



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS III - GUARABIRA
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE DIREITO
BACHARELADO EM DIREITO**

JOÃO VICTOR GOMES DE ALENCAR

**COMPLIANCE EM PERSPECTIVA: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO
FUNETEC**

**GUARABIRA
2024**

JOÃO VICTOR GOMES DE ALEMCAR

**COMPLIANCE EM PERSPECTIVA: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO
FUNETEC**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado a/ao Coordenação /Departamento
do Curso de Direito da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Direito.

Orientador: Profa. Ma. Paula Isabel Nóbrega Introine Silva.

**GUARABIRA
2024**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A368c Alencar, Joao Victor Gomes de.
Compliance em perspectiva [manuscrito] : um estudo de caso na Fundação FUNETEC / Joao Victor Gomes de Alencar. - 2024.
35 f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2024.

"Orientação : Prof. Me. Paula Isabel Nóbrega Introine Silva, Departamento de Ciências Jurídicas - CH".

1. *Compliance*. 2. Conformidade. 3. Fundação de apoio. 4. Direito empresarial. I. Título

21. ed. CDD 346.07

JOAO VICTOR GOMES DE ALENCAR

COMPLIANCE EM PERSPECTIVA: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO
FUNETEC

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
de Direito da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Direito

Aprovada em: 13/11/2024.

Documento assinado eletronicamente por:

- **Alanna Aléssia Rodrigues Pereira** (113.461.424-16), em **21/11/2024 14:37:06** com chave **3a726e3aa82f11ef8e002618257239a1**.
- **Paula Isabel Nóbrega Introine Silva** (048.381.504-74), em **21/11/2024 11:01:39** com chave **20fc840ea81111ef802c06adb0a3afce**.
- **Jéssica Flávia Rodrigues Corrêa** (096.216.574-31), em **21/11/2024 14:10:29** com chave **828c531aa82b11ef80d606adb0a3afce**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Termo de Aprovação de Projeto Final

Data da Emissão: 25/11/2024

Código de Autenticação: 7e1fdb



AGRADECIMENTOS

A gratidão é um dos sentimentos que o homem deve cultivar para que seja possível sua evolução como pessoa, mas esta nada tem haver com uma obrigação sendo algo inerente ao ser. Durante estes cinco anos de caminhada acadêmica enfrentei por diversas vezes a vontade de não a concretizar, contudo existem sempre mãos fortes que o ajudam a seguir este caminho e dedico este trabalho a elas:

A Deus, pois o ingresso no curso de Direito foi uma súplica que fiz e uma benção que recebi, além da proteção que recebi para que viesse a concluir este passo;

À minha Mãe, Andrea, pelo amor incondicional durante toda a minha vida, o apoio que recebi me fez até o fim desta caminhada, amor tão grande que não consigo retribuir em igual forma. Amo a senhora mais do que imagina!

À minha companheira de vida, Anna Beatriz, que é um dos presentes que esta graduação me trouxe, sou completamente grato por sua existência e por todo apoio. Te Amo!

A Socorro, Joana, Maria Júlia, Maria Isabel e José Antônio que são estão em meu coração para todo “o infinito e além”, minha família vocês são, este não é um esforço só por mim, mas por vocês também. Amo vocês.

A Toinho, pela maneira que trouxe estabilidade para nossas vidas sendo um homem de Deus e cuidando com tanto carinho e zelo por minha mãe, sou grato por todo o apoio e espero retribuir de igual forma.

A meu pai, José, hoje não está comigo, mas parece ter sido ontem a última vez que te vi, obrigado por tudo! Pelo incentivo a ser um homem, um estudioso e o mais importante sempre ter fé. Como Jurista, dedico carinhosamente este trabalho a ele, uma pequena parte de seu legado.

Agradeço a minha Orientadora, Professora Paula, que acreditou na minha temática quando mais ninguém se interessou e me fez acreditar na realização deste trabalho. Dedicou tempo de sua família a mim e a este trabalho. Muito Obrigado!

Como menção especial, deixo um agradecimento especial para Diógenes Dantas, que me ajudou imensamente ao desenvolvimento deste trabalho, este trabalho só foi possível pela sua ajuda e não há palavras como possam te agradecer. Muito Obrigado!

“A Ideia de Justiça nasce pura, façam-na eternizar se o Diploma a Depura.”

- José Alencar Ribeiro -

“Se for tentar, vá até o fim. Senão, nem comece.”

- Charles Bukowski -

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU: Controladoria Geral da União;

CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;

CONFIES: Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica;

FCPA: *Foreigner Corrupt Practices Act*;

FUNETEC: Fundação de Educação, Tecnologia e Cultura da Paraíba;

ICT: Institutos de Ciência e Tecnologia;

IFES: Institutos Federais de Ensino Superior;

MPE: Ministério Público Estadual;

MPF: Ministério Público Federal;

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico;

TCU: Tribunal de Contas da União.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 METODOLOGIA.....	09
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3.1 Fundações.....	10
3.2 Fundações De Apoio.....	11
3.3 O Compliance e sua Importância para as Fundações de Apoio.....	14
3.4 Órgãos de Controle.....	16
3.5 O Plano de Integridade/Conformidade.....	18
4 APRESENTAÇÃO DO CASO.....	20
4.1 O Caso Funetec.....	21
4.2 O Plano de Integridade/Conformidade da FUNETEC.....	23
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
5.1 Limitações da Pesquisa.....	30
5.2 As Contribuições deste Trabalho.....	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
7 REFERÊNCIAS.....	32

COMPLIANCE EM PERSPECTIVA: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO FUNETEC

COMPLIANCE IN PERSPECTIVE: CASE STUDY AT FUNETEC FOUNDATION

Alencar, João Victor Gomes

RESUMO

A necessidade de compreender o Compliance e seu papel como instrumento de fortalecimento institucional motivou o presente estudo de caso, realizado na Fundação de Apoio FUNETEC. Partindo do questionamento: O Compliance pode ser considerado um instrumento jurídico voltado para a conformidade legal das organizações? O presente trabalho tem como objetivo geral compreender como o Compliance, por meio do Plano de Integridade/Conformidade, atua como um instrumento de aderência legal em uma organização. Neste estudo, adotou-se uma abordagem exploratória e documental, baseada em pesquisas bibliográficas e levantamento de dados institucionais, com o objetivo de avaliar as ações da equipe de Compliance. Conclui-se, assim, que o Compliance se firma como uma ferramenta eficaz de conformidade legal, essencial para a governança institucional, e um recurso jurídico útil tanto para organizações como a FUNETEC quanto para operadores do Direito.

Palavras-Chave: compliance; conformidade; fundação de apoio, direito empresarial.

ABSTRACT

The imperative to comprehend Compliance and its function as a mechanism for institutional fortification served as the impetus for this case study, conducted under the auspices of the FUNETEC Support Foundation. Anchored in the inquiry, “Can Compliance be regarded as a legal instrument dedicated to the promotion of organizational legal conformity?” this research aspires to elucidate the role of Compliance, through the Integrity/Compliance Plan, as an instrument facilitating adherence to legal and regulatory frameworks within an institutional context. The study adopted an exploratory and documentary methodology, grounded in rigorous bibliographic analysis and the systematic examination of institutional data, with the overarching aim of evaluating the operational measures implemented by the Compliance team. The findings underscore that Compliance unequivocally positions itself as an indispensable mechanism for ensuring legal conformity, serving as a cornerstone of institutional governance and a pivotal legal resource for entities such as FUNETEC and the broader legal profession.

Keywords: compliance, conformity; assistance foundation; business law.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil destaca-se como um dos países com mais leis do mundo. Praticamente todas as ações são regulamentadas, com leis detalhando como indivíduos e organizações devem se comportar. No entanto, esse excesso normativo gera um efeito contraditório: em vez de incentivar o cumprimento da lei, ele impulsiona pessoas e organizações a buscarem maneiras de contornar a burocracia, visando benefícios próprios e evitando o controle estatal.

A prática de burlar regulamentações gera impactos sociais negativos e pode desencadear, por consequência, em medidas de responsabilização e penalidades pelo descumprimento da lei. Nesse contexto, a adoção de medidas de Compliance pode servir como alternativa para enfrentar o problema e impor um modelo de gestão que valoriza a ética, promove boas práticas e oferece uma política eficaz de mitigação de riscos em toda a organização.

A eficiência do Compliance em âmbito administrativo já é comprovada no exterior e nacionalmente, no entanto devido a sua relativa juventude no contexto legal brasileiro faz-se necessário compreender de que maneira este programa influencia em um processo de adequação legal no âmbito organizacional e quais seus efeitos. Partindo desta perspectiva nasce a necessidade de compreendê-lo em um contexto jurídico organizacional gerando o questionamento; O Compliance pode ser considerado um instrumento jurídico voltado para a conformidade legal das organizações?

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender como o Compliance, por meio do Plano de Integridade/Conformidade, atua como um instrumento de aderência legal em uma organização. Para isso, foi escolhido como estudo de caso a Fundação de Apoio FUNETEC (Fundação de Educação, Tecnologia e Cultura da Paraíba), uma instituição de impacto social no contexto de uma recente troca de gestão, que acentuou a necessidade de desenvolver e implementar práticas de governança e integridade em prol da continuidade das suas operações.

