

DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/rcufba.v15i0.38659>

CONSTRUÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE DE UMA IES PÚBLICA: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS GESTORES

CONSTRUCTION OF A PUBLIC HEI'S COMPLIANCE PROGRAM: AN ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGERS

Monique Couto Accadrolli

FURG

moniqueaccadrolli81@gmail.com

Anderson Betti Frare

UFSC

anderson_betti_frare@hotmail.com

Vagner Horz

FURG

vagnerhorz@gmail.com

Ana Paula Capuano da Cruz

FURG

anapaulacapuanocruz@hotmail.com

RESUMO

O estudo tem por objetivo evidenciar a percepção dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública sobre a construção do programa de compliance. Metodologicamente, entrevistas foram conduzidas com cinco gestores envolvidos diretamente com o desenvolvimento de tal programa. Após as transcrições, 1.225 observações foram dispostas em 5 categorias (pilares do compliance), e analisadas mediante a técnica de Análise de Conteúdo, no software NVivo. Os achados apontam a seguinte representatividade das categorias: suporte da administração (35,67%), código de conduta e políticas de compliance (24,98%), avaliação de riscos (20,90%), controles internos (14,53%) e treinamentos e comunicação (3,92%). O elemento mais representativo é o suporte da alta administração, sobretudo em questões envolvendo obrigações regulatórias, processos de tomada de decisão e apoio as práticas estratégicas. Conclui-se que diferentes frentes (pilares) são adotadas de forma conjunta, para que o programa de compliance seja desenvolvido de forma adequada, perante as legislações e obrigações regulatórias.

Palavras-chave: Compliance. Programa de compliance. IES pública. Gestores

ABSTRACT

The study aims to evidence the perception of managers of a public Higher Education Institution (HEI) about the construction of the compliance program. Methodologically, interviews were conducted with five managers directly involved with the development of such a program. After the transcriptions, 1,225 observations were arranged into 5 categories (compliance pillars), and analyzed using the Content Analysis technique, in the NVivo software. The findings point to the following representativeness of the categories: management support (35.67%), code of conduct and compliance policies (24.98%), risk assessment (20.90%), internal controls (14.53%) and training and communication (3.92%). The most representative element is support from top management, especially in issues involving regulatory obligations, decision-making processes, and support for strategic practices. It can be concluded that different fronts (pillars) are adopted jointly so that the compliance program is developed appropriately, in view of the laws and regulatory obligations.

Keywords: *Compliance. Compliance program. Public HEI. Managers.*

1. INTRODUÇÃO

A interlocução do debate acerca do termo *compliance* se originou da literatura americana, precisamente do verbo “*to comply*”, que perpassa a possibilidade de tradução como conformidade (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD, 2004). O real sentido do *compliance* encontra-se inserido em perspectivas com viés de cumprimento, execução e acompanhamento de regras, normas e leis (Weber & Wasieleski, 2013; Stacchezzini, Rossignoli & Corbella, 2020). Por meio da adoção do *compliance*, as instituições refletem um sentimento de comprometimento organizacional (Costa, 2012; Nakamura, Nakamura & Jones, 2019).

Mediante ações relacionadas ao *compliance*, as organizações conseguem fortalecer suas práticas de gestão, a conduta ética e garantir a minimização de possíveis riscos relacionados a fraudes e corrupções (Prado et al., 2018; Melo & Lima, 2019). Contudo, a estruturação frente a adoção do programa ou ações de *compliance* deve levar em conta aspectos específicos das organizações, como o setor, o tamanho, as atividades e a localização (Stöber, Kotzian & Weißenberger, 2018; Stacchezzini et al., 2020).

Não obstante, o setor educacional caracteriza-se como um dos que possuem maior regulação no contexto nacional (Lugoboni et al., 2017), fator que reforça a necessidade da compreensão das políticas adotadas em relação ao *compliance*. Diante deste panorama e do papel dos gestores nas organizações, no que tange a tomada de decisão, posicionamento estratégico, gestão de riscos e direcionamento organizacional, denota-se a relevância de compreender suas percepções acerca do *compliance* (Santos et al., 2012; Santos, 2019).

Em IES privadas de São Paulo, o programa de *compliance* foi alvo de investigação que apontou como sugestão de novas pesquisas a realização de estudos em IES públicas, no intuito de comparar os achados (Lugoboni et al., 2017). Desta forma, este estudo procura explorar a lacuna de analisar o programa de *compliance* em uma IES pública, e especificamente, a construção do programa, em contraponto ao estudo de Lugoboni et al. (2017), que tomou por base programas formalizados e consolidados.

Diante deste contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: *Qual a percepção dos gestores de uma IES pública sobre a construção do programa de compliance?* Doravante formulada a questão norteadora da presente investigação, apresenta-se o objetivo de evidenciar qual a percepção dos gestores de uma IES pública sobre a construção do programa de *compliance*. Tal instituição localiza-se na região Sul do Brasil e possui pouco mais de 50 anos desde a sua fundação.

Acerca da importância do programa de *compliance*, cabe destacar que, se devidamente elaborado e aplicado, o programa é capaz de garantir a minimização dos riscos de desvios de conduta a que qualquer organização se encontra exposta (Ribeiro & Diniz, 2015; Assi, 2017). Assim, um programa eficaz significa a conformidade dos colaboradores da instituição com os mais diversos conjuntos normativos, o que afeta positivamente a evolução da produtividade e, conseqüentemente, contribui para a eficiência e eficácia das organizações (Weber & Wasieleski, 2013; Ribeiro & Diniz, 2015). Isso significa que, quanto mais eficazes e seguidoras das regras de *compliance* as instituições estiverem, maiores as chances de se ter controles sólidos e eficazes o suficiente para impedir ações de corrupção (Castro, Amaral & Guerreiro, 2019; Isolauri, Zettinig & Numella, 2021).

Destarte, o estudo justifica-se em virtude da possibilidade de ampliação dos resultados empíricos sobre evidencição da aplicação de programa de *compliance* em instituição federal de ensino superior. Assim, compreender o significado que se tem atribuído ao programa de *compliance* em uma IES pública a partir da perspectiva de seus gestores é relevante porque fornece um panorama acerca de uma prática que deve ser instaurada nas mais variadas organizações; isso porque tal prática colabora para ampliação de mecanismos de controle e, conseqüentemente, para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Conforme observado, esta pesquisa almeja contribuir para o entendimento de aspectos da construção de um programa de *compliance* no âmbito de IES públicas. São incipientes os trabalhos acadêmicos que abordam o tema de *compliance* (conformidade), com o recorte de IES, no Brasil (Sasaki, 2016). Assim, entende-se que existe uma significativa oportunidade de pesquisa, dada relevância do tema, somada à importância da instituição pesquisada. Decorrente da análise da construção do programa de *compliance*, a percepção dos gestores pode permitir a apresentação de barreiras e facilitadores para tal.

Ao mesmo tempo, mostra-se pertinente levantar a discussão e reflexões a respeito das práticas de *compliance*, especialmente em instituições públicas. Amplia-se também o debate sobre a necessidade de maior transparência nas práticas desenvolvidas por instituições públicas, haja vista que se atribuiu tanta importância à ética nos negócios, à governança corporativa, à gestão de riscos, aos controles internos e à função de *compliance* (Assi, 2017). Desse modo no ambiente acadêmico e comunidade empresarial, existe a exigência de melhores sistemas de monitoramento de *compliance* e gestão de riscos.

