, detalha a aplicabilidade das normas de *compliance* e as medidas punitivas específicas. Embora a Lei origine no contexto do setor público, o Decreto expande a responsabilidade para o setor privado, exigindo que as empresas adotem programas eficazes de *compliance* para prevenir e detectar atos de corrupção. Ambos, a Lei e o Decreto, enfatizam a necessidade de medidas de integridade que se aplicam universalmente, estabelecendo um regime de responsabilidade objetiva para empresas que se beneficiam direta ou indiretamente de práticas corruptas, independente do setor. Estas

¹ Refere-se ao processo de assegurar que uma organização esteja em conformidade com as leis, regulamentos e normas aplicáveis. Este conceito abrange tanto a aderência a regulamentações externas impostas por entidades governamentais quanto a políticas internas estabelecidas pela própria organização. O objetivo do *compliance* é prevenir e detectar violações de regras, reduzindo assim o risco de penalidades legais, perdas financeiras e danos à reputação da organização. Em contextos corporativos, programas de *compliance* eficazes são fundamentais para promover uma cultura de integridade e transparência.

normativas buscam fortalecer a cultura de integridade e transparência tanto no trato com entidades públicas quanto nas operações internas das empresas privadas.

A adesão ao programa de integridade e a mecanismos de *compliance* se tornam de enorme relevância, consistindo em estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização, bem como evitar, detectar e tratar quaisquer desvios ou inconformidades que possam ocorrer.

Porém, a implantação de um programa de *compliance* apresenta muitos desafios, que se tornam ainda mais complexos no âmbito das Fundações de Apoio, face aos conflitos de interesses, transparência, fatores culturais e políticos que tolhem a gestão.

Apesar de sua característica privada, as Fundações de Apoio² das Universidades Federais são constituídas para prestar serviço de utilidade pública, o que acarreta a gestão de um alto volume de recursos públicos. Essa gestão está sujeita a um rigoroso controle externo exercido por diversas entidades governamentais, com destaque para a Controladoria-Geral da União (CGU) e os Tribunais de Contas da União e dos Estados (TCU e TCEs) que desempenham papéis significativos nesse processo. Estas entidades são responsáveis por auditar e verificar a correta aplicação dos recursos públicos, assegurando que as Fundações cumpram com as normativas legais e regulatórias aplicáveis.

Assim, instituições do poder público como o Ministério Público Federal e Estadual, a Controladoria Geral da União, os Tribunais de Contas dos Estados e da União, realizam auditorias e monitoramentos constantes, nas operações e projetos gerenciados pelas Fundações de Apoio. Estas auditorias ocorrem diretamente nas Fundações e visam assegurar a correta aplicação dos recursos públicos, a conformidade com as normas legais e a transparência na gestão. Além disso, o controle interno realizado pelos Conselhos Curador e Fiscal das próprias Fundações, juntamente com o suporte de empresas de auditoria independentes contratadas, complementa essa fiscalização, fortalecendo a integridade e a eficiência nas tomadas de decisão dessas entidades.

Denota-se que as Fundações de Apoio também devem perseguir mudanças na sua cultura organizacional contemplando profissionalização, inserção de novas ferramentas de

² São entidades de direito privado, sem fins lucrativos, criadas com o objetivo de apoiar instituições de ensino e pesquisa, especialmente universidades públicas e institutos federais, na execução de projetos de ensino, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação, e extensão. Essas fundações desempenham um papel crucial na gestão administrativa e financeira dos projetos, facilitando a interação entre a academia e o setor produtivo. Operam sob regulamentações específicas estabelecidas pelo governo federal, que visam garantir transparência e eficiência na aplicação de recursos públicos e privados.

trabalho, desenho de processos e conseqüente maior credibilidade em seus processos e ações finalísticas.

Além dessas cobranças internas e externas, as Fundações de Apoio ainda são alvo de críticas, restrições em sua atuação e déficits financeiros (Alsharari, 2019). Tais características e pressões levam as Fundações inseridas nesse campo a práticas isomórficas, como a adesão a políticas de integridade (Silva; Júnior, 2020; Arvidson, 2018). Nesse campo, regimentos já vêm sendo criados para estimular as práticas de *compliance*, porém as Fundações são integrantes de um nicho de atuação ainda bem específico, por vezes, essas Instituições apresentam dificuldades em se enquadrarem aos modelos de integridade vigentes em outros campos organizacionais (Gonçalves *et. al*, 2019; Vidigal, 2017).

Até o momento, as legislações e documentos que tratam dessa temática de *compliance* buscam estimular a adoção espontânea de medidas de integridade pelas organizações. No entanto, segundo Brumleques (2019), alguns órgãos têm tornado obrigatórios os programas de *compliance* para contratações com o poder público. Em Minas Gerais, desde 2017, o Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI), conforme estipulado pelo Decreto n° 47.185, requer que cada órgão ou entidade da Administração Pública do Poder Executivo crie e divulgue planos de integridade. Estes planos devem abordar ações específicas não apenas para os agentes públicos, mas também para os cidadãos, as organizações da sociedade civil e as empresas no estado. Especificamente nas Fundações de Apoio, este enfoque em *compliance* é adaptado para alinhar-se às suas operações únicas, que muitas vezes envolvem a gestão conjunta de recursos públicos e privados e a execução de projetos de pesquisa e desenvolvimento em parceria com Universidades Federais. Essa especificidade no contexto das Fundações de Apoio reflete um desafio distinto no cumprimento e na adaptação às normativas de *compliance* que são geralmente projetadas para uma ampla gama de organizações.

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), um dos principais órgãos de fomento científico e tecnológico conectado às Fundações, também já se mobilizou e realizou, entre os anos de 2019 e 2020, um plano de integridade, com ênfase no fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, da gestão de riscos, da aplicação efetiva de códigos de conduta ética e da adoção de medidas de prevenção de atos ilícitos.

Dentre as ações, a FAPEMIG lançou, em dezembro de 2021, a chamada 10/2021 com impacto direto nas Fundações de Apoio de Minas Gerais, já que grande parte delas tem projetos vinculados à FAPEMIG em seu portfólio. A chamada de cadastramento teve como objetivo selecionar e categorizar as Fundações de Apoio, visando parcerias com aquelas que se

encontram dentro dos parâmetros estipulados pela agência de fomento. A FAPEMIG utilizou o critério de tipificação cadastral, categorizando a partir do nível I, no qual a Fundação está apta a fazer a gestão considerada menos complexa, até o nível IV. Para esse último nível, além da gestão de projetos, simples e complexos, a Fundação deve, segundo a chamada, possuir programa de integridade e mecanismos de *compliance* (ou equivalente) aplicados.

No período de desenvolvimento desta pesquisa, das 18 Fundações credenciadas na FAPEMIG, 5 encontram-se nas tipificações de níveis III e IV³. Diante desse cenário, o presente trabalho visa estudá-las, procurando apreender elementos específicos de sua experiência com relação à temática *compliance*, aliada ao programa de integridade.

Assim, os esforços empreendidos neste estudo buscam responder às seguintes questões complementares: *Quais as motivações e as estratégias hegemônicas de adesão ao compliance, percebidas pelos integrantes dos programas de integridade, nas Fundações de Apoio de níveis III e IV conforme tipificação da FAPEMIG? Como a adesão ao compliance redefiniu a gestão dessas organizações?*

Para responder a essas questões foi definido o seguinte objetivo geral: Compreender motivações e estratégias hegemônicas de adesão aos instrumentos de *compliance* e o modo como eles redefiniram a gestão das organizações selecionadas.

Para a concretização do estudo serão contemplados os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar as fundações e seu ambiente institucional: públicos, normas às quais se subordinam e fontes de controle; b) detalhar, a partir das percepções dos gestores das Fundações, as principais motivações para adesão ao programa de integridade, assim como as principais estratégias para realização desse fim; e c) analisar mudanças na gestão das Fundações, com seus aprimoramentos e limitações, estabelecidas pelos programas de integridade.

A implementação de um programa de *compliance* pode gerar um diferencial competitivo com benefícios organizacionais como, por exemplo, disseminar a conduta ética entre os principais interessados no negócio, além do aumento da credibilidade perante órgãos de controle, do maior engajamento dos colaboradores e da redução de riscos de insolvência, penalidades e sanções. Contudo, a adesão a tais programas pode não emergir sempre de reflexões coletivas consistentes ou de um consenso interno sobre suas vantagens. Em muitos casos, a motivação para adotar práticas de *compliance* é impulsionada por condicionantes

³ As organizações são: Fundação de Apoio Universitário (FAU), Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE), Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba (FUNEPU), Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento (FAPED) e Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfenas (FACEPE)

externos, como exigências regulatórias ou pressões do mercado, que podem não ser favoráveis ao desenvolvimento orgânico e sustentado de uma cultura de integridade dentro da organização. Essa adoção reativa pode limitar o potencial dos programas de *compliance* para induzir mudanças profundas nas práticas organizacionais e no comportamento profissional. Em vez de refletir um compromisso genuíno com a ética empresarial, a implementação pode ser vista apenas como uma necessidade para evitar consequências negativas, como sanções legais ou danos à reputação, o que pode ser insuficiente para promover um amadurecimento efetivo e duradouro de profissionais e da cultura organizacional, ou seja, embora os programas de *compliance* ofereçam diversos benefícios à organização, sua implementação nem sempre decorre de um consenso interno consolidado, sendo frequentemente impulsionada por fatores externos. Essa dinâmica pode dificultar o desenvolvimento de uma cultura ética robusta e sustentável no ambiente organizacional.

É nesse sentido que este estudo pode ser relevante: compreender, em organizações de nítido destaque em seu campo de atuação, como se deu a adesão ao *compliance* e parte de suas implicações. Seus resultados podem servir para organizações análogas, para que ampliem seu entendimento sobre motivações, caminhos e desdobramento que, de fato, possam legitimar, materializar e conferir efetividade a ações pró-integridade.

2 REFERENCIAL TEORICO

Neste tópico será desenvolvido o referencial teórico que tratará da Teoria Institucional e de *Compliance* e Programas de Integridade.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Um dos conceitos norteadores referentes à teoria institucional⁴ compreende como um mecanismo que fornece uma ampla visão acerca da dinâmica das organizações (Zucker, 1987). Trata-se de uma teoria que busca compreender como são feitos os arranjos estruturais no ambiente interno das organizações (Caldas; Fachin; Fischer, 2007).

Contudo, a teoria institucional parte do pressuposto de que a gestão não deve se restringir a atribuição de proposições que visem tão somente à análise do desempenho (Tolbert; Zucker, 1999). A etapa da análise é fundamental, mas esta análise deve permitir a identificação de padrões de comportamento, normas, valores, crenças e pressupostos que devem ser mantidos ou substituídos quando necessários em indivíduos, grupos ou na organização como um todo.

Na perspectiva de Meyer e Rowan, na teoria institucional, as organizações são influenciadas a incorporar práticas e procedimentos previamente definidos, que refletem valores e normas institucionalizadas na sociedade (Meyer; Rowan, 1977). Esses valores são integrados às instituições e tornam-se legitimados culturalmente (Jepperson, 1991), promovendo a conformidade com padrões sociais, independentemente da eficácia imediata das práticas adotadas (Fachin; Mendonça, 2003). Assim, as mudanças organizacionais podem ocorrer tanto internamente, quanto no ajustamento a valores e estruturas estabelecidos (Silva, 2010), reforçando a influência das instituições na configuração dos comportamentos organizacionais.

É correto afirmar que uma das principais contribuições da teoria institucional diz respeito ao fato de que ela fornece respostas para que uma organização compreenda como o seu ambiente interno tem sido impactado pelas mudanças trazidas do mundo externo, como por exemplo a informatização dos processos e a globalização (Meyer; Rowan, 1991). Por esse motivo, não é possível discutir sobre a teoria sem que ela seja associada à palavra ambiente (Silva, 2010). Também se compreende que as organizações são entidades cotidianamente

⁴ A Teoria Institucional, conforme discutida por autores como DiMaggio e Powell (1983), aborda como as organizações são influenciadas por pressões externas, como normas e regulações, que as levam a adotar práticas similares para obter legitimidade no ambiente institucional. Esse processo, denominado isomorfismo institucional, pode ocorrer por coerção, imitação ou normas culturais.

influenciadas pelas ações desempenhas em seus ambientes organizacionais rotineiramente (Meyer; Rowan, 1991). Esse ambiente, por sua vez, pode ser definido como um espaço que agrega forças potencializadoras e limitadores das organizações e, a depender de como elas impactam esse ambiente, a organização pode ter um bom ou mal desempenho caso não haja o redimensionamento de estratégias de gestão (Bateman; Snell, 1998). Além disso, a teoria também permite a análise de como uma organização se relaciona com os seus fornecedores e clientes. A análise também deve levar em consideração outras dimensões fundamentais, como a política, a econômica, a tecnológica, a demográfica e a ambiental (Bateman; Snell, 1998). Todos esses fatores impactam diretamente nas decisões, processos e resultados de uma organização, bem como determinam as relações desta organização com seu ambiente interno.

O processo de interação entre organizações e seu ambiente é dinâmico e contínuo, gerando necessidades distintas para cada tipo de organização. A perspectiva institucionalista oferece uma ferramenta valiosa para a compreensão do contexto corporativo, elucidando as relações entre a estrutura organizacional, os atores envolvidos e as ações realizadas. Essa abordagem permite explicar os comportamentos organizacionais através da construção do significado das ações, navegando entre as esferas macro e micro. Assim, a teoria institucionalista facilita a análise detalhada das influências e interações que moldam a dinâmica organizacional

O institucionalismo possibilita a explicação dos fatores que levam uma empresa⁵ ao sucesso e à sobrevivência (Carpes *et al.*, 2015), também é um construto teórico promissor no que tange à explicação de como uma organização funciona e evolui a médio e longo prazos (Carvalho; Vieira; Silva, 2012).

Ao explicar a longevidade e a sobrevivência a partir da perspectiva da teoria institucional, a teoria permite, aos gestores, adotarem estratégias mais efetivas capazes de lhes ajudarem a garantir a sobrevivência do seu negócio a longo prazo (Lewin; Volverda, 1999).

2.1.1 Origem, fundamentos da teoria institucional

As origens da teoria institucional podem ser identificadas a partir do final da década de 40, quando o sociólogo Robert Merton e seus colaboradores delinearão no âmbito da sociologia

⁵ Os objetos de estudo desta pesquisa são fundações. Nesse sentido, integram o segmento público não estatal, ou seja, possuem finalidades voltadas ao interesse público e configuração jurídica privada. Elas não são, portanto, empresas. Por essa razão, emprega-se no texto, de forma frequente, o termo “organização” – exceto quando as fontes citam explicitamente a palavra “empresa”.

americana, um foco de estudo centrado nas organizações, sedimentando o que hoje se conhece por teoria institucional.

A orientação política, durante as décadas de 40 e 50, se prendia, não especificamente, aos atributos formais das instituições governamentais, mas sim, às variações informais de poder, e às atitudes e comportamentos individuais, fazendo, dessa forma, diminuir a importância da instrumentalização da análise institucional.

Apesar de toda essa movimentação entre os estudiosos, a origem da teoria institucional tem como marco inicial o trabalho realizado por Meyer e Rowan em 1977 (Meyer; Rowan, 1977). A teoria clássica frisa que o ambiente organizacional, em sua rotina, cria um conjunto que é composto por regras implícitas ou explícitas (Nascimento *et al.*, 2014). Meyer e Rowan argumentaram que as organizações não apenas respondem a pressões econômicas e técnicas, mas também a expectativas sociais e culturais (Araújo *et al.*, 2019).

A teoria, nessa perspectiva, analisa a estrutura organizacional e como ela está em conformidade ou não com essas regras. Além do estudo de Meyer e Rowan, Phillip Selznick, em 1948, já discutia sobre o modelo institucional em sua obra “Foundations of the Theory of Organization” (SUDDABY, 2010). Nesta obra rejeitava-se as concepções racionalistas e vislumbrava-se as instituições como variáveis que operam de maneira interdependente (Carpes *et al.*, 2015). Nesses estudos, insere-se uma abordagem que compreende que as organizações expressam valores sociais e, por isso, há uma preocupação em analisar o seu ambiente interno (Pereira, 2012).

Os estudos de Meyer e Roman pontuam Philip Selznick como um dos pioneiros em relação as primeiras ideias para o desenvolvimento da teoria institucional, com foco em entender como o ambiente organizacional se comporta ao ser pressionado (Meyer; Rowan, 1991; Dimaggio; Powell, 1983). Esses estudos clássicos reiteram que a teoria institucional se revela como um campo de estudo que tem como produto natural a análise de como o ambiente corporativo reage às pressões e necessidades sociais enquanto organismo adaptável e receptivo (Pereira, 2012; Carpes *et al.*, 2015). Dessa forma, ao analisar o ambiente tendo como base a teoria institucional, o foco não é apenas na compreensão de como os recursos materiais, que envolvem as pessoas, tecnologias, finanças e matéria-prima, têm sido empregados, mas também os recursos simbólicos (Carvalho; Vieira; Silva, 2012).

No entanto, o institucionalismo passa a ser criticado devido à sua limitação e agenda política. Assim, na década de 80 surge a teoria neoinstitucional, que coloca foco nas similaridades, a nova teoria tem os autores Dimaggio e Powell como os primeiros a fazerem

uma crítica ao institucionalismo e apresentarem uma contraproposta. Na obra eles questionam e buscam explicar por que há homogeneidade nas organizações e não as variações (Dimaggio; Powell, 1983).

Também em estudos anteriores, o enfoque em problemas sociais gerais, tais como desigualdade social e relações intercomunitárias, era secundário. Já estudiosos como Weber e Michels (Machado-Da-Silva; Gonçalves, 1998) atribuíam às organizações o papel de atores sociais independentes.

Tendo como base a sociologia da mudança radical⁶, o corpo teórico que nutre o desenvolvimento dos críticos e pós-modernistas traduz uma pluralidade de tradições intelectuais das ciências sociais, gerando vários debates dos quais se destacam três correntes teóricas⁷: as teorias críticas modernistas, as teorias pós-analíticas e as teorias feministas. conforme destacam Davel e Alcadipani (2003). Os críticos e pós-modernos estudam a área de gestão, em especial, por conta das mudanças significativas que ocorrem no ambiente organizacional.

A ideia de Weber (1984) acerca da burocracia na teoria das organizações efetivava a necessidade de controle, coordenação e legitimidade das estruturas, em uma economia de

⁶ A Sociologia da Mudança Radical é um campo de estudo que se concentra em entender e explicar transformações sociais significativas e drásticas que ocorrem em uma determinada sociedade ou grupo. Essas mudanças podem ser impulsionadas por fatores políticos, econômicos, culturais, tecnológicos ou outros, e têm um impacto profundo nas estruturas e relações sociais. Um dos autores que contribuíram para a Sociologia da Mudança Radical é Anthony Giddens, que defende a teoria da estruturação. Ele argumenta que as estruturas sociais e as ações humanas estão interligadas e se influenciam mutuamente, o que pode levar a mudanças significativas na sociedade. Segundo Giddens, as mudanças podem ser tanto desejadas quanto indesejadas, e o papel da sociologia é analisar como as estruturas e as ações humanas interagem e contribuem para essas mudanças. Outro autor importante nesse campo é Michel Foucault, que explorou as relações de poder que moldam as estruturas sociais e a dinâmica das mudanças radicais. Ele argumentou que as mudanças sociais não são necessariamente progressivas ou positivas, e que o poder é uma força fundamental que molda e limita a ação humana. Outros autores que contribuem para a Sociologia da Mudança Radical incluem Ulrich Beck, que enfatiza o papel das transformações globais e das crises ambientais na mudança social; Manuel Castells, que examina as mudanças sociais relacionadas à tecnologia e à comunicação; e Immanuel Wallerstein, que defende uma análise histórica e global da mudança social.

⁷ As teorias críticas modernistas são influenciadas pelo Iluminismo e pela tradição marxista, buscando uma compreensão das estruturas sociais que produzem desigualdades e opressão. A abordagem modernista geralmente enfatiza a necessidade de uma análise objetiva e científica da sociedade, e acredita que a mudança social é possível por meio da conscientização e da ação política. Alguns dos principais teóricos modernistas incluem Max Weber, Émile Durkheim e Karl Marx. Por outro lado, as teorias pós-analíticas questionam a ideia de uma verdade objetiva e a validade das teorias gerais. Elas argumentam que a interpretação e a subjetividade são inerentes à compreensão da sociedade e da realidade social. As teorias pós-analíticas geralmente enfatizam o papel das emoções, das narrativas e das experiências pessoais na compreensão da sociedade. Alguns dos principais teóricos pós-analíticos incluem Michel Foucault, Jacques Derrida e Jean-François Lyotard. As teorias feministas, por sua vez, buscam entender e explicar a opressão e a desigualdade de gênero na sociedade. Elas argumentam que a desigualdade de gênero é um fenômeno sistemático e estrutural, e que a mudança social é necessária para alcançar a igualdade de gênero. As teorias feministas abrangem uma ampla variedade de abordagens, desde a teoria da igualdade até a teoria da diferença, e enfatizam o papel das experiências das mulheres e das perspectivas femininas na compreensão da sociedade. Algumas das principais teóricas feministas incluem Simone de Beauvoir, bell hooks e Judith Butler.

mercado ou com o governo centralizado. O aumento da complexidade das relações endo, exo e inter organizacionais num mundo globalizado fez as principais teorias organizacionais sugerirem a coordenação e o controle como meios mais eficazes para atingir os objetivos organizacionais, deixando para um plano secundário a preocupação com a legitimação da estrutura diante dos seus membros e do ambiente (Powel; Dimaggio, 2012).

