



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Rithyelen Aliny da Silveira

***COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE
CASO NA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E EXTENSÃO
UNIVERSITÁRIA (FAPEU)***

Florianópolis

2021

Rithyelen Aliny da Silveira

**COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE
CASO NA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E EXTENSÃO
UNIVERSITÁRIA (FAPEU)**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Viviane Theiss

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silveira, Rithyelen Aliny da
Compliance e gestão de riscos no terceiro setor : um
estudo de caso na Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão
Universitária (FAPEU) / Rithyelen Aliny da Silveira ;
orientadora, Viviane Theiss, 2021.
47 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis,
2021.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. compliance. 3. gestão de
riscos. 4. terceiro setor. I. Theiss, Viviane. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Ciências Contábeis. III. Título.

Rithyelen Aliny da Silveira

**COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE
CASO NA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E EXTENSÃO
UNIVERSITÁRIA (FAPEU)**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso Ciências Contábeis.

Florianópolis, 10 de setembro de 2021.

Prof^a. Dr^a. Viviane Theiss
Coordenadora de TCC

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Viviane Theiss
Orientadora
Instituição UFSC

Prof^a. Dr^a. Luiza Santangelo Reis
Avaliadora
Instituição UFSC

Ms. Anderson Betti Frare
Avaliador
Instituição UFSC

A Deus e aos meus pais e irmão, que sempre me incentivaram e estiveram ao meu lado em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por toda a força, bênçãos e proteção para chegar até aqui.

À minha mãe Edilza, meu porto seguro, minha melhor amiga, meu maior orgulho e minha heroína.

Ao meu padrasto Avelino, que me acolheu, ensinou e apoiou em todos meus passos.

Ao meu irmão Petrus, por toda parceria e cuidado.

Aos meus amigos que este curso me deu, Lara, Luiza, Bárbara, Gabriel e Ruann, por todo apoio e incentivo e por não me deixarem desistir em nenhum momento.

À minha orientadora Viviane, por ter me auxiliado desde o início do projeto com toda dedicação e suporte.

E por último, mas muito importante, a mim mesma, que busquei forças de onde não tinha no meio de uma pandemia para me dedicar a esta pesquisa e às disciplinas faltantes.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.”

- *Chico Xavier*

RESUMO

O *compliance* e a gestão de riscos são ações de governança que ajudam a mitigar irregularidades em uma organização. Esta pesquisa busca identificar os desafios da aplicação de *compliance* e gestão de riscos em entidades do terceiro setor, a partir de um estudo de caso na Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU). Por meio de uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem mista de predominância qualitativa, foi realizado um estudo de caso em uma entidade de terceiro setor com aplicação de entrevistas com gestores da alta e intermediária administração, levantamento com colaboradores e análise documental. O método de prática de *compliance* e gestão de riscos utilizada foi a descrita no Guia de Integridade Pública e na Portaria n. 915/2017 da Controladoria-Geral da União (CGU), respectivamente. Após a análise das entrevistas e do questionário, foram identificados desafios na prática de *compliance* e gestão de riscos na: (i) garantia de recursos; (ii) capacitação de aspectos éticos e de integridade; (iii) combate ao nepotismo; (iv) qualificação e formação de líderes e dirigentes; (v) declaração de bens e interesses; (vi) uso da gestão de riscos nos controles internos e rotina administrativa; (vii) uso da gestão da informação e da comunicação para mitigação dos riscos; (viii) mapeamento das atividades, processos e procedimentos; (ix) definição de responsabilidades; (x) renovação dos quadros de direção; (xi) unidade de correção de desvios; (xii) identificação de riscos; (xiii) avaliação e priorização de riscos; e (xiv) comunicação e monitoramento.

Palavras-chave: *Compliance*. Gestão de riscos. Terceiro setor.