Consubstanciado a legitimidade estrutural na qual vislumbra-se um *paper* científico, a investigação aqui discorrida segue a concatenação descrita na sequência. Primeiramente, abordam-se aspectos introdutórios, seguido por uma revisão literária sobre o tema e pesquisas similares. Em terceiro momento, apresentam-se os procedimentos adotados no delineamento metodológico. Após, faz-se a análise dos dados e por fim, as considerações finais do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A presente seção segrega-se em dois momentos. O primeiro especificamente sobre a origem, contexto, natureza e demais aspectos pertinentes à discussão do *compliance*. Em segunda ocasião, abordam-se estudos progressos sobre a temática, os quais relacionam-se a investigação em questão e permitem uma possível comparação e discussão dos achados.

2.1 Compliance

Compliance originou-se do verbo em inglês “*to comply*” que significa cumprir, executar, realizar o que foi lhe imposto, isto é, estar em conformidade para assim poder cumprir regulamentos interno e externos criados pelas organizações (Federação Brasileira dos Bancos - FEBRABAN, 2018). Destaca-se ainda a diferença dos termos: ser *compliance* que significa agir em conformidade com as normas impostas pela organização, sentindo quanto é fundamental a ética e honestidade em suas atitudes, enquanto, estar em *compliance* é estar em

conformidade com leis e regulamentos da organização (FEBRABAN, 2018).

O objetivo principal do *compliance* é a implementação de um programa de conformidade-padrão de ética da instituição, com isso, implantando regras para prevenção de ilícitos para melhoria de sua governança e da gestão de riscos da empresa (Amorim, Cardoso & Vicente, 2012; Assi, 2017; Caldeira & Dufloth, 2021). Complementarmente, o *compliance* pode ser visto como um processo de mudança organizacional, em consonância à melhores práticas e condutas (Melo & Lima, 2019; Sana & Guarido Filho, 2021).

Os objetivos secundários do *compliance* podem ser resumidos em um mecanismo de proteção, com o propósito de reduzir os riscos e de aperfeiçoamento do valor e da reputação da instituição (Amorim, Cardoso & Vicente, 2012; Aguillar, Procknow, Nunes & Sales, 2021). Desse modo, possibilita o combate à corrupção, reduzindo o número de escândalos administrativos e jurídicos, reduzindo o risco com perdas financeiras vindo dos danos de imagem e reputação da mesma (Colombo & Schwartz, 2015; Isolauri et al., 2021).

A implantação de um programa de *compliance* promove uma nova política de gestão, em adequação com os objetivos organizacionais, introduzindo assim normas para gestão transparente e instrumentos preventivos a possíveis desvios de conduta (Ledesma & Rodrigues, 2016). A implementação do programa de *compliance* nas organizações é disseminada por vários fatores, como treinamentos para todos os envolvidos com o programa, definição de indicadores de gestão, apoio da alta administração e, principalmente, implementação da cultura de *compliance* em toda a organização (Wanderer, 2017).

No Brasil, *compliance* vem sendo discutido desde a década de 1990, tomando maior proporção com a Lei nº. 12.846 criada em 2013, também conhecida como Lei “Anticorrupção”, que serviu para dar mais destaque ao *compliance* e estimulando, ainda que compulsoriamente, a implantação no Brasil de medidas que já eram aplicadas nos Estados Unidos (Saavedra, 2016).

Uma adequada política de *compliance* ajuda no desenvolvimento da empresa e da sociedade, tornando-se base para a sustentabilidade. Com isso, a Lei Anticorrupção veio com a pressão internacional para reforçar a importância da política de *compliance* nas empresas brasileiras. Em suma, a adoção de políticas dessa natureza incentiva a cooperação e o estabelecimento de relações duradoras e socialmente sustentáveis (Ribeiro & Diniz, 2015).

Para implantar o *compliance* na área pública foi usado o raciocínio de que sua finalidade está associada ao zelo pelo cumprimento de regras e uso dos mais altos padrões éticos, orientando para a prevenção de riscos, visando assim o crescimento sustentável e a melhoria contínua do empreendimento (Trapp, 2015; Calixto, Cintra & Fonseca, 2020). Assim, *compliance* passou a ser um instrumento fundamental e responsável por lembrar a identidade ética das instituições públicas, através principalmente da atuação dos agentes públicos (Santos et al., 2012).

No ambiente público, a adoção de um programa de *compliance* vem com o intuito de promover e fortalecer as medidas preventivas e de combate a corrupção de forma mais eficaz e eficiente (Coelho, 2016). O *compliance* na administração pública percorre a implantação de um código de conduta para os servidores, também perpassando o desenvolvimento de políticas públicas relacionadas à integridade, honestidade e responsabilidade (Santos et al., 2012; Santos, 2019).

2.2 Estudos anteriores

Lugoboni et al. (2017) pesquisaram como três instituições privadas de ensino superior estão introduzindo em seu ambiente organizacional a função de *compliance*, mediante entrevistas semiestruturadas com gestores e pró-reitores que estavam envolvidos com a implementação do programa *compliance*. Os resultados obtidos apontam que a função de *compliance* no ambiente organizacional dessas instituições de ensino está em um processo inicial. Os achados indicam que *compliance* vai além de estar em conformidade ou diminuir riscos, sendo um fator estratégico fundamental para a conservação da credibilidade

institucional.

Silva, Lopes, Moura e Barbosa (2019) desenvolveram um estudo com o objetivo de identificar como as IES conseguem gerenciar as políticas de *compliance*. Por meio de pesquisas bibliográficas e entrevistas semiestruturadas em um estudo de caso, os autores compreenderam que as IES focam no cumprimento de normas, para então viabilizar o atendimento as políticas e incorporação da cultura de *compliance*.

Azzari, Silva e Chiarello (2020) propõem e discutem os desafios e oportunidades da implementação de programas de *compliance* em IES, como mecanismos para assegurar a ética e integridade da instituição. A partir de uma abordagem bibliográfica quantitativa, os autores constataram que os programas de *compliance* são relevantes para as IES, auxiliando a gestão na criação de uma cultura de integridade, combatendo práticas desonestas, corruptas e possíveis má condutas.

Jesus e Scholz (2020) investigaram o papel da controladoria no monitoramento de políticas de compliance, em uma IES da região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul (RS). Dados obtidos a partir de entrevistas, grupo focais e observações participantes foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados sugeriram que a controladoria foi beneficiada pela implementação de políticas de *compliance*, perpassando práticas de combate a fraudes e atos ilícitos, mantendo a boa reputação da IES e permitindo uma maior transparência no fluxo de rotinas administrativas.

Em linhas gerais, as pesquisas desenvolvidas acerca do *compliance* em IES se concentram em políticas gerais ou programas consolidados, com menos evidências para programas em construção/ desenvolvimento. Entretanto, todos estudos reforçam a importância do *compliance* dentro do setor público (Coelho, 2016), especialmente no contexto de IES. De fato, as evidências realçam que fraudes e atos ilícitos podem ser combatidos nas IES, a partir dos esforços empregados por intermédio de programas de *compliance* (Coggins, 2000).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui cunho descritivo e caráter qualitativo. Uma vez que a proposta do estudo foi mapear a percepção dos gestores acerca da construção do programa de *compliance*, a operacionalização da investigação foi viabilizada por meio de entrevistas semiestruturadas com pessoas chave da instituição, no que diz respeito a implantação do referido programa.