A teoria institucional se revela como um mecanismo que permite o desenvolvimento de estudos que compreendam as mais diversas áreas para a análise de comportamentos e atitudes tomados pelas organizações em sua rotina organizacional (Pereira, 2012). Em meio a essa premissa, um estudo avaliou certos pressupostos teóricos essenciais relacionados aos processos de adaptação e seleção ambiental (Lewin; Volverda, 1999). Ao analisarem esses pressupostos, chegaram à conclusão de que a teoria institucional permite a compreensão de como as organizações adotam características semelhantes em seu ambiente (Lewin; Volverda, 1999).

A organização deve ser vista interagindo, contextualizando o ambiente para melhor entender as tomadas de decisões. No entanto, as organizações agem dentro do contexto nos quais estão inseridas modelando-os também. Essa corrente multilateral de interações, envolvendo valores, crenças, mitos, ética leva à necessidade de agregar aos valores econômicos, de recursos humanos e logísticos, valores culturais. (Carvalho *et al.*, 2012). É a presença dessas características semelhantes entre as organizações que permitem que a teoria institucional seja correlacionada com o conceito de isomorfismo (Silva, 2010). Frisa-se que a estrutura formal de uma grande parte das organizações reflete alguns dos principais condicionantes relacionados aos ambientes institucionais ao invés das atividades de trabalho (Meyer; Rowan, 1991).

Nessa perspectiva, o isomorfismo institucional auxilia essas entidades a promoverem o sucesso e a sobrevivência (Carpes *et al.*, 2015). Dessa forma, o fenômeno é caracterizado por ser um “conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais” (Rossetto; Rossetto, 2005, p. 6). Assim, alude-se que tanto as pressões quanto as expectativas institucionais não são alimentadas apenas pelo Estado, mas também pelos grupos de interesse e pela opinião pública emanada pela própria sociedade civil (Pereira, 2012).

2.1.2 O isomorfismo

Isomorfismo é um processo de restrição que leva entidades dentro de uma população a se assemelharem àquelas que enfrentam condições ambientais semelhantes (Hawley, 1968). O isomorfismo surge em virtude da conformidade com as pressões ambientais que tornam as

práticas e as estruturas das organizações cada vez mais semelhantes, visto que seguem padrões com características idênticas (Silva, 2010). Como as organizações sofrem os mais diversos tipos de pressões ambientais para que se tornem mais homogêneas, tanto em termos estruturais quanto processuais, o isomorfismo é uma questão que ajuda a compreender como tem sido feita esta padronização (Machado Da Silva; Barbosa, 2002). Tal conceito também é uma ferramenta importante para entender as políticas e rituais que permeiam a vida organizacional moderna.

O isomorfismo pode tomar forma em uma organização a partir de dois tipos, sendo eles o competitivo e o institucional (DiMaggio; Powell, 1983). O isomorfismo competitivo reflete a adaptação das organizações à concorrência e dinâmica de mercado. Já o isomorfismo institucional, discutido por Orrú, Biggart e Hamilton (1991), é influenciado pelas normas, valores e expectativas do contexto sociopolítico e cultural no qual as organizações estão inseridas.

Segundo DiMaggio e Powell (2005), o isomorfismo pode ser dividido em três mecanismos distintos: o coercitivo, relacionado à influência política e à busca de legitimidade por meio de pressões formais e expectativas sociais; o mimético, que envolve adaptações devido à incerteza e à necessidade de imitar modelos seguros; e o normativo, que se relaciona com a profissionalização e a formação de profissionais através de universidades e associações, promovendo padrões de trabalho compartilhados.

O primeiro tipo é o isomorfismo coercitivo, ele resulta das pressões sociais, formais, culturais e informais que afetam as organizações em sua rotina organizacional (DiMaggio; Powell, 1983). Essas pressões são feitas pelos próprios *stakeholders* e pela sociedade civil, pressões essas que passam a afetar o contexto no qual essa organização está inserida (Giustina, 2020). Nessa perspectiva de isomorfismo, apresenta-se algumas circunstâncias que fazem com que as mudanças organizacionais sejam respostas diretas a essas pressões (DiMaggio; Powell, 1983). A coerção, portanto, revela-se de múltiplas formas, como, por exemplo, por meio das normas sociais impostas e das pressões relacionadas às relações de poder a partir de leis, regras e regulamentos (Brandau *et al.*, 2013; 2014).

Pontua-se também que essas pressões podem ser reveladas a partir de matrizes, holdings, órgãos governamentais ou por meio de parceiras de negócios (Boland *et al.*, 2008). Elas ocorrem quando a organização passa a depender dessas instituições para ter acesso aos recursos capazes de garantir a sua sobrevivência (Muhlen *et al.*, 2019). Assim, o isomorfismo coercitivo está diretamente relacionado com a presença de uma autoridade coercitiva representada pelas pressões exercidas por outras organizações e pela sociedade (Lacombe; Chu,

2008). Elas se revelam por meio de modelos, regras, leis e padrões que diante de mecanismos envolvem a força, a persuasão ou conluio (Oyadomari *et al.*, 2008). Esse tipo de isomorfismo permite a análise dos fatores que influenciam uma organização e fazem com que ela aja de uma certa forma.

É comum o uso de recompensas e sanções para aquelas que não se adequam a esse conjunto de regras (Lacombe; Chu, 2008). Por esse motivo, o Sistema de Controle Gerencial⁸ (SCG) é impactado por essas regras e normas, de modo que as exigências dos acionistas, conselhos das empresas e dos órgãos governamentais sejam atendidas (Oyadomari *et al.*, 2008). Também pode ser citado um outro exemplo de coerção. À medida em que as organizações crescem e expandem as suas operações, o controle se torna mais complexo, de modo que se faz importante que as subsidiárias sigam padrões (Giustina, 2020). Assim, o SCG das subsidiárias deve ser compatível com o da matriz. Dessa forma, quanto maior o nível de dependência de uma organização de outra, é comum que se tornem semelhantes, o que agrega um maior nível de isomorfismo que pode impactar diretamente o seu SCG (Dimaggio; Powell, 1983).

Como mencionado, há também o isomorfismo mimético, que compreende o conjunto de adaptações decorrentes da necessidade de se reduzir à incerteza no ambiente interno, a qual pode ter sido gerada pelo próprio ambiente organizacional mal definido ou pela inadequada ou completa falta de compreensão da dinâmica do campo organizacional; assim, a imitação torna-se um processo pelo qual a organização ajusta-se, primeiro interna e, depois, externamente, a um padrão considerado “seguro” e que possa ser copiado (a modelagem, ou seja, o processo de busca e adoção de um modelo pode ocorrer de forma involuntária, indireta ou explícita, variando, nestes casos, o nível de consciência em que a organização realiza as adequações estruturais e estratégicas (Deniz; Cabrera, 2011).

Parte-se do pressuposto de que nem todos os tipos de isomorfismo decorrem da presença de uma autoridade coercitiva, uma vez que a incerteza é uma força que pode gerar esse isomorfismo (Dimaggio; Powell, 1983). No caso de as tecnologias de uma organização serem pouco eficientes e os objetivos ambíguos, os problemas se tornam igualmente ambíguos e as soluções podem ser pouco claras e precisas (Ribeiro, 2011). Esse fator leva uma organização a copiar certos padrões de comportamento empregados por outras. Com o objetivo de combater essa incerteza, as organizações tendem a imitar práticas, processos ou estruturas que deram certo em outras entidades, isto é, reproduz-se, mimeticamente, os padrões daquelas

⁸ Os sistemas de controle gerencial (SCG) são definidos como conjunto de mecanismos de controle utilizados por uma organização e que podem ser compreendidos por meio de diversas características, funções e processos (Santos; Lunkes, 2018).

organizações consideradas como bem-sucedidas naquele contexto organizacional (Brandau *et al.*, 2013).

As organizações, ao se moldarem conforme esses padrões comportamentais das organizações bem-sucedidas, inserem em seu SCG essas tendências, sendo comum, portanto, a procura por executivos que tenham tido experiências com essas organizações para que esta reprodução seja fidedigna (Brandau *et al.*, 2014). Ressalta-se que o ato de imitar mimeticamente os padrões organizacionais adotados por outras organizações, na maioria das vezes, é uma escolha apontada como automática e racional (Ribeiro, 2011). Não são raros os casos de organizações que acreditam que é mais fácil reproduzir aquilo que já tem dado certo do que criar algo inovador (Abernethy; Chua, 1996). Muitos consideram esta opção mais cômoda do que desenvolver as suas próprias estruturas e os procedimentos internos (Ribeiro; Scapens, 2006). Esta escolha é feita porque os possíveis erros tendem a ser minimizados, bem como os custos que envolvem a pesquisa de novas estratégias (Abernethy; Chua, 1996).

Dessa forma, com o objetivo de lidar com as pressões do cenário político-econômico, as organizações passam a acompanhar o mercado nacional e internacional por meio de uma prática que é conhecida como *benchmarking* (Giustina, 2020). O benchmarking, nesse contexto, é apontado como uma das principais ferramentas do isomorfismo mimético (Brandau *et al.*, 2013). Ele ocorre à medida em que uma organização analisa os comportamentos legítimos e bem-sucedidos de outras e os imita. Assim, as empresas de consultoria são frequentemente procuradas para que auxiliem no processo que envolve a disseminação dessas práticas gerenciais que estão sendo imitadas (De Sá *et al.*, 2020). Conclui-se que o isomorfismo mimético surge em um cenário de incerteza e dúvidas, pois ajuda os gestores a seguirem certos padrões de referência.

Por fim, há o isomorfismo, conhecido como normativo, o isomorfismo normativo está diretamente relacionado com a profissionalização e capacitação dos indivíduos que fazem parte de uma organização (Muhlen *et al.*, 2019). Esta capacitação está relacionada com a iniciativa dos próprios membros da organização em buscar por mais conhecimento para que possam ter uma base cognitiva e legítima capaz de corroborar com a sua autonomia ocupacional (Ribeiro, 2011). Diante desse cenário, na perspectiva do isomorfismo normativo, parte-se da hipótese de que esses profissionais, assim como a gestão da empresa, também são alvos das pressões coercitivas e miméticas (Giustina, 2020). Nessa perspectiva, entende-se que como uma organização conta com diferentes tipos de profissionais, eles podem adotar práticas semelhantes

daqueles funcionários que laboram nas empresas com as quais essa organização compete diretamente (Dimaggio; Powell, 1983).

Há alguns atores que impactam diretamente nesta profissionalização e capacitação dos funcionários, sendo eles as universidades e demais tipos de instituições que fornecem cursos de formação e capacitação profissional (Dimaggio; Powell, 1983). Parte-se da hipótese de que a educação formal corrobora com o desenvolvimento da base cognitiva e legítima da qual esses colaboradores necessitam para que possam ajudar a organização a atingir o sucesso almejado (Muhlen *et al.*, 2019). O investimento em redes de formação profissional é um dos pressupostos com o qual o isomorfismo normativo se compromete (Giustina, 2020). Esses cursos oferecidos por tais instituições operam como um veículo que permite a definição e a promoção de regras diretamente relacionados com o comportamento profissional desejável em um indivíduo para que a organização prospere (Ribeiro, 2011).

Assim, conclui-se que, na perspectiva no isomorfismo normativo, todos os envolvidos com a organização buscam pela capacitação, inclusive os gestores. Em relação aos gestores, recomenda-se que, de maneira contínua, continuem a aprender e aperfeiçoar o conhecimento obtido durante a sua formação (Lacombe; Chu, 2008). As influências normativas permitem um aperfeiçoamento no próprio SCG à medida em que esses colaboradores se aperfeiçoam (Lasyoud *et al.*, 2018). O isomorfismo normativo, nessa perspectiva, está diretamente relacionado com o campo da educação, de modo que a tarefa da educação é o de fornecer meios para que todos os envolvidos com a organização tenham formas efetivas que permitam a sua capacitação diariamente (Oyewo *et al.*, 2019). Por fim, registra-se que a organização deve incentivar a busca por essa capacitação, fornecendo leituras de materiais seguros, capazes de fomentar mudanças efetivas.

O quadro 1, a seguir, sintetiza os principais tipos de isomorfismo e suas características.

Quadro 1 - Tipos de isomorfismo

Categorias	Mecanismos	Características
Isomorfismo coercitivo	Regras, leis e Sanções	Conjunto de requisitos, sistema de desempenho, contratos, e outras formas, capazes de homogeneizar os comportamentos e manter os níveis de qualidade e desempenho.
Isomorfismo mimético	Retornos padronizados às incertezas	Eleger melhores práticas de alguns pontos da organização, fazendo a padronização de processos.
Isomorfismo normativo	Certificação e capacitação da organização	Troca e constante interação entre os colaboradores, levando a troca de informações e conhecimentos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024, a partir de DiMaggio; Powell, 1983

Pelo exposto, temos que o isomorfismo é um fenômeno que ocorre quando organizações semelhantes adotam estruturas e práticas similares, mesmo em contextos diferentes. Esse processo pode ser influenciado por diversos fatores, como pressões institucionais, imitação e aprendizagem coletiva. Existem formas distintas de isomorfismo e compreendê-los pode ser fundamental para entender como as organizações se estruturam e como elas respondem às pressões do macroambiente.

2.1.3. Teoria Institucional e dinâmicas organizacionais

Na perspectiva da teoria institucional, entende-se que o ambiente é um espaço que se encontra fora das fronteiras da organização, ou seja, é composto a partir de um conjunto que agrega elementos externos à empresa (Carneiro; Panhoca; Dozsa, 2014). Assim, a sua aplicação se dá a partir de construtos pessoais que são formados por crenças e por expectativas e ações tomadas em virtude dessas crenças (Gimenez; Hayashi Júnior; Grave, 2005). A teoria, portanto, analisa a realidade organizacional a partir de uma percepção objetiva e subjetiva daquele contexto (Scott, 1992; Hatch, 1997). Parte-se também da hipótese de que esse ambiente é intrinsecamente simbólico e que esses símbolos os afetam (Hatch, 1997). Quem cria esse ambiente são os participantes da organização. Eles não apenas percebem e reagem a esse espaço, mas os cria e os adapta (Melo, 2016).

As organizações criam os seus ambientes a fim de que possam interpretar e agir perante um “mundo confuso” (March, 1989). As ações depreendidas nesses espaços, por sua vez, representam os resultados das crenças acerca desse ambiente que eles mesmos corroboraram com a construção (Carneiro; Panhoca; Dozsa, 2014). Como a teoria institucional parte do pressuposto de que a realidade é socialmente construída de maneira ativa e participativa, entende-se que o homem a constrói à medida em que ele se desenvolve enquanto ser social (Berger; Luckmann, 2011). Assume-se, então, que a sociedade – incluindo-se a organizacional – é um produto humano, uma realidade social, ao passo em que o homem é um produto social (Gimenez; Hayashi Júnior; Grave, 2005). Como a realidade social é construída a partir de interações sociais, produz-se ações passíveis de serem repetidas.

É a reprodução dessas ações que faz com que essa realidade ganhe estabilidade e legitimidade e, assim, sejam reforçadas, validadas e consolidadas. A esse processo atribui-se o nome de institucionalização (Scott, 1995). Esta institucionalização acontece de maneira constante nas organizações. Reflete os indivíduos que estão lá ou que já estiveram. Além disso, reflete grupos e os seus interesses. A aplicação da teoria institucional para o fortalecimento da

capacidade dinâmica de uma organização demanda a presença de um ator ou agente estratégico em um ambiente organizacional (Melo, 2016). Há ações e esforços de ordem cognitiva que caracterizam as ações organizacionais colocadas em prática diariamente pelas mais diversas empresas (Mintzberg *et al.*, 2000). Para o entendimento desse ambiente, é preciso ter uma visão do fluxo e das trocas técnicas, bem como das regras sociais e sistemas de crença que são institucionalizados nas estruturas dessas entidades (Meyer; Rowan, 1991).

Os esforços devem se concentrar na compreensão daquilo que os estudiosos institucionalistas têm designado de ambiente técnico e ambiente institucional (Gimenez; Hayashi Júnior; Grave, 2005). O ambiente técnico é representado pelas trocas que envolvem bens e serviços com o mercado, cuja recompensa se dá pela eficiência e eficácia da performance (Scott, 1992; 1995). Já o ambiente institucional é aquele onde há a legitimação social de uma organização à medida em que se submete às regras e normas previamente definidas (Dimaggio; Powell, 1983). Dessa forma, em um ambiente institucionalizado, as organizações se submetem às regras, normas e requerimentos a fim de que consigam certa legitimidade social (Hatch, 1997). Assim, uma organização colocada à prova nesses dois tipos de ambiente, será avaliada quanto à sua eficiência e quanto à sua capacidade de atendimento às exigências sociais a ela postas (Gimenez; Hayashi Júnior; Grave, 2005).

As variáveis da incerteza e dependência caracterizam o conceito de ambiente técnico (Scott, 1992; Machado Da Silva; Barbosa, 2002). São aspectos considerados como relevantes à análise acerca de como as estratégias competitivas e os mecanismos de adaptação organizacional são colocados em prática em um ambiente corporativo (Scott, 1992; Machado Da Silva; Barbosa, 2002). A incerteza é analisada a partir de alguns elementos: o nível de homogeneidade e heterogeneidade (semelhanças relacionadas ao ambiente organizacional), o nível de estabilidade e variabilidade (possibilidades de mudança), o nível de ameaça e de segurança (vulnerabilidade organizacional), o nível de interconexão e isolamento (relação da organização com o ambiente) e o nível de coordenação e não-coordenação (ordenação e estruturação do ambiente) (Scott, 1992; Machado Da Silva; Barbosa, 2002).

A capacidade dinâmica de uma organização também é afetada por uma outra variável, a da dependência. Há três elementos que impactam nesta capacidade, como o nível de abundância e escassez (que está relacionada à disponibilidade de recursos necessários à organização), o nível de concentração e dispersão (relacionada à distribuição dos recursos no ambiente organizacional) e o grau de coordenação e não-coordenação (voltado à ordenação e estruturação do ambiente) (Scott, 1992; Machado Da Silva; Barbosa, 2002). Esses elementos,

no âmbito da teoria institucional, caracterizam a estrutura do ambiente e, ao mesmo tempo, determinam formas estruturais de comportamento para as organizações que se inserem nesse ambiente (Gimenez; Hayashi Júnior; Grave, 2005; Carneiro; Panhoca; Dozsa, 2014). A instituição, para consolidar esse ambiente, aplica estruturas e atividades de cunho normativo, regulatório e cognitivo (Scott, 1995).

Para que a institucionalização se consolide, é fundamental que haja a repetição dos padrões previamente estipulados. Poderá haver casos em que esta repetição de ações será ordenada por alguma regra ou lei (Melo, 2016), porém, ela pode acontecer de maneira natural em razão da presença de valores culturais ligados às normas ou mesmo à tradição (Scott, 1992). Esta repetição também pode se dar em virtude de alguma característica alheia à própria organização e o desejo de obtê-la (Hatch, 1997). Podem caracterizar como um processo restritivo que induz aqueles que fazem parte daquele cotidiano organizacional a compartilharem de um mesmo “campo de negócio” (Slack; Hinings, 1994). Assim, tem havido uma pressão cada vez mais acirrada para que as organizações tornem os seus ambientes mais isomórficos.

A aplicação do conceito dos isomorfismos pode ajudar as organizações a se tornarem mais homogêneas, de modo que esses mecanismos permitem que as organizações compartilhem uma linha de raciocínio semelhante, mesmo que tentem inovar as suas estratégias de gestão constantemente (Machado Da Silva; Barbosa, 2002). Dessa forma, a compreensão dos mecanismos ligados ao isomorfismo corrobora com o entendimento de como as mudanças organizacionais e as capacidades dinâmicas dessas empresas podem ajudar os gestores e obterem uma melhor performance (Machado Da Silva; Barbosa, 2002). Por fim, registra-se que a compreensão desses processos isomórficos em uma perspectiva estratégica pode fazer com que haja um aperfeiçoamento nas teorias que explicam as diferenças e semelhanças nos posicionamentos competitivos (Gimenez; Hayashi Júnior; Grave, 2005). O objetivo é o de aumentar a eficiência na capacidade dinâmica a longo prazo, conseguindo uma maior longevidade no mercado.

Para a teoria institucional, as organizações têm como componentes valores e normas legitimados na sociedade, ela estuda, além de aspectos simbólicos, as ações das pessoas que, no decorrer do tempo, passam a virar hábito entre os membros da organização, tornando assim, institucionalizadas.