O estudo partiu do levantamento de literatura, normativas legais e exploração documental, buscando as principais ações e determinar sua influência no processo de adequação legal. Como objetivos específicos buscou-se avaliar o caso da FUNETEC, entender se o plano foi feito de acordo com as normas jurídicas brasileiras, verificar os impactos e se as medidas são determinantes para a preservação institucional de entidades que enfrentaram fatores de geradores de inconformidade.

2 METODOLOGIA

A metodologia científica representa a maneira com a qual o trabalho é desenvolvido, partindo do questionamento, levantamento de dados, análise dos resultados e conclusão. Para que isso possa acontecer é necessário que seja escolhido um caminho específico e uma metodologia que se adeque ao caso e possa chegar ao objetivo traçado (Martins, 2008).

No presente caso onde buscamos compreender a natureza de uma situação baseado em sua realidade distinta, a análise de caso surge como melhor alternativa, pois cada situação traz em si suas particularidades e necessita ser explorada de maneira respeitosa quanto a sua subjetividade. (Martins, 2008)

Dentro da análise de caso em questão foi aplicada uma pesquisa documental e bibliográfica (Marconi, Lakatos, 2017), que servem de base para o levantamento de dados e a criação de parâmetros avaliativos e no caso em questão de caráter exploratório (Freitas, Jabbour, 2010), na qual busca-se elementos que possam caracterizar a situação e que posteriormente servem como fundamentação dos resultados encontrados. O caráter exploratório, busca compreender as ideias iniciais no caso os objetivos específicos e como estes se materializam. (Freitas, Jabbour, 2010). A pesquisa tem como método um estudo de caso de caráter exploratório e perfil qualitativo, a fim de gerar uma compreensão dos detalhes e como o processo de adequação formal em um programa de Compliance.

Acerca dos dados coletado, foram tratados de uma maneira qualitativa, ou seja, não houve a busca por metrificar quantidade ou valores de determinados indicadores estatísticos, mas sim de uma avaliação que buscava a compreensão das ações desenvolvidas pelo programa de Compliance. O fator dentro deste tipo de pesquisa é de fundamental importância, Martins (2008) cita Yin (1994), elencando que neste tipo de pesquisa científica o fator da atividade humana é explorado em busca de significado e seus resultados compreendendo em uma particular concepção, pois o estudo de caso de caráter qualitativo possibilita um entendimento da realidade de maneira empírica de determinado fenômeno social.

A coleta de dados baseou-se em pesquisas de fontes públicas, incluindo processos judiciais, notícias e materiais complementares disponibilizados pela FUNETEC após a remoção de informações confidenciais. Inicialmente, foram priorizadas ações com relevância legal, seguidas de uma comparação com a pesquisa bibliográfica realizada na análise documental prévia. Essa análise forneceu os parâmetros de avaliação, como o Guia de Integridade Pública da CGU e a literatura relevante ao caso. Esse processo combinou diferentes fontes para reduzir vieses de opinião ou análise (Marconi, Lakatos, 2017).

Posteriormente, foi feita uma análise de perfil comparativo entre as ações e as principais normativas que disciplinam o funcionamento das Fundações de Apoio e apontado como cada pilar do plano de Integridade/Conformidade se adequava legalmente, resultando em uma tabela de ações e adequações legais. Este processo é pautado na concepção de Gibbs (2009), onde os dados de uma pesquisa de caráter qualitativo devem ser tratados a prestar resultado claros e que possam esclarecer e alcançar o objeto da pesquisa.

A tabela, juntamente com a literatura e normativas, serviu de base pra mensurar a eficiência do programa de Compliance Desenvolvido e assim possível destrinchar uma definição quanto ao que realmente obteve resultados e principalmente se o plano de Integridade/Conformidade gerou a adequação legal necessária (Gibbs, 2009).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo dedica-se a explanação de conceitos para que seja possível a compreensão do Compliance na FUNETEC de maneira a gerar familiaridade aos principais assuntos e pontos principais como fundações de apoio, plano de integridade e Compliance. Passemos a ele;

3.1 Fundações

Conforme o Código Civil, em seu artigo 44, as fundações são pessoas jurídicas de direito privado, criadas para fins específicos como assistência social, cultura, saúde, entre outros, e devem ser constituídas por escritura pública ou testamento. O funcionamento das fundações deve observar regras específicas, listadas no rol taxativo do artigo 62 ao 69, que disciplinam o reconhecimento, funcionamento e controle dessas entidades.

Assim, podemos caracterizar a fundação como uma entidade constituída por um conjunto de bens, sejam de caráter material ou intelectual impenhoráveis, com objetivo de promover ações que gerem efeitos positivos sociais e coletivos e acima de tudo sem fins lucrativos. Portanto, sempre que falarmos no conceito de fundação deveremos abordar primariamente a natureza dos seus recursos e a destinação de suas ações, tendo como destino a sociedade, sendo sua importância de caráter social (Paes, 2010).

As fundações podem ser divididas em dois tipos principais: privadas e públicas. As fundações privadas são criadas por escritura pública ou testamento, enquanto as fundações

públicas são instituídas por meio de leis específicas, criadas por entes governamentais. Em ambos os casos, o Ministério Público atua como órgão de fiscalização, garantindo a conformidade com os objetivos e a legalidade das atividades das fundações.

Por sua vez, o trabalho desenvolvido pelas fundações é bastante amplo e significativo, mas por muitas vezes não recebe o reconhecimento necessário, se levarmos em conta os dados do portal CONFIES (Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica), do ano de 2021, período em que as fundações de apoio captaram um total de 8 bilhões de reais em investimento para a ciência nacional; valores que serviram de apoio para mais de dois mil projetos em todos o país, para métrica de comparação o valor é acima do investido pelo CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) anualmente, que gira em torno de um bilhão de reais (CONFIES, 2023).

O valor captado por estas fundações demonstra o impacto que sua atuação pode trazer no campo da pesquisa e desenvolvimento tecnológico das IFES (Institutos Federais de Ensino Superior), ao qual estão vinculados; é importante salientar que estes investimentos conforme narra o código civil especialmente em seu artigo 62, inciso VII, devem estar corretamente destinados e bem geridos para possam atingir o propósito ao qual a fundação nasceu e estabeleceu vínculo.

O valor captado por essas fundações reflete seu impacto positivo e papel essencial no fortalecimento da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico nas IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) às quais estão vinculadas, viabilizando a inovação, a produção de conhecimento e o avanço tecnológico, fundamentais para o progresso acadêmico e social. Contudo, conforme o Código Civil, artigo 62, inciso VII, esses recursos precisam ser adequadamente direcionados e geridos com transparência para que cumpram o propósito para o qual a fundação foi criada.

3.2 Fundações De Apoio

Existem aproximadamente sete espécies de fundações em nosso código civil segundo Silva (2011, p. 4 apud Grazioli, Rafael 2011). O presente trabalho adota como referencial uma das espécies de fundação; A fundação de Apoio, de natureza jurídica privada, que por sua surge da necessidade e fomento ao auxílio às atividades de pesquisa, ensino e extensão de universidades públicas (Silva, 2011).

fundação de apoio passa a guardar em si a comunhão entre o público e o privado. Público, pois atua no auxílio da efetivação das missões das Universidades Públicas, tendo presente na sua atuação recursos e o patrimônio público (Silva, 2011, p. 18)

A fundação de Apoio possui seu principal disciplinamento jurídico na Lei 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que institui a relação das IFES com fundações que promovam o desenvolvimento técnico científico, ao longo dos 8 parágrafos do artigo 1º desta lei, poderá ser encontrado as limitações na atuação deste tipo de fundação, bem como a utilização de patrimônio público seja ele em forma de material ou proveito econômico. (Brasil, 1994)

O surgimento das primeiras Fundações com destinação específica semelhantes às de Apoio se deu na década de 30 (Campos, Olher, Costa, 2015), atuando como promotoras mais efetivas das ações necessárias dentro da instituição, como por exemplo, de atividades como projetos de extensão, buscando transpor por muitas vezes a burocracia pela qual o sistema exclusivamente público gera, tal qual: processos licitatórios, planos diretores e processos fiscalizatórios e gerenciamento de verba pública (Silva, 2011). A relação entre as IES³ e as fundações de apoio recebeu atualização das com a normatização das leis no 12.349 de 15 de dezembro de 2010 e 12.863 de 24 de setembro de 2013.

Tais normativas tratam expressamente de atualizações durante o processo de atuação da fundação de apoio como um todo e dos componentes, podemos citar o exemplo do artigo 4º-A, que versa sobre a transparência das atividades da fundação, bem como a divulgação dos seus dados de maneira online em site próprio e o Art. 4º-C que garante as concedentes públicas o acesso ilimitado a documentações referentes a execução de serviços utilizando recursos públicos. (Brasil, 2013)

A contribuição das Fundações de Apoio não fica apenas na facilitação burocrática, mas também na intermediação e na abertura de portas entre o privado e público, trazendo o investimento privado para dentro da universidade, firmando o compromisso de criar um ambiente seguro e ágil, promovendo a gestão administrativa e financeira dos projetos de maneira organizada, responsável e em conformidade com as leis. (Paes, 2010)

A transferência de tecnologia é um dos principais benefícios da cooperação público-privada. Por meio dela, as universidades ganham acesso a inovações metodológicas e estruturais geralmente exclusivas do setor privado, dada sua rápida capacidade de desenvolvimento. Em contrapartida, o setor privado se beneficia ao contar com mentes proeminentes do campo científico, encontradas nas universidades, que muitas vezes buscam oportunidades que o setor público, representado pelas instituições acadêmicas, não consegue proporcionar por completo (SILVA, 2011).