3.1 Seleção do caso e entrevistados

A instituição selecionada para o estudo está localizada na região Sul do Brasil e possui pouco mais de 50 anos desde a sua fundação. Em números, a IES em questão possui cerca de 9.000 mil alunos de graduação, 2.500 alunos de pós-graduação, 1.200 técnicos administrativos e 900 docentes. Possui mais de 60 cursos de graduação, mais de 10 cursos de residência, além de pelo menos 70 cursos de especialização, mestrado ou doutorado.

A escolha desta instituição é relevante por alguns motivos. Primeiro, o estudo objetiva compreender o processo de construção do programa de *compliance*, e, portanto, IES com programas implementados ou consolidados estariam fora do alvo da pesquisa (por exemplo, o caso de Lugoboni et al., 2017). Estágios iniciais de estruturação do programa de *compliance* tendem a ser significativamente diferentes em grau de maturidade, quando comparados com programas mais consolidados (Santana & Silva, 2020). Segundo, a acessibilidade ao caso e respectivos entrevistados é um fator relevante para a condução da pesquisa sobre programas de *compliance* (MacLean & Behnam, 2010). Diante deste contexto, a IES selecionada é adequada para os objetivos do estudo.

Houve a aplicação de alguns critérios na seleção dos gestores participantes da pesquisa. Primeiramente, os pesquisadores realizaram um estudo informal na IES em questão, para então conhecer o ambiente da pesquisa e os principais gestores envolvidos com a construção do

programa de *compliance*. Portanto, a escolha e convite dos entrevistados permeia o envolvimento formal (ou informal) destes com a construção do programa de *compliance* na instituição e foi obtida por meio de indicação (bola de neve) dos próprios entrevistados. Ao total, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco gestores da instituição pesquisada, que foram destacados como os principais nomes dentro da construção do programa de *compliance*. Cabe salientar que o convite para as entrevistas foi realizado formalmente, via *e-mail* de cada gestor. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, na própria IES, nos meses de fevereiro e março de 2020, e duraram, em média, 35 minutos cada. A Tabela 1 exibe o perfil dos entrevistados.

Tabela 1.
Codificação e perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo no cargo	Formação
A	Diretor de planejamento.	4 anos	Bacharel em Administração.
B	Chefe de auditoria interna	1 mês	Mestre em Ciências Contábeis, especialista em Ciências Contábeis, especialista em Administração Pública e bacharel em Ciências Contábeis.
C	Diretora de administração financeira e contábil	8 anos	Especialista em Gestão Pública, bacharel em Ciências Contábeis e técnica em Contabilidade.
D	Pró-reitor de planejamento e administração.	11 anos	Bacharel em Ciências Econômicas.
E	Administradora.	10 anos	Especialista em Administração, bacharel em Administração e Ciências Contábeis.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 Instrumento da pesquisa

O roteiro de entrevistas utilizado foi inspirado no questionário de Lugoboni et al. (2017). Do total de 20 questões no estudo original de Lugoboni et al. (2017), exclusivamente 10 foram adotadas neste presente estudo. Considerou-se que a IES investigada está em processo de desenvolvimento de um programa de *compliance*, em contraponto ao estudo de Lugoboni et al. (2017) em que o programa já se encontrava em estágios mais maduros. Deste modo, questões como “há preocupação com o *compliance* em todos os níveis hierárquicos da organização?” não foram incluídas na presente pesquisa, devido ao estágio de desenvolvimento do programa de *compliance*. Em relação às 10 questões utilizadas no roteiro da pesquisa, uma contempla o perfil dos respondentes e nove abrangem o programa de *compliance* propriamente dito (Tabela 2).

Tabela 2.
Instrumento da pesquisa

Perfil dos respondentes	
01	Qual a função ocupada do respondente? Tempo no cargo? Formação?
Assertivas relacionadas ao programa de <i>Compliance</i>	
02	A instituição tem programa de <i>compliance</i> ?

- 03 Quão importante é um programa de *compliance* para a instituição de ensino?
- 04 Quais as principais dificuldades para elaborar processos de um programa de *compliance*?
- 05 Qual seria a relação entre o *compliance* e a estratégia da organização (missão, valores e objetivos da instituição)?
- 06 Quais as áreas da instituição que são responsáveis pela análise dos riscos?
- 07 Com o advento da Lei Anticorrupção houve alguma mudança na política de gestão de riscos da instituição?
- 08 Há na instituição uma política relacionada à *compliance*?
- 09 A instituição possui de forma declarada o código e normas de conduta?
- 10 Os gestores desta organização estão engajados com o tema *compliance*?

Fonte: Adaptado de Lugoboni et al. (2017).

Para realização das entrevistas, foi elaborado um termo de compromisso livre e esclarecido (TCLE), que foi assinado pelos respondentes, de modo a deixar registrado a concordância em relação a participação. As entrevistas foram gravadas com equipamento gravador de áudio e posteriormente transcritas de maneira fidedigna em um documento eletrônico. Adicionalmente, foi enviado arquivo eletrônico contendo a transcrição das entrevistas aos entrevistados para sua anuência. Salienta-se que até o momento da condução da pesquisa, a IES não possuía um órgão/ comitê de ética. Contudo, todos procedimentos do estudo foram realizados visando assegurar a ética na pesquisa.

3.3 Técnica de análise de dados

Para a análise dos dados coletados mediante o instrumento utilizado, empregou-se a técnica de Análise de Conteúdo, a qual permeia desde o cálculo de frequência até a extração de estruturas traduzíveis em modelos, por meio da criação ou adaptação de categorias. O esforço de interpretação da análise de conteúdo permeia adentre o rigor relativo a objetividade e a fertilidade da subjetividade (Bardin, 2011). Para a instrumentalização da análise dos dados, utilizou-se do *software* NVivo 11.

Para realização da análise de conteúdo foram utilizadas as categorias elencadas na Tabela 3, as quais abrangem cinco dos nove pilares para um programa de *compliance*. A justificativa para tal delimitação consiste na adequação frente ao objetivo proposto na pesquisa, que consiste na análise da construção do programa de *compliance*, e não a análise de um programa formalizado e consolidado. Deste modo, as cinco categorias permeiam o processo de desenvolvimento do programa de *compliance*, abrangendo os seguintes pilares: (i) suporte da alta administração; (ii) avaliação de riscos; (iii) código de conduta e políticas de *compliance*; (iv) controles internos; e (v) treinamentos e comunicação.

Tabela 3.

Categorias para análise de conteúdo

Categorias	Unidade temática	Unidades de significância	Palavras indutoras
Suporte da alta administração	Observar e apoiar as práticas de estratégias e os processos de tomada de decisão que asseverem que a instituição cumpre suas obrigações regulatórias.	Apoio as práticas de estratégias	Administração, administrativo, contratos, gestão.
		Processos de tomada de decisão	Área, cargo, contador, diretor, diretoria, gestor, grupo, processo, reitor, servidor, unidade.
		Obrigações regulatórias	Diretoria de Planejamento (DIPLAN), governo,