Uma das novas práticas que vem se institucionalizando no ambiente organizacional é o Programa de integridade e os mecanismos de *Compliance*.

2.2 COMPLIANCE

Neste tópico será tratado da origem e conceitos de *compliance* e programas de integridade; propósito e relevância do *compliance* e dos programas de integridade; bem como, os desafios e críticas aos programas de integridade para as organizações.

2.2.1 Origem e conceitos

Conceitua-se como *compliance* " o conjunto de práticas e processos adotados pelas organizações para garantir que estejam em conformidade com todas as leis, regulamentos e normas aplicáveis, bem como com políticas internas e éticas. O objetivo principal do *compliance* é prevenir, detectar e responder a comportamentos e práticas inadequadas que possam colocar a organização em risco legal ou reputacional. Isso envolve a criação de uma estrutura que permita a monitoração contínua e a adoção de medidas corretivas quando necessário" (Knepper, 2020, p. 3). Dessa forma, compreender o que é o *compliance* se torna um exercício relevante pelo fato de que é um mecanismo que envolve o trabalho com a ética e a moral dentro do cenário corporativo (Neves, 2018).

Compliance é um termo que se origina do inglês *to comply with*, que significa "estar em conformidade com" ou "cumprir com" em português. O conceito de *compliance* refere-se à aderência a leis, regulamentos, políticas e normas estabelecidas, tanto internas quanto externas. O objetivo dos programas de *compliance* é assegurar que as práticas corporativas estejam alinhadas com as exigências legais e éticas, promovendo a integridade, a transparência e a prevenção de condutas inadequadas, como corrupção e práticas ilícitas. Segundo o periódico *Journal of Business Ethics*, a implementação de *compliance* visa estabelecer uma cultura de conformidade e ética dentro das organizações, ajudando a prevenir e remediar comportamentos não conformes e antiéticos (Boddy, 2017). Em termos etimológicos, a palavra ética tem sua origem etimológica no termo grego "ethos," que significa "caráter" ou "modo de ser e viver." Esta palavra grega, conforme discutido em *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, reflete a ideia de que a ética é um conjunto de princípios e valores que orientam o comportamento humano ao longo da vida (Rosen, 2019). O conceito ético se desenvolve a partir das normas e valores culturais e sociais, moldando a maneira como indivíduos e organizações definem e praticam a moralidade e o comportamento adequado. A palavra moral, por sua vez, origina-se do latim e também indica "caráter" e, também, "modo de ser e viver" (Neves, 2018).

Em *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Freeman sustenta que a ética empresarial está diretamente ligada à maneira como as organizações criam valor para seus

stakeholders. Ele defende que a gestão ética e responsável dessas relações é essencial para o bom funcionamento da organização, enfatizando que, assim como em outras profissões, como advogados e médicos, deve haver um conjunto de normas éticas que guie o comportamento dentro das organizações (Freeman, 2010).

Para Neves, o escopo que sustenta a ética organizacional, é mobilizado pelo *compliance* e programas de integridade, que faz com que as organizações ajam de uma maneira justa para todos (Neves, 2018). Quando os programas de *compliance* são introduzidos no cotidiano organizacional, a organização passa a tomar as suas decisões em conformidade com aquilo que é entendido como lícito e ético (DIAS, 2020). A ética empresarial, nessa perspectiva, manifesta-se por meio da adesão a um código de conduta que norteia o comportamento do indivíduo em situações e contextos (Fonseca, 2018).

Freeman enfatiza que a cultura organizacional deve ser guiada por princípios éticos. Isso inclui a ideia de que uma organização competente mantém sua reputação por meio de práticas responsáveis e transparentes, o que pode ser associado à construção de uma imagem pública baseada na integridade (Freeman, 2010).

A palavra “integridade” aparece no ordenamento jurídico brasileiro pela primeira vez com a promulgação da Lei Nº 12.846/2013, popularmente conhecida como Lei Anticorrupção (Fonseca, 2018). A Lei insere mecanismos que permitem a “responsabilização administrativa” daqueles que não estão em conformidade com a ética empresarial necessária a qualquer empresa (Sousa, 2019). Especificamente em seu Art. 7, a Lei estabelece que uma série de elementos devem ser levados em consideração para a análise da integridade e conformidade de uma organização (Dias, 2020). O principal deles é a incorporação de mecanismos e procedimentos internos de integridade, de auditoria e de estímulo às denúncias de possíveis irregularidades no cotidiano organizacional (Neves, 2018). Isto implica a aplicação de códigos de ética e conduta pela pessoa jurídica para chegar à conformidade almejada.

Os programas de *compliance*, têm sido cada vez mais indicados às organizações para que demonstrem aos seus *stakeholders* e para a própria sociedade civil (Dias, 2020). Esses programas fornecem suporte às organizações mais diversas, sejam elas integrantes do setor público ou privado (Kaptein, 2014). Há quinze (15) elementos que têm sido apontados como essenciais a qualquer programa de *compliance*. Estes são: 1) regras, moralidade e ética; 2) comportamento e caráter; 3) abordagem para a avaliação; 4) modelos; 5) ideias e pontos de vista; 6) riscos relacionados ao meio e ao poder; 7) lealdade; 8) desejo de servir; 9) responsabilidade e responsabilização; 10) normas e práticas; 11) meios para lidar com os

dilemas cotidianos que envolvam a ética; 12) destacar a importância da integridade; 13) instituir meios para lidar com atos ilícitos; 14) integridade antes e depois da prestação do serviço; e 15) outros níveis de integridade (Kaptein, 2014).

Como suporte à adesão das organizações ao programa de integridade, o artigo 42 do Decreto nº 8.420/2015, expõe tópicos que podem ser sintetizados em oito pilares. O quadro 2, abaixo, busca detalhá-los.

Quadro 2 - Programa de Integridade para as organizações

Pilares do programa de integridade	Descrição
Auxílio para a alta administração (diretoria e CEOs)	Transformação da cultura organizacional da organização, fazendo com que a liderança seja não só um exemplo, mas também o primeiro passo para as mudanças necessárias, criando um ambiente baseado na ética e integridade.
Gestão de riscos de integridade	Definir os riscos e diagnosticá-los, de forma que possam trabalhar para fortalecer a integridade.
Código de Conduta	Por meio do código de conduta há a prevenção e avaliação da efetividade do programa, sendo controlado por meio de auditorias ou controles, fazendo com que se crie direitos e obrigações, tanto para os diretores, quando para funcionários.
Controles internos	Os controles internos diminuem os riscos que podem afetar a integridade da organização, fazendo com que haja a predileção dos riscos que podem surgir.
Comunicação e treinamento	Todos os colaboradores que participam do programa devem ser informados e treinados, bem como saber qual o papel a ser cumprido dentro do programa.
Canais de denúncia (ouvidorias)	Permitem que as partes busquem orientação sobre as condutas que violam o código de conduta, e possam reportar aos superiores.
Investigação interna	Detectam violações, investigam, e remediam irregularidades que podem ocorrer dentro das organizações.
Monitoramento	Atividades monitoradas e melhoradas, que tragam lições por meio de sua implantação, fazendo com que os processos sejam aperfeiçoados dentro do âmbito organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024, a partir de Lei nº 12.846/2013; Decreto nº 8.420/2015

A integridade virou uma realidade no cenário brasileiro e internacional, fazendo com que haja a preocupação com a governança, gestão de riscos e controles internos nas organizações, desencorajando, dessa forma, casos de fraudes, superfaturamentos e financiamentos ilícitos. Isso comprova como o *compliance* pode ser importante para a organização, fazendo com sejam cumpridas as normas legais e regulamentos, políticas e diretrizes, evitando desvios e inconformidades (Ciekalski, 2019).

2.2.2 Propósito e relevância do *compliance* e dos programas de integridade

No contexto corporativo, o *compliance* e os programas de integridade operam como um meio a partir do qual a organização pode cumprir com as suas funções éticas e estar de acordo com leis, normas etc. (Dias, 2020). Quando o programa de integridade é efetivo em uma organização, ela consegue, naturalmente, estar em *compliance*, visto que as atitudes serão legais, uma vez que haverá o comprometimento com algumas questões de suma importância, como a proteção dos *stakeholders*, minimização dos resultados negativos para o público interno e a mitigação de desvios comportamentais que podem ser inerentes tanto a um indivíduo quanto ao grupo empresarial como um todo (Sousa, 2019). A função do *compliance* e dos programas de integridade em uma organização, portanto, é a de prevenir atos ilícitos no ambiente onde a organização atua (Fonseca, 2018).

Para que esse objetivo seja atendido, é recomendado, à organização, o investimento na capacitação de colaboradores, a elaboração de códigos de conduta efetivos, o fomento às políticas de estímulos às denúncias, a adesão às medidas de fiscalização e auditoria e, por fim, o desenvolvimento de uma cultura de respeito às regras de integridade necessárias à construção de uma sociedade mais íntegra, transparente e comprometida com o combate à corrupção (DIAS, 2020). Assim, com a promulgação da Lei da Anticorrupção, passou a existir um maior investimento em mecanismos e procedimentos voltados à integridade (Sousa, 2019). Embora reconheça-se que diversos desses programas são introduzidos à força da lei, há casos em que o desenvolvimento e a implantação de um programa de integridade não se dão por imposição, mas sim de maneira voluntária, processo conhecido como *soft law* (Scandelari, 2015).

Pontua-se que a “autorregulação regulada” foi instituída à força da Lei da Anticorrupção, cujo objetivo é o de corroborar com a inserção de uma cultura voltada à responsabilidade penal civil da pessoa física ou jurídica que tem desvios de conduta no cotidiano organizacional (Silva, 2018). Quando se discute sobre os motivos que impulsionam uma organização à implementar um programa de integridade multifacetado, há que se elencar alguns motivos que fomentam esta conduta (Dias, 2020). Eles são a pressão do mercado e *stakeholders*, especialmente dos clientes; as consequências relacionadas à falta de conformidade, o que leva, em muitas vezes, a responsabilização penal e civil dos membros da Alta Direção ou multas demasiadas; e o vanguardismo da organização, visto que este programa de integridade materializa o comprometimento com a ética e transparência (Bittar, 2019). Esses hábitos, quando passam a fazer parte do cotidiano da organização, ajudam a coibir a corrupção no cenário corporativo.

Para que o programa de *compliance* seja bem-sucedido, há alguns pilares fundamentais que devem ser atendidos. O primeiro deles é o comprometimento da Alta Administração com a promoção desta cultura ética (Mariño-Arévalo; Muñoz-Martínez, 2023). Entende-se que é de competência da Alta Administração estimular este novo clima organizacional, de modo que todos compreendem os valores, a missão e a postura ética que se espera dos colaboradores (Silva; Sales, 2015). Para isto, devem ser implementadas estratégias que fomentam a gestão participativa para que haja o engajamento de todos em relação à consolidação desta cultura ética na organização (Figueiredo, 2015). A Diretoria, portanto, deve criar uma estrutura independente, para que as tarefas de *compliance* sejam executadas. Esta estrutura deve permitir o acompanhamento e monitoramento da efetividade do programa, o que demanda o investimento em pessoas e recursos para que o objetivo seja alcançado (Figueiredo, 2015).

O segundo pilar reside na criação de regras, procedimentos e meios para o controle do programa. Este objetivo implica a criação de códigos de ética e conduta que contenham valores, princípios e regras que devem ser disseminados no dia a dia organizacional pelos próprios colaboradores (Silva; Sales, 2015). Podem ser documentos simples, diretos e pragmáticos ou documentos detalhados, com exigências específicas (Fonseca, 2018). Esta especificidade dependerá da cultura da organização. Este objetivo pode ser atendido a partir da adesão às seguintes políticas e procedimentos: políticas de relacionamento com o setor público; oferecimento de brindes e recompensas; adesão a meios para melhor controle contábil; políticas de contratação de terceiros; procedimentos para a aprovação de compras e a criação de canais de denúncia às práticas ilícitas (Dias, 2020). Esses meios são fundamentais à legitimação desta nova cultura.

O terceiro pilar, por sua vez, é representado pelo investimento na comunicação e no treinamento. Para a disseminação dessa nova cultura, a comunicação com os *stakeholders* e a capacitação dos colaboradores são atitudes essenciais para que haja o engajamento de todos com este programa de integridade (Carvalho; Almeida, 2019). Esta comunicação deve ser fortalecida por meio de canais diferenciados, uma vez que não é possível convencer as pessoas a mudarem de hábito de modo instantâneo (Fonseca, 2018). Para que esta comunicação seja fluida, é preciso escolher com cuidado a linguagem ideal para dialogar com esse público-alvo (Dias, 2020). A capacitação dos colaboradores também é essencial. Esta deve ser contínua e adequada ao nível de qualificação do público-alvo. O treinamento pode englobar metodologias

distintas, desde a aplicação de questionários com perguntas e respostas simples até métodos mais interativos e que contem com a participação de todos (Dias, 2020).

O quarto pilar é representado pelos meios que permitem o monitoramento e avaliação da qualidade do programa. O objetivo é o de identificar as deficiências existentes para que melhorias sejam implementadas (Carvalho; Almeida, 2019). A realização de entrevistas com os colaboradores, a análise do desempenho a partir de indicadores e a aplicação de auditorias são ações que podem ajudar a monitorar e avaliar a eficiência do programa (Carvalho; Almeida, 2019). Com métricas e indicadores de desempenho, acompanha-se os resultados e avalia-se os pontos fortes e fracos que podem inibir ou potencializar a inserção efetiva desta cultura ética. Com o delineamento dos pontos fortes e frágeis desse programa de integridade, passa-se a atuar de maneira corretiva. Recomenda-se que o monitoramento seja feito de maneira contínua para que se saiba, inclusive, como os *stakeholders* têm percebido essas mudanças (Dias, 2020).

Por fim, há um último pilar a ser observado. Trata-se do desenvolvimento de medidas disciplinares, de incentivos internos visando um maior comprometimento dos colaboradores e da incorporação de medidas corretivas em busca de aperfeiçoamento contínuo dos meios de integridade e conformidade na organização (Dias, 2020). O objetivo dessas medidas não deve visar apenas à observância às regras, mas garantir que as normas sejam atendidas de uma maneira natural e espontânea. Entretanto, reconhece-se a necessidade de prever sanções para a punição dos atos ilícitos (Dias, 2020). Adota-se, então, políticas e procedimentos a partir dos quais as organizações conseguem, de maneira clara e precisa, prever sanções que coíbam esse descumprimento, fator este que revela a importância e a seriedade de um programa de integridade para qualquer organização (Martín, 2018).

Para que colaboradores sejam estimulados a agirem de maneira ética, percebe-se que premiações, como, por exemplo, incrementos remuneratórios, voltados à ascensão profissional ou outros tipos, favorecem essa adesão voluntária ao programa de integridade proposto (Martín, 2018). Por esse motivo, entende-se que as ações corretivas devem caminhar lado a lado ao sistema de sanção, pois é mais importante evitar que certas condutas sejam repetidas. Nesse sentido, o investimento em uma cultura de prevenção é tão importante quanto o fomento à um sistema que puna os atos ilícitos (Dias, 2020). Conclui-se que quando a organização está aberta à incorporação de uma cultura preventiva, as chances de o programa de integridade ser bem-sucedido são maiores. Quando esses cuidados são tomados, o programa de *compliance* e integridade oferece a esse gestor correções que são urgentes para que a ética impere, o que é fundamental às organizações que desejam sobreviver no mercado.

Com a instauração da Lei 12.846/2013, denominada de Lei Anticorrupção, desvios podem ser mais facilmente identificados, prevenidos e associados a sanções. De acordo com Nohara (2018, p. 228), a Lei Anticorrupção surgiu “para que o público não seja cooptado pelo suborno (propina) ou por comportamentos oportunistas e egoístas dos agentes econômicos, que se valem de meios ilícitos para capturar negócios que não teriam condições de obter se houvesse uma concorrência leal e justa”.

Frazão e Medeiros (2020, p. 97), afirmam que com o programa de *compliance*:

O que se pretende é identificar as áreas mais sensíveis e instituir mecanismos adequados para minimizar os riscos de responsabilização da empresa, mas não se pode, a pretexto disso, engessar demais a gestão empresarial. O desafio está justamente em encontrar esse equilíbrio. Não se pode esquecer também de que a instituição de controles internos gera custos relevantes para a empresa, motivo pelo qual o mapeamento de riscos será essencial para ajudar a identificar aquelas áreas que exigem maior atenção, nas quais deverão ser prioritariamente alocados os recursos destinados ao *compliance*.

O Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, estabelece, em seu artigo 41, que o programa de integridade corporativa consiste:

No âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2015).

A implantação do *compliance* e dos programas de integridade em uma organização pode ser justificada pelo fato de que esses mecanismos não se voltam apenas à conformidade relacionada ao atendimento e cumprimento das normas e leis (Messias, 2019). Além disso, a abrangência fomentada por um programa de integridade e pelo próprio *compliance* também é uma questão que justifica a sua relevância:

Empresas que comprovadamente agem de forma diligente na prevenção de violações devem ser diferenciadas daquelas que agem de má-fé ou que adotam uma conduta negligente diante dos riscos de que condutas indevidas sejam cometidas por seus empregados ou agentes na obtenção de negócios ou outras vantagens comerciais. Além de incentivar condutas socialmente desejáveis, o tratamento diferenciado para empresas que investem em medidas de prevenção e de promoção de integridade corporativa serve para minimizar desvantagens competitivas e reduzir distorções de mercado que beneficiarem aquelas que nada fazem para evitar práticas ilícitas (Maeda, 2013, p. 171).

Os resultados obtidos dentro do programa beneficiam a organização. Uma atuação pautada em *compliance* é facilmente reconhecida no setor de atuação, levando a uma vantagem

competitiva em relação à concorrência (Devens; Santana, 2022). Além disso, com esse instrumento em mãos, a organização é conduzida a um processo disciplinar onde os interesses passam a ser mútuos. Por essas razões, o *compliance* e os programas de integridade têm sido cada vez mais utilizados pelo fato de que agregam, à organização, uma maior competitividade (Manzi, 2008).

Além da organização poder se tornar mais competitiva, há outros benefícios que fazem com que o *compliance* seja valorizado:

Salvaguardar a confidencialidade da informação outorgada à instituição por seus clientes; evitar o conflito de interesse entre os diversos atores da instituição; evitar ganhos pessoais indevidos por meio da criação de condições artificiais de mercado, ou da manipulação e uso da informação privilegiada; evitar o ilícito da lavagem de dinheiro; e, por fim, disseminar na cultura organizacional, por meio de treinamento e educação, os valores de *compliance* (Candeloro; Rizzo; Pinho, 2012, pp. 37-38).

Assim, registra-se que, à medida em que programas de *compliance* e integridade são incorporados à uma realidade organizacional, a entidade melhora seus mecanismos de controle e passa a ter meios para verificar, monitorar, acompanhar e adaptar os seus processos às novas circunstâncias que reflitam a ética almejada (Almeida, 2010). À medida em que esses controles internos forem implantados e utilizados da maneira correta, o gestor e os próprios colaboradores, que também são peças fundamentais na disseminação de uma cultura corporativa ética, conseguirão detectar anormalidades, erros e fraudes (Messias, 2019). Há, portanto, o aprimoramento da governança corporativa e da reputação da organização diante de seus públicos de referência.

2.2.3 Desafios e críticas aos programas de *compliance* para as organizações

Embora os programas de integridade não possuam caráter obrigatório, influências e pressões institucionais oriundas do ambiente externo podem estimular, ou mesmo impor às organizações, o desenvolvimento de práticas isomórficas – no intuito de buscar legitimidade social perante o ambiente técnico e institucional em que estão imersas (Finazzi Santos; Porto, 2013).

O controle interno demanda processos estruturados que devem ser específicos para cada organização. Assim, por mais que programas de *compliance* e de integridade tenham similaridades, cada organização deve desenvolvê-los e aplicá-los de maneira particular (MESSIAS, 2019). Entretanto, ambientes de incerteza trazem consigo pressões isomórficas

miméticas e, mesmo que existam especificidades, elas podem ser negligenciadas pela adesão a soluções gerais, exógenas ao contexto específico.

Para que as especificidades das organizações sejam refletidas nesses programas de *compliance* e integridade, há alguns elementos que devem ser observados, como a natureza do negócio, o tamanho da organização, operações e atividades desempenhadas, recursos disponíveis e medidas voltadas à segurança, eficácia e eficiência incorporadas às ações operacionais (Messias, 2019).

Partindo desses elementos, muitas organizações se deparam com desafios quando aderem a um programa de integridade como, por exemplo, a natureza do negócio – uma vez que leis e regulamentos podem ser amplos e não abarcar especificidades de alguns campos (Aquino *et al.*, 2020).

Outro desafio que, se for tratado de modo insatisfatório, traduz-se em limitação é a consolidação de sistemas de *compliance* mais robustos no discurso do que nas práticas. A superação de tal problema requer o compromisso da Alta Administração da organização – que deve ser a grande fiadora de regramentos e de processos orientados pela noção de integridade, para que ela tenha a força de um componente cultural compartilhado (Schein, 2009). Em suma, o alinhamento entre programa de integridade e realidade da organização deve ser amplo, para que não seja um “programa de papel”, conforme citado por Serpa (2016) ao refletir sobre o programa de *compliance* do governo americano.