ABSTRACT

Compliance and risk management are governance actions that help mitigate irregularities in an organization. This research seeks to identify the challenges of compliance and risk management application in third sector entities, from a case study at Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU). Through a descriptive and exploratory research with a mixed approach of qualitative predominance, a case study was conducted in a third sector entity, with the application of interviews with managers of the upper and intermediate administration, survey with collaborators and documentary analysis. The method of compliance and risk management practice used was described in the Guide to Public Integrity and Ordinance No. 915/2017 of the CGU, respectively. After the analysis of the interviews and questionnaire, challenges were identified in the practice of compliance and risk management in: (i) guarantee of resources; (ii) training of ethical aspects and integrity; (iii) combating nepotism; (iv) qualification and training of leaders and leading; (v) declaration of assets and interests; (vi) use of risk management in internal controls and administrative routine; (vii) use of information management and communication to mitigate risks; (viii) mapping of activities, processes and procedures; (ix) definition of responsibilities; (x) renewal of management boards; (xi) deviation correction unit; (xii) risk identification; (xiii) risk assessment and prioritization; and (xiv) communication and monitoring.

Keywords: Compliance. Risk management. Third sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Idade dos respondentes do questionário	31
Figura 2 - Setores de atuação dos funcionários do setor financeiro	32
Figura 3 - Período de atuação na entidade.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Constructo sobre <i>Compliance</i>	19
Quadro 2 - Constructo sobre Gestão de Riscos	21
Quadro 3 – Respostas do constructo <i>compliance</i> por assertivas	33
Quadro 4 – Respostas do constructo gestão de riscos por assertivas	35
Quadro 5 – Estatística descritiva do <i>compliance</i> por linhas de partida	36
Quadro 6 – Estatística descritiva sobre a gestão de riscos por etapas	37
Quadro 7 – Respostas do constructo <i>compliance</i> por linhas de partida	37
Quadro 8 – Respostas do constructo gestão de riscos por etapas	38
Quadro 9 - Desafios do constructo <i>compliance</i>	38
Quadro 10 - Desafios do constructo gestão de riscos	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo geral.....	11
1.1.2	Objetivos específicos.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	<i>COMPLIANCE</i> E GESTÃO DE RISCOS EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR	13
2.2	ESTUDOS ANTERIORES SOBRE <i>COMPLIANCE</i> E GESTÃO DE RISCOS EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR	15
3	METODOLOGIA.....	17
4	ANÁLISE DE DADOS	23
4.1.1	ENTREVISTAS	23
4.1.1	Entrevista sobre <i>Compliance</i>	23
4.1.2	Entrevista sobre Gestão de Riscos.....	28
4.2	LEVANTAMENTO COM OS COLABORADORES	31
4.3	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	38
5	CONCLUSÃO.....	41
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	42
	REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

As entidades do terceiro setor trazem vários benefícios à sociedade, no qual buscam uma evolução social, cultural, política e econômica, e por elas passam grande soma de recursos públicos, incentivos e cooperação da iniciativa privada, entre outros. Muitas organizações acabam sendo usadas ilicitamente, as chamadas “laranjas”, para desvios financeiros, privilégios fiscais e captação de recursos. A solução para minimizar essas irregularidades é um sistema de controle efetivo (NUNES, 2006).

Procedimentos de *compliance* e gestão de riscos podem mitigar tais irregularidades. *Compliance* pode ser conceituado como “o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório” (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 2). A definição de risco para a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em sua norma NBR ISO 31000 (2009, p. 1-2), é: “efeito da incerteza nos objetivos”. A mesma norma define que gestão de riscos são atividades para dirigir e controlar uma organização referente aos riscos. No terceiro setor, o *compliance* pode garantir o cumprimento e a conformidade das normas, considerado primordial para uma gestão segura, transparente e revestida de legalidade. Somando-se a uma gestão de riscos efetiva, poderá identificar, diminuir e controlar os riscos que aparecem ao decorrer das muitas etapas e processos.

Na literatura encontra-se diferentes estudos sobre *compliance* e gestão de risco em organizações do terceiro setor. Costa (2018) mapeou os riscos e controles por meio de ferramentas de gestão de riscos. O autor percebeu algumas falhas na identificação, definição de prioridades e monitoramento dos riscos após fazer um estudo de caso no setor de contas a pagar. E assim, apontou sugestões de aperfeiçoamento nos controles internos para mitigação dos riscos.