Atuam como estruturas organizacionais catalisadoras da assimilação de conhecimentos pelo setor empresarial, traduzindo informações do campo científico como oportunidades de negócio no contexto de mercado (Silva, 2011, p. 16)

Tendo em vista este fato, podemos associar o papel da Fundação de Apoio, vai além de facilitar o burocrático e fazer o intermédio do setor público privado, mas também do fomento do desenvolvimento tecnológico. Como constatado por Silva (2011), boa parte da nossa produção científica fica como mera especulação acadêmica que não possui aplicabilidade prática, enquanto a maior parte de nossas empresas se concentram na aquisição de tecnologia estrangeira; é mais do que necessário que o capital investido em pesquisa científica não se perca nas bibliotecas das instituições universitárias públicas, mas convertam-se em ações reais, residindo aí a principal missão de Fundações de Apoio. (Campos, Olher, Costa, 2015)

A relação entre as fundações de Apoio e as IFES acontece através da fixação de convênios e contratos, podendo ficar responsáveis apenas pela implementação de um projeto de pesquisa ou até mesmo do gerenciamento administrativo e financeiro do mesmo, respeitando o código de conduta da IFES ou ICTs:

Quando as fundações de apoio realizam o gerenciamento de recursos públicos que lhe são repassados, elas devem observar os princípios da administração pública, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (Campos, Olher, Costa, 2015, p. 223)

As fundações de apoio são um ente nascido com a missão de potencializar os resultados das IFES, onde a ponte de crescimento desta relação solidifica no desenvolvimento de bons trabalhos ao lado de uma conduta ética e sobretudo de benefício social como rege a lei nº 10.973/2004, em seu artigo 1º;

VII - fundação de apoio: fundação criada com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão, projetos de desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e projetos de estímulo à inovação de interesse das ICTs, registrada e credenciada no Ministério da Educação e no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação... (Brasil, 2004)

As Fundações de Apoio, portanto, são estratégicas para o desenvolvimento nacional, e devem ser vistas como organizações que devem ser reconhecidas e fortalecidas, na perspectiva de viabilizar um ambiente de suporte para estruturar e formalizar ideias inovadoras, o que, por consequência, traz novas oportunidades para bolsistas e especialistas, e cria um ambiente propício para o desenvolvimento de talentos e incentivando a contribuição acadêmica e mercadológica, além da criação de profissionais mais bem capacitados que não precisem buscar fora do país por melhores oportunidades. (Paes, 2010).

3.3 O Compliance e sua Importância para as Fundações de Apoio

O bom funcionamento de uma organização depende de um sólido programa de governança, e com as fundações não é diferente. Para desempenharem suas atividades de forma ética e eficaz, essas instituições precisaram desenvolver estratégias específicas para lidar com desafios como a corrupção. Nesse contexto, o Compliance surge como uma alternativa eficaz para enfrentar esses problemas e fortalecer a integridade institucional (Japiássu, Ferreira, 2022).

A corrupção não é apenas um problema no âmbito político, mas permeia diversas áreas da vida cotidiana. Frequentemente, começa com pequenas vantagens no dia a dia e se intensifica quando questões monetárias estão envolvidas (Abramo, 2004). O Brasil ocupa a 108ª posição no ranking de percepção da corrupção, segundo a Transparência Internacional (2023). Esse índice mede a capacidade da sociedade de reconhecer a corrupção ao seu redor, avaliando seus impactos e como influencia a vida das pessoas.

O problema da corrupção se espalha por toda a sociedade, especialmente em contextos de desigualdade, como é o caso do Brasil, onde há precariedade na distribuição de riqueza e desequilíbrio econômico (Filgueiras, 2009). Assim, é inevitável que empresas, organizações e fundações acabem refletindo esse cenário socioeconômico, incorporando práticas lesivas em seus ambientes institucionais.

O Compliance ou Programa de Compliance, como alguns pesquisadores gostam de tratar, nasce como uma alternativa para empresas, organizações e fundações, que anseiam por segurança organizacional, boas práticas institucionais e um desenvolvimento de uma cultura corporativa saudável entre seus membros. O programa de Compliance surge na década de 1980 como uma resposta aos novos regramentos internacionais, Foreigner Corrupt Practices Act (FCPA) de 1977, nos Estados Unidos e a Convenção da OCDE sobre o Combate ao Suborno de Agentes Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (1997), que buscavam coibir a corrupção internacional. (Japiássu, Ferreira, 2022)

A criação de novas políticas regulatórias pelos Estados, especialmente voltadas para organizações de capital privado, trouxe à tona a necessidade de uma política organizacional capaz não apenas de lidar com problemas existentes, mas também de preveni-los, evitando questões de ordem legal, especialmente quando o Estado assume o papel de relevante interesse (Japiassu, Ferreira, 2022).

A convenção da OCDE, fixou pontos importantes para que servissem de norte para as organizações, com o fomento da política de autorregulação que se dá por meio de uma política de governança corporativa:

governança corporativa é um sistema de gestão direta e de controle de empresas destinado a encontrar um equilíbrio entre os interesses conflitantes de gestores, acionistas e partes interessadas, através da prevenção de gestão imprudente, fraudulenta ou do desenvolvimento de atividades que sejam opostas ao interesse público (Japiássu, Ferreira, 2022, p. 144)

A FCPA, por sua vez, estabeleceu as contrapartidas legais que viriam a ser enfrentadas pelas organizações:

responsabilidade penal das corporações, com base na ideia de que pessoas jurídicas devem participar ativamente da prevenção e da detecção de práticas corruptas no contexto das atividades regulares desenvolvidas pelas empresas. (Japiássu, Ferreira, 2022, p. 144)

Diante desse cenário, organizações de diversas naturezas precisam desenvolver soluções para garantir a adequação legal necessária. O Programa de Compliance tem sido a escolha predominante no mundo globalizado, oferecendo uma estrutura para desenvolver uma política organizacional mais segura e alinhada às exigências regulatórias.

O Compliance pode ser compreendido como o programa eficaz dentro da governança corporativa, quando tratamos de assuntos de adequação legal e cultura organizacional, pois a partir dele além de prevenir o surgimento de problemas, ainda constrói uma base fortalecida de uma gestão organizacional mais transparente e eficaz em todos os contextos. (Santos, 2011)

A compreensão do contexto histórico e conceito inicial é apenas a base para entendermos o processo de aplicação de um programa de Compliance. Inicialmente pode ser moldado como um conjunto de regramentos, criados levando em conta o código de ética da organização e a atividade desempenhada por esta em seu universo econômico, no primeiro momento encontramos uma concepção subjetiva, onde cada caso é diferente. (Assi, 2019)

No contexto normativo Brasileiro, o que de mais moderno temos é a Lei Nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, ou Lei Anticorrupção, que versa diretamente sobre a responsabilização jurídica daqueles violem as normas administrativas nacional ou estrangeiras. Esta lei fora responsável pelo a difusão mais ampla do Compliance em território Nacional e mudou diversas regras que eram utilizadas pelos órgãos de controle como o Ministério Público Federal e Controladoria Geral de União. (Brasil, 2013)

O respeito as diretrizes normativas nacionais e internacionais se propõe a trazer segurança para todos os demais processos que virão. O desenvolvimento de um bom processo de Compliance passa pela construção de um plano de conformidade, que veremos mais à frente de maneira mais aprofundada; o primeiro passo necessário é “encontrar” os problemas que

afetam a comportamento dos funcionários, bem como suas causas e com que frequência acontecem, enxergando-os ou não como um problema de ordem individual ou uma consequência de uma cultura organizacional defasada ou mesmo viciosa. (Silva, 2011)

O destaque fica a cargo que o Programa de Compliance não tem apenas aplicação nas empresas, organizações ou fundações que possuam vida financeira e política estável, mas como “bote salva vida” para Fundações como se dá no caso do presente trabalho, tratando-se de um esforço conjunto entes públicos e privados para a manutenção de seu funcionamento e a sociedade se beneficiar de suas atividades, principalmente no caso das fundações que possuem a finalidade completamente social. (Silveira, 2021)

3.4 Órgãos de Controle

Os órgãos de Controle dividem-se em dois grupos principais: os de controle e interno feitos pela própria organização e os de controle externo que são entes públicos responsáveis pela fiscalização, monitoramento e controle legal das empresas sejam em âmbito público ou privado, diretamente responsáveis pela manutenção de um ecossistema financeiro/social, além do respeito as normativas legais; tais quais a nova lei de Anticorrupção, 12.846/2013, que posteriormente foi regulamentada pelo decreto lei de nº 11.129/2022, entrado em vigor em julho do mesmo ano.