			Ministério da Educação (MEC), órgãos, Pró-reitora de planejamento e administração (PROPLAD), reitoria, universidade.
Avaliação de riscos	Identificar e avaliar os riscos afim de mitigar possíveis impactos negativos que propiciem dificuldades na execução de um programa de <i>compliance</i> .	Identificação e avaliação de riscos	Análise, avaliar, desafio, dificuldade, identificar, licitações, mapeamento, mudança, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), planejamento, plano, preocupação, riscos, sistema, situação.
		Impactos negativos	Inconsistência, inconformidade, problema.
Código de conduta e políticas de <i>compliance</i>	Formalizar a postura da instituição frente a um conjunto de ações que sirvam para evidenciar o compromisso da instituição com o programa de <i>compliance</i> , bem como com as leis que o regem.	Postura da instituição e conjunto de ações	Ações, adequar, alteração, código, comissão, compromissos, conduta, conselho, construção, cumprir, definida, estratégico, ética, inicial, institucional, integridade, legal, limite, metas, objetivos, orientações, prática, programa, regimento, relação.
		Compromisso da instituição com as leis	<i>Compliance</i> , Controladoria-Geral da União (CGU), lei, legislação, normas, normativa, política, Tribunal de Contas da União (TCU).
Controles internos	Assegurar mecanismos que viabilizem os procedimentos internos os quais reflitam desde os livros contábeis, as negociações, bem como as operações efetuadas internamente pela instituição.	Procedimentos internos e negociações	Auditoria, atividades, avaliação, comissões, contas, controle, interna, interno, regras, verificação.
		Livros contábeis / Contabilidade	Contabilidade, Diretoria de Administração Financeira e Contábil (DAFC), orçamento, relatório.
Treinamentos e comunicação	Capacitar e informar os colaboradores com as políticas de anticorrupção, para apoiar as operações efetuadas internamente pela instituição.	Capacitação e treinamentos	Capacitação, conhecimento, curso, formação, fórum, pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na literatura.

Nota: As variantes das palavras foram consideradas e devidamente agrupadas, como por

exemplo: contabilidade (contabilidade, contábeis, contábil).

A seguir, apresenta-se a análise dos resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a classificação conforme a categorização proposta, encontrou-se uma frequência de 1.255 aparições dentre as palavras indutoras. Na Tabela 4 são elencadas a quantidade (n) e a representatividade (%) das palavras indutoras por categoria e unidades de significância.

Tabela 4.

Resumo das frequências por categoria e termos

Categoria	N	%	Unidades de significância	n	% na categoria	% do total
Suporte da alta administração	437	35,67%	Apoio as práticas de estratégias	93	21,28%	7,59%
			Processos de tomada de decisão	159	36,38%	12,98%
			Obrigações regulatórias	185	42,34%	15,10%
Avaliação de riscos	256	20,90%	Identificação e avaliação de riscos	245	95,70%	20,00%
			Impactos negativos	11	4,30%	0,90%
Código de conduta e políticas de <i>compliance</i>	306	24,98%	Postura da instituição e conjunto de ações	214	69,93%	17,47%
			Compromisso da instituição com as leis	92	30,07%	7,51%
Controles internos	178	14,53%	Procedimentos internos e negociações	116	65,17%	9,47%
			Livros contábeis / Contabilidade	62	34,83%	5,06%
Treinamentos e comunicação	48	3,92%	Capacitação e treinamentos	48	100%	3,92%
Total	1.225	100%	Total	1.225	-	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Acerca das cinco categorias (pilares) observadas na construção do programa de *compliance* da IES em questão, percebe-se maior intensidade do suporte da administração (35,67%), seguido pelo código de conduta e políticas de *compliance* (24,98%), avaliação de riscos (20,90%), controles internos (14,53%) e treinamentos e comunicação (3,92%). Para a análise da representatividade de cada categoria e suas respectivas unidades de significância, as subseções a seguir abarcam exclusivamente cada pilar.

4.1 Suporte da alta administração

A primeira categoria teve por unidade temática (objetivo) verificar o suporte da alta administração, em relação a observação e apoio as práticas de estratégias e os processos de tomada de decisão que asseverem que a instituição cumpra suas obrigações regulatórias. Para tanto, três unidades de significância foram criadas: (i) apoio as práticas de estratégias; (ii) processos de tomada de decisão; e (iii) obrigações regulatórias. Neste contexto, as palavras indutoras mais recorrentes podem ser observadas na Figura 1.



Figura 1 – Nuvem de palavras da categoria suporte da alta administração

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A categoria do suporte da alta administração foi a mais representativa (35,67%) dentre as categorias analisadas. Isso indica que no estágio de desenvolvimento do programa de *compliance*, o maior esforço empregado consiste na busca de apoio e mecanismos de suporte pela alta administração. As unidades mais significativas foram: obrigações regulatórias (42,33%), processos de tomada de decisão (36,38%) e apoio as práticas de estratégias (21,28%).

Em relação às obrigações regulatórias, conforme a Figura 1, pode-se perceber que “universidade” e “reitoria” receberam ênfase no discurso dos gestores. A construção se deu pela DIPLAN, conforme evidenciado pelo Entrevistado E:

“[...] mas a responsável por puxar isso, por alavancar esse assunto dentro da universidade é a pró-reitoria de planejamento, justamente por envolver, precisar dessa análise de riscos para o planejamento, mas é obvio que ela tem que fazer o trabalho de envolver toda a universidade.” (Entrevistada E).

Conforme evidenciado, o programa de *compliance* deve englobar toda a universidade, para que possa ser implementado com sucesso. Ainda, de acordo com o entrevistado A: “acredito que ela seja um passo de uma mudança de postura da universidade”, percebe-se que além do engajamento interno da universidade para a construção do programa de *compliance*, este reflete na postura, imagem e nas ações da universidade como um todo. Este achado está amparado em Sana e Guarido Filho (2021), os quais destacam que o *compliance* consiste em um processo de mudança da postura organizacional, no intento de promover melhores práticas e condutas. A segunda unidade de significância mais representativa são os processos de tomada de decisão (36,38%). As palavras indutoras “processo”, “diretoria” e “servidores” ganham força no discurso dos entrevistados. Para os gestores existem dificuldades para elaboração dos processos de um programa de *compliance* e uma delas é a mudança de legislação e regramentos conforme o Entrevistado D relata:

“[...] a gente tem processos muito bem definidos estruturas capazes de encaminhar todos os processos permanentemente, controles efetivos o que a gente tem e é um problema que eu vejo do serviço público que assim a gente é regrado por muitas e muitas legislação que permanentemente estão mudando e orientações a legislação, no ponto de vista de leis nem tanto mas decreto instruções normativas então quando a gente acha que está com os processos todos ajustados vem alguma coisa que nos força a fazer algum ajuste [...].” (Entrevistado D)

Assim como indicado por Ledesma e Rodrigues (2016), o programa de *compliance* pode promover uma nova política de gestão, de forma a estimular constantes mudanças. Além deste processo de readequações frente aos processos de tomada de decisão, outro ponto que gera dificuldade consiste na mudança cultural da universidade, conforme exposto pelo Entrevistado B:

“[...] olha eu acho que tudo isso é um pouco cultural também a universidade ela está mudando sua cultura ela está se adequando, mas que assim à medida que os gestores eles começam a perceber o valor e a importância de tudo isso o impacto nos resultados, a melhora dentro dos processos isso aí vai se internalizando e vai crescendo dentro da universidade [...].” (Entrevistado B).

Pode-se notar que as dificuldades que envolvem o processo de implementação de um programa de *compliance* estão ligadas tanto com procedimentos internos quanto externos. Esses achados podem ser comparados com os de Lugoboni et al. (2017), em que uma das grandes dificuldades apontadas é a mudança cultural da instituição. Assim como no contexto do cooperativismo, um programa de *compliance* tende a influenciar na cultura da organização como um todo (Wanderer, 2017).