Melo (2018) tratou sobre *compliance* em um estudo de caso e identificou vulnerabilidades na entidade estudada, como a falta de garantia de recursos, código de ética, treinamento e, principalmente, conscientização dos dirigentes.

Garcez (2019) fez uma análise da gestão de risco de uma organização do terceiro setor e constatou um baixo grau de maturidade do tema, falta de identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento de riscos. Ainda trouxe a necessidade de um fortalecimento da cultura da gestão de risco e de conscientização e capacitação das equipes que ainda se mostraram desinformadas acerca dessa política de gestão e como realizá-la.

Nesta pesquisa foi realizado um estudo de caso na Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU). A fundação é uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, e assim, fazendo parte do terceiro setor. A entidade foi criada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para apoiar o ensino, pesquisa e extensão e desde 2018 busca melhorias gerenciais por meio de políticas internas e programa de integridade.

No entanto, na prática das políticas de *compliance* e gestão de riscos, pode haver desafios específicos voltados às entidades que já aderem a tais controles. A prática eficaz de gestão de riscos é um elemento-chave na gestão da organização como um todo (BARROS, 2012). Diante disso, é importante identificar os problemas na aplicação de *compliance* e gestão de riscos para corrigi-los e ter uma melhor gestão. Neste contexto, a presente pesquisa tem como questão: Quais os desafios na aplicação do *compliance* e gestão de risco em uma entidade do terceiro setor?

1.1 OBJETIVOS

Tozoni-Reis (2009, p. 55) mostra a importância e a definição dos objetivos em pesquisas científicas: “um propósito, uma meta, um alvo que se pretende atingir, uma ação a ser realizada, a própria materialização do estudo”. Mesma autora, diz que a definição dos objetivos pode delinear a pesquisa. Moresi (2003, p. 60) traz que o “objetivo geral será a síntese do que se pretende alcançar”, já os específicos “explicitarão os detalhes e serão um desdobramento do objetivo geral”.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral é identificar os desafios da aplicação de *compliance* e gestão de riscos em entidade do terceiro setor, a partir de um estudo de caso na Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU).

1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral o presente estudo pretende:

- a) Listar as linhas de partida para realização de *compliance* conforme o Guia de Integridade Pública do Ministério da Transparência e CGU (BRASIL, 2015);
- b) Apontar as etapas da aplicação da gestão de riscos conforme a Portaria n. 915 da CGU (BRASIL, 2017);

c) Descrever características de como ocorre a *compliance* e gestão de riscos em uma entidade do terceiro setor.

1.2 JUSTIFICATIVA

O *compliance*, segundo Blok (2020, p. 1), pode auxiliar uma organização a “construir uma imagem forte, transparente, confiável e de boa reputação junto aos *stakeholders* internos e externos”. Tornando-se fundamental na proteção da reputação e aprimoramento de valor ao promover melhor relacionamento com *stakeholders*, coordenação interna e mitigação do risco de perda da reputação da empresa. O *compliance* ainda protege a empresa e seus dirigentes, ao diminuir riscos de responsabilidades penais (BLOK, 2020).

Os riscos são intrínsecos no curso da vida de pessoas físicas e jurídicas. E como não há formas de evitá-los completamente, as pessoas jurídicas podem administrá-los para que seus impactos não prejudiquem os negócios (BLOK, 2020).

Para Kaercher e Luz (2016), o gerenciamento de riscos proporciona a correta proteção dos ativos e do patrimônio dos acionistas por eliminar, ou até reduzi de forma efetiva, grande parte dos possíveis riscos.

Assim como em qualquer outra, em uma entidade de terceiro setor pode haver desafios na aplicação de *compliance* e gestão de risco. Nesse sentido, esta pesquisa tem como contribuição, descrever melhorias dessas práticas voltadas para a entidade a ser estudada, bem como para demais entidades do terceiro setor. Também contribui para que dirigentes utilizem os dados encontrados, para reformular e aperfeiçoar a realização de *compliance* e gestão de risco na organização, com base no Guia de Integridade Pública do Ministério da Transparência e CGU e na Portaria n. 915/2017 da CGU (BRASIL, 2015; 2017).