Quando *compliance* é mencionado, percebe-se que, para alguns, há a sugestão de que ele é desagradável ou mesmo indesejável (Maslov, 2017). O *compliance* está associado, de forma inequívoca, à restrição de liberdade – em algum grau. Essa afirmação se torna mais presente e passa a representar uma limitação no cotidiano organizacional quando há pouco esclarecimento, pouca participação e tomadas de decisão estanques.

Há, de acordo com o que foi anteriormente apresentado, no âmbito de programas de integridade, desafios e críticas que não podem ser desconsiderados. Por essa razão, foram discutidos no último tópico deste referencial teórico. A próxima seção será destinada à apresentação dos procedimentos metodológicos que irão embasar o estudo proposto junto às Fundações de Apoio Universitárias.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção está organizada em três tópicos. Eles detalham a natureza do estudo, os meios de coleta de evidências e de seleção de fontes e a técnica de análise da informação qualitativa que será utilizada nesta pesquisa.

3.1. NATUREZA DA PESQUISA

Em função de sua pergunta norteadora, este estudo se aproxima da abordagem qualitativa. Nessa perspectiva, o ambiente é a fonte das informações e o pesquisador é o instrumento-chave de análise; o processo de investigação é tão relevante quanto o resultado; as evidências coletadas são essencialmente descritivas; o ponto de vista dos sujeitos é particularmente importante e as informações tendem a ser analisadas de forma indutiva (Bogdan; Biklen, 1994).

Partido das características anteriores, o contexto organizacional das Fundações de Apoio Universitárias proveu as informações de interesse, que foram organizadas e analisadas pela pesquisadora. Meios para satisfação do problema de pesquisa foram reunidos e compreendidos ao longo do processo de pesquisa. Eles foram produto da seleção de evidências em documentos e em discursos, que foram transcritos, organizados e articulados. Em função da realização de entrevistas, interações intersubjetivas buscaram identificar a perspectiva de atores sociais envolvidos com o objeto de estudo. A partir da análise de elementos associados às realidades organizacionais, afirmações de natureza mais abrangente (inferências) foram realizadas, sem, contudo, caracterizarem generalizações amplas.

O estudo pode ser, ainda, entendido como exploratório. Estudos exploratórios buscam ampliar a familiaridade do pesquisador com o contexto sob análise. São relevantes para reconhecimento de aspectos basilares e podem favorecer a realização de novas investigações, de natureza descritiva ou explicativa (Gil, 2017).

Além dos meios de coleta de evidências, que serão detalhados no próximo tópico, o estudo empregou a pesquisa bibliográfica, voltada à elaboração do referencial teórico (Marconi; Lakatos, 2003). Nesse sentido, por meio da consulta a fontes científicas, conceitos centrais para a mediação da relação entre pesquisadora e organizações (sujeito e objeto de estudo, respectivamente) foram identificados e discutidos.

3.2 MEIOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES E FONTES

As técnicas que foram empregadas na coleta de informações foram a pesquisa documental e a entrevista pessoal.

A pesquisa documental possui significativo valor em investigações da realidade organizacional. Documentos são capazes de registrar informações e eventos passados, tornando-os acessíveis e compreensíveis no presente. São indispensáveis em estudos de natureza longitudinal (Cellard, 2012).

Nas organizações de referência, detalhadas a seguir, foram analisados os relatórios de gestão, os estatutos e os manuais de *compliance*, documentos que favoreceram sua caracterização, assim como a descrição de estruturas, rotinas e recursos voltados à promoção da integridade institucional. A origem de tais processos também foi investigada. Códigos morais organizacionais, políticas, manuais e outras publicações úteis ao propósito deste estudo foram analisados. O protocolo de pesquisa documental configura o Apêndice A desta dissertação.

É possível caracterizar as entrevistas como interações que buscam prospectar evidências. A elaboração de um roteiro de questionamento qualifica a atividade, neste estudo, como parcialmente estruturada (Laville; Dionne, 1999).

Foram consultados um total de 7 gestores, integrantes dos comitês de *compliance* das seguintes fundações de apoio: Fundação de Apoio Universitário (FAU)⁹, Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE)¹⁰, Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba (FUNEPU)¹¹, Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento (FAPED)¹² e Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfenas (FACEPE)¹³. Também foi realizada uma entrevista preliminar exploratória com o Presidente do Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (CONFAP).

⁹ A FAU, tipificada em nível IV, presta serviços para as seguintes instituições: Instituto Federal do Triângulo Mineiro, Universidade Federal de Uberlândia, Universidade Federal de Jataí e Universidade Federal de Catalão

¹⁰ A FUNARBE, tipificada em nível IV, presta serviços para: Instituto Federal de Minas Gerais, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, Universidade do Estado de Minas Gerais, Universidade Vale do Rio Doce, Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais, Fundação Ezequiel Dias e Universidade Federal de Viçosa

¹¹ A FUNEPU, tipificada em nível III presta serviços para a Universidade Federal do Triângulo Mineiro

¹² A FAPED, tipificada em nível III, presta serviços para a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais e a Universidade Federal de São João del-Rei

¹³ A FACEPE, tipificada em nível III, presta serviços para a Universidade Federal de Alfenas

Inicialmente, a expectativa do projeto era de duas entrevistas para cada fundação selecionada, pois um volume maior colabora para uma pesquisa mais profunda e expõe diferentes pontos de vista. Porém, três das fundações entrevistadas caracterizadas no nível III, contavam apenas com um integrante conectado ao *compliance*. Para as demais fundações de nível IV, foram selecionados os gestores com envolvimento mais intenso com os programas de *compliance*, admitindo a premissa de que são os mais aptos ao provimento de informações. Segue abaixo o quadro 3 com o resumo dos perfis dos gestores entrevistados.

Quadro 3 - Integrantes das Fundações entrevistados

Fundação de Apoio	Código	Gênero	Tempo de Vínculo
FAU	A	Masculino	7 anos
FAU	B	Feminino	4 anos
FUNARBE	C	Feminino	3 anos
FUNARBE	D	Feminino	23 anos
FUNEPU	E	Feminino	34 anos
FAPED	F	Feminino	6 anos
FACEPE	G	Masculino	1 ano e 9 meses

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

A escolha das organizações considerou o fato de que as mesmas (como gestoras credenciadas) foram tipificadas nos níveis mais altos (III e IV¹⁴) de autonomia administrativa pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG, 2023). Ainda que somente o nível IV mencione explicitamente programa de integridade e mecanismos de *compliance*, é razoável admitir que tais iniciativas existam (ainda que menos maduras) nas fundações alocadas no nível III, a diferença de maturidade entre as fundações dos dois níveis transpareceu nas entrevistas.

As informações que foram reunidas por meio de entrevistas estão relacionadas ao perfil profissional dos informantes e aos objetivos específicos da pesquisa. O roteiro de questionamento que foi empregado encontra-se no Apêndice B desta dissertação.

¹⁴ Uma organização tipificada em nível III “(...) está apta a fazer gestão administrativa e financeira de projetos com despesas de custeio e despesas de capital nacionais, internacionais, inclusive bolsas, importações e monitoramento, nos casos em que houver previsão em chamada pública ou em instrumento jurídico específico”. Organizações tipificadas em nível IV possuem a mesma aptidão. Em adição “(...) devem possuir programa de integridade e mecanismos de *compliance* (ou equivalentes) aplicados” (FAPEMIG, 2023, n. p.)

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

As informações originárias de documentos e de entrevistas transcritas foram organizadas e analisadas pela pesquisadora. O objetivo dessas ações é a realização de inferências, ou seja, de afirmações que emergiram da interseção entre bases teóricas e empíricas e que devem satisfazer às lacunas que iniciam este estudo.

Para tanto, a análise temática foi empregada. Ela pode ser definida como um método qualitativo utilizado para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões – que são considerados temas em uma base de informações (Braun; Clarke, 2006). Temas representam elementos que captam aspectos relevantes sobre as informações em relação ao problema de pesquisa (Souza, 2019). Significados padronizados inspiram os temas que, depois de concebidos, favorecem análises e inferências.

Entre os méritos da análise temática destaca-se a sua flexibilidade, pois ela não pressupõe uma adesão absoluta a enquadramentos teóricos preexistentes (Silva; Barbosa; Lima, 2020; Reses; Mendes, 2021). Assim, ela pode servir a estudos predominantemente dedutivos, predominantemente indutivos ou à combinação dessas perspectivas, por meio da adoção de temas que emergem tanto da teoria quanto da própria natureza das informações. Uma de suas características, que pode ser interpretada como limitação dependendo do estudo, é a ausência de ênfase na quantificação da recorrência de elementos organizados sobre os temas. Esse aspecto, contudo, não diminui seu valor em investigações qualitativas (Souza, 2019).

A operacionalização da análise temática pode envolver, segundo Braun e Clarke (2006), as seguintes etapas: familiarização com os dados, criação de códigos iniciais, busca de temas, revisão de temas, definição e nomeação de temas e redação do relatório de pesquisa. A técnica é especialmente útil ao processo de triangulação de evidências (Abdalla; Oliveira; Azevedo; Gonzalez, 2018). Ela ocorre no âmbito dos temas e contribui para o rigor da investigação. O quadro 4, apresenta os temas da pesquisa, eles foram organizados por objetivo específico e incorporam parte dos conceitos discutidos no referencial teórico.

Quadro 4 - temas definidos por objetivo específico

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Temas
Quais as motivações e as estratégias hegemônicas de adesão ao <i>compliance</i> , percebidas pelos integrantes dos programas de integridade, nas fundações de apoio de níveis III e IV conforme tipificação da FAPEMIG? Como a adesão ao <i>compliance</i> redefiniu a gestão dessas organizações?	Compreender motivações e estratégias hegemônicas de adesão aos instrumentos de <i>compliance</i> e o modo como eles redefiniram a gestão das organizações selecionadas	Caracterizar as fundações e seu ambiente institucional: públicos, normas às quais se subordinam e fontes de controle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características organizacionais: missão, ano de fundação, total de colaboradores, principais ações-meio e ações-fim ▪ Públicos com os quais as fundações interagem ▪ Normas às quais se subordinam ▪ Condicionantes não normativos originários do ambiente institucional
		Detalhar, a partir das percepções dos gestores das fundações, as principais motivações para adesão ao programa de integridade, assim como as principais estratégias para realização desse fim	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivações endógenas para adesão ao programa de integridade ▪ Motivações exógenas para adesão ao programa de integridade (isomorfismos coercitivo ou normativo?) ▪ Estratégias para adesão ao programa de integridade (isomorfismo mimético?)
		Analisar mudanças na gestão das fundações, com seus aprimoramentos e limitações, estabelecidas pelos programas de integridade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças promovidas pelo programa de integridade na dimensão planejamento ▪ Mudanças promovidas pelo programa de integridade na dimensão organização ▪ Mudanças promovidas pelo programa de integridade na dimensão direção ▪ Mudanças promovidas pelo programa de integridade na dimensão controle¹⁵

Fonte: elaboração da autora, 2024

A próxima parte da dissertação irá dedicar-se ao relato, à articulação e à análise das evidências obtidas por meio da pesquisa documental e das entrevistas com sujeitos diretamente envolvidos em ações pró-integridade nas Fundações de Apoio.

¹⁵ O planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos organizacionais. Organizar refere-se à tarefa de dividir, integrar e coordenar as atividades e os recursos organizacionais de modo a alcançar as metas definidas. A direção é a função administrativa responsável pela orientação das pessoas para um propósito comum. O controle expressa um esforço sistemático de geração de informações sobre a execução de atividades, de modo a ajustá-las às expectativas estabelecidas (SOBRAL; PECI, 2008)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem como objetivo caracterizar as Fundações de Apoio, reconhecer as percepções dos gestores sobre as motivações e as estratégias de adesão ao *compliance* e analisá-las.

4.1 FUNDAÇÕES DE APOIO UNIVERSITÁRIAS E SUAS CARACTERÍSTICAS

Fundação de Apoio é um título conferido pelo Governo Federal a uma Fundação Civil, criada por particulares, a partir de seus próprios recursos, na forma das disposições do Código Civil. Apesar de sua característica privada, as fundações são constituídas para prestar serviço de utilidade pública.

Rocha (2012) afirma que os estreitamentos de laços entre as Fundações de Apoio e as Universidades Públicas Federais, foram se consolidando para dar agilidade e flexibilidade na gestão de projetos desenvolvidos em parceria, considerando a estrutura burocrática existente nessas Instituições Públicas e, também, a possibilidades de redução de recursos voltados às atividades-meio e às atividades fim.

Como gestora de recursos públicos, as Fundações de Apoio passam por um rigoroso controle externo. Assim, instituições do poder público como o Ministério Público Federal e Estadual, a Controladoria Geral da União, os Tribunais de Contas dos Estados e da União, fazem auditorias e monitoramentos constantes, além do próprio controle interno realizado pelos Conselhos Curador e Fiscal, aliado a empresas de auditoria independentes contratadas para apoiar as tomadas de decisão.

Conforme o artigo 62 do Código Civil Brasileiro, a Fundação de Apoio às Instituições de Ensino Superior é uma Pessoa Jurídica de Direito Privado instituída por escritura pública ou por testamento, com finalidade específica de atuar no auxílio da sociedade em áreas educacionais, assistenciais, culturais e outras. As Fundações de Apoio são regidas pela lei nº 8.958¹⁶ e pelo decreto 7423¹⁷, que dispõe e regulamenta as relações entre as Instituições Federais de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica e as Fundações de Apoio, além de terem que atender ao prévio credenciamento no Ministério da Educação – MEC e Ministério da

¹⁶ Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994 regulamenta as relações entre as instituições de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio. Estabelece normas para a criação e funcionamento dessas fundações que auxiliam no desenvolvimento das atividades das instituições mencionadas.

¹⁷ Decreto nº 7.423, de 21 de dezembro de 2010 regulamenta a Lei nº 12.527, de 2011, sobre o acesso à informação. Define procedimentos para garantir a transparência e o acesso às informações públicas por meio da regulamentação dos órgãos e entidades públicas.

Ciência, Tecnologia e Inovação e Comunicações – MCTI, um importante requisito que consta no decreto é a obrigatoriedade do relatório anual de gestão¹⁸ da Fundação de Apoio.

Devido à sua finalidade, as Fundações de Apoio recebem tratativas semelhantes à de órgãos públicos, devendo obedecer a lei 14.133¹⁹ que institui normas para licitações e contratos da administração pública e o decreto 8241²⁰ que dispõe sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas Fundações de Apoio. Além dessas, para os casos de contratação de seus colaboradores, as Fundações de Apoio devem seguir a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e mudanças estruturais também devem ser observadas antes de serem executadas conforme a Lei de Inovação nº 13.243²¹.

Em 2016, o Tribunal de Contas da União, realizou uma auditoria com a finalidade de avaliar o cumprimento das normas de transparências na gestão de recursos públicos no âmbito do relacionamento entre Fundações de Apoio e as Instituições Federais de Ensino Superior e os Institutos Federais. O relatório final dessa auditoria resultou no acórdão nº 1178/2018- TCU – Plenário, que destaca a necessidade de ações relativas à governança, gestão de riscos e controle interno que devem ser destacados nos relatórios anuais das IFES, Institutos Federais e Fundações de Apoio.

Em Minas Gerais foi criada a Lei 11.552, que trata da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e de suas relações com Instituições de Ensino Superior e Fundações de Apoio. Entre seus principais destaques estão a obrigatoriedade de, a cada quatro anos, as Fundações realizarem seu credenciamento na Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES). Para esse credenciamento, exige-se que a Fundações de Apoio comprove inquestionável reputação ético-profissional e existência de canal de denúncia vinculado ao dirigente máximo da instituição.

A FAPEMIG também classificou entre os níveis I e IV suas Fundações credenciadas, de acordo com sua maturidade organizacional (sendo que o nível IV pressupõe programa de integridade e seus instrumentos implementados) e oferece um percentual maior de taxa administrativa para as organizações que materializaram o *compliance*. Ressalta-se que, para

¹⁸ O art. 5º, I, do Decreto 7423/2010, exige para a instrução do pedido de renovação de registro e credenciamento os relatórios anuais de gestão das fundações de apoio, após o encerramento do ano corrente.

¹⁹ Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 é conhecida como a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Substitui a Lei nº 8.666/1993 e outras legislações sobre licitações, promovendo maior eficiência, transparência e controle na administração pública.

²⁰ Decreto nº 8.241, de 21 de maio de 2014 regulamenta a Lei nº 12.846, de 2013, que trata da responsabilidade de pessoas jurídicas por atos de corrupção. Estabelece normas para a aplicação da lei e as penalidades para empresas envolvidas em práticas de corrupção.

²¹ Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016: Institui a Lei de Inovação, promovendo estímulo à pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico, e incentivando a parceria entre instituições de pesquisa e empresas.

algumas Fundações de Apoio de Minas Gerais, a FAPEMIG é a principal fonte de recursos. Os próximos tópicos detalham os contextos das Fundações que integram os níveis III e IV e que correspondem ao objeto de estudo desta dissertação.

4.1.1 A Fundação de Apoio Universitário - FAU

A Fundação de Apoio Universitário foi estabelecida em 20 de dezembro de 1982 e, conforme estipulado em seu estatuto, a Instituição tem como objetivos apoiar, elaborar, promover, executar e subsidiar políticas, ações e projetos nas áreas de ensino, pesquisa, inovação, extensão, cultura e arte, assim como no desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, tanto para benefício da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) quanto para outras instituições credenciadas. Além disso, a FAU busca colaborar com entidades governamentais, não governamentais e privadas, interagindo e cooperando com organizações congêneres. Também estão entre as suas instituições apoiadas as Universidades Federal do Triângulo Mineiro, Itajaí, Rondonópolis e Catalão, o Instituto Federal do Triângulo Mineiro e o Hospital de Clínicas da UFU (FAU, 2023).

Segundo o último relatório de gestão, a FAU tem como visão ser reconhecida nacionalmente pela qualidade de seus serviços, assegurando a satisfação e a segurança de seus parceiros, conforme estabelecido em seus objetivos. Seus valores organizacionais abarcam Honestidade e Legalidade, Transparência, Diversidade, Eficiência, Sustentabilidade e Paixão (FAU, 2023). No ano de 2023 a Fundação apresentou um total de 101 colaboradores e 1001 projetos vigentes, movimentando aproximadamente R\$ 500 milhões, segundo o relatório de gestão (FAU, 2023).

Conforme apurado nas entrevistas, o programa de integridade da FAU foi implementado em 2019, visando adotar medidas e ações institucionais para prevenir, detectar, punir e remediar fraudes e atos de corrupção, em consonância com princípios de boa governança. O organograma da Fundação apresentado no relatório de gestão evidencia a equipe de *compliance*, destacando-se como uma comissão denominada "Ética e *Compliance*". A FAU também possui um manual do *compliance*, onde constam as principais responsabilidades da área de *compliance*, são elas: deliberar, acompanhar e discutir estratégias, políticas e medidas para difundir a cultura de conformidade e controles internos. Adicionalmente, a comissão analisa potenciais conflitos de interesse, falhas nos controles internos, exposição a riscos regulatórios e de imagem, além de deliberar sobre a aplicação de sanções (FAU, 2023).

O manual de *compliance* também detalha as principais ações, regras, penalidades e condutas esperadas dos principais envolvidos nos projetos da Fundação. Em 2022, a FAU foi

classificada no nível IV, conforme a avaliação realizada pela FAPEMIG, para gestão administrativa e financeira de projetos.

Conforme relatado nas entrevistas, a interação com o público é fundamental para a captação de recursos e a execução dos projetos. Os gestores mencionaram que a relação com a FAPEMIG é particularmente crucial, pois, para algumas Fundações, ela é a principal fonte de recursos. Isso é corroborado por documentos oficiais que indicam a dependência de certas Fundações Mineiras dos recursos provenientes dessa agência.

Durante a pesquisa de campo, os entrevistados A e B, destacaram que a adequação às normas é essencial para garantir a conformidade legal e a transparência na gestão dos recursos, o que é constantemente verificado por auditorias internas e externas.

Os condicionantes não normativos que influenciam a Fundação são oriundos principalmente das expectativas dos parceiros e da comunidade acadêmica. As entrevistas revelaram que a Fundação enfrenta pressões para manter altos padrões éticos e de governança, especialmente em resposta a eventos passados que exigiram maior cautela na gestão dos projetos. O entrevistado A mencionou que, após um incidente que resultou em prejuízo financeiro, a Fundação percebeu a necessidade de reforçar seus controles internos e de *compliance*. Isso é corroborado por documentos da própria Fundação, que indicam uma evolução nos procedimentos de controle e auditoria, com a implementação de manuais e práticas mais rigorosas. A auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União em 2016, que resultou no acórdão nº 1178/2018, enfatizou a necessidade de melhorias na governança e gestão de riscos, o que levou a Fundação a adotar novas práticas e procedimentos.