A terceira unidade de significância é o apoio as práticas de estratégias (21,28%). As palavras indutoras “gestão” e “administração” são enfatizadas. Para os entrevistados, a alta administração está habituada com o tema, não usando o termo em si, mas em virtude da familiarização com as normativas que o regem, conforme relato da Entrevistada E: “ [...] entendo que isso faz parte da gestão, mas não utilizando o nome, mas eles têm um entendimento do quanto isso é necessário e como prezam por isso embora com todas as dificuldades. ”. Para o Entrevistado D, nem todos têm o conhecimento mínimo sobre o tema, mas estão à procura de maneiras para se familiarizar com o mesmo:

“[...] a auditoria interna trabalha muito com compliance, mas na verdade eu diria assim disseminada em todas as unidades, mas não com a aquela ideia que todo mundo tem que ter um conhecimento aprofundado disso.” (Entrevistado D)

Ao comparar com os achados de Lugoboni et al. (2017), os gestores das instituições estão cientes de quanto é importante um programa de *compliance* para as mesmas, mas por ser um tema novo, ainda não possuem conhecimento com maior grau de aprofundamento. Tem-se ciência que por mais que nem todos estejam na fronteira do conhecimento sobre a política de *compliance*, esse apoio e conhecimento básico das práticas de estratégias é um ponto fundamental para a consolidação do programa (Wanderer, 2017).

4.2 Avaliação de riscos

A segunda categoria teve por finalidade identificar e avaliar os riscos a fim de mitigar possíveis impactos negativos que propiciem dificuldades na execução de um programa de *compliance*. Neste sentido, duas unidades de significância foram criadas: (i) identificação e avaliação de riscos; e (ii) impactos negativos. Diante desse cenário, a frequência das palavras indutoras pode ser observada na Figura 2.



Figura 2 – Nuvem de palavras da categoria avaliação de riscos

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A categoria de avaliação de riscos é a terceira mais representativa (20,90%) das categorias analisadas. Pode-se perceber que os gestores estão preocupados com os riscos que eventualmente podem ocorrer durante o processo de implantação de um programa de *compliance*, preocupados também com a gestão de riscos pois ambos estão interligados. A representatividade das unidades de significância são: identificação e avaliação de riscos (95,70%) e impactos negativos (4,30%).

Conforme a Figura 2, pode-se perceber que para identificação e avaliação de riscos, as palavras “riscos”, “planejamento”, e “preocupação” destacam-se na fala dos gestores. Conforme o Entrevistado B, a identificação e avaliação de riscos perpetua a responsabilidade da pró-reitoria de planejamento, no qual:

“A instituição ela está aderindo essa questão toda, mas isso é uma caminhada longa que já se iniciou agora no ano passado eles iniciaram o processo. Nessa gestão de riscos foi formulada a política de gestão de riscos aqui na universidade, o governo através do TCU ele vem pesquisando essa questão toda da governança, avaliou inclusive a “universidade x” sobre vários aspectos, vários indicadores pessoais, compras, índice de governança pública e a assim nós aqui na instituição a gente está na fase inicial, intermediária de acordo com os indicadores do TCU [...].”
(Entrevistado B)

Políticas de *compliance*, gestão de riscos e plano de integridade consistem em algo que influencia no produto final da universidade, conforme o Entrevistado A:

“[...] conformidade legal tu tens, mas conformidade legal não é nada demais não é mais do que a obrigação como servidor público de cumprir prestar conta daquilo que faz aqui dentro, o processo de compliance, ideia da política de gestão de riscos e plano de integridade todo esse trabalho é algo já muito mais significativo do próprio produto que a universidade entrega.” (Entrevistado A)

A implantação de um programa de *compliance* é essencial pois influencia a evolução da produtividade, confiabilidade e transparência maior para a instituição, com isso fazendo a mesma crescer e também ter um melhor conceito perante a sociedade (Ribeiro & Diniz, 2015; Assi, 2017).

A segunda unidade de significância são os impactos negativos (4,30%). As palavras indutoras “inconsistência” e “problema” são evidenciadas com maior frequência. Na percepção dos gestores a instituição trabalha constantemente fazendo melhorias para estar sempre em conformidade às normas e leis, sendo que para o Entrevistado D, a universidade não tem problema quanto a isso: “temos a preocupação em fazer tudo corretamente e evitar que abra algum franco para que possa ter algum problema, mas não temos registros de problemas nenhum na verdade com relação a isso.”

O Entrevistado C discorre da conformidade com as exigências dos órgãos reguladores, em específico do MEC, como descrito na sequência:

“[...] o próprio sistema acusa alguma inconformidade, alguma inconsistência e avaliação física, física que eu digo é via sistema, mas avaliação de cada entidade em separado para ver se existe alguma pendência, se não tem alguma inconsistência tudo dentro da área contábil financeira, mas esse é um trabalho feito pelo MEC exclusivo, é um certo compliance, mas não tem esse nome.” (Entrevistado C)

Deste modo, pode-se perceber a preocupação do MEC perante os possíveis impactos negativos nas IES públicas, como problemas, inconsistências e aspectos fora da conformidade exigida. Por meio destes cuidados, o *compliance* toma forma e age em detrimento de possíveis riscos de fraudes e corrupções (Prado et al., 2018; Melo & Lima, 2019; Isolauri et al., 2021).

4.3 Código de conduta e políticas de *compliance*

A terceira categoria apresenta por unidade temática a formalização e a postura da instituição frente a um conjunto de ações que sirvam para evidenciar o compromisso com o *compliance*, bem como as leis que o regem. Dessa forma, duas unidades de significância foram criadas: (i) postura da instituição e conjunto de ações; e (ii) compromisso da instituição com as leis. Nesse contexto, pode-se observar a frequência das palavras indutoras na Figura 3.



Figura 3 – Nuvem de palavras da categoria Código de conduta e políticas de *compliance*

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A categoria de código de conduta e políticas de *compliance* foi a segunda que mais se destacou (24,98%) entre todas. Pode ser notado que os gestores estão engajados em implementar um programa de *compliance*, mas suas maiores preocupações consistem em estar de acordo com todas as normas e condutas exigidas para um programa de *compliance*. Neste panorama, se percebe que a universidade segue os objetivos do *compliance*, mesmo sem um programa formal. As unidades de significância com maior representação são: postura da

instituição e conjunto de ações (69,93%) e compromisso da instituição com as leis (30,07%).

Conforme a figura 3 pode-se observar que para postura e conjunto de ações as palavras “regramento”; “objetivos”; e “integridade” se destacam. Segundo o Entrevistado C, existe um programa de *compliance*, que está em construção, seus princípios são praticados, mas ainda não existe a formalização de tal programa na instituição, conforme descrito a seguir:

“[...] não contempla o objetivo da “universidade x” como um todo é uma situação mais isolada, mas eu acredito que toda a atividade da “universidade x” exista a utilização do compliance, mas não na forma de verificação somente na forma de ação.” (Entrevistado C)

Para o Entrevistado B, as ações da instituição em relação aos objetivos e plano de integridade estão interligadas com os pilares de um programa de *compliance*: “a política de integridade que está sendo montada, mas tudo ainda em paralelo nada específico assim quando tu dizes de *compliance* ainda é um pouco de cada coisa que no final vai formar”. *Compliance* é um termo voltado para concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa, logo isso perpetua na organização e promove o cumprimento da conformidade, mesmo que o programa ainda não esteja plenamente formalizado (Weber & Wasieleski, 2013; Stacchezzini, 2020).