O estudo pode colaborar ao deixar visível os possíveis obstáculos para laboração das políticas em questão. Assim como, reveste-se de importância tal investigação por envolver funcionários e administração no fomento de políticas de *compliance* e gestão de risco no terceiro setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta aspectos relevantes e estudos anteriores sobre *compliance* e gestão de riscos aplicadas às entidades do terceiro setor.

2.1 COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor é uma das divisões dos setores da sociedade civil, seguido pelo governo como primeiro setor e a iniciativa privada pelo segundo setor. Porventura, as lacunas deixadas pelos setores público e privado criaram o campo de estudo desse setor.

Pegoraro (2013) mostra que o surgimento do terceiro setor se deu após o período de pós-segunda guerra mundial com a finalidade absorver o trato da questão social e atuar nas lacunas deixadas pelos setores públicos e privados. Sua característica principal é a ausência da preocupação com o lucro e a busca do bem-estar social (PEGORARO, 2013).

Nunes (2006, p. 27), define terceiro setor como “um conjunto de organizações de origem privada, dotadas de autonomia, administração própria e finalidade não lucrativa, cujo objetivo é promover o bem-estar social através de ações assistenciais, culturais e de promoção da cidadania”.

Santos (2020) aborda que o termo terceiro setor é formado pelas entidades privadas à sociedade civil, e prestam atividade de interesse social, sem fim lucrativo. Para Bocchi (2013, p. 14), o terceiro setor se caracteriza como “aquele que se compõe de pessoas que, sem integrar o Estado, almejam atividades sociais ou solidárias, sem desejar lucro, ou seja, sem fins econômicos”. Pegoraro (2013) ainda acrescenta que um dos objetivos principais dessas entidades, é atuar voluntariamente junto à sociedade, em busca do aperfeiçoamento dela.

Nunes (2017, p. 9) acrescenta que “diante dessas responsabilidades se faz necessário que essas organizações adotem modelos de gestão a fim de melhorar seus processos, além de demonstrar de forma transparente suas ações a toda sociedade e seus parceiros.”

A fim de estabelecer orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a GCU criou o Guia de Integridade Pública (BRASIL, 2015), no qual traçou linhas de partida para esses órgãos estarem de acordo com a *compliance*. O guia traz orientações gerais e pontos de atenção estruturados em nove linhas de partida. Essas linhas norteiam as organizações a fim de que tenham medidas de integridade eficazes. São elas: conheça sua instituição; estimule um comportamento íntegro na sua organização; invista na seleção e formação dos seus dirigentes; defina regras claras na interação público-privada; seja transparente; escute e envolva as partes interessadas; gerencie de forma eficaz riscos e

controles; identifique e puna os responsáveis por desvios; e institua uma instância interna de integridade (BRASIL, 2015).

No campo gerencial muitas são as incertezas, e esse estado de deficiência das informações deve ser combatido. Os desvios em relação ao esperado podem ser medidos e controlados, se por ventura identificados. De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO* (2007, p. 4), gerenciamento de riscos é:

[...] um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

A busca pelo cumprimento da lei e a conformidade dos atos administrativos/gerenciais com todas as normativas podem gerar uma real mitigação dos riscos. Estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos podem diminuir os riscos. Essas ações de controle, atualmente, são chamadas de *compliance* (COIMBRA; MANZI, 2010).

Para Melo (2018, p. 21), “[...] o contexto de atuação das Organizações Terceiro Setor está voltado para a promoção do diálogo e união de esforços, diferente de um contexto competitivo comum das organizações com fins lucrativos”. A autora ainda aponta que o modelo de gerenciamento das organizações sem fins lucrativos deve ser “[...] dinâmico no sentido de abranger ações advindas de outros setores da economia [...]” (MELO, 2018, p. 24).