A lei Empresa Limpa foi um marco determinante para a adequação legal das empresas ao novo formato de fiscalização, mais austero e com medidas coercitivas mais pesadas, como por exemplo a questão das propinas pagas a agentes públicos que anteriormente eram deduzidas do cálculo do lucro obtido no período corruptivo, agora entram no cálculo e devem ser restituídas. Além da autonomia da comissão investigativa para a solicitação de dados dos investigados, tais como a movimentação bancária no período que se achar necessário e os dados tributários.

O primeiro órgão de controle de caráter externo que merece destaque no que se refere a investigação da administração de verbas públicas e sua utilização que é o caso em questão deste estudo, é a CGU (Controladoria-Geral da União) responsável majoritariamente pelo patrimônio público, quando falamos principalmente da gestão de recursos financeiros oriundos de investimento público, bem como sua administração, buscando combater a corrupção e utilização correta destes recursos em prol da coletividade. (Luma, 2015)

O processo investigativo da CGU pode passar por dois caminhos principais que são: o Procedimento de Investigação Preliminar (PIP), nesta etapa são recolhidas provas para que

sejam apurados em futuras investigações e o de investigação Preliminar Sumária (IPS), que busca fontes de prova, autoria e materialidades dos atos investigados pela autoridade competente, vale destacar que o processo se dá sempre a partir de denúncias que podem ser advindas do processo fiscalizatórios ou até mesmo de qualquer cidadão. (Lima, 2015)

O MPF (Ministério Público Federal), no caso em questão das fundações de apoio, pode iniciar suas investigações por conta própria, ou começa suas investigações a partir da denúncia feitas por servidores, civis ou quando provocados pelo Poder Judiciário por outros órgãos de controle como o TCU ou a CGU, passando por um procedimento preparatório (PP) e juntada evidencias suficientes é possível a implantação de um Inquérito Civil (IC), já em caráter formal, durante a fase investigativa o MPF ainda pode solicitar auditorias independentes, para que a juntada de provas seja imparcial e independente. (Lima, 2015)

Vale ressaltar que o MPF trabalha de maneira colaborativa com os demais órgãos reguladores a fim de garantir o processo mais completo possível, pois com a juntada das provas necessárias e os fatos apurados é possível assim delimitar a responsabilização dos envolvidos e as medidas judiciais ou extrajudiciais necessárias, culminando em uma possível Ação Civil Pública, Ação de Improbidade Administrativa ou mesmo denúncia criminal. Nos casos que possuem corrupção a figura da Polícia Federal é fundamental para que ocorra prisões e buscas e apreensão. (Lima, 2015)

Chegamos também à figura do Tribunal de Contas da União (TCU), tal qual a CGU (Controladoria Geral da União) e o MPF, são provocados através de denúncias ou procedimentos autônomos, onde se analisam questões relacionadas processo de investigação interno mais incisivo, pois analisará as licitações, contratação de pessoal e o cumprimento dos princípios da Administração Pública quando relacionados ao manejo de verbas de tal natureza. (Lima, 2015)

O CGU possui ainda, um guia de Integridade Pública, publicado em 2015, no qual é possível encontrar disposições que servem de parâmetro para o índice de integridade das instituições públicas, bem como um manual de boas práticas organizacionais que não se limita apenas às questões legais, mas ao pleno desenvolvimento estrutural, que serve de guia para o presente trabalho.

Os processos aqui elencados, bem como os órgãos de controle externo aqui citados, fazem parte de um ecossistema bem complexo que podem levar a dois finais essenciais, que é o fechamento da fundação de apoio e responsabilização daqueles que responsáveis pela ilegalidade ou adequação legal a partir de um Plano de Conformidade que deverá ser instaurado com objetivo de reerguer a fundação de apoio e o afastamento daqueles responsáveis

anteriormente pelos desvios. (Lima, 2015) O destaque fica pela participação destes órgãos enquanto o plano de conformidade é posto em prática, pois estes ficarão responsáveis por acompanhar a aplicação do plano e seus resultados.

3.5 O Plano de Integridade/Conformidade

O processo de fiscalização iniciado pelos órgãos de controle externo, como é o caso do Ministério Público federal, gera um relatório que muitas vezes contém uma série de pontos que necessitam de correção ou melhoria. No caso das fundações de Apoio, por terem profunda relação com as entidades de ensino Superior Federal, é essencial que os relatórios ganhem bastante relevância pois estas devem trabalhar da maneira mais transparente e eficiente possível para cumprir sua função (Lima, 2015), tais pontos trazem para a gestão o desafio de regularizar e otimizar o que for necessário, é nesse momento que temos a figura a figura do Compliance, mais especificamente o seu plano de Integridade. (Silva, 2011).

O plano de Integridade pode ser entendido como a junção de dois componentes essenciais: o plano de Conformidade e o plano de Gestão de Riscos. Para que o plano de Integridade funcione plenamente, é necessário que esses dois planos sejam aplicados de maneira conjunta. O plano de Conformidade atua diretamente na prevenção de problemas legais, identificando e corrigindo potenciais inconformidades que possam resultar em consequências jurídicas indesejadas para a fundação, assegurando o cumprimento das normas legais e a correção de qualquer desvio que viole essas normativas (Melo, 2019).

Funcionando como um equalizador Legal, se há uma norma não cumprida são estabelecidas medidas para que venha a ser respeitada e seus efeitos legais sejam cessados, portanto, é condicionador legal do programa de Integridade, sendo este o principal ponto abordado neste trabalho tendo vista sua academicidade ser direcionada ao curso de Direito. Junto a ele temos o processo de gestão de Riscos, neste plano por sua vez o foco não são apenas as dificuldades legais, mas também os problemas de cultura organizacional, gestão de pessoas e atividades das mais variadas naturezas dentro da organização, ou no caso em questão da fundação. (Melo, 2019)

O plano de Integridade/Conformidade traz uma aplicação em quatro fases (Bacigalupo, 2021), a primeira delas é a avaliação da organização, nesta fase será coletada toda e qualquer tipo de informação que possa embasar a construção do perfil daquela organização e delimitar com clareza os problemas e seus efeitos, bem como seus responsáveis (Bacigalupo, 2021). Geralmente esta fase é feita através de uma Auditoria externa; o caráter externo propõe em si a

imparcialidade frente aos resultados, bem como evita os vícios durante o processo avaliatório. O final da Auditoria gera um relatório (Brasil, 2015) que delimita os problemas nas esferas citadas anteriormente, preparando assim o caminho para que a equipe de Compliance, que munida deste relatório passará a desenvolver o plano de Conformidade/Integridade.

O primeiro passo para o desenvolvimento do plano é analisar os resultados da auditoria e a partir desta traçar metas que irão nortear quais serão os problemas ou potenciais situações que podem vir trazer prejuízo para a organização. A segunda fase é o desenvolvimento do plano no sentido de criar as respostas para as situações analisadas; na terceira fase temos a implementação destas respostas na organização não acontecendo de maneira única, com cada atividade e plano sendo aplicado de maneira distinta, de maneira comum estas respostas são divididas em três níveis de tempo, sendo de curto, médio e longo prazo. (Birchal, Braga, Zaidan, 2019)

Por fim, temos a análise dos resultados, nesta fase é possível tensionar em um medidor de integridade, a título de exemplo temos o Guia de Integridade Pública (Brasil, 2015), fornecido pelo CGU, e partindo desta análise é possível delimitar o que funcionou e o que necessita de aprimoramento, vale a ressalva que o processo de Integridade/Conformidade, como ferramenta do Compliance é um processo que não possui fim e deve sempre estar em caráter de funcionamento e aperfeiçoamento. (Birchal, Braga, Zaidan, 2019)

Partindo do pressuposto que os problemas detectados tenham sido resolvidos, o programa de Compliance, atuaria para mitigação de riscos e aperfeiçoamento das atividades da organização (Birchal, Braga, Zaidan, 2019). No entanto, para entender o plano de Integridade/Conformidade é necessário conhecer algumas de suas ações e como estas impactam no cenário aplicado.

O plano prevê como forma de levantamento de dados o processo de auditorias internas regulares que são tipicamente os controles de conformidade internos, sendo avaliado todos os setores, o maior desafio desta fase é a eleição de uma equipe para desenvolver este trabalho, sendo necessário colaboradores que conheçam a cultura organizacional e que estejam bem preparados para avaliar de maneira imparcial e não obscureçam dados a fim de proteger outros colaboradores (motivo pela qual existe a preferência por auditorias internas feitas por empresas de fora). (Silva, 2011)

Durante o processo de Compliance são definidas diversas diretrizes de controle interno, o maior desafio desta fase é conseguir alinhar a cultura da organização, sua função e preparação dos seus colaboradores com este novo modo de funcionamento da organização, por este motivo

é bastante de recomendável o desenvolvimento de Treinamentos Internos (Guia da Integridade do CGU), para a adaptação a esta nova cultura organizacional. (Silva, 2011)

O código de conduta ou ética é o cerne de uma organização, justamente por este motivo o programa de Compliance atua diretamente sobre este com o intuito de que suas normativas estejam amplamente direcionadas a um comportamento ético garantindo que o perfil de governança esteja sendo seguido e adequação legal seja constituída em todas as suas atividades. (Silva, 2011)

Portanto, o processo de Integridade/Conformidade funciona como um bom indicador de transparência de uma organização, além de um bom indicador para os órgãos de controle externo que o trabalho desenvolvido dentro daquele ambiente tem como prioridade o caráter ético e busca por boas práticas para uma conformidade legal, mas não limitando-se apenas a este aspecto, bem como ao capital humano daquela entidade.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

A fundação FUNETEC (Fundação de Educação, Tecnologia e Cultura da Paraíba) nasceu como uma instituição de Direito Privado, com o intuito de prestar suporte educacional e tecnológico as instituições promotoras de ciência, como é o caso do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Instituto Federal do Pernambuco (IFPE) e mais outras quatro instituições espalhadas pelo território nacional.