A segunda unidade de significância é o compromisso da instituição com as leis (30,07%). As palavras “*compliance*”; e “legislação” estão com maior visibilidade. Conforme o Entrevistado E, *compliance* está ligado com os compromissos e objetivos da instituição:

“Como eu digo assim é... Independentemente de estar sendo pensado o termo compliance eu acho que faz parte da estratégia da “universidade x”. Isso está declarado nos seus objetivos, nas suas estratégias que estão lá no PDI, que é o plano de desenvolvimento institucional. A forma como está declarada lá, eu acho que é uma forma de ver todo seu compromisso.” (Entrevistado E)

Conforme o Entrevistado B, a instituição está se adequando com a legislação dos órgãos reguladores:

“[...] é considerada dentro do planejamento, toda essa questão de se adequar as demandas ai da legislação, dos órgãos de controles tanto interno quanto externo CJU e TCU elas são pensadas quando da construção do planejamento estratégico e até os moldes desse planejamento porque vem se adequando, se adaptando de acordo com o que orienta a CJU, o TCU tipo estabelecimento de indicadores não só estabelecer metas mas estabelecer indicadores para que isso tudo possa ser avaliado e acompanhado pela gestão.” (Entrevistado B)

Para Assi (2017), é quase impossível separar *compliance* com as medidas de aumento de controles internos e externos, gestão de riscos e a realização de constante auditorias. Desta forma, percebe-se que o código de conduta e políticas de *compliance* estão sendo elucidados pelos gestores, os quais estão buscando a consonância com as leis e postura da instituição. Essa execução e cumprimento de normas tende a auxiliar na consolidação do programa de *compliance* da instituição (Stacchezzini et al., 2020).

4.4 Controles internos

A quarta categoria teve por objetivo verificar como a instituição assegura mecanismos que viabilizem os procedimentos internos, cujos reflexos são exibidos nos livros contábeis, nas negociações, bem como nas operações efetuadas internamente pela instituição. Para tanto, duas unidades de significância foram propostas: (i) procedimentos internos e negociações e (ii) livros contábeis/ contabilidade. Na Figura 4, pode-se observar a frequência das palavras indutoras nesta categorização proposta.



Figura 4 – Nuvem de palavras da categoria controles internos

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A categoria de controles internos (14,53%) indica que os gestores estão preocupados com os departamentos internos, para manter a conformidade com todas as exigências, frente ao desenvolvimento do programa de *compliance*. Os gestores percebem que a instituição está constantemente fazendo avaliações e instigando comissões para manterem-se sempre atualizados sobre as novas normas que o regem. A representação das unidades de significância entoa da seguinte forma: procedimentos internos e negociações (65,17%) e livros contábeis/ contabilidade (34,83%).

Coerentemente com a Figura 4, consegue-se notar que para procedimentos internos e negociações as palavras “comissão”; “auditoria” e “verificação” tomam ênfase no discurso dos gestores. Conforme o Entrevistado C, os procedimentos internos estão sempre sendo realizados dentro das formalidades exigidas nos regimentos, bem como são verificados por auditorias externas:

“Pensar no compliance como uma forma dividida e não estabelecida formalmente, eu diria que ela está presente em quase todas as áreas da universidade, existe regimento para tudo se procura fazer dentro dessas formalidades, não existe uma forma de se verificar se aquilo está funcionando corretamente, essa verificação é somente feita pelas auditorias no nosso caso auditoria interna e auditoria da CGU e do TCU e dentro da DAFC nós fazemos a verificação mensal de todos os procedimentos, mas é uma verificação voltada para a parte contábil, se as contas estão certas, se tem alguma inconsistência se não tem alguma inconsistência, mas ela é uma análise de procedimento, não é uma análise de gestão.” (Entrevistado C)

De acordo com a Entrevistada E, existem comissões para tratar de *compliance*, gestão de riscos e os códigos de conduta, ética entre outros, os integrantes estão em constantemente aperfeiçoamento.

“A universidade está constituindo todo esse trabalho

através, primeiro de um grupo de trabalho, como eu falei, para ter a formação necessária para poder se apropriar do assunto e desenvolver alguma coisa a partir desse grupo de trabalho. Então está sendo definido as comissões porque na universidade se trabalha muito com comissões para poder envolver as pessoas que tu precisas dentro de um trabalho então se nomeia uma comissão específica para tratar daquele assunto [...]. ” (Entrevistado E)

A política de *compliance* deve estar relacionada com as demais políticas da instituição de ensino, assim, *compliance* deve integrar o sistema de gestão existente, como códigos de ética e de conduta, contratos, estatutos sociais e regimentos internos. A busca pela transparência nas instituições pode ser suportada pela correta aplicação de controles internos (Assi, 2017), logo essa sistemática é fundamental para que o programa de *compliance* prospere na instituição (Amorim, Cardoso & Vicente, 2012; Caldeira & Dufloth, 2021).

A segunda unidade de significância trata-se de livros contábeis e/ou contabilidade. As palavras “contabilidade”, “orçamento” e “relatório”, destacaram-se nas entrevistas. Ao questionar se a instituição tinha uma política de *compliance*, o Entrevistado E relatou:

“É o que eu te falei assim que eu vejo é voltado mais se tu procurar dentro dos relatórios da universidade vai achar prestação de contas, vai achar auditorias, vai achar relatos para comunidade, mas com o nome compliance tu não vais achar nada específico então esse termo assim dentro da instituição não é falado acho que tem o entendimento, mas não é utilizado nesse formato. ” (Entrevistado E)

Com base no exposto, percebe-se que na prestação de contas, relatórios e auditorias existem aspectos relacionados a política de *compliance*. Apesar de ainda estar em construção, o compromisso com a conformidade mostra-se presente nos controles internos. Ademais, conforme o Entrevistado C, uma dificuldade que a equipe interna apresenta é desvincular a ideia que seja mais burocracia, para que todos se conscientizem da importância do programa de *compliance*:

“ [...] A gente precisa que as pessoas também entendam as necessidades que não é uma coisa que é só burocrática, mas aqui é burocracia consiste em a obedecer às leis. Então você tem que fazer as coisas funcionar, isso é um ônus que a gente tem enquanto até pró-reitoria, não digo só enquanto diretoria porque até a própria diretoria de materiais tem as regras específicas de licitatórias, a parte de DIPLAN, de orçamento também tem suas regras específicas de planejamento orçamento, a DAI com avaliação, cada um tem suas regras próprias e é difícil que as pessoas têm um entendimento que isso tem que ser cumprido, eu acredito que essas sejam as maiores dificuldades nesse momento.” (Entrevistado C)

Em sua fala, o Entrevistado C relata sobre o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), que auxilia nos procedimentos contábeis e financeiros da universidade:

“ [...] a gente usa o sistema SIAFI que é o sistema integrado de administração financeira e contábil do governo federal e nesse sistema existe módulo, que é o módulo comunica, neste módulo a setorial de contabilidade e os demais órgãos repassam todas as informações que são relevantes para as universidades e ali é que a gente busca as informações e vai atrás das leis. ” (Entrevistado C)

Deste modo, percebe-se a utilização deste sistema para a constante busca de informações e atualizações, acerca de leis, normas e regimentos acerca dos procedimentos contábeis, os quais devem apresentar a devida conformidade. Por meio destas formas de

controle interno, a IES consegue se adequar e readequar perante as instruções normativas e legais, de forma a assegurar a base deste pilar de um programa de *compliance*.

4.5 Treinamentos e comunicação

A quinta categoria teve por unidade temática o contexto de capacitação e informação dos colaboradores com as políticas anticorrupção, no apoio das operações efetuadas internamente pela instituição. Nesta perspectiva, uma unidade de significância foi criada: (i) capacitação e treinamentos. Na Figura 5, observa-se a frequência das palavras indutoras.