4.1.2 A Fundação Arthur Bernardes - FUNARBE

A Fundação Arthur Bernardes foi estabelecida em 17 de outubro de 1979 e, conforme estipulado em seu estatuto, a Instituição tem objetivos de cunho educacional, de inovação tecnológica e de desenvolvimento social, cultural, científico, tecnológico, desportivo, ambiental e de extensão, para benefício da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e demais Instituições de Ensino Superior, Públicas e Privadas e Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) autorizadas pela UFV. Também estão entre as suas instituições parceiras: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, Universidade Federal de Roraima, Universidade do Estado de Minas Gerais, Universidade Vale do Rio Doce, Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais, Universidade do Estado do

Rio de Janeiro, Universidade Federal de São João Del Rei, Universidade Federal de Ouro Preto, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, entre outros (FUNARBE, 2023).

A entrevistada C explica que a FUNARBE apresenta três unidades de negócio. Além da unidade de projetos, que realiza as ações típicas de uma Fundação de Apoio, a FUNARBE também gerencia um supermercado e um laticínio. Conforme destacado no relatório de gestão de 2023, a Fundação tem como visão ser uma organização de excelência para seus clientes e parceiros e referência nos negócios em que atua. Seus valores abarcam Referência (que expressa as noções de excelência, proficiência na comunicação e direcionamento ao cliente), Reciprocidade, Respeito e Cooperação.

Segundo o relatório de gestão, a Fundação apresentou um total de 395 colaboradores e geriu aproximadamente R\$330 milhões entre recursos públicos e privados. Tal relatório também destaca ações realizadas pelo grupo de *compliance*, entre elas a formalização do grupo de trabalho de *compliance* e o acompanhamento de consultoria externa para a elaboração e implementação do sistema de gestão de *compliance* de integridade (FUNARBE, 2023).

A FUNARBE também dispõe de uma política de *compliance* e integridade, que detalha as principais ações, regras, penalidades e condutas esperadas dos principais envolvidos nos projetos da Fundação, o objetivo do documento é “apontar as diretrizes de *compliance* de integridade, visando estabelecer os princípios que norteiam e conscientizam todos os envolvidos, no desempenho das suas funções, para que as atividades sejam praticadas com ética” (FUNARBE, 2023).

Em 2022, a FUNARBE foi classificada no nível IV, conforme a avaliação realizada pela FAPEMIG, para gestão administrativa e financeira de projetos.

4.1.3 A Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba – FUNEPU

A Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba foi estabelecida em 1982 “com o objetivo de apoiar o ensino, a pesquisa e a extensão universitária da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), fomentando a pesquisa, realizando a gestão financeira de projetos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e de Recursos Humanos”. Também estão entre as suas instituições parceiras Prefeitura Municipal de Uberaba, Corpo de Bombeiros, Polícia Militar, Polícia Militar do Meio Ambiente, Polícia Civil, Polícia Penal, IBAMA, Instituto Federal de Uberaba, Instituto Estadual de Florestas – IEF, entre outros (FUNEPU, 2023). Segundo a entrevistada E, até o ano de 2005 a FUNEPU era somente a gestora do hospital de clínicas, após esse período a Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro foi transformada em Universidade e a FUNEPU passou a ser a Fundação de Apoio da Universidade: “[...] a FUNEPU deixou de

fazer somente a gestão de saúde e começou a fazer a gestão dos 24 cursos da Universidade [...]”.

A FUNEPU tem como visão ser referência na prestação de serviços de gerenciamento de projetos de pesquisas, educacionais, ambientais, saúde e no negócios em que atua. Seus valores são Ética, Humanização, Responsabilidade Social, Transparência e Compromisso. No ano de 2023 a Fundação apresentou um total de 20 colaboradores e gerenciou 167 projetos, segundo o relatório de gestão (FUNEPU, 2023). Do ponto de vista da entrevistada E, a Fundação gere um volume alto, porém administra poucos projetos “[...] nós somos uma Fundação de pequeno porte, trabalhamos com projetos grandes, mas com poucos projetos [...]”.

Em 2023 a FUNEPU criou seu programa de integridade com o objetivo de orientar e assegurar as diretrizes para implementação do *compliance* e atuar na prevenção, detecção e correção da conformidade dos regulamentos internos e externos. O programa conta com o suporte de um *Compliance Officer*²² e um Comitê de Ética (FUNEPU, 2023).

A Fundação, ao firmar uma carta de compromisso, não apenas delineou as regras, ações principais e condutas esperadas dos envolvidos nos projetos, mas também consolidou sua missão e valores no manual do programa (FUNEPU, 2023). Esses documentos refletem a orientação ética e os objetivos a longo prazo da Fundação, enfatizando sua dedicação à transparência e à responsabilidade na gestão administrativa e financeira. Devido a robusta documentação e a definição clara dos responsáveis pela gestão da integridade, a FUNEPU, recebeu a classificação de nível III pela FAPEMIG.

4.1.4 A Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento – FAPED

A Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento foi instituída em julho de 1995. A Instituição tem como finalidade “incentivar e intensificar o relacionamento da ciência e da tecnologia com os diversos segmentos da sociedade, constituindo-se em um instrumento para facilitar e organizar as ações entre instituições de pesquisa e setor produtivo, com o propósito de promover novas alternativas de desenvolvimento técnico e social” (FAPED, 2023). Como Instituições que utilizam seus serviços destacam-se a Universidade Federal de São João Del Rey e as unidades da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Instituição com mais projetos administrados pela FAPED de acordo com os dados do relatório de gestão

²² O *Compliance Officer* é o profissional responsável por implementar e gerir o Programa de Integridade, supervisionando e garantindo que todos os procedimentos da instituição e todas as atividades desempenhadas por seus funcionários estejam em conformidade com as leis e regulamentos vigentes (FUNEPU, 2023).

referente ao ano de 2022 (FAPED, 2022), último relatório disponibilizado pela Fundação até o momento da entrega da dissertação.

A FAPED tem como visão ser reconhecida no País e no exterior pela excelência administrativa e conduta ética na execução das atividades de gestão de projetos de colaboração, e como valores a Integridade, Legalidade, Compromisso com a Excelência, Respeito à Diversidade, Inovação e Desenvolvimento (FAPED, 2022).

A Fundação contou com um total de 23 colaboradores e 239 projetos vigentes, movimentando R\$ 114 milhões, segundo o relatório de gestão de 2022. O programa de integridade da FAPED foi implementado em 2019, visando assegurar a conformidade legal e ética nas operações e na gestão dos projetos. Porém, segundo a entrevistada F, o programa ainda está em fase de construção.

A FAPED foi classificada no nível III, conforme a avaliação realizada pela FAPEMIG, para gestão administrativa e financeira de projetos.

4.1.5 A Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfenas – FACEPE

Segundo o estatuto, a Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfenas foi estabelecida em 30 de agosto de 1988 com o objetivo de apoiar as atividades da Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas – EFOA, atual Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG, e seu desenvolvimento institucional. A Fundação desenvolve atividades, parcerias e projetos que possam direta ou indiretamente contribuir para a manutenção e o desenvolvimento da Universidade, incluindo ações nas áreas administrativas, operacionais, de prestação de serviço, de assistência à comunidade acadêmica ou de apoio econômico-financeiro.

Não foi possível encontrar informações adicionais sobre a FACEPE e os relatórios de gestão não estão disponíveis na página eletrônica da Fundação. O entrevistado G relatou que a nova gestão assumiu a administração em 2022 e, desde então, tem se concentrado nas demandas centrais, tais como o equilíbrio financeiro. Como resultado, outras ações, como a publicização de algumas informações, ainda não foram realizadas.

Em síntese, as Fundações de Apoio são entidades sem fins lucrativos que operam com o objetivo de apoiar as atividades das Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa. Todas as Fundações analisadas estabelecem relações com Universidades Públicas e Instituições Públicas e Privadas que fomentam a pesquisa, além de interagir com órgãos públicos como o Ministério Público Federal e Estadual, a Controladoria Geral da União, e os Tribunais de Contas dos Estados e da União, que realizam auditorias e monitoramentos contínuos. As Fundações

também mantêm vínculos com o Ministério da Educação e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e Comunicações para credenciamento e regulamentação de suas atividades.

Cada uma delas possui um escopo de atuação variado, que inclui a gestão de projetos acadêmicos, a promoção de pesquisa e inovação, e, em alguns casos, a administração de atividades comerciais paralelas. Individualmente, as Fundações pesquisadas se relacionam com específicos *stakeholders*, a FAU, por exemplo, mantém uma colaboração estreita com a Universidade Federal de Uberlândia, já a FUNARBE possui uma variedade maior de relações devido as suas três diferentes frentes de trabalho, a FUNEPU tem um grande foco em projetos da área de saúde devido ao seu histórico e a FAPED em projetos conectados a Embrapa.

As Fundações de Apoio são regidas por uma série de normas e leis específicas, como a Lei nº 8.958 e o Decreto nº 7.423 que estabelecem diretrizes para a relação entre as Fundações e as Instituições Federais de Ensino e Pesquisa. Além disso, devem seguir a Lei nº 14.133, que regula licitações e contratos administrativos, e o Decreto nº 8.241, que dispõe sobre a aquisição de bens e a contratação de serviços. No âmbito trabalhista, as Fundações estão sujeitas à Consolidação das Leis do Trabalho. A Lei de Inovação nº 13.243 também influencia mudanças estruturais e inovações.

As Fundações de apoio enfrentam diversos elementos condicionantes que influenciam suas operações. A auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União em 2016, conforme o Acórdão nº 1178, ressaltou a necessidade de aprimoramento na governança, gestão de riscos e controle interno, impactando a forma como as Fundações elaboram seus relatórios anuais. No Estado de Minas Gerais, a Lei nº 11.552 estabelece requisitos nas relações entre as Fundações de Apoio e a FAPEMIG, como o credenciamento quadrienal junto à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e a comprovação de reputação ética. Além disso, a FAPEMIG, que no momento classifica as Fundações em níveis de maturidade organizacional, exerce uma influência significativa nas operações dessas Fundações, oferecendo incentivos e recursos adicionais para aquelas que implementam programas de integridade e *compliance*.

Além das exigências normativas, os elementos condicionantes não normativos também se destacam, como pressões vindas da própria Fundação levando a necessidade de auditorias internas, e expectativas oriundas da comunidade acadêmica e órgãos fomentadores, com as fundações enfrentando pressões para manter altos padrões éticos e de transparência. A implementação de programas de integridade e *compliance*, como observado nas Fundações

pesquisadas, é uma resposta a essas pressões e à necessidade de assegurar a conformidade com normas internas e externas.

Por exemplo, a FAU implementou medidas rigorosas de *compliance* em resposta a incidentes ocorridos no passado, enquanto a FUNARBE diversificou suas atividades para fortalecer sua posição e capacidade operacional. As demais Fundações de nível III, encontram-se em processo de planejamento e/ou consolidação de seu programa de integridade, refletindo um estágio de maturidade em suas práticas de *compliance*.

Em resumo, as Fundações de Apoio analisadas compartilham um compromisso comum com a integridade e a excelência na gestão, mas cada uma enfrenta desafios e oportunidades distintos com base em sua realidade financeira, escopo de atuação, relações institucionais e condicionantes ambientais. Essas características e fatores condicionantes são essenciais para compreender a dinâmica e a eficácia dessas entidades no apoio à pesquisa e à educação superior.

4.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE AS MOTIVAÇÕES E AS ESTRATÉGIAS DE ADESÃO AO *COMPLIANCE*

4.2.1 Descrição de motivações e estratégias destacadas pelos gestores

4.2.1.1 *Percepções sobre motivações e estratégias de adesão ao compliance relativas à Fundação de Apoio Universitário*

A Fundação de Apoio Universitário aderiu ao programa de integridade impulsionada por uma combinação de motivações endógenas e exógenas. As motivações endógenas, ou seja, aquelas originadas internamente, foram significativamente influenciadas por um evento crítico: a má gestão de recursos em um projeto específico. Embora tenha sido confirmado que a Fundação não foi diretamente responsável por essa má gestão, o incidente expôs vulnerabilidades nos processos de controle interno, levando os gestores a reconhecerem a necessidade de maior cautela e rigor na supervisão dos projetos. Essa reflexão, conforme mencionado pelo entrevistado A, foi fundamental para a decisão de criar um programa de integridade, visando evitar futuros problemas semelhantes e proteger a reputação da Fundação.

Por outro lado, as motivações exógenas vinculam-se a pressões externas, especialmente pela Controladoria-Geral da União, que recomendou uma revisão e fortalecimento dos controles internos da Fundação após o incidente mencionado. Além disso, conforme destacado pela entrevistada B, a FAPEMIG também desempenhou um papel crucial como impulsionadora externa, ao exigir padrões mais elevados de *compliance* para a concessão de recursos e

parcerias. A necessidade de atender às exigências de parceiros internacionais, que demandam a existência de um programa de *compliance*, também atuou como uma pressão externa significativa, moldando a decisão da Fundação de implementar o programa.

A estratégia adotada pela FAU para a implementação do programa de integridade envolveu a realização de pesquisas em outras organizações, do terceiro setor e em empresas, que já haviam avançado nesse campo. Essa busca por referências externas foi fundamental para a elaboração do primeiro manual de *compliance* da Fundação, que foi lançado em 2019. Além disso, a Fundação optou por realizar estudos jurídicos internos e participar de eventos como o Colégio de Procuradores²³, onde foi possível trocar experiências e aprender com outras Fundações que enfrentavam desafios semelhantes.

A disseminação do programa dentro da Fundação foi planejada. Todos os gestores participaram de cursos de formação sobre *compliance* e um evento foi realizado para apresentar o programa a todos os colaboradores, juntamente com a distribuição do manual de *compliance*. A comunicação contínua de situações relevantes e a criação de um canal de denúncias foram outras medidas adotadas para garantir que todos os colaboradores compreendessem e adotassem as novas práticas.

No entanto, a FAU ainda enfrenta desafios, como a falta de uma análise de riscos formal e a necessidade de treinar os colaboradores para utilizarem o canal de denúncias de maneira eficaz. Recentemente, a Fundação realizou uma visita técnica a uma organização com um programa de integridade mais avançado, o que destacou as diferenças estruturais e financeiras entre as duas entidades. Essa experiência será valiosa para orientar as próximas etapas do programa de *compliance* da Fundação.

A composição da equipe responsável pelo *compliance* foi objeto de reflexão, com a seleção de profissionais das áreas contábil, jurídica e de recursos humanos, garantindo que as principais áreas de risco sejam cobertas. Essa escolha estratégica é vista como um dos pilares do êxito do programa, dado que essas áreas são fundamentais para a implementação eficaz das políticas de *compliance*.

A entrevistada B ingressou na Fundação após o início do programa, mas, em seu ponto de vista, ela acredita que além da FAPEMIG, ela sente que uma motivação interna também aconteceu em paralelo por parte da gestão, pois a adesão ao programa ajudaria a Fundação a colocar limites nas demandas solicitadas pelos projetos “[...] ter o programa de *compliance*

²³ Encontro do Colégio de Procuradores do Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (Confies)

deixa claro para todas as partes qual é o limite até onde pode ir, todas as partes sabem, aqueles que ferirem o programa podem ser denunciados no canal de denúncias [...]” (entrevistada B). Segundo ela, atualmente a Fundação gere dois projetos internacionais que exigem que se tenha o programa e vários outros, apesar de não exigirem, sempre questionam se a Fundação tem o programa antes de firmar o contrato.

Diante desses fatores, de acordo com o entrevistado A, a Fundação resolveu tentar o programa de forma independente como estratégia inicial, uma vez que uma consultoria teria um custo alto “[...] é um custo caro para a Fundação, e nós, como fundação, trabalhamos muito no limite [...]” (entrevistado A). Assim, como primeiro passo, foi realizada pesquisa em empresas e organizações do terceiro setor que já estavam avançadas, o que auxiliou a confecção da primeira versão do manual da Fundação “[...] tomei como base uma organização que tinha um material muito completo com pontos importantes e leitura simples [...]” (entrevistado A). Também foram realizados estudos jurídicos e troca de informações com advogados de outras Fundações em eventos como o Colégio de Procuradores e, em 2019, foi lançado o manual de *compliance* que detalha as políticas, objetivos, requisitos e fundamentos e também o canal de denúncias, com uma equipe responsável. A nossa Fundação fez uma visita à Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde (Fiotec) nesse ano de 2024 para conhecer um programa de integridade já maduro, porém notaram que é uma Fundação com uma realidade diferente da FAU.

Como estratégia de disseminação de informações, os gestores participaram de um curso sobre *compliance*. Um evento voltado a todos os colaboradores, sobre o tema, foi organizado. Em relação ao canal de denúncias, busca-se, sempre que possível, o compartilhamento de ocorrências, pois podem ser promotoras de aprendizado.

Devido à complexidade, ainda não foi realizada uma análise de riscos relativa à Fundação. A ação foi destacada como um objetivo futuro. Também como projeto destaca-se o estímulo à criação de ambiente propício à utilização do canal de denúncias e a reflexão sobre o que deveria ser comunicado por ele.

A entrevistada B acredita que as três pessoas que estão atualmente a frente do *compliance* e que fazem parte da equipe escolhida para analisar as denúncias foram selecionadas de forma estratégica “[...] foram escolhidos profissionais da área contábil, que é onde termina toda a operação, do jurídico, que é o setor que avalia todos os contratos firmados e a área de RH, que recebe as pessoas [...]” (entrevistada B).

4.2.1.2 *Percepções sobre motivações e estratégias de adesão ao compliance relativas à Fundação Arthur Bernardes*

De acordo com os entrevistados a FUNARBE sempre teve a integridade como um de seus pilares internos e o programa de *compliance* da Fundação foi motivado por uma necessidade da unidade de projetos, que percebeu que as financiadoras começaram a apresentar algumas demandas. Com a finalidade de responder a essas cobranças, foram iniciadas ações isoladas de *compliance*, como a confecção do código de ética e capacitações de colaboradores, Diretoria e Conselho. A entrevistada D frisa a importância do entendimento e apoio da Alta Gestão nesse momento “[...] é importante o comprometimento da Direção para que tudo corra bem [...]” (entrevistada D).

No início de 2023, o gerente de projetos da Fundação, que atualmente é o *compliance officer*, percebeu a necessidade de amadurecer e profissionalizar o programa, uma vez que fundos privados estavam dando preferência às Fundações detentoras do programa, como a própria FAPEMIG, e também que outras Fundações já estavam iniciando o programa “[...] o próprio mercado estava cobrando, quem tem uma certificação e está em conformidade está à frente [...]” (entrevistada D).

Em seguida, a administração da FUNARBE começa a estruturar a equipe de *compliance* para iniciar um plano de ação robusto e, durante o planejamento e pesquisa, a equipe tomou conhecimento da normativa ISO 37301, certificação que fornece requisitos e diretrizes para implantação e manutenção de um bom sistema de gestão de *compliance* nas organizações. Essa é uma importante certificação para a área e que também é recomendada pelo Ministério Público. Segundo a entrevistada C, que foi contratada exclusivamente para atuar na área de *compliance*, foi um processo de um ano de amadurecimento e foco total no programa “[...] o que antes eram um treinamento anual, um manual, um canal de ouvidoria e uma política, transformou-se em 10 políticas, vários treinamentos e vários projetos a serem realizados [...]” (entrevistada C).

Como estratégia inicial foi contratada uma consultoria externa especializada nessas certificações. A equipe conta com um analista, um colaborador da área de recursos humanos, um do departamento pessoal, um assessor jurídico, a secretaria executiva, um representante da unidade de laticínio e um da unidade do supermercado, além do *compliance officer* e a área de integridade e segurança. Durante a implantação, duas reuniões semanais eram realizadas, uma entre a equipe e uma da equipe com o consultor.

Nesse período a equipe fez cursos, realizou o mapeamento de riscos e treinamentos. Além do treinamento presencial, a FUNARBE também possui uma plataforma com todos os treinamentos online, conhecida como Universidade FUNARBE. A equipe ainda conseguiu implantar um canal de denúncias terceirizado. Outra área de grande relevância nesse momento foi a de comunicação “[...] é a comunicação que ajuda a divulgar nossos trabalhos, nossas políticas, fazer chegar até o colaborador para chamar a atenção para essa nova cultura que está sendo implantada de *compliance* e integridade, foi fundamental [...]” (entrevistada C).

4.2.1.3 *Percepções sobre motivações e estratégias de adesão ao compliance relativas à Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba*

A partir do momento que a FUNEPU foi transformada em Fundação de Apoio da Universidade ela passou a ter um número maior de colaboradores e, com isso, uma dificuldade no controle das denúncias. Essa foi a primeira motivação para se implantar o programa de *compliance*. Contudo, segundo a entrevistada E, um desafio inicial seria arcar com os investimentos necessários: “[...] nós começamos a implementar e percebemos que iria ficar caro, pois no início eram poucas pessoas que estavam integradas sobre o assunto e, então, decidimos levar para o Ministério Público a dificuldade que estávamos tendo de implantar devido ao custo [...]” (entrevistada E).