Fundada em 1997, recebendo o aval do Ministério da Educação e Ministério da Ciência e Tecnologia em 1999, para dar início ao seu funcionamento e desempenho das suas funções, com instituidores que promovem a adoção de programas voltados para capacitação e desenvolvimento tecnológico, principalmente no estado da paraíba, servindo como porta de entrada de diversas pessoas ao mercado de trabalho e também o apoio às instituições de ensino parceiras no quesito gestão e administração de recurso, bem como o desenvolvimentos de projetos que são e virão a ser fontes de desenvolvimento para o estado da Paraíba e bem como dos estados onde suas instituições parceiras se localizam.

No entanto, apesar de seu relevante papel social, todas as instituições, sejam elas públicas ou privadas, estão suscetíveis a desafios de gestão e a riscos operacionais que podem comprometer a eficácia de suas atividades. Assim, o presente estudo dedica-se a examinar o caso da referida instituição com o objetivo de compreender como as medidas de Compliance, estruturadas em um plano de conformidade e integridade, podem contribuir para preservar a continuidade de uma instituição que representa um importante ativo de função social.

Além disso permite que possamos entender que um programa de integridade voltado para uma adequação legal, feito de maneira independente e por profissionais qualificados pode ser a melhor alternativa para a continuidade institucional baseada, em uma política interna de transparência que dever ser inegociável, aproximando-se dos órgãos de controle externo como o MPF e estimulando as boas práticas institucionais que levando a bandeira da Integridade/Conformidade para outras instituições.

O presente caso permite explorar e compreender os processos necessários para que a adequação legal da FUNETEC fosse viabilizada, incluindo a aplicação de normativas consultadas e sua implementação no plano de Conformidade, que ainda está em andamento.

Do ponto de vista histórico, o caso da Fundação José Américo, também localizada em João Pessoa, Paraíba, demonstra as potenciais consequências enfrentadas por entidades que não conseguem implementar medidas de controle eficazes no tempo adequado. A fundação foi objeto de investigações administrativas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), resultando em um relatório encaminhado à CGU e à Polícia Federal, que indicava possíveis irregularidades na aplicação de recursos, totalizando R\$ 2,4 milhões, relacionados a obras não executadas. Esse cenário levou ao encerramento das atividades da fundação em 2021, servindo como um exemplo dos riscos institucionais associados a lacunas de conformidade (ClickPB, 2015).

O caso da FUNETEC ilustra como a implementação de um programa de Compliance robusto pode ser determinante para garantir a continuidade institucional e conquistar a confiança dos órgãos de controle. No próximo capítulo, serão detalhadas as medidas específicas adotadas pela FUNETEC, destacando as práticas de governança e conformidade que têm sido fundamentais para fortalecer sua estrutura e assegurar o cumprimento de suas finalidades institucionais de maneira ética e sustentável.

4.1 O Caso da FUNETEC

O marco inaugural do presente estudo de caso é a eleição da atual reitora do Instituto Federal da Paraíba - que também ocupa, de forma nata, o cargo de Presidente do Conselho Curador da Fundação. Sua eleição em 2022 se deu por ampla aprovação, e refletiu o início de uma nova gestão, marcada, sobretudo, pela necessidade de se promover reformas em prol da transparência e do fortalecimento institucional de ambas as instituições. Como primeira mulher eleita ao cargo, buscou adotar uma postura corajosa e independente ao instituir uma inédita comissão de avaliação institucional sobre a Fundação. (G1, 2022)

A comissão contava com 13 servidores, e foi instituída pela Portaria nº 866/2023 - REITORIA/IFPB, de 18 de maio de 2023, com o intuito de realizar uma avaliação situacional quanto à FUNETEC-PB e sua adequação com a Resolução nº 85/2021-CONSUPER/DAAOC/REITORIA/IFPB, que trata da relação entre a Fundação e o Instituto Federal.

Em decorrência dos trabalhos da comissão, foram identificados diversos problemas relacionados aos procedimentos internos, ensejando diversas recomendações orientadas a corrigir as falhas administrativas observadas na gestão anterior, no intuito de promover uma maior transparência e aperfeiçoar a prestação de contas. Assim, pautado por um processo chancelado pela Procuradoria - (órgão da Advocacia Geral da União que exerce a consultoria jurídica ao IFPB), os ex-gestores foram desligados, dando início ao processo de reestruturação da FUNETEC através da composição de novos quadros.

O processo de avaliação situacional que levou à mudança de gestão da FUNETEC apresentou desafios significativos devido à resistência dos antigos gestores. Após o desligamento, foram registrados, em fontes públicas de acesso, protocolos de ações trabalhistas de alto valor promovidas por ex-gestores, além de casos de sequestro e eliminação de dados, posteriormente revertidos por decisão liminar da Justiça Paraibana. O processo também incluiu ameaças sob investigação da Polícia Federal e procedimentos em andamento no Ministério Público Estadual, Gaeco e Ministério Público Federal. Até o momento desta pesquisa, parte desses procedimentos tramitavam em segredo de justiça, o que inviabilizou um detalhamento mais aprofundado (BigPB, 2023) e impôs apenas o acesso de fontes públicas.

Os processos, que estão acessíveis ao público, indicam a existência de elementos e documentos utilizados como fonte probatória que reforçam a necessidade de um plano de Integridade/Conformidade para assegurar o adequado funcionamento da organização. Um exemplo disso é a liminar concedida em resposta ao sequestro de dados e à suposta destruição de evidências (proc. n. 0856418-39.2023.8.15.2001), além de apontamentos sobre manipulação documental, movimentações financeiras não justificadas e fraudes identificadas em sentença trabalhista (proc. n. 0001209-20.2023.5.13.0031).

Fontes públicas de acesso indicam que, em setembro de 2023, foi aprovada a indicação de um novo superintendente, considerando sua reconhecida experiência em temas de Governança, Gestão de Riscos e Integridade. Nos primeiros momentos de sua gestão buscou promover uma ampla reforma voltada para descentralizar o poder de decisão, ampliar a transparência e aproximar os órgãos de controle, reforçando a relação com os órgãos de controle e viabilizando o desenvolvendo, nas estruturas da FUNETEC, de um planejamento de mais de

150 ações dispostas em nove eixos, voltadas para fortalecer os controles internos e a conformidade da Fundação, além de garantir o seu desenvolvimento sustentável, pautado pela adequação às leis. (FUNETEC, 2023)

4.2 O Plano de Integridade/Conformidade da FUNETEC

Ao assumir a superintendência da FUNETEC, o novo gestor estabeleceu um compromisso com os princípios de transparência, integridade e responsabilidade, com o objetivo de restaurar a confiança pública e implementar práticas alinhadas a padrões elevados de governança (FUNETEC, 2023). Entre as medidas adotadas, destaca-se a aprovação de um novo Estatuto, que marca a descentralização do poder dentro da fundação. Foram também fortalecidas as relações com órgãos de controle externo por meio da adoção de processos decisórios participativos. Além disso, a FUNETEC contratou uma auditoria independente para assegurar a transparência e a prestação de contas, e implementou uma estrutura interna de Compliance, incluindo um código de ética e conduta, visando à condução ética e responsável das atividades institucionais.

Uma das medidas mais relevantes adotadas pela gestão e equipe de Integridade, após as ações anteriores, foi a contratação de uma Auditoria Independente, fiscalizado pelo Ministério Público, contando com seleção ampla e transparente, que neste caráter traz imparcialidade aos fatos, pois os dados ali obtidos têm menos chances de estarem viciados ou conter alguma espécie de distorção para benefício ou malefício, tal prática é utilizada até mesmo pelos órgãos controladores que mesmo possuindo setores capazes de investigar como é o caso da CGU, prefere um olhar externo, distante e imparcial.

Durante o processo houve a contratação de uma empresa de Auditoria que foi responsável pela avaliação institucional, tal contratação foi efetivada através de um Grupo de Trabalho, formado pelo representante Fiscal, representante do Conselho Curador e pelo representante Jurídico, processo devidamente fiscalizado pelo Ministério Público em novembro de 2023, sendo a contratação plenamente assinada pelo representante da fundação em dezembro do mesmo ano.