Figura 5 – Nuvem de palavras da categoria treinamento e comunicação

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A categoria de treinamento e comunicação foi a menos representativa (3,92%). Isso indica que os gestores da instituição estão realizando capacitações e cursos para atender todas as demandas de um programa de *compliance*, porém manifestam menor intensidade na preocupação com isso do que com os demais pilares do programa de *compliance*. Na Figura 5, percebe-se que para a capacitação e treinamento, as palavras “capacitação” “conhecimento” e “fórum” tomam ênfase nos discursos. O Entrevistado D relata sua percepção sobre conhecimento e participação em fóruns:

“De uma maneira geral, assim eu acredito que ainda não, certamente isso está disseminado, mas assim o conhecimento mais profundo, eu diria que todo mundo está preocupado em fazer as coisas da forma mais adequada com todo o cuidado, mas assim, essa divulgação interna eu acho que ela está muito mais ainda nas estruturas administrativas da universidade é até aonde isso chega mais forte porque são as estruturas que conversam mais com os próprios órgãos de controle, que nos exigem isto também e capacitam, eu já fui a mais um curso em “cidade x” sobre esse tema.” (Entrevistado D)

Ainda neste contexto, o Entrevistado C explica um outro meio de atualização e busca de informações sobre os novos regramento e mudanças nas leis:

“Normalmente as regras elas são publicadas pela central de contabilidade do MEC ou então através do popular grupo do WhatsApp dos diretores, existe um fórum de diretores, um fórum nacional de diretores em contabilidade e finanças. Esse fórum ele possui um grupo de WhatsApp e ali qualquer notícia que sai com relação a qualquer tipo de alteração de procedimento qualquer tipo de normativa nova tudo é divulgado ali, então a gente busca nessas informações e nas orientações da setorial de contabilidade [...].” (Entrevistado C)

Por meio deste cenário, percebe-se que existe a busca por treinamentos e capacitações sobre o desenvolvimento e continuidade do programa de *compliance*. Uma vez que o *compliance* pode ser um mecanismo para a busca da transparência das instituições e agentes públicos (Santos et al., 2012; Santos, 2019), percebe-se que os gestores estão focados no zelo e adequação as normas, para alimentar o crescimento sustentável e de melhoria contínua na

conformidade das políticas e ações (Trapp, 2015).

4.6 Discussão dos Resultados

De forma geral, os achados indicam que os gestores da instituição investigada estão engajados no processo de estruturação de um programa de *compliance*. Essa preocupação é relevante e positiva à organização, uma vez que a conscientização e aceitação dos cargos diretivos é fundamental para disseminação das políticas que precisam ser instituídas. Por outro lado, os achados indicam que os treinamentos e a comunicação são elementos que poderiam estar mais presentes na agenda do pessoal da instituição investigada, tendo em vista a relevância dos processos formativos e sua disseminação na organização para ancoragem do programa.

Outro ponto que chama a atenção, é que as falas dos entrevistados indicam que não há consenso acerca do reconhecimento da fase de implantação do programa. Ao serem questionados se a IES possui um programa de *compliance*, alguns entrevistados responderam que sim e outros que não. Apesar dessa discordância, foi possível perceber que na realidade, o que existem são percepções diferentes acerca do que seria efetivamente ter um programa de *compliance*. A percepção de alguns é que o movimento inicial que foi promovido pela instituição já configura uma resposta positiva para o questionamento, enquanto outros entendem que somente com a formalização de um programa, devidamente estruturado e articulado seria possível afirmar que a IES possui o programa. Apesar de não representar um problema no processo de implantação, esse achado é relevante, pois indica que apesar dos gestores estarem trabalhando de forma conjunta, em prol de um mesmo objetivo, não têm a mesma leitura acerca do programa de *compliance* que têm construído.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi evidenciar qual a percepção dos gestores de uma IES pública sobre a construção do programa de *compliance*. Uma vez que o programa não estava formalizado e consolidado, cinco gestores que estavam envolvidos informalmente (porém diretamente) no seu desenvolvimento foram entrevistados. Destarte, segundo os entrevistados o programa de *compliance* deve englobar a universidade no geral, para implantação ser aprimorada o fator primordial é o engajamento interno da universidade para alinhar a concepção do programa de *compliance* e para que esse alinhamento possa refletir nas práticas e condutas dos colaboradores da universidade.

Para a análise dos dados empregou-se a análise de conteúdo, mediante a criação de cinco categorias, fundamentadas em pilares dos programas de *compliance*. As categorias e sua respectiva representatividade são expressas da seguinte forma: suporte da administração (35,67%), código de conduta e políticas de *compliance* (24,98%), avaliação de riscos (20,90%), controles internos (14,53%) e treinamentos e comunicação (3,92%). Deste modo, os achados indicam que diferentes frentes (pilares) são adotadas de forma conjunta, para que o programa de *compliance* seja desenvolvido em consonância as legislações e obrigações regulatórias.

No estágio em que se encontrava a construção do programa, os gestores enfatizaram principalmente a necessidade de suporte da alta administração, bem como o acompanhamento perante o código de conduta e políticas de *compliance*. Estes achados denotam que tais pilares são basilares para que a construção do programa de *compliance* ocorra de forma consciente, adequada e peremptória. De maneira coadjuvante, a avaliação de riscos e os controles internos suportam o desenvolvimento do programa, mas talvez tomem maiores proporções apenas quando o programa de *compliance* esteja devidamente formalizado.

Com base nos achados, o presente estudo apresenta implicações teóricas e práticas. Pelo contexto da literatura sobre *compliance*, em contraponto aos estudos pregressos, a discussão entoa no âmbito de uma IES pública, e ao contrário da análise de programas consolidados, um programa em construção foi investigado. Deste modo, o estudo demonstra os pilares que são evidenciados com maior aderência na construção de um programa de *compliance* de uma IES

pública.

Acerca de implicações para a prática gerencial, o estudo permite subsídios para gestores de IES, especialmente as públicas, no contexto de desenvolvimento de programas de *compliance*. Ademais, os achados podem contribuir para os tomadores de decisão, como a alta gestão das universidades e até mesmo representantes para os órgãos regulatórios. Assim sendo, todos estes citados podem tomar nota dos principais pilares no estágio de construção do programa de *compliance*, bem como a noção de possíveis barreiras ou facilitadores.

O estudo apresenta algumas limitações, oriundas do delineamento da investigação ou de fatores contextuais. Primeiro, os achados devem ser avaliados com cautela, pois tangem a uma única universidade, situada na região Sul do Brasil. Segundo, conforme o estágio da construção do programa de *compliance* da universidade em questão, exclusivamente cinco dos nove pilares de *compliance* foram adaptados. Terceiro, os dados são oriundos de entrevistas com os gestores, sem triangulações com outras fontes. Neste contexto, novos estudos podem realizar pesquisas com mais IES (multicasos), abrangendo mais pilares, a depender do estágio de desenvolvimento de tais programas, além de promover triangulações com relatórios internos, sites institucionais e demais fontes. Outro caminho válido para pesquisas seria a exploração e comparação da construção de programas de *compliance* em diferentes organizações, como por exemplo, empresas listadas na bolsa de valores (De Nez, Gollo, Warken & Klann, 2017), cooperativas (Isisoro, Facci, Espejo & Garcias, 2012) ou hotéis (Lunkes, 2008). Por fim, novos estudos poderiam se concentrar exclusivamente na interface e desenvolvimento da construção do programa de *compliance* com a gestão de riscos e controles internos (Oliveira & Soares, 2018).