Após isso, em 2022, as promotorias de Minas Gerais se uniram para proporcionar um curso sobre *compliance* para as Fundações que tivessem interesse. De acordo com a entrevistada E: “[...] nós fizemos o curso e esse foi o momento em que nasceu o programa de *compliance* da FUNEPU. Dos quatro colaboradores que formaram a equipe inicial, somente eu estou ainda na Fundação [...]” (entrevistada E). A respondente é, no presente, a única representante da área de *compliance* na FUNEPU.

Feito o curso, a equipe definiu suas funções e montou um cronograma para apoiar a estratégia de implantação do “programa de integridade”, nome dado pelo grupo. O programa apresenta *déficit* de pessoal e ainda é recente. Dois anos se passaram desde o início da iniciativa: “[...] hoje ainda estamos executando parte desse planejamento feito no início [...]” (entrevistada E).

4.2.1.4 *Percepções sobre motivações e estratégias de adesão ao compliance relativas à Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento*

De acordo com a entrevistada F, a principal motivação para a adesão ao programa de *compliance* da FAPED foi a cobrança dos órgãos de controle. O início das ações foi em 2019: “[...] nós percebemos que estávamos ficando para trás... eu tenho visto que, cada vez mais, os editais vêm cobrando, não é só ter uma cartilha... eles querem saber como você faz a gestão disso no dia a dia [...]” (entrevistada F).

Como estratégia, a Fundação designou a entrevistada F como a única responsável pela implantação do programa, que teve como primeira ação um curso – oferecido por outra Fundação de Apoio, para favorecer a compreensão sobre o *compliance*. Após sua realização, a entrevistada percebeu que iria precisar de ajuda para estruturação do programa: “[...] começamos a pesquisar consultorias, não tínhamos condições financeiras de pagar a consultoria do curso que realizamos, mas tivemos contato com uma consultora que já havia trabalhado em Fundações. Foi ela que nos auxiliou durante o processo inicial [...]” (entrevistada F).

Nesse período a Fundação conseguiu fazer alguns documentos importantes como a reformulação do estatuto, o regimento interno, manual de compras, política de gestão de pessoas e o programa de integridade. Contudo, a entrevistada F acredita que o programa está somente no estágio inicial. No momento da entrevista não havia sido realizado nenhum treinamento e o lançamento oficial do programa ainda não tinha acontecido: “[...] o programa ainda está bem raso, ainda falta muita coisa, ainda não estruturamos diversas políticas, como conflito de interesse e anticorrupção... ainda vamos ter que instituir o canal de denúncias e a análise de riscos [...]” (entrevistada F).

4.2.1.5 *Percepções sobre motivações e estratégias de adesão ao compliance relativas à Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfenas*

O entrevistado G possui função de grande relevância na Fundação. De acordo com ele, a FACEPE tem uma particularidade: o atual diretor da Fundação não é um servidor público, algo incomum para o meio. Segundo o entrevistado, a mudança de gestão ocorreu em novembro de 2022. O novo gestor trouxe consigo uma cultura de *compliance* do meio privado, o que pode ser entendido como uma motivação interna. Porém, ele acredita que a principal motivação foi que a Fundação perdeu o credenciamento junto ao Ministério da Educação e à FAPEMIG: “[...]”

esse ponto de ter que recuperar o credenciamento automaticamente obrigou a trabalhar a questão do *compliance* [...]” (entrevistado G).

Quando questionado sobre as estratégias utilizadas para a adesão do programa de *compliance*, o entrevistado frisou que a Fundação é pequena e, quando a nova diretoria assumiu, a organização estava passando por dificuldades financeiras e precisou reduzir seu quadro de colaboradores. Isso dificultou a criação do comitê e fez com que a diretoria assumisse os direcionamentos relativos ao *compliance*. Nesse contexto, os colaboradores se envolveram com tudo: “[...] todos os setores e colaboradores, obrigatoriamente, tem que desenvolver o *compliance*, contabilidade, compras, projetos e há destaque para a área de tecnologia da informação, pois é nosso compartilhamento de informações que dá o nosso diferencial em termos de *compliance* [...]” (entrevistado G).

Como a Fundação ainda está se recuperando de dificuldades financeiras e de gestão, até o momento, não foi possível uma maior dedicação ao programa. Há tarefas essenciais (definição de políticas, manuais, realização de treinamentos etc.) que ainda não foram realizadas.

4.2.2 Análise de motivações e estratégias destacadas pelos gestores

As motivações e estratégias para a adesão aos programa de *compliance* das Fundações de Apoio, refletem uma combinação de fatores internos e externos que moldam suas decisões. O conceito de isomorfismo institucional, especificamente os tipos coercitivo, mimético e normativo, ajudam a explicar por que diferentes organizações adotam práticas semelhantes, mesmo com circunstâncias distintas.

4.2.2.1 Análise do conjunto de motivações para adesão ao compliance nas Fundações de Apoio

As pressões isomórficas coercitivas se manifestam de diversas formas, tanto antes quanto durante a implantação dos programas de *compliance* nas Fundações analisadas. Os gestores destacaram a influência de órgãos de controle e órgãos de fomento, como CGU, instituições internacionais e a FAPEMIG, que vinculou o credenciamento dessas Fundações à adoção de boas práticas de gestão administrativa e financeira, bem como a práticas de integridade. Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo ocorre quando uma organização adota práticas para atender às exigências de entidades externas, o que é claramente exemplificado pela pressão exercida por tais órgãos e a necessidade de conformidade com regulamentos.

Para a FAU, por exemplo, a Controladoria Geral da União exerceu pressão significativa para a adoção de práticas de *compliance* mais rigorosas. Nas demais Fundações analisadas, as pressões externas foram igualmente determinantes. Os editais cada vez mais exigentes e a cobrança dos órgãos de controle evidenciaram a necessidade de um programa estruturado de *compliance* para garantir a continuidade e a competitividade das Fundações em seu meio. Além disso, a necessidade de atender aos requisitos de parceiros internacionais também funcionou como uma pressão externa para a implementação de um programa de *compliance*. Essa situação ilustra o conceito de isomorfismo coercitivo, onde organizações são compelidas a adotar determinadas práticas para cumprir regulamentações e evitar penalidades (DiMaggio & Powell, 1983).

A pressão isomórfica mimética ocorre quando as organizações adotam práticas de outras que são percebidas como bem-sucedidas, especialmente em contextos de incerteza. No caso das Fundações, o fato de que algumas delas já estavam implementando programas de *compliance* funcionou como um fator motivador para que outras também adotassem essas práticas. Esse fenômeno é ilustrado na entrevista com a FAPED, onde a entrevistada F reflete que, se a Fundação não se engajasse na adoção do programa de *compliance*, ela correria o risco de ficar desatualizada em relação às demais Fundações. Scott (1995) descreve o isomorfismo mimético como a tendência das organizações a imitar práticas de sucesso para reduzir a incerteza e aumentar a legitimidade.

Já na pressão isomórfica normativa, os gestores destacaram a necessidade de fortalecer os controles internos das fundações, especialmente após a ocorrência de eventos que revelaram vulnerabilidades. A implementação do programa de *compliance* foi vista como uma oportunidade para padronizar procedimentos e promover uma cultura organizacional baseada na ética e na transparência. A motivação descrita reflete uma resposta às expectativas e normas internas de boas práticas e ética dentro da organização e do setor em geral. Powell e DiMaggio (1991) argumentam que o isomorfismo normativo resulta da adesão a normas e padrões profissionais, o que está alinhado com a motivação das Fundações para promover uma cultura ética e transparente. Também é possível observar esse movimento na FUNEPU, a partir de cursos promovidos pela promotoria.

Apesar da análise das motivações revelar a interação entre pressões coercitivas, miméticas e normativas, as motivações referentes a via exógena desempenham um papel significativo na decisão de adotar o programa de *compliance*. As Fundações mostraram como influência normativa e a necessidade de responder a exigências externas podem ser

determinantes na implementação de tais programas. Essas pressões externas foram decisivas para que as Fundações reconhecessem a importância do programa de *compliance* como parte de sua estratégia de sobrevivência e crescimento no ambiente competitivo e regulado em que operam.

4.2.2.2 Análise do conjunto de estratégias para adesão ao *compliance* nas Fundações de Apoio

A análise sobre as principais motivações para a adesão ao *compliance* nas Fundações deixa claro o protagonismo do isomorfismo coercitivo, contudo, ao examinar as estratégias adotadas durante o processo de implementação do programa de *compliance*, fica evidente que o isomorfismo mimético desempenhou um papel inicial significativo. O isomorfismo mimético se manifestou através da prática de *benchmarking* e da elaboração de documentos baseados em modelos de organizações que já haviam desenvolvido programas de *compliance* mais avançados. Em seguida, o isomorfismo normativo tornou-se relevante por meio da realização de treinamentos, cursos, eventos e consultorias.

A FAU, por exemplo, adotou estratégias de pesquisa e *benchmarking*, consultando o Colégio de Procuradores e estudando outras instituições que já haviam implementado programas de *compliance* com sucesso. A criação de um manual de *compliance*, fundamentado em modelos de organizações avançadas, exemplifica claramente o isomorfismo mimético, refletindo o esforço da FAU para adotar práticas comprovadas como eficazes em outros contextos (Scott, 1995). A FAPED continua a utilizar o *benchmarking* com outras Fundações até o presente momento.

De maneira semelhante a FUNARBE também demonstrou comportamento mimético ao buscar informações sobre a ISO 37301 com uma Fundação já certificada. O processo de maturação e a adoção de práticas consolidadas por outras instituições evidenciam o esforço da FUNARBE para alinhar-se às melhores práticas do mercado. Essa abordagem mimética serve para reduzir a incerteza e adaptar-se às práticas reconhecidas como eficazes (Oliver, 1991).

O isomorfismo normativo, por sua vez, é frequentemente impulsionado por profissionais e consultores que promovem normas e valores específicos. A FUNARBE exemplifica isso ao contratar um consultor externo para apoiar a adesão a certificações normativas como a ISO 37301, que oferece diretrizes e requisitos para a gestão de *compliance*. A presença de uma consultoria especializada e a adoção de padrões normativos ilustram como as Fundações internalizam e implementam práticas de *compliance* influenciadas por normas profissionais e culturais (Powell & DiMaggio, 1991).

Da mesma forma, a FUNEPU participou de um curso promovido pelo Ministério Público, o que demonstra a influência de práticas adotadas por outras organizações no desenvolvimento de seu programa de *compliance*. A FAPED também seguiu uma abordagem similar, iniciando com cursos e consultorias externas para implementar seu programa de *compliance*. Esse alinhamento com práticas normativas ajuda a Fundação a adequar-se às expectativas do setor e a assegurar conformidade com padrões amplamente reconhecidos.

A análise das estratégias de adesão ao *compliance* nas Fundações demonstra que a imitação de boas práticas e a incorporação de normas profissionais desempenham um papel importante na estruturação de seus programas de integridade. No entanto, a efetiva implementação desses programas enfrenta desafios significativos. Entre os principais desafios estão a necessidade de atender a pressões externas e regulatórias, a complexidade de fortalecer controles internos e promover uma cultura ética sólida, além das restrições de recursos disponíveis. Esses fatores, em conjunto, podem comprometer tanto a conformidade quanto a eficácia dos programas de *compliance* nas Fundações, afetando-as de maneiras diferentes conforme suas particularidades.

A FAU ainda enfrenta dificuldades na análise de riscos e no treinamento eficaz dos colaboradores. Por outro lado, a FUNEPU, FAPED e FACEPE, enfrentam limitações financeiras e falta de pessoal, o que retarda o progresso de seus programas. Uma possível dificuldade seria a ampliação do número de processos, sobrecarregando o total de colaboradores ou instituindo burocracias possivelmente disfuncionais, porém esse risco não foi evidenciado.

Esses desafios destacam a complexidade envolvida na adoção e manutenção de programas de *compliance*. No entanto, a eficácia desses programas depende da capacidade das Fundações de enfrentar essas dificuldades e adaptar suas estratégias às especificidades de seus contextos.

4.3 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE MUDANÇAS GERENCIAIS NAS FUNDAÇÕES, ESTABELECIDAS PELOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

Esta seção tem como objetivo analisar as percepções dos gestores sobre as mudanças gerenciais ocorridas nas Fundações de Apoio, em decorrência da implementação dos programas de *compliance*. O propósito é compreender como essas mudanças impactaram a estrutura organizacional e os processos administrativos das Fundações, levando em consideração as transformações no planejamento, na organização, na direção e no controle das atividades.

4.3.1 Descrição de mudanças gerenciais nas fundações de apoio

4.3.1.1 Mudanças gerenciais percebidas na Fundação de Apoio Universitário

Quando questionado ao entrevistado A se foi notado alguma mudança na Fundação, produto do programa de *compliance*, o entrevistado confirma e detalha: “[...] tiveram mudanças significativas, principalmente no setor de compras [...]” (entrevistado A), setor que o entrevistado considera de grande importância pelo montante financeiro que movimenta.

Na dimensão planejamento, através do *compliance* percebeu-se um alinhamento significativo entre os objetivos institucionais e os princípios de conformidade. A entrevistada B ingressou na Fundação após a implantação do programa de *compliance* e, devido a isso, ela relata limitações para fazer comparações. Todavia, quando questionada sobre a definição dos objetivos institucionais, ela percebeu que houve um alinhamento com os princípios do *compliance* “[...] a Fundação começou a operar de forma mais profissional, mais coesa com processos, hoje as pessoas estão preocupadas em trazer o processo para a norma de *compliance*, ou seja, temos que preservar a integridade do projeto [...]” (entrevistada B).

O entrevistado A também consegue ver um alinhamento dos colaboradores em relação aos objetivos de integridade da Fundação “[...] hoje em caso de dúvidas em alguma atitude ou processo todos os colaboradores procuram os gestores e os gestores procuram o jurídico... eram situações que antes não ocorriam na Fundação, notamos que houve uma adesão grande aos pormenores que antes passavam despercebidos [...]” (entrevistado A).

Na dimensão organização, quando questionados sobre as mudanças de ordem prática como divisão, integração e coordenação das atividades operacionais, ambos destacam notáveis alterações, mencionando novamente a área de compras e o manual desenvolvido. Um manual foi desenvolvido para padronizar os procedimentos: "todo projeto inicia a execução na área de compras [...] são normas que não podem ser ultrapassadas" (entrevistada B). O entrevistado A detalhou, ainda, a prática de recebimento de brindes, que agora se subordina às novas regras: “[...] a partir do momento que a empresa ganha uma licitação por mérito é aquilo e pronto. Caso ela dê algum brinde, pode ficar subentendido que pode ter tido certa vantagem e isso não é bem visto. Hoje nós agradecemos e dizemos que é contra as normas de *compliance*. Antes não tinha esse olhar do perigo da situação da imparcialidade... nós não somos uma empresa privada como qualquer outra, nós trabalhamos com recurso público [...]” (entrevistado A), reforçando a necessidade de imparcialidade.

Ambos os entrevistados também perceberam mudanças no início do projeto, quando é realizada a análise dos contratos. Ela passou a ser mais detalhada, do ponto de vista da entrevistada B: “[...] o jurídico tem condições e conhecimento para avaliar se tem algum contrato ou acordo naquele documento que fere as políticas de *compliance* [...]” (entrevistada B). Segundo o entrevistado A “[...] os colaboradores estão muito mais atentos aos contratos, às pessoas, ao que falar, inclusive no ambiente interno [...]”. Ele também destaca mudanças que foram sentidas no comportamento e nas relações interpessoais: “[...] houve redução das piadas e brincadeiras fora de contexto [...]” (entrevistado A).

Na dimensão direção, os entrevistados, por vezes, citaram a Diretoria Executiva como parceira do *compliance*. De acordo com o entrevistado A, a Diretoria Executiva trabalha em conjunto com os gestores para assegurar o cumprimento das normas “[...] tudo é conversado em conjunto, a diretoria participa ativamente, quando mudou, mudou para todos, tudo que inspira cuidados é tratado da mesma forma, desde o gestor até a Diretoria Executiva. Em linhas gerais existe uma igualdade de entendimento com relação a todas as situações que envolvam a necessidade de análise de *compliance* [...]” (entrevistado A).

Na dimensão controle, houve um aprimoramento com a automatização dos sistemas, permitindo maior precisão na execução das tarefas. O entrevistado A expõe que a Fundação, hoje, possui um sistema automatizado, atualmente nada é manual, o que contribui para uma boa execução e melhor controle das tarefas. Eles conseguem ver que existe um esforço da equipe em gerar as informações para realização de ajustes cotidianos.

A área contábil e a auditoria externa têm desempenhado papéis importantes no apoio às boas práticas, identificando pontos críticos e sugerindo melhorias “[...] a área contábil consegue reconhecer várias ações que podem ter ocorrido e dar tratativas, porém essa tratativa pode ser mais estressante do que se fosse identificado no início do processo. Por vezes, as pessoas não sabiam o que deveria ser feito, daí a importância de treinar as pessoas para reconhecerem pontos críticos durante a execução de algo [...]”. Contudo, foram sentidas mudanças “[...] diminuiu as demandas de inconformidade, hoje nós pegamos coisas de fácil correção, antes eram de difícil correção ou incorrigíveis [...]” (entrevistada B).

A auditoria, anteriormente anual, foi dividida em duas etapas para aumentar a amostragem e identificar oportunidades de melhoria, como a criação de um manual de recursos humanos: “[...] foi importante colocar em duas etapas, para que o auditor tivesse mais tempo e espaço para aumentar a amostragem. Ele também percebeu várias melhorias nos processos e

isso fez com que fizesse propostas para melhorar ainda mais a área de *compliance*, como a confecção de um manual de recursos humanos [...]” (entrevistada B).

4.3.1.2 Mudanças gerenciais percebidas na Fundação Arthur Bernardes

Os entrevistados relataram diversas mudanças internas que foram percebidas de forma concreta e positiva desde o início da implantação.

Na dimensão planejamento, quando perguntado sobre mudanças experimentadas dentro da definição dos objetivos organizacionais os entrevistados relatam ter sentido que a sugestão de ter o programa de *compliance* e a certificação da ISO foram totalmente aprovadas pela Diretoria e Conselho da Fundação e que esse se transformou no novo objetivo organizacional “[...] a ideia foi totalmente aprovada e cobrada dos conselheiros e diretores[...]” (entrevistada C) “[...] passamos o ano totalmente focados nesse objetivo [...]” (entrevistada D).

Na dimensão organização, mudanças operacionais, especialmente na área de compras, foram implementadas com a criação de regulamentos específicos para compras com recursos de terceiros e recursos próprios. Essa mudança gerou um impacto positivo no comportamento dos colaboradores “[...] os compradores passaram a se preocupar em ter os orçamentos, focaram nos valores e em como fazer... focaram em *due diligencie*²⁴, conhecer melhor o fornecedor... estamos com uma preocupação em favorecimento e conflito de interesses [...]” (entrevistada C).

Também foi feita uma melhoria na organização dos documentos, houve maior atenção às senhas individuais e uma política de apoio, patrocínio e doações que conta com uma comissão que avalia esses pedidos: “[...] hoje nós avaliamos essas submissões, quem estamos apoiando, qual a imagem da Fundação diante desse evento, de que forma eles vão expor a marca da FUNARBE e como será essa prestação de contas [...]” (entrevistada D). Os contratos também passaram a apresentar cláusulas de *compliance*, frisando que o projeto deve estar de acordo.

Na dimensão direção, todos os documentos feitos e revistos pela área de *compliance* são suportes e guiam os colaboradores nas demandas de trabalho, resultando em processos padronizados e ações éticas. Segundo a entrevistada D “[...] hoje os processos estão desenhados, não ficam perdidos no tempo... se um colaborador se desliga, o outro continua normalmente [...]” (entrevistada D). Em outra fala a entrevistada C expressa: “[...] antes existia uma

²⁴ *Due diligence* refere-se ao processo de investigação detalhada e análise de informações e documentos para avaliar e verificar aspectos relevantes antes de realizar uma transação ou tomar uma decisão significativa, como uma aquisição ou investimento. O objetivo é assegurar que todas as informações essenciais sejam conhecidas e que os riscos potenciais sejam identificados e avaliados. Como descrito por Freeman (2010), a diligência devida é uma etapa crítica para assegurar que a transação ou decisão seja bem fundamentada e informada.

resistência maior dos colaboradores com as políticas, por acharem que iria engessar o processo, mas, agora, os colaboradores pedem políticas, pois percebem que isso respalda suas ações e ajuda a manter o foco do programa [...]” (entrevistada C).

A equipe tem o suporte da Diretoria para que o objetivo não seja perdido de vista “[...] viemos, nesse último ano, contando com a parceria da Direção e Conselhos para a aprovação das políticas, mapeamento dos riscos etc. [...]”. Há, ainda, o acompanhamento do *Compliance Officer* e da Diretoria: “[...] nossa Diretoria sempre foi muito preocupada, e com o *compliance* isso triplicou [...]” (entrevistada C).