Além de promover uma ampla reforma estatutária, nos quadros e nos fluxos operacionais, enquanto a auditoria independente avançava, a nova gestão em paralelo, estruturou um plano de integridade contemplando 150 ações distribuídas em diferentes eixos, tais como: Comprometimento e apoio da alta administração, Ações de Gestão de Risco e Integridade e Ações de Código de Ética e Conduta.

No momento da pesquisa, o plano de integridade já havia sido documentado e iniciando a implementação. Nesse sentido, considerando o recorte deste trabalho, serão abordadas apenas as questões legais associadas ao plano em razão da relação com o Bacharelado em Direito, mas deixando bem claro que o plano de integridade ultrapassa as barreiras da análise jurídica e alcança as mais diversas aplicações e áreas de atuação, pois conforme citados anteriormente o Compliance não se limita apenas as questões legais, mas também gestão e políticas organizacionais.

As medidas adotadas pelos novos gestores serviram de base para a manutenção da relação entre a Fundação e o IFPB, trazendo com veemência o foco para as políticas de transparência. aproximação com os órgãos de controle, em contraste com as práticas adotadas nas gestões anteriores, portanto agora firmou-se o comprometimento com a transparência e colaboração quanto aos processos investigativos e fiscalizatórios.

Com a implementação do plano de Integridade, as primeiras ações foram a descentralização das decisões dentro da fundação e o utilização de estruturas de Compliance, na aderência as normativas legais, no qual destacaremos duas sendo a primeira a Lei Anticorrupção (Empresa Limpa 12.846/2013) que vele de maneira direta pelas boas práticas governamentais e a lei da Transparência (12.527), mediante a Lei N° 8.958 que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino e as fundações de apoio, sobre esta segunda temos o foco ensejando sobre a transparência quanto a utilização de verba pública, note-se que este regramento legal possui uma duplicidade em seu funcionamento, pois além de funcionar como mecanismo de controle interno, também leva para a sociedade de órgãos de controle o conhecimento destes dados que posteriormente podem ser questionados e investigados, impedindo o funcionamento obscuro das fundações de apoio.

Uma das medidas adotadas também envolve a instituição de um setor jurídico interno que a fundação, durante todos os seus trinta anos de funcionamento, não possuía, portanto, esta estratégia traz consigo mais uma questão de maior controle e concentração de esforços no aprimoramento da relação com os órgãos de controle, portanto com o departamento jurídico interno a distância foi subtraída e os processos puderam ser conduzidas de forma mais estratégica.

Acerca da padronização e adequação legal, foi implementado em junho de 2024 a Unidade de Governança, Riscos e Conformidade (UGRC), e os trabalhos foram iniciados por Diógenes Dantas através da aprovação unânime do Conselho Curador, tendo como objetivo fortalecer as questões relacionadas a Governança, Riscos e Conformidade. As 150 ações

propostas no documento foram desenhadas no contexto do seu exercício na UGRC, com base em princípios sólidos de governança e em conformidade com as melhores práticas de mercado.

Além disso, são indissociáveis do senso de missão que me trouxe de volta à Paraíba e me levou a contribuir com o fortalecimento, a ampliação dos resultados e maximização dos impactos positivos que a FUNETEC promove para toda a sociedade.” (Diógenes Dantas – Gestor da Unidade de Governança, Riscos e Compliance)

Na mensagem que antecede a apresentação do plano, Dantas afirma que:

As Fundações de Apoio não atuam de forma isolada. Ao lado de entes públicos, privados e organizações do terceiro setor, integram um amplo ecossistema de inovação que deve ser fortalecido por todos. Uma instituição que se distancia da conformidade não produz um impacto individual, mas também compromete toda a confiança e a credibilidade de todo o ambiente, e por consequência, prejudicam o desenvolvimento social e econômico. A expectativa é que a FUNETEC assuma uma posição de referencial para o processo de fortalecimento de outras Fundações. As boas práticas jamais devem ser exclusivas, elas podem - e devem ser compartilhadas por todos os colaboradores, parceiros, autoridades e órgãos fiscalizadores. (Diógenes Dantas – Gestor da Unidade de Governança, Riscos e Compliance)

Ainda como papel da UGRC, a nova estrutura registrou avanços substanciais, que incluem: a proposição de um Plano de Integridade com 150 ações distribuídas em nove eixos, a elaboração de um Plano de Cargos e Carreiras (PCCR) para todos os colaboradores da Fundação, a formulação de um Código de Ética e Conduta, a construção de uma base tecnológica voltada para a governança de documentos, treinamento dos colaboradores, criação de um canal de denúncias, em parceria com uma *legal tech*, sinalização de riscos, estudos de mercado, além de outras tantas iniciativas que permitiram trilhar o caminho da conformidade e buscar a sustentabilidade das operações internas da Fundação. (Documentos Disponibilizados)

Além destas atividades, buscou-se tornar as ações de Investigação Interna, que é um dos pilares do Plano de Integridade, efetiva e sustentável a longo prazo, promovendo relatórios para avaliação posterior e disponibilização destes dados para os Órgãos de controle, quando necessários para procedimentos fiscalizatórios, ou até mesmo suas instituições parceiras em casos de Comissões como aconteceu com a IFPB. (Documentos Disponibilizados)

Desde o início da nova gestão, a FUNETEC vem empregando esforços hercúleos com vistas a: comunicar às autoridades públicas todas as irregularidades que vem identificando, tratar o legado contratual herdado pelas gestões anteriores, visando reestruturar as operações da Fundação em um caminho de conformidade, promovendo a devida transparência em todas as

atividades, especialmente no que concerne às relações contratuais e ao uso de recursos de natureza pública. (Documentos Disponibilizados)

A aproximação voluntária e proativa junto aos órgãos de controle tem sido essencial para que a nova gestão obtenha aconselhamentos regulares, buscando a conformidade legal e a preservação da continuidade de suas atividades, evitando que se encerre uma das últimas “Fundações de Apoio” existentes na Paraíba, o que traria prejuízos incalculáveis a centenas de projetos vigentes, além de desfalcocar o Estado de uma entidade legalmente criada para fornecer suporte às Universidades – sendo até mesmo obrigatoriamente exigida em determinados arranjos previstos no Marco Legal da Inovação. (Documentos Disponibilizados)

Sendo estas as principais medidas encontradas no Plano de Integridade da FUNETEC, quando falamos de política governamental voltada as normativas legais e conformidade legal frente aos órgãos reguladores, sendo o plano dividido em nove eixos de avaliação dos riscos e pontos a melhorar, desenvolvimento do Plano de Integridade/Conformidade, implementação das melhorias propostas e avaliação dos resultados, estas duas últimas no caso em questão se misturam tendo em vista que estão acontecendo ao mesmo tempo, o plano de integridade/conformidade ainda está em execução, mas já apresenta resultados que podem ser mensurados. (Documentos Disponibilizados)

Diante deste cenário que compreende a 150 ações desenvolvidas ao longo do Plano de Integridade/Conformidade, seria extremamente exaustivo e não interessante para o trabalho em questão explorar uma por vez, portanto tomando por base os nove pilares anteriormente, pudemos responder a quais normativas cada um tem maior direcionamento e a partir disso compreender a adequação Legal que o plano pode entregar.

Visando estabelecer estes pontos de maneira clara e objetiva e de maneira concisa, criou-se uma tabela a fim de responder diretamente este questionamento. A tabela prioriza os disciplinamentos para a existência e manutenção de uma fundação de apoio e busca avaliar a adequação legal dos 9 pilares de integridade da FUNETEC, as principais normativas legais utilizadas foram:

- O Guia De Integridade Pública da CGU – 2015
- LEI Nº 12.349, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2010
- LEI Nº 12.863, DE 24 DE SETEMBRO DE 2013
- LEI Nº 13.243, DE 11 DE JANEIRO DE 2016

As normativas supracitadas têm foco: a boa administração das fundações de apoio, responsabilização administrativa e judicial perante irregularidades, utilização de capital

proveniente de entidade pública ou diretamente do governo federal e contratação de pessoal, além da política de investimentos em desenvolvimento técnico científico, vejamos a tabela a seguir:

DOS PILARES E DA ADEQUAÇÃO LEGAL RELACIONADA

PILARES	ADEQUAÇÃO LEGAL BUSCADA
1. Comprometimento e apoio da alta administração	Guia De Integridade Da CGU Lei 12.863, Art. 3º § 2º, I Lei 12.863, Art. 3º § 2º, III Lei 13.243. Art. 2º
2. Ações de Gestão de Risco e Integridade	Guia De Integridade Da CGU Lei 12.349 Art. 4º - A Lei 13.243. Art. 2º
3. Ações de Código de Ética e Conduta	Guia De Integridade Da CGU Lei 12.863, ART 8º Lei 12.863 Art. 3º Lei 13.243. Art. 2º
4. Ações de Controle Interno	Guia De Integridade Da CGU Lei 12.863 Art. 4º - D, § 2º Lei 12.349 Art. 4º - C Lei 12.863 Art. 3º Lei 12.863, ART 3º § 2º, III
5. Ações de Capacitação e Comunicação	Guia De Integridade Da CGU Lei 12.349 Art. 4º - A Lei 13.243. Art. 2º
6. Ações de Canais de Denúncia	Guia De Integridade Da CGU Lei 12.349 Art. 4º - A
7. Ações de Investigações Internas	Guia De Integridade Da CGU Lei 12.863, ART 6º
8. Ações de Due Dilligence	Guia De Integridade Da CGU Lei 13.243. Art. 2º Lei 12.349 Art. 4º - C Lei 12. 846, ART. 6º - 15º
9. Ações de Avaliação e Monitoramento	Guia De Integridade Da CGU Lei 12.349 Art. 4º - A Lei 12.349 Art. 4º - C

Fonte: Produzida pelo autor através da análise dos dados.