REFERÊNCIAS

- Aguilar, C. O., Procknow, R., Nunes, R. V., & Sales, G. A. W. (2021). A adequação do programa de compliance nas empresas—casos múltiplos da Embraer e Braskem. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 12(3), 154-173. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v12i3.817>
- Amorim, E. N. C de., Cardozo, M. A., & Vicente, E. F. R. (2012). Os impactos da implementação de controles internos, *compliance* e auditoria não-combate e prevenção da lavagem de dinheiro no Brasil. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31,(3), 23-35. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v31i3.15616>
- Assi, M. A. (2017). *Governança, riscos e Compliance*. São Paulo: Saint Paul.
- Azzari, B., Silva, A. S., & Chiarello, F. (2020). Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades. *Revista de Direito Brasileira*, 26(10), 457-470.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (70. ed.). Lisboa.
- Caldeira, M., & Dufloth, S. C. (2021). A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, compliance e anticorrupção. *Cadernos EBAPE.BR*, 19, 675-688. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200140>
- Calixto, L. R., Cintra, Y. C., & da Fonseca, A. C. P. Implementação das Práticas de Governança e Compliance da Lei de Responsabilidade das Estatais no Estado do Rio de Janeiro. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(4), 178-196. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v15i4.40856
- Castro, P. R., Amaral, J. V., & Guerreiro, R. (2018). Adherence to the compliance program of Brazil's anti-corruption law and internal controls implementation. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 186-201. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806780>
- Coelho, C. C. B. P. (2016). Compliance na administração pública. *Revista de Direito da Faculdade Guanambi*, 3(01), 75-95. <https://doi.org/10.29293/rdfg.v3i01.103>
- Coggins, P. E. (2000). Enhancing efforts to prevent fraud in higher education. *Community*

- College Journal of Research & Practice*, 24(8), 657-666.
<https://doi.org/10.1080/10668920050140819>
- Colombo, C. P. & Schwartz, G. (2015). *Lei anticorrupção reafirma importância do compliance para a qualidade da imagem de uma empresa*. Recuperado em 10 de outubro de 2019, em: <https://jus.com.br/artigos/42719/lei-anticorrupcao-reafirma-importancia-do-compliance-para-a-qualidade-da-imagem-de-uma-empresa>
- Costa, S. C. (2012). O *Compliance* como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias. *Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro*, 3, 51-60.
- De Nez, E., Gollo, V., Warken, I. L. M., & Klann, R. C. (2017). Utilização da PDD para Gerenciamento de Resultados em Empresas Listadas na BM&FBovespa. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 11(2), 63-81. <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v11i2.16097>
- Isidoro, C., Facci, N., Espejo, M. M. S. B., & Garcias, P. M. (2012). A utilização de artefatos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 6(2), 39-55. <https://doi.org/10.9771/rcufba.v6i2.5948>
- Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN).(2018). *Guia de Boas Práticas de Compliance*. Recuperado em 20 de outubro de 2019, de https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf
- Isolauri, E. A., Zettinig, P., & Nummela, N. (2021). Emerging international compliance: Policy implications of a money laundering case. *Journal of International Business Policy*, 1-22. <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00127-4>
- Jesus, É. G., & Acholz, R. H. (2020). Política de compliance e suas aplicações na controladoria de uma instituição de ensino superior. *Revista de Auditoria Governança e Contabilidade - RAGC*, 8(38), 19-95.
- Melo, H. P. A. de & Lima, A. C. de. (2019). Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade *compliance* como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil. *Revista Ambiente Contábil*, 11(1), 280-304. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n1ID15404>
- Ledesma, T. H. W. & Rodrigues, M. L. de B. (2016). Implementação do *compliance* na Fundação Nacional do Índio- FUNAI. *Revista Jurídica*, 2(43), 114-141. <http://dx.doi.org/10.26668/revistajur.2316-753X.v2i43.1822>
- Lugoboni, L. F., Silva, A. M., Araujo, J. A. O. & Zittei, M. V. M. (2017). Função de *compliance* em instituições privadas de ensino superior. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 2(2), 118-141.
- Lunkes, R. J. (2008). O uso de controles internos: um estudo em empresas hoteleiras. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 2(3), 50-66. <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v2i3.3268>
- MacLean, T. L., & Behnam, M. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499-1520. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57319198>
- Nakamura, E. A. M. V., Nakamura, W. T. & Jones, G. D. C. (2019). Necessidade de estrutura de *compliance* nas instituições financeiras. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(5), 257-275. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i5.1752>
- Oliveira, L. C. S., & Soares, G. F. (2018). Gestão de riscos operacionais e controles internos: O caso de uma instituição bancária. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 12(1), 227-249. <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v12i1.18313>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004). The OECD principles of corporate governance. *Contaduría y Administración*, 216, 1- 69.
- Prado, E. V. do., Correa, D. A., Padoveze, C. L., Nazareth, L. G. C. & Bertassi, A. L. (2018). Proposta de um programa de ética e *compliance* integrado com a gestão de pessoas. *Perspectivas Contemporâneas*, 13(2), 1-23.

- Ribeiro, M. C. P. & Diniz, P. D. F. (2015). *Compliance* e lei anticorrupção nas empresas. *Revista de Informação Legislativa*, 52(2)87-105.
- Saavedra, G. A. (2016). *Compliance* criminal: revisão teórica e esboço de uma delimitação conceitual. *Duc In Altum - Cadernos de Direito*, 8(15),239-256. <https://doi.org/10.22293/2179-507x.v8i15.375>
- Sana, G. A., & Guarido, E. R., Filho (2021). Mecanismos de eliminação do risco da compliance trap no setor das telecomunicações brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(5), 1–26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR210179>
- Santana, E. P., & Silva, F. F. (2021). A Estruturação das Áreas de Controle Interno e Compliance em Empresas Estatais Brasileiras Conforme a Lei nº 13.303/2016. *Teoria e Prática em Administração*, 11(1), 32-44. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n1.53368>
- Santos, M. C. dos. (2019). *Compliance* na Administração Pública: uma análise crítica sobre a natureza do instituto no setor público diante outros mecanismos de controle. *Lex Cult Revista do CCJF*, 3(2), 94-108. <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v3n2p94-108>
- Santos, R. A. dos., Guevara, A. J. de H., Amorim, M. C. S. & Ferraz-Neto, B-H.(2012). *Compliance* e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. *Einstein*, 10(1), 1-10.
- Sasaki, A. H. (2016). *Governança e conformidade na gestão universitária*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 141.
- Silva, A. G., de Lavor Lopes, P., de Moura, R. G., & Barbosa, M. V. (2019). Mecanismos de compliance em instituições de ensino superior. *Revista Valore*, 4, 317-330.
- Stacchezzini, R., Rossignoli, F., & Corbella, S. (2020). Corporate governance in practice: the role of practitioners' understanding in implementing compliance programs. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(4), 887-911. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2685>
- Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. E. (2019). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 12(2), 383-424. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0075-1>
- Trapp, H. L. do. A. F. (2015). *Compliance* na Lei Anticorrupção: Uma análise da aplicação do art. 7º, VIII, da Lei 12.846/2013. *Revista Boletim Jurídico*,1237. Recuperado em 12 de abril de 2020. <https://www.boletimjuridico.com.br/artigos/trabalhos-academicos/3421/compliance-lei-anticorruptao-analise-aplicacao-pratica-art-7-viii-lei-12-8462013->
- Wanderer, L. C. (2017). A Validação e à Implementação do Programa de *Compliance* no Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI). Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 144.
- Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate ethics and compliance programs: A report, analysis and critique. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 609-626. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1561-6>