Outros elementos relevantes, que são suportes à orientação dos envolvidos, são a atuante área de comunicação e treinamentos, para que mantenha o alinhamento de todos em prol do objetivo comum “[...] temos que fazer uma força tarefa devido aos diferentes turnos e alocações dos colaboradores, precisamos ir de setor em setor para termos todos treinados [...]” (entrevistada C).

A FUNARBE tem em seu grupo de *compliance* uma pessoa dedicada para que todos os esforços se mantenham direcionados para alcançar a certificação ISO 37301 e monitorar os processos para que estejam de acordo com os regulamentos e políticas, sem permitir que o foco seja desviado. Além dessa responsável também há a equipe do *compliance*, que é responsável por manter as políticas atualizadas, o mapeamento dos riscos e o cronograma dos treinamentos.

A auditoria externa contribui para a manutenção da integridade dos processos. Internamente foi notado o aumento da preocupação dos colaboradores em estar fazendo o certo e, em caso de dúvidas, eles perguntam aos seus superiores ou à área de *compliance* o que se pode ou não fazer.

Na dimensão controle também foi realizada uma melhoria na gestão de documentos como alçadas de aprovação de documentos, com delegação de poderes, o que antes ficava centralizado em somente uma pessoa, passou a ser executado pelos demais integrantes da equipe. A Fundação tem um bom sistema computacional em que consegue reter e autorizar acessos.

Também destinou-se atenção ao controle das atas, documentos e elementos normativos, antes a Fundação não tinha o hábito de ter documentos de evidências das reuniões, o que começou a ser realizado após o início da implantação do programa. Isso deixou o processo mais lento, porém, não fazer as atas e documentos poderia ser um entrave para alcançar o objetivo de ter a certificação. Como ressalta a entrevistada C “[...] nós tínhamos o costume de não ter evidência das reuniões da diretoria e gerência, mas precisa de uma ata e algo elaborado, isso

deixou o processo mais moroso, mas, agora, temos evidência de cada passo dado [...]” (entrevistada C). Segundo a entrevistada D “[...] se estou construindo uma política, agora tenho que pensar se está de acordo com o estatuto, com o regimento interno e manual de *compliance*” (entrevistada D).

Por fim, a entrevistada C chama a atenção para os vários controles que uma Fundação precisa ter e as várias normas que precisam ser seguidas “[...] não somos uma entidade privada, temos normas a cumprir que são muito mais detalhadas. Nós já temos muita gente nos fiscalizando, temos que seguir várias normas para mostrar que está tudo certo para muita gente [...]” (entrevistada C).

Apesar dos desafios durante o período de implantação, como fazer os processos fluírem naturalmente e incompreensões dos auditores e consultores sobre a natureza jurídica da Fundação, as entrevistadas não conseguem pensar em possíveis limitações causadas pelo programa de *compliance*.

4.3.1.3 Mudanças gerenciais percebidas na Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba

Quando questionada sobre as mudanças gerenciais percebidas após a adesão ao programa de *compliance*, a entrevistada E cita que as mudanças decorrentes da implementação do programa deixaram os processos mais robustos “[...] o que era uma ata simples ficou mais consistente, as pessoas passaram a ser mais responsáveis [...]” (entrevistada E)”.

Na dimensão planejamento, devido à troca frequente de colaboradores e Diretoria, a Fundação enfrenta o desafio de explicar, de forma recorrente, o *compliance* e apresentar seus benefícios para que o *compliance* permaneça dentro dos objetivos organizacionais.

Na dimensão organização, a área de compras foi reestruturada para melhorar a divisão, integração e coordenação das atividades operacionais. A recepção de presentes foi vetada, e todas as aquisições agora são feitas por meio de licitação. Além disso, um código de ética e uma carta de compromisso foram criados para formalizar o comprometimento com as boas práticas.

Na dimensão direção a Fundação apoia ativamente o programa de *compliance*, apesar dos desafios na divulgação e treinamento devido à falta de recursos e pessoal exclusivo para o *compliance*. O comprometimento da gestão e da colaboradora responsável pelo *compliance* com a conformidade se reflete nos documentos e nos treinamentos periódicos.

Na dimensão controle, atualmente a Fundação não tem pessoal suficiente para manter um colaborador exclusivo para monitorar a conformidade de processos. Há, contudo, avaliações por amostragem. O canal de denúncias é um aliado da Fundação, no que diz respeito ao

controle: “[...] temos uma comissão à parte da equipe de *compliance* que apura as denúncias e leva para o Conselho Diretor [...]” (entrevistada E).

A Fundação encontra-se em um momento de troca de sistema, com essa mudança espera-se melhorar ainda mais o controle das atividades.

Há ações reconhecidas como necessárias para aprimoramento do programa, entre elas foi identificada a necessidade de divulgar o *compliance*, de aprimorar dinâmicas de treinamento e a gestão de riscos. A entrevistada não citou limitações geradas pelo sistema de *compliance*.

4.3.1.4 Mudanças gerenciais percebidas na Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento

Embora o programa de *compliance* ainda esteja em fase inicial, diversas mudanças internas já foram implementadas, e, na visão da entrevistada F, essas transformações tiveram um impacto significativo no cotidiano da instituição, especialmente na cultura organizacional. Algumas reformulações nos setores também impactaram as rotinas dos colaboradores, deixando os trabalhos mais fluidos: “[...] antes nós tínhamos uma gestão fragmentada, todo mundo fazia um pouco de tudo, muita gente fazendo muito e tudo ao mesmo tempo [...]” (entrevistada F). Ela percebe uma maior preocupação dos gestores com a eficácia, ou seja, com as entregas setoriais.

Na dimensão planejamento, a entrevistada destaca a importância do envolvimento da Alta Gestão para que o programa mantenha seu foco. Desde 2019, as metas da Fundação passaram a contemplar o *compliance* “[...] temos que contar com o apoio da Alta Gestão para fazer sentido[...]” (entrevistada F). Entre as metas da gestão, consta a possibilidade de investimento financeiro para contratação de uma consultoria.

Na dimensão organização, foi realizada uma reestruturação das áreas e da delegação das tarefas, tal reestruturação trouxe maior clareza nas responsabilidades dos colaboradores, especialmente no Departamento de Projetos “[...] para ter uma noção, o Departamento de Projetos, tinha duas pessoas trabalhando, atualmente são oito [...]” (entrevistada F).

Mudanças também foram notadas na dimensão direção, além de contar com o apoio da Direção, a responsável pelo programa agora divide seu tempo necessariamente entre as funções rotineiras e as de *compliance*. Apesar do programa ter um responsável, não é dele o papel de monitorar a execução das atividades. Na FAPED os gerentes das áreas se encarregam desse suporte ao *compliance* “[...] cada departamento tem sua gerência...quando elas esbarram em alguma dificuldade, conversam com a área de *compliance* [...]” (entrevistada F).

Outro componente importante, e que contribuiu para uma melhor orientação das pessoas, foi a construção de alguns documentos, com destaque para o manual de compras e de recursos humanos, que padroniza as atividades e auxilia na tomada de decisões: “[...] o Departamento de Projetos precisava do manual de compras e com a chegada do *compliance* ele foi concretizado... nós não tínhamos nenhum documento escrito [...]” (entrevistada F). A criação de manuais de compras e recursos humanos padronizou os procedimentos, facilitando a tomada de decisões.

Na dimensão controle, uma mudança importante foi a automatização da Área Contábil, tornando as atividades mais ágeis e com informações confiáveis.

A entrevistada F não destacou limitações geradas pelo programa, uma vez que acredita que ele vem para colaborar com a gestão. Porém, expõe desafios encontrados ao longo do trajeto, como a falta de tempo para dedicação ao programa e o baixo investimento financeiro, produto do recurso limitado à disposição da Fundação.

4.3.1.5 Mudanças gerenciais percebidas na Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfenas

Mesmo que o programa de *compliance* ainda não tenha gerado grandes desdobramentos, o entrevistado G diz perceber mudanças. Ele acredita que os colaboradores já estão com a visão, voltada à integridade. Porém, ele destaca uma preocupação com os parceiros para além do público interno “[...] percebemos que não basta mudar a cultura internamente...os nossos parceiros também devem ter essa preocupação, precisamos mais da cultura do *compliance* nas Universidades... a compreensão da relação público-privado. Eu acredito que, para poder evoluir, vamos precisar de um trabalho cooperativo entre Fundações e parceiros [...]” (entrevistado G).

Na dimensão planejamento a Fundação tinha como objetivo principal recuperar o credenciamento junto à FAPEMIG, o que foi alcançado. No entanto, o entrevistado G menciona que a prioridade atual da Fundação é melhorar a situação financeira antes de expandir o programa de *compliance* “[...] assim que melhorar a questão financeira pretendemos trazer alguém para se dedicar a esse Departamento. Nesse momento ainda estamos resgatando fundos para a Fundação e o objetivo financeiro ainda está à frente. O *compliance* colabora, mas é um investimento a mais na Fundação [...]” (entrevistado G).

Embora as mudanças na organização ainda sejam limitadas devido às restrições financeiras, a Fundação está revisando seu estatuto para incluir uma cláusula que torne o *compliance* obrigatório para as futuras gestões.

Na dimensão organização, direção e controle, segundo o entrevistado, ainda não foram percebidas muitas mudanças que tenham relação com o programa de *compliance* pelo fato de a Fundação estar dedicada às demandas financeiras.

Mesmo sem avanços, ele frisa a importância do setor de tecnologia no apoio à transparência e eficiência dos processos “[...]todos os Departamentos conversam com o Departamento de Tecnologia para que as informações sejam disponíveis de forma transparente, rápida e de fácil acesso [...]” (entrevistado G). Para o entrevistado, cada nova ferramenta criada facilita algum processo, junto da ferramenta, estão sendo criados vídeos informativos, que estão sendo compartilhados com o público externo, para apoiar os coordenadores de projetos.

Diante das questões financeiras da Fundação e do momento da gestão administrativa, ainda não foi possível dedicar uma equipe para dar continuidade as ações de *compliance*, isso também impacta no controle e geração de informações sobre a execução dos processos.

4.3.2 Análise de mudanças gerenciais nas Fundações de Apoio estabelecidas pelos programas de compliance.

A implementação dos programas de *compliance* nas Fundações de Apoio resultou em diversas mudanças gerenciais. Tais mudanças não ocorreram de forma simétrica entre as organizações. Aquelas que estão com programas de *compliance* mais avançados foram as mais impactadas, ou seja, passaram por transformações internas mais significativas.

Essas mudanças se alinham diretamente com os conceitos apresentados no referencial teórico, que define *compliance* como o conjunto de práticas adotadas pelas organizações para assegurar conformidade com leis, regulamentos e políticas internas. O foco principal é a prevenção de comportamentos inadequados e o fortalecimento da integridade organizacional. Nesse sentido, o impacto gerencial descrito pelas Fundações reflete a aplicação de pilares de *compliance* como análise de risco, adoção de políticas claras e definição de responsabilidades, como parte de um processo contínuo de profissionalização e reforço da governança.

Essas mudanças se manifestaram em diferentes dimensões da gestão, abrangendo o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades.

No âmbito do planejamento, particularmente nas Fundações de apoio com os programas mais desenvolvidos, foi observada uma reavaliação dos processos de planejamento estratégico. As decisões passaram a ser tomadas com base em uma análise de risco mais criteriosa, importante pilar destacado, garantindo que o *compliance* se mantivesse como um dos principais objetivos da gestão. Esse processo de formalização contribuiu para maior previsibilidade nas

ações, assegurando que todas as atividades estivessem alinhadas com os princípios de integridade e conformidade estabelecidos pelo programa de *compliance*. Em contraste, nas Fundações com os programas em estágios iniciais, os objetivos da gestão se dividem entre o amadurecimento do programa de *compliance* e o desenvolvimento de estratégias de captação de projetos e recursos financeiros.

Na dimensão organização, destacou-se a reestruturação das funções e a maior clareza na definição de responsabilidades. O programa de *compliance* exigiu uma reorganização interna, com ênfase na área de compras, considerada pelos entrevistados como uma das mais sensíveis dentro das Fundações. Essa reestruturação, juntamente com a elaboração de manuais e políticas, melhorou a eficiência operacional, fortalecendo, ao mesmo tempo, a transparência e a *accountability* nas organizações, com exceção da FACEPE, que segue outro ritmo de adaptação.

Esse ajuste operacional remete à necessidade de criar regras e procedimentos específicos, como códigos de conduta e políticas de controle, que garantem maior clareza nas responsabilidades e transparência nas operações. Essas mudanças também ressoam com o segundo pilar de *compliance*, que enfatiza a formalização de normas e práticas para prevenir fraudes e desvios de conduta.

No que se refere à dimensão direção, o impacto foi observado, principalmente, na liderança e nos processos de tomada de decisão. Os gestores passaram a adotar um papel mais ativo na promoção da cultura de *compliance*. Essa mudança de postura foi fundamental para a internalização dos valores de integridade e conformidade em todos os níveis da organização. Conforme primeiro pilar para que o programa de *compliance* seja bem-sucedido, é fundamental que a Alta Administração participe ativamente na disseminação dessa cultura ética, promovendo treinamento, comunicação eficaz e criando um ambiente de responsabilidade.

A teoria de *compliance* também aborda a importância do monitoramento contínuo e da avaliação da qualidade do programa, por meio de indicadores e auditorias, conectando-se diretamente à dimensão do controle. Algumas Fundações de Apoio investiram em melhorias na gestão documental, na realização de auditorias e na automatização de processos, além de reforçarem a colaboração com a área contábil. Esses avanços nos mecanismos de controle não só aplicaram a capacidade das Fundações de prevenir e detectar irregularidades, mas também fortaleceram a confiança dos *stakeholders* na sua gestão.

As mudanças gerenciais impulsionadas pelos programas de *compliance* parecem ter contribuído para uma gestão mais organizada e transparente. O *compliance* tem se revelado um

importante mecanismo de profissionalização dessas Fundações, ao mesmo tempo que promove o aumento de procedimentos formais e o uso de ferramentas de monitoramento. Além de se adequarem às exigências externas, algumas Fundações incorporaram práticas que fortaleceram sua governança e contribuíram para a sustentabilidade a longo prazo.

Essas transformações gerenciais exemplificam a aplicação prática dos conceitos de *compliance*, evidenciando tanto seus benefícios quanto os desafios inerentes à implementação. O *compliance* atua, portanto, como um motor para a profissionalização e a transparência nas Fundações, protegendo as organizações de condutas questionáveis, tanto internas quanto externas, conforme a abrangência do sistema nas interações com parceiros e *stakeholders*.

Contudo, é fundamental que haja equilíbrio, a fim de evitar disfunções burocráticas e tensões internas, especialmente em ambientes mais punitivos que orientadores, que alerta para as pressões isomórficas e soluções exógenas que podem desconsiderar as especificidades de cada organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação investigou as motivações e as estratégias hegemônicas de adesão ao *compliance*, percebidas pelos integrantes dos programas de integridade, nas Fundações de Apoio de níveis III e IV, conforme tipificação da FAPEMIG e como a adesão ao *compliance* redefiniu a gestão dessas organizações. Ao longo do estudo, ficou evidente que a adoção de práticas de integridade e conformidade foi impulsionada por uma combinação de fatores internos e externos, refletindo as particularidades de cada Fundação e o ambiente institucional em que estão inseridas.

Internamente, as Fundações de apoio identificaram a necessidade de fortalecer seus controles internos e aprimorar sua governança como uma forma de evitar riscos associados à má gestão de recursos. Incidentes anteriores, como a má gestão de projetos, serviram como catalisadores para a adoção de programas de *compliance*, levando os gestores a reconhecerem a importância de formalizar práticas que antes eram tratadas de maneira informal.

Externamente, as pressões regulatórias e as exigências de parceiros institucionais, como a FAPEMIG e outros financiadores, desempenharam um papel crucial na decisão de implementar programas de *compliance*. A necessidade de atender a essas exigências tornou-se essencial para garantir a sustentabilidade das Fundações e a continuidade de suas parcerias e financiamentos. As Fundações também perceberam que a adoção de práticas de *compliance* as colocava em uma posição competitiva favorável, especialmente em um cenário onde a conformidade é cada vez mais exigida por *stakeholders* internacionais.

As estratégias adotadas para a implementação dos programas de *compliance* variaram entre as Fundações, mas seguiram um padrão comum de mobilização de recursos internos, busca por referências externas e capacitação dos colaboradores. A criação de comitês internos, a participação em cursos e a troca de experiências com outras organizações foram fundamentais para a adaptação das práticas de *compliance* às necessidades específicas de cada Fundação.

No entanto, ao aprofundar a análise, surgem desafios que não podem ser ignorados. Apesar da conotação predominantemente positiva que a literatura apresenta, a pesquisa revelou que a implementação do *compliance* em algumas Fundações enfrenta limitações significativas. A escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos tem dificultado a consolidação desses programas, especialmente nas fundações de nível III da FAPEMIG. Em três delas, evidenciaram-se fragilidades consideráveis que ainda não foram contornadas, apontando para um cenário de maior vulnerabilidade. Além disso, observou-se um tempo prolongado entre a

identificação das fragilidades e a mobilização de esforços para enfrentá-las, o que pode comprometer a eficácia das iniciativas de *compliance*.

Outro ponto de atenção é o risco da burocratização disfuncional que pode emergir com a implantação de mecanismos de *compliance*. A sobrecarga de processos e procedimentos pode gerar tensões nos ambientes organizacionais, e nem sempre os comitês de *compliance* conseguem refletir de forma plural sobre essas questões. Isso aponta para a necessidade de desenvolver abordagens mais flexíveis e contextualizadas, que evitem o excesso de burocracia e promovam uma reflexão crítica sobre as práticas adotadas.

Adicionalmente, a pesquisa enfrentou limitações metodológicas. A coleta de dados incluiu a entrevista de apenas uma pessoa em cada fundação de nível III, devido à indisponibilidade de outros interlocutores diretamente envolvidos com os programas de *compliance*, o que pode ter restringido a amplitude das informações. Ademais, o estudo não incorporou uma observação longitudinal dos processos, o que poderia ter enriquecido a compreensão das dinâmicas envolvidas na implementação do *compliance*.

Diante dessas limitações, sugere-se que futuros estudos realizem investigações com inspiração etnográfica e longitudinal, acompanhando o dia a dia da implantação de sistemas de *compliance* em Fundações de Apoio. Esse tipo de abordagem pode revelar tanto os elementos favoráveis quanto as contradições e desafios do processo, oferecendo subsídios para a construção de modelos mais robustos e adequados de *compliance* em organizações análogas.

Em termos de mudanças gerenciais, a implementação do *compliance* trouxe impactos significativos na estrutura organizacional e nos processos administrativos das Fundações. Foram observadas melhorias nas dimensões de planejamento, organização, direção e controle, com a formalização de procedimentos, maior clareza nas responsabilidades e fortalecimento da liderança. A adoção de sistemas de controle mais rigorosos e a criação de mecanismos de monitoramento e auditoria também contribuíram para aumentar a transparência e a confiança na gestão das Fundações.

Por fim, a dissertação conclui que a adoção de programas de *compliance* nas Fundações de Apoio Universitárias em Minas Gerais foi uma resposta necessária às demandas do ambiente institucional e às necessidades internas de melhoria da governança. As mudanças gerenciais resultantes dessa implementação não só fortaleceram as Fundações, mas também estão posicionando-as como organizações comprometidas com a ética, a transparência e a excelência na gestão de recursos públicos e privados.

Este estudo contribui para a compreensão dos desafios e das oportunidades associadas à implementação de programas de *compliance* em Fundações de Apoio Universitárias, oferecendo *insights* valiosos para gestores e pesquisadores interessados em fortalecer a governança e a integridade nas organizações do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; AZEVEDO, C. E. F.; GONZALEZ, R. K. (2018). Qualidade em pesquisa qualitativa organizacional: tipos de triangulação como alternativa metodológica. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 66-98.

ABERNETHY, M. A.; CHUA, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. **Contemporary Accounting Research**, v. 13, n. 2, p. 569-606.

ALMEIDA, M. C. (2010). **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 7ª ed. São Paulo: Atlas.

ALSHARARI, N, M. (2019) Accounting changes and beyond budgeting principles (BBP) in the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 2/3, p. 165-189.

Alves, J. (2013). **Compliance para mercados regulados**. 3º Congresso de Compliance pelo IBC Brasil, São Paulo.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. (2009). **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas.

AQUINO, Gabrielly et al. (2020). Compliance no Terceiro Setor: Desafios da Implantação do Programa de Integridade no SEBRAE Ceará. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 105-126.

ARAUJO, Francisco Savio Mauricio et al. (2019). Estudo bibliométrico sobre a teoria institucional: Uma caracterização da produção científica brasileira. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 19, n. 42.

ARVIDSON, Malin. (2018). Change and tensions in non-profit organizations: Beyond the isomorphism trajectory. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 29, n. 5, p. 898-910.

ASSI, M. (2017). **Governança, riscos e compliance: mudando a conduta dos negócios**. São Paulo: Saint Editora, (e-book)

BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organizations Studies**, v. 18, p. 93-117.

BOGBAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. (1994). **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto.