A partir destes elementos elencados anteriormente, juntamente com a tabela podemos agora passar a analisar os resultados que já são possíveis mensurar a partir da aplicação do Plano de Integridade/Conformidade.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As ações implementadas no âmbito do programa de Compliance da Fundação estão sendo conduzidas de forma regular e dentro dos prazos estabelecidos, o que já permite uma avaliação inicial de seus resultados. O primeiro ponto a destacar é a continuidade de suas operações, monitorada pelos órgãos de controle externo. As atividades desenvolvidas pela equipe de Integridade têm se mostrado eficazes nas questões legais que necessitavam de revisão. Abaixo, apresentamos os principais posicionamentos em ordem cronológica para melhor compreensão dos avanços:

Vejamos o posicionamento do Promotor do MPPB:

Em linhas gerais, constatamos que a proposta apresentada, além de permitir um aprimoramento da estrutura organizacional da entidade, igualmente viabiliza uma melhor prestação na sua área de ação social, permitindo que haja uma maior afinidade funcional nas ações que serão desenvolvidas, concorrendo, de igual forma, para a preservação do seu próprio patrimônio social - bem constitucionalmente tutelado." Procedimento Administrativo (Extrajudicial) 002.2023.063992. Documento 2023/0002416789 criado em 14/12/2023 às 07:35. Assinado eletronicamente por Alexandre Nobrega em 14/12/2023. (FUNETEC, 2024)

Vejamos como avalia o Procurador do MPF o processo de integridade:

A Fundação possui uma relevância tremenda na Paraíba, com projetos muito importantes. Todavia vem sofrendo nas gestões passadas com práticas que merecem uma apuração e, diante dessas constatações, a movimentação da Fundação atualmente em inovar, em melhorar a sua governança, em melhorar seus controles vem em um momento muito importante para que a Fundação continue desenvolvendo seu trabalho de forma relevante, de forma adequada, e isso só vem engrandecer a própria Fundação e a gestão atual. O Ministério Público Federal entende como algo muito bom que vem sendo feito e elogia e parabeniza a gestão atual Reconhecimento pelo Ministério Público Federal, na figura do Procurador da República Marcos Queiroga em 26/07/2024. (FUNETEC, 2024)

Vejamos o posicionamento mais atualizado do representante do MPPB:

As entidades que integram o terceiro setor atuam em sistema de parceria com o serviço público, que é o primeiro setor. Então, essa intersetorialidade entre os órgãos

de controle, do qual o Ministério Público faz parte, e as entidades que integram, estabelece um vínculo de parceria. Quanto mais transparência e proximidade que essas entidades guardam dos órgãos de controle, melhor. Ganha a sociedade com uma ação positiva e evidente do trabalho que tem que ser realizado. Caso especial da FUNETEC/PB, que teve problemas no passado e está apontando as dificuldades e o caminho do acerto. Enquanto Promotoria de Fundações, a gente vê a boa intenção da Fundação em querer acertar e, obviamente, estamos também à disposição para colaborarmos de qualquer forma com informações e encaminhamentos que possam também potencializar esse caminho do acerto." Reconhecimento pelo Ministério Público Estadual, na figura do Promotor Alexandre Nobrega em 01/08/2024. (FUNETEC, 2024)

Portanto fica claro que os nove pilares utilizados durante o processo do plano de Integridade/Conformidade estão alcançando os resultados legais necessários aos olhos dos órgãos de Controle Externo, tornando programa de Compliance quando a adaptação normativa legal bem sucedido. O plano ainda bateu todos os quesitos do Guia de Integridade da CGU, bem como os pontos citados pelos autores no Referencial, principalmente no que se refere a boa governança, controle interno, aproximação com os órgãos de controle externo e atuação ética em seus setores.

Diante deste cenário podemos então constatar que o Plano de Integridade/Conformidade entregou como melhorias, os seguintes pontos:

- Aprimoramento dos Controles Internos: na figura da uma política de governança ética, como por exemplo, temos a política de contratação respeitando seu marco Legal e instituição de um conselho de fiscalização que visa a descentralização das decisões que minimiza os riscos como cita Silva (2011).
- Maior Transparência: Com a nova política de divulgação de dados, principalmente na manutenção do Portal da Transparência foi possível o respeito as normativas presentes na lei 12.349.
- Cultura da Integridade: altamente difundida pelo CGU e presente na Lei Anticorrupção, a cultura da integridade foi o foco de todo o programa de Compliance desenvolvido, principalmente logo com o novo código de Conduta que apesar de não fazer parte do programa deu início as ações que viriam a ser propostas.

- Redução de Riscos: Ainda à luz da lei da Anticorrupção, temos a constatação através dos órgãos de controle interno da redução dos riscos e respeito normativo.
- Aproximação dos Órgãos de Controle: o pronunciamento das entidades de controle por si só demonstra a validação do projeto de Compliance desenvolvidos e como é efeito, além de constatar que a aproximação trás para a fundação um status social de segurança e idoneidade em suas atividades.

Todas as ações desenvolvidas em termos de busca de Conformidade Legal obtiveram resultados efetivos em sua aplicação, nota-se que além de seguir o guia de Integridade da CGU, que hoje é o mais próximo de um disciplinamento do programa de Compliance e as demais normativas que versam sobre a atuação de uma fundação de apoio, as ações foram corroboradas pela literatura do assunto, que apesar de não ser extensa, aborda de maneira precisa as características de um programa de Compliance, através da ferramenta do plano de Integridade/Conformidade. Constando assim um plano aplicado de maneira sólida e que garantiu resultados na conformidade, principalmente com a manutenção das atividades da fundação.

5.1 Limitações da Pesquisa

Os dados utilizados neste trabalho foram gentilmente cedidos pela FUNETEC para fins acadêmicos, com o cumprimento das cautelas necessárias para assegurar a confidencialidade e o acesso restrito a documentos que contenham informações sensíveis. Sem esse acesso, a realização deste estudo não seria possível. No entanto, devido ao sigilo judicial aplicado a diversos processos mencionados, algumas informações foram omitidas, limitando a exploração mais aprofundada dos resultados legais encontrados.

Outro ponto são as questões financeiras da fundação, que diante dos processos sofridos estão sob ótica do Ministério Público e com seu sigilo resguardado, portanto impossibilitando a demonstração de um antes e depois, constatando os efeitos do plano aplicado. Este trabalho inicialmente seria proposto através de entrevistas com os órgãos de controle externo, na figura de seus representantes, mas que restou frustrada devido ao tempo hábil necessário para entrega do presente artigo. Espera-se que em pesquisas futuras o tema possa ser aprofundado.

Como último ponto, está a figura de quem vos escreve, como acadêmico possuo certa limitação quanto a análise mais qualificada dos Dados e apresentação de silogismos e

referencias, o processo de desenvolvimento científico é realmente bastante trabalhoso, mas ao mesmo tempo recompensador.

5.2 As Contribuições deste Trabalho

O presente trabalho não se limitou apenas a tratar da documentação de um programa de Compliance aplicado, mas sim compreender de maneira interna o processo e trazer para o meio acadêmico do Direito as respostas necessárias quanto as normativas e de que maneira estas são usadas para um processo de adequação legal, ao menos no âmbito das Fundações de apoio.

É necessário compreender que cada organização traz em si suas características e normativas legais as quais devem se adequar, mas que tratando-se de direito público e privado as fundações de apoio tocam os dois mundos, portanto, pode-se constatar como o programa de Compliance funciona no que tange a adequação normativa, em perspectiva a conformidade e podendo afirmar que este programa é uma ferramenta do Direito, não apenas uma espécie de plano que serve a políticas de boas governança e administração.

E como último ponto e não menos importante realçou novamente a importância das fundações de apoio, principalmente no contexto brasileiro que é conhecidamente carente quando falamos em produção técnico científica e por fim como o Compliance impediu que a Paraíba e todas as instituições parceiras perdessem esse precioso recurso que é a FUNETEC. Servindo de base para que outras fundações possam formular suas políticas de governança com o ideal mais íntegro e trazendo os seus reais efeitos para a sociedade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho debruçou-se sobre o Compliance na perspectiva de sua ferramenta plano de Integridade/Conformidade e como esta seria utilizada para a adequação legal de uma organização, utilizando o estudo de caso, onde é possível a coleta de dados empíricos, assim foi escolhido a fundação FUNETEC, partindo do estudo do seu plano de Conformidade foi possível analisar os efeitos dentro da organização e a luz dos órgãos de controle externos diretamente ligados a legalidade da organização.