BRASIL. **Decreto nº7.423, de 31 de dezembro de 2010**. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o decreto nº5.205, de 14 de setembro de 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7423.htm. Acesso em: 11/09/2024.

BRASIL. **Decreto nº 8.241, de 21 de maio de 2014**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 2013, que trata de responsabilidades de pessoas jurídicas por atos de corrupção. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2014-2018/2014/Decreto/D8241.htm. Acesso em: 12 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 16/01/2023.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 16/01/2023.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Institui a Lei de Inovação. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L13243.htm. Acesso em: 12 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L14133.htm. Acesso em: 12 set. 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101.

BRUMLEQUES, R. A **obrigatoriedade de programas de compliance para contratos públicos**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-mai-25/rossana-leques-programas-compliancepara-contratos-publicos> Acesso em 14 nov.2019.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. (1998). **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas.

BECK, U. (1992). **Risk Society: Towards a New Modernity**. Sage.

BECKERT, J. (2010). Institutional isomorphism revisited: convergence and divergence in institutional change. **Sociological Theory**, v. 28, n. 2, p. 150-166.

BERGER, P. L.; Luckmann, T. (2011). **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes.

BITTAR, A. (2019). Certificação e aderência em compliance nas organizações. *In*: Carvalho, A. C. et al. (Coord.). **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense.

BLANQUÉ, P. Crisis and fraud. **Journal of Financial Regulation and Compliance**, v. 11, n. 1, p. 1, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13581980310810417> Acesso em: 10 abr. 2024.

BODDY, Clive. (2017). Corporate Governance and Compliance. **Journal of Business Ethics**, v. 146, n. 3, p. 611-622.

BOLAND JR, R. J., SOIN, K., COLLIER, P., & OJIAKO, U. (2008). Designing management control in hybrid organizations: The role of path creation and morphogenesis. **Accounting, Organizations and Society**, 33(7-8), 899-914. doi: 10.1016/j.aos.2008.06.003.

BRANDAU, M. et al. (2013). Institutional drivers of conformity—Evidence for management accounting from Brazil and Germany. **International Business Review**, v. 22, n. 2, p. 466-479.

BRANDAU, M. et al. (2014). The globalisation of a profession: comparative management accounting in emerging and developed countries. **European Journal of International Management**, v. 8, n. 1, p. 73-105.

CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. (2007). *In*: CLEGG, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas.

CANDELORO, A. P. P.; RIZZO, M. B. M. DE.; PINHO, V. (2012). **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária.

CARNEIRO, L. M.; PANHOCA, L.; DOZSA, D. (2014). Mecanismos de isomorfismo na gestão de empreendimentos de economia solidária. *In*: Encontros de estudos em empreendedorismo e Gestão de pequenas empresas (EGEPE), v. 8., 2014, Goiânia. **Anais [...]** Goiânia: UFG.

CARPES, A. DE. M. ET AL. (2015). O uso da teoria institucional nas pesquisas científicas e os tópicos relacionados: uma amostra do panorama mundial. **Diálogo**, n. 30, p. 125-143.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. (2012). A trajetória conservadora da Teoria Institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. especial, p. 469- 496.

CARVALHO, I.; ALMEIDA, B. (2019). Programas de Compliance: foco no programa de integridade. *In*: Carvalho, A. C. et al. (Coord.). **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense.

Castells, M. (1996). **The Rise of the Network Society**. Blackwell.

CELLARD, A. A análise documental. (2008). *In*: Poupart, J.; Deslauriers, J.; Groulx, L.; Pires, A. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, p. 295-316.

CIEKALSKI, Felix Alberto. **Compliance como ferramenta de melhoria da gestão e prevenção à prática da corrupção na administração pública brasileira**. 2019. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019.

CINTRA, R. F.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; MUNCK, L. (2017). A Produção Intelectual em Teoria Institucional: Análise nos Principais Periódicos Brasileiros a partir do Método Bibliométrico. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 3, p. 150-178.

DAVENPORT, THOMAS H.; PRUSAK, LAURENCE. (1998). **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus.

DE SÁ, Andrea Firmino et al. (2020). Benchmarking e gestão do conhecimento: análises e proposição de ferramenta para empresas de consultoria em São Bernardo do Campo. **FTT**

Journal of Engineering and Business, n. 6.

DÉNIZ, María de la Cruz Déniz; CABRERA, Antonia Mercedes García. (2011). El isomorfismo mimético y las ventajas de localización como determinantes de la elección del modo de entrada. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 20, n. 1, p. 105-122.

DEVENS, H. C. C.; SANTANA, V. C. P. de. (2022). O papel do compliance empresarial no combate a corrupção: inovações advindas da lei nº 12.846/2013. **Academia de Direito**, v. 4, p. 326-346.

DIAS, J. A. De. F. (2020). Programa de integridade: o que é, seus elementos constitutivos e caracterização. **Boletim Economia Empírica**, v. 1, n. 6.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. de. (2003). Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: Vieira, M. M. F.; Carvalho, C. A (Org). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV.

FIGUEIREDO, R. S. (2015). **Direito de intervenção e Lei n.12.846/2013**: a adoção do compliance como excludente de responsabilidade – 2015. 229f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, BA.

FIGUEIROA, Caio; NEVES, Edmo. (2020). Gestão de Riscos. In: Alvim, T. et al (Coord.). **Manual de Compliance**. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, p. 21-36.

FINAZZI SANTOS, P. M.; PORTO, R. B. (2013). A Gestão Ambiental Como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável: Contribuições da Visão Baseada em Recursos e da Teoria Institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v.15, n.35, p.152-167.

FONSECA, A. (2018). Programa de Compliance ou Programa de Integridade: o que isso importa para o direito brasileiro. **RTRF**, v. 30, n. 2, p. 77-94.

Foucault, M. (1979). **Discipline and Punish: The Birth of the Prison**. Vintage Books.

FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana. (2020). Desafios para a efetividade dos programas de compliance. In: CUEVA, Ricardo; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. 3 reimp. Belo Horizonte, p. 71- 104.

FREEMAN, R. E. (2010). **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. Cambridge: Cambridge University Press.

FREEMAN, R. E. et al. (2010). **Stakeholder Theory: The State of the Art**. Cambridge: Cambridge University Press.

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais. **Gestoras credenciadas**. Disponível em: <<http://www.fapemig.br/pt/gestoras-credenciadas/>>. Acesso em 30 mar. 2023.

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais. **Cadastramento de Fundações de Apoio.** (2021). Disponível em: <http://www.fapemig.br/media/1-Chamada_ASSINADA.pdf>. Acesso em 06 fev. 2023.

Fundação de Apoio à Cultura, Ensino, Pesquisa e Extensão de Alfenas. **Estatuto.** Disponível em <<http://www.facepealfenas.org.br/facepe/ESTATUTO.pdf>>. Acesso em 18 set.2024.

Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento. **Transparência.** Disponível em <<https://faped.org.br/transparencia&filtro=gestao>>. Acesso em: 11 set. 2024.

Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento. **Apresentação.** Disponível em <<https://faped.org.br/apresentacao>>. Acesso em: 11 set. 2024.

Fundação de Apoio Universitário. **Quem somos.** Disponível em <<https://fau.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 10 set. 2024.

Fundação de Apoio Universitário. **Ética e Compliance.** Disponível em <<https://fau.org.br/etica-e-compliance/>>. Acesso em: 10 set. 2024.

Fundação Arthur Bernardes. **Quem Somos.** Disponível em <<https://funarbe.org.br/a-funarbe/quem-somos/>>. Acesso em: 10 set. 2024.

Fundação Arthur Bernardes. **Relatório de Gestão 2023.** Disponível em <<https://funarbe.org.br/wp-content/uploads/2024/07/RELATORIO-DE-GESTAO-2023-FUNARBE.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2024.

Fundação Arthur Bernardes. **Política de Compliance e Integridade.** Disponível em <<https://funarbe.org.br/wp-content/uploads/2024/03/FNB-022-Politica-de-Compliance-de-Integridade.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2024.

Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba. **Quem Somos.** Disponível em <<https://funepu.com.br/portal/fundacao.php>>. Acesso em: 11 set. 2024.

Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba. **Carta de Compromisso.** Disponível em <https://funepu.com.br/portal/carta_de_compromisso.pdf>. Acesso em: 11 set. 2024.

Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba. **Programa de Integridade.** Disponível em<https://funepu.com.br/portal/Programa_de_Integridade_FUNEPU_230720_092048.pdf>. Acesso em: 11 set. 2024.

Fundação de Ensino e Pesquisa de Uberaba. **Relatório de Gestão 2023.** Disponível em<https://funepu.com.br/docs/funepu/relatorios-de-atividades//relatorio_de_atividades_2023.pdf>. Acesso em: 11 set. 2024.

GIDDENS, A. (1984). **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration.** Polity Press.

GIL, A. C. (2017). **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas.

GIMENEZ, F. A. P.; HAYASHI JÚNIOR, P.; GRAVE, P. S. (2020). Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 35-59.

GIUSTINA, K. A. D. (2020). Efeito do isomorfismo institucional no desenho do sistema de controle gerencial. 2020. 74f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, SC.

GUERREIRO, R. et al. (2005a). Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação orçamentária: uma pesquisa-ação em uma organização brasileira. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 10, n. 1, p. 59-76.

GUERREIRO, R. et al. (2005b). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Organização e Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 91-106.

HALL, P. A., SOSKICE, D. (2001). **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. New York: Oxford.

HATCH, M. J. (1997). **Organizational theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press.

JEPPERSON, R. L. (1991). **Institutions, Institutional Effects and Institutionalism**. In: Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. (Eds). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

KAPTEIN, M. (2014). **The servant of the people: On the power of integrity in politics and government**. SSRN. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2498730. Acesso em: 11 ago. 2022.

KNEPPER, J. (2020). **Compliance Management: A How-to Guide for Executives, Lawyers, and Other Compliance Professionals**. Hoboken: Wiley.

KREUZBERG, F.; BECK, F.; LAVARDA, C. E. F. (2016). Orçamento base zero: um estudo de caso sob a perspectiva da teoria institucional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 3, p. 32-60.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35.

LASYOUD, A. A. et al. (2018). Management accounting change in developing countries: evidence from Libya. **Asian Review of Accounting**, v. 26, n. 3, p. 278-313.

LEWIN, A. Y.; VOLBERDA, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organizational Science**, v. 10, n. 5, p. 519-534.

MACHADO-DA-SILVA, C.; BARBOSA, S. de L. (2002). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32.

MAEDA, B. C. (2013). **Programas de Compliance Anticorrupção: importância e elementos essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier.

- MANZI, V. A. (2008). **Compliance no Brasil – Consolidação e perspectivas**. São Paulo: SaintPaul.
- MARCH, J. (1989). Footnotes to organizational change. *In*: MARCH, J. **Decisions and organizations**. Oxford: Basil Blackwell.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. (2003). **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas.
- MARIÑO-ARÉVALO, Andrés; MUÑOZ-MARTÍNEZ, Ivonne Tatiana. (2023). Isomorfismo e convergência: vinculação estratégica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a las escuelas de negócio latinoamericanas. **Revista Lasallista de Investigación**, v. 20, n. 2.
- MARTÍN, A. N. (Coord). (2018). **Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal da pessoa jurídica**. Florianópolis: Tirant Lo Blanch.
- MASLOV, M. (2017). “**Compliance Officer**” vs. “**Integrity Officer**”. Corporate Compliance Insights: the premier source of news for today’s GRC professional. Disponível em: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/>. Acesso em: 11. ago. 2022.
- MELO, G. T. (2016). **Capacidades dinâmicas: a atuação dos elementos do strategizing, da aprendizagem e do isomorfismo no processo de desenvolvimento do produto**. 2016. 319f. Tese (Doutorado em Administração e Sociedade) - Universidade Federal de Paraíba, João Pessoa, PB.
- MESSIAS, V. S. (2019). **Compliance e controles internos como ferramentas na gestão de riscos organizacionais**. 20f. Artigo (Especialização em Gestão Contábil, Auditoria e Direito Tributário) - Faculdade Unidade de Campinas, Goiânia, GO.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1997). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1991). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *In*: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press.
- MINTZBERG, H. et al. (2000). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.
- MUHLEN, A. et al. (2019). Isomorfismo institucional na contabilidade: uma pesquisa em um escritório contábil. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 3, p. 141-157.
- NASCIMENTO, G. C.; RODRIGUES, V. J. R.; MEGLIORINI, E. (2010). Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, v. 17., 2010, Belo Horizonte. **Anais [...] Florianópolis: EDUGRAF**.
- NASCIMENTO, s. et al. (2014). Abordagens da produção científica em Administração publicada na base Scopus à luz da Teoria Institucional, de 2000 a 2013. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 118-147.

- NEVES, E. C. (2018). **Compliance Empresarial**. O Tom da Liderança. São Paulo: Trevisan Editora.
- NOHARA, Irene Patrícia. (2018). Compliance e Negociações com o Poder Público. In: Britto, Lucas Galvão de; Dias, Karem Jureidini (Orgs.). **Compliance no Direito Tributário**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, p. 225- 241.
- OLIVER, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179.
- ORRÙ, M.; BIGGART, N. W.; HAMILTON, G. G. (1991). Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press.
- OYADOMARI, J. C. et al. (2008). Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 55-70.
- OYEWO, B. et al. (2019). The influence of stakeholders on management accounting practice. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 9, n. 4, p. 295-324.
- PECI, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape**. br, v. 4, n. 1, p. 1-12;
- PEREIRA, F. A. de. M. (2012). A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275-295.
- RESES, G.; MENDES, I. (2021). Uma visão prática da Análise Temática: exemplos na investigação em multimídia em Educação. In: Costa, A. P.; Moreira, A.; SÁ, P. (Orgs.). **Metodologias de investigação** - análise de dados. Aveiro: Universidade de Aveiro, v. 3, 83 p.
- RIBEIRO, J. A.; SCAPENS, R. W. (2006). Institutional theories in management accounting change: contributions, issues and paths for development. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 3, n. 2, p. 94-111.
- RIBEIRO, M. L. (2011). **A sustentabilidade ambiental como isomorfismo institucional**: um estudo dos mecanismos de adaptação que conduzem a similaridade do setor bancário brasileiro. 2011. 97f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP.
- ROSEN, Steven. *Ethics*. In: **The Stanford Encyclopedia of Philosophy**. Edited by Edward N. Zalta. Fall 2019 Edition. Disponível em: <https://plato.stanford.edu/archives/fall2019/entries/ethics/>. Acesso em: 21 set. 2023.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. (2005). Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1.
- SANTOS, E. A. LUNKES, R. J. Sistemas de Controle Gerencial: oportunidades de pesquisa com base na literatura teórica e empírica. In: XVII Congresso USP de Contabilidade. São Paulo -SP, 25 a 27 de julho de 2018. **Anais...**

- SCANDELARI, G. B. (2015). As posições de garante na empresa e o criminal compliance no Brasil: primeira abordagem. In: DAVID, D. F. (Org.). **Compliance e Direito Penal**. São Paulo: Atlas.
- SCHEIN, EDGAR H. (2009). **Cultura Organizacional e Liderança**. Trad. Ailton Bonfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas.
- Scott, W. R. (1995). **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage.
- SCOTT, W. R. (1992). **Organizations rational, natural, and open systems**. New Jersey: Englewood Cliffs.
- SERPA, Alexandre da Cunha. (2016). **Curso Preparatório de Compliance**. Lec
- SILVA, G. S. da. (2010). **Influências interorganizacionais em padrões institucionais: um estudo no setor de saúde**. 2010. 210f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.
- SILVA, L. R. B. da. (2018). **O criminal compliance como critério para aferição da responsabilidade penal por omissão imprópria do empresário**. 2018. 131f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, BA.
- SILVA, M. R.; BARBOSA, M. A. S.; LIMA, L. G. B. (2020). Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 111-123.
- SILVA, V. L. DA.; SALES, E. (Coord.). (2015). **Controle interno como suporte estratégico de governança no setor público**. 1ª ed. Belo Horizonte: Forum.
- SLACK, T.; HININGS, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. **Organization Studies**, v. 15, n. 6, p. 803-827.
- SOBRAL, F.; PECI, A. (2008). **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- SOUSA, M. H. C. M. de. (2019). **Compliance empresarial: programa de integridade e difusão da ética como mecanismos de combate à corrupção**. 2019. 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) - Centro Universitário de Goiás, Goiânia, GO.
- SOUZA, L. K. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019.
- SUDDABY, R. (2010). Challenges for institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n. 1, p. 14-20.
- TOLBERT, S. P.; ZUCKER, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In: Clegg, C. S.; Hardy, W. N. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas.
- VIDIGAL, Luciana Lima Portela. **Proposta de implantação de sistema de Controle Interno de uma Fundações de Apoio: Fundação Sousândrade**. 2017. 137 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Administrativa Pública) – Politécnico da Guarda, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Portugal, 2017.

VIEIRA, D. M.; GOMES, R. C. (2014). Mudança institucional gradual e transformativa: a influência de coalizões de advocacia e grupos de interesses em políticas públicas. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 679-694.

WALLERSTEIN, I. (1974). **The Modern World System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century**. Academic Press.

ZUCKER, L. G. (1987). Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464.

APÊNDICE A: PROTOCOLO DE PESQUISA DOCUMENTAL

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Documentos considerados (a) / O que extrair do documento? (b)
Quais as motivações e as estratégias hegemônicas de adesão ao compliance, percebidas pelos integrantes dos programas de integridade, nas fundações de apoio de níveis III e IV conforme tipificação da FAPEMIG? Como a adesão ao compliance redefiniu a gestão dessas organizações?	Compreender motivações e estratégias hegemônicas de adesão aos instrumentos de compliance e o modo como eles redefiniram a gestão das organizações selecionadas	Caracterizar as fundações e seu ambiente institucional: públicos, normas às quais se subordinam e fontes de controle	(a) Publicações institucionais: página oficial, manuais de normas e procedimentos, códigos morais organizacionais (b) Características organizacionais: missão, ano de fundação, total de colaboradores, principais ações-meio e ações-fim
		Detalhar, a partir das percepções dos gestores das fundações, as principais motivações para adesão ao programa de integridade, assim como as principais estratégias para realização desse fim	Não se aplica a pesquisa documental
		Analisar mudanças na gestão das fundações, com seus aprimoramentos e limitações, estabelecidas pelos programas de integridade	Não se aplica a pesquisa documental

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas para o roteiro de entrevista
Quais as motivações e as estratégias hegemônicas de adesão ao compliance, percebidas pelos integrantes dos programas de integridade, nas fundações de apoio de níveis III e IV conforme tipificação da FAPEMIG? Como a adesão ao compliance redefiniu a gestão dessas organizações?	Compreender motivações e estratégias hegemônicas de adesão aos instrumentos de compliance e o modo como eles redefiniram a gestão das organizações selecionadas	Caracterizar as fundações e seu ambiente institucional: públicos, normas às quais se subordinam e fontes de controle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais as principais ações-meio e ações-fim da fundação de apoio? ▪ Quais os principais públicos com os quais a fundação interage (<i>stakeholders</i>)? ▪ Quais as normas-chave às quais a fundação se subordina? ▪ Que outros condicionantes (não normativos) você reconhece – advindos do ambiente institucional?
		Detalhar, a partir das percepções dos gestores das fundações, as principais motivações para adesão ao programa de integridade, assim como as principais estratégias para realização desse fim	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais as motivações endógenas para adesão ao programa de integridade você reconhece na fundação de apoio? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Você poderia detalhá-las? ▪ Quais as motivações exógenas para adesão ao programa de integridade você reconhece na fundação de apoio? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Você poderia detalhá-las? ▪ Elas são produto de pressões externas de que natureza? ▪ Quais foram as estratégias para adesão ao programa de integridade? <ul style="list-style-type: none"> ▪ As ações de alguma outra organização foram tomadas como modelo? ▪ Por quais razões?
		Analisar mudanças na gestão das fundações, com seus aprimoramentos e limitações, estabelecidas pelos programas de integridade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que mudanças foram promovidas pelo programa de integridade na dimensão “planejamento” da fundação de apoio? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elas geraram aprimoramentos organizacionais? Geraram limitações? ▪ Que mudanças foram promovidas pelo programa de integridade na dimensão “organização” da fundação de apoio? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elas geraram aprimoramentos organizacionais? Geraram limitações? ▪ Que mudanças foram promovidas pelo programa de integridade na dimensão “direção” da fundação de apoio? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elas geraram aprimoramentos organizacionais? Geraram limitações? ▪ Que mudanças foram promovidas pelo programa de integridade na dimensão “controle”²⁵ da fundação de apoio? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elas geraram aprimoramentos organizacionais? Geraram limitações?

²⁵ O **planejamento** é a função da administração responsável pela definição dos objetivos organizacionais. **Organizar** refere-se à tarefa de dividir, integrar e coordenar as atividades e os recursos organizacionais de modo a alcançar as metas definidas. A **direção** é a função administrativa responsável pela orientação das pessoas para um propósito comum. O **controle** expressa um esforço sistemático de geração de informações sobre a execução de atividades, de modo a ajustá-las às expectativas estabelecidas (SOBRAL; PECI, 2008).