A análise trouxe à tona os problemas com os quais o Plano de Conformidade deveria responder para que houvesse a adequação, com estes dados foi possível mensurar os efeitos da Conformidade proposta pelo plano e comprovar que a mesma estava sendo atingida através dos

pronunciamentos dos órgãos de controle externo e da corroboração de suas práticas pela literatura utilizada.

Como citado anteriormente, o plano de Integridade/Conformidade representou um dos principais fatores para a continuidade das atividades, com este fato, juntamente com o posicionamento dos órgãos de controle externo é possível afirmar que a fundação demonstrou o interesse de alcançar a aderência legal necessária e adequação aos parâmetros referenciais. Recomenda-se que estudos futuros metrifiquem como o programa de integridade está associado a preservação da continuidade das organizações.

A partir da visão mais aprofundada no contexto legal do plano executado, resta necessário um aprimoramento nos nossos mecanismos normativos que tratam especificamente dos processos de adequação legal, sendo preciso compreender que o código tributário e a lei de responsabilidade fiscal e administrativa são limitadas a um parâmetro mais financeiro, deixando a questão governamental a título do Guia da CGU, que não possui força normativa e serve apenas como parâmetros de avaliação e não de metas que devem ser obrigatoriamente alcançados.

O Compliance precisa ser abraçado e desenvolvido, não apenas como caráter normativo, mas uma política institucional, que não seja apenas uma “escolha” das organizações, mas sim um dever e uma nova matriz de manutenção legal, além de servir de ponte para um desenvolvimento organizacional mais seguro e ético, quando nos referimos a relação empresa-sociedade e empresa-empresa. Além de instituir a política de conformidade como uma ferramenta legal disponível aos operadores de Direito e sua oferta seja plausível.

7 REFERÊNCIAS

ABRAMO, Claudio Weber. *Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado*. Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil, São Paulo, 2004.

ASSI, Marcos. *Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios*. Saint Paul Editora, 2019. Disponível em: [Governança, Riscos e Compliance: Mudando a Conduta nos Negócios - Marcos Assi - Google Livros](#). Acesso em: 31 de ago. de 2024.

BACIGALUPO, Silvina. Compliance. **EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad**, n. 21, p. 260-276, 2021. Disponível em: <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/6348> Acesso em: 22 de ago. de 2024.

BAER, Miriam Hechler. Governing corporate compliance. *BCL Rev.*, v. 50, p. 949, 2009.

BRASIL. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. Altera as Leis nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal; as Leis nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e nº 11.539, de 8 de novembro de 2007, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 2010.

BRASIL. Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013. Altera as Leis nº 10.893, de 13 de julho de 2004; nº 10.865, de 30 de abril de 2004; e nº 11.434, de 28 de dezembro de 2006, entre outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 set. 2013.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jan. 2016.

BIRCHAL, Daniel Massière; ZAIDAN, BRAGA, Luis José; Fernando Hadad. **Governança, Riscos E Conformidade: Modelo Integrado Utilizando A Modelagem De Processos De Negócios**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 12, n. 3, 2019. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/download/7089/pdf/2604>. Acesso em: 20 de ago. de 2024

CAMPOS, Laura de Fátima Fonseca; OLHER, Bruno Silva; COSTA, Ivy Silva. **A atuação das fundações de apoio às instituições federais de ensino superior: o estudo de caso da fundação de apoio ao ensino, pesquisa e extensão deputado último de carvalho, MG-Brasil**. HOLOS, v. 6, p. 222-235, 2015.

CLICKPB. Esquema desviou R\$ 2,4 milhões da UFPB através de Fundação José Américo. *ClickPB*, João Pessoa, 11 out. 2023. Disponível em: <https://www.clickpb.com.br/paraiba/esquema-desviou-r-24-milhoes-da-ufpb-atraves-de-fundacao-jose-americo-153238.html> . Acesso em: 29 out. 2024.

CONFIES. Fundações de apoio captam mais de R\$ 8 bi e batem novo recorde na receita para ciência nacional. Confederação Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior (CONFIES), 02 mai. 2022. Disponível em: <<https://confies.org.br/institucional/fundacoes-de-apoio-captam-mais-de-r-8-bi-e-batem-novo-recorde-na-receita-para-ciencia-nacional/>>. Acesso em: 29 out. 2024.

DA UNIÃO, Controladoria-Geral. Guia de Integridade Pública: Orientações para a Administração Pública Federal: Direta Autárquica e Fundacional. **Brasília: CGU**, 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665> Acesso em: 10 de set. 2024.

DAVID, Lia Maria Silveira. **Plano de integridade em instituição federal de ensino superior: avaliação da implementação da Universidade Federal do Cariri**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

DA SILVA, Helton Junio. COMPLIANCE E INTEGRIDADE EMPRESARIAL: A VALORAÇÃO ÉTICA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Meritum, Revista de Direito da Universidade FUMEC**, 2022.

FILGUEIRAS, Fernandes. **A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social.** *Opinião Pública*, 15(2), 386–421. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-62762009000200005>. Acesso em: 10 de set. de 2024

FUNETEC-PB. Funetec-PB abre processo seletivo para cursos técnicos em parceria com a Fundação Casa de José Américo. Funetec-PB, João Pessoa, 24 mar. 2022. Disponível em: <https://funetec.org.br/index.php?vars=noticias/ver/583> . Acesso em: 29 out. 2024.

FUNETEC-PB. Funetec-PB abre vagas para cursos técnicos gratuitos em parceria com a Fundação Casa de José Américo. *Funetec-PB*, João Pessoa, 4 out. 2021. Disponível em: <https://funetec.org.br/noticias/ver/550> . Acesso em: 29 out. 2024.

FUNETEC-PB. Funetec-PB realiza cursos gratuitos em parceria com a Fundação Casa de José Américo. *Funetec-PB*, João Pessoa, 28 ago. 2023. Disponível em: <https://funetec.org.br/index.php?vars=noticias/ver/685> . Acesso em: 29 out. 2024.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. O estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: fundamentos, roteiro de aplicação e pressupostos de excelência. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1-14, 2010. Disponível em: [Titulo](#). Acesso em: 10 de set. 2024.

G1 PARAÍBA. Professora Mary Roberta é a mais votada em eleição para reitoria do IFPB. *G1*, Paraíba, 9 abr. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2022/04/09/professora-mary-roberta-e-a-mais-votada-em-eleicao-para-reitoria-do-ifpb.ghtml> . Acesso em: 29 out. 2024.

GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa. Bookman Editora, 2009.

JAPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano; FERREIRA, Ana Lúcia Tavares. A Lei Anticorrupção e os Programas de Compliance no Brasil. **Revista Científica do CPJM**, v. 1, n. 03, p. 139-153, 2022. Disponível em: [A Lei Anticorrupção e os Programas de Compliance no Brasil | Revista Científica do CPJM](#). Acesso em: 13 de out. de 2024.

LIMA, Luiz Henrique. **Controle externo.** Grupo Gen-Editora Método Ltda., 2015. Disponível em: [CONTROLE EXTERNO - 4ª EDICAO-libre.pdf](#). Acesso em: 23 de out. de 2024.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2017.

Membros da antiga gestão da Funatec são investigados pelo Ministério Público da PB. BigPB, 10 out. 2023. Disponível em: <https://bigpb.com.br/membros-da-antiga-gestao-da-funatec-sao-investigados-pelo-ministerio-publico-da-pb/> . Acesso em: 29 out. 2024.

NOBLAT, Ricardo. Leis demais em um país sem lei. *Veja*, 2 set. 2023. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/noblat/leis-demais-em-um-pais-sem-lei> . Acesso em: 29 out. 2024.

MELO, Valdir. Programas de conformidade e a busca de integridade em organizações. Brasília, DF: IPEA, 2019. 46p. (Texto para discussão, n. 2475).

PAES, José Eduardo Sabo; **Fundações, Associações E Entidades De Interesse Social.** Brasília: Forense, 2010. Disponível em: fundacoes_associacoes_entidades_paes_9.ed.pdf. Acesso em: 30 de set. de 2024

SANTOS, Renato de Almeida dos. Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional. 2011.

SILVA, Alexandre Silva da. Antes de uma fundação, um conceito: um estudo sobre a disciplina jurídica das fundações de apoio na cooperação entre universidade e empresa. 2011. Disponível em: <Metadados do item: Antes de uma fundação, um conceito: um estudo sobre a disciplina jurídica das fundações de apoio na cooperação entre universidade e empresa>. Acesso em: 20 de ago. de 2024

SILVEIRA, Rithyelen Aliny da et al. Compliance e gestão de riscos no terceiro setor: um estudo de caso na fundação e amparo à pesquisa e extensão universitária (FAPEU). 2021. Disponível em: [Compliance e gestão de riscos no terceiro setor: um estudo de caso na fundação e amparo à pesquisa e extensão universitária \(FAPEU\)](Compliance e gestão de riscos no terceiro setor: um estudo de caso na fundação e amparo à pesquisa e extensão universitária (FAPEU)). Acesso em: 13 de ago. de 2024.

WILLIAMS, Cynthia A. Corporate Compliance with the Law in the Era of Efficiency. *NCL Rev.*, v. 76, p. 1265, 1997.