A Portaria n. 915/2017 da CGU foi criada para instituir a política de gestão de riscos, trazendo os princípios, objetivos, competências e operacionalização. O art. 6º da Portaria n. 915/2017 (BRASIL, 2017) da CGU trata das etapas mínimas da operacionalização da gestão de riscos, que são as seguintes:

- I - entendimento do contexto: etapa em que são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos;
- II - identificação de riscos: etapa em que são identificados possíveis riscos para objetivos associados aos processos organizacionais;
- III- análise de riscos: etapa em que são identificadas as possíveis causas e consequências do risco;
- IV - avaliação de riscos: etapa em que são estimados os níveis dos riscos identificados;
- V - priorização de riscos: etapa em que são definidos quais riscos terão suas respostas priorizadas, levando em consideração os níveis calculados na etapa anterior;
- VI - definição de respostas aos riscos: etapa em que são definidas as respostas aos riscos, de forma a adequar seus níveis ao apetite estabelecido para os processos organizacionais, além da escolha das medidas de controle associadas a essas respostas; e
- VII - comunicação e monitoramento: etapa que ocorre durante todo o processo de gerenciamento de riscos e é responsável pela integração de todas as instâncias envolvidas, bem como pelo monitoramento contínuo da própria Gestão de Riscos, com vistas a sua melhoria (BRASIL, 2017).

Para trazer a gestão de riscos à administração pública, federal direta, autárquica e fundacional, o Ministério da Transparência e a CGU criaram em 2018, o Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade (BRASIL, 2018) com orientações para essas organizações. O guia apresenta, de forma bem detalhada, todas as etapas para uma boa gestão de riscos. Como passos para esse gerenciamento, o guia denota: (i) seleção e estudo do processo; (ii) identificação de riscos; (iii) análise de riscos; (iv) avaliação de riscos; (v) tratamento de riscos; e (vi) comunicação e monitoramento.

Para uma gestão de riscos eficaz, é necessário definir os objetivos da organização classificando-os em quatro categorias: estratégicos, de comunicação, de operações e de conformidade. Essas categorias possibilitam o enfoque nos aspectos da gestão de riscos, tendo uma relação direta com eles. O gerenciamento de riscos é constituído por oito componentes: ambiente interno, resposta a risco, fixação de objetivos, atividades de controle, informações e comunicações, identificação de eventos, monitoramento e avaliação de riscos (COSO, 2007).

Sobre gerenciamento de riscos no terceiro setor, Silva (2019, p. 86) apresenta os passos e riscos que podem ser apontados:

O primeiro passo é assimilar que a premissa básica que uma gestão de riscos eficiente é gerar valor ao negócio. E definir quais os riscos devem ser priorizados na instituição filantrópica: em essência a atividade fim (educação, saúde ou assistência social), a própria filantropia [...], reputação da instituição e saúde financeira são os riscos basilares para serem trabalhados.

Nesse contexto, nas entidades sem fins lucrativos, o *compliance* pode garantir o cumprimento e a conformidade das normas. A gestão de riscos identificará, diminuirá e controlará os riscos que aparecem ao decorrer das etapas. Contudo, para uma melhor eficiência desses pontos, é necessário seguir as etapas e haver um engajamento de funcionários, diretoria, comitês e demais partes interessadas.

2.2 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE *COMPLIANCE* E GESTÃO DE RISCOS EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

Estudos anteriores desenvolveram pesquisas sobre *compliance* e gestão de risco, e avançam nas ações da administração de organizações no terceiro setor.

Costa (2018) mapeou os riscos e controles do terceiro setor por meio de ferramentas de gestão de riscos. Foi realizado um estudo de caso da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), com coleta de dados e entrevistas com perguntas diretas conforme o modelo

5W2H. Os resultados foram satisfatórios, mas apontou necessidades de melhorias. Sendo assim, trouxe sugestões de aperfeiçoamento no controle interno para mitigação dos riscos.

Para identificar se as organizações do terceiro setor estão preparadas a seguir legislação sobre programas de conformidade, Melo (2018) fez um estudo de caso com técnicas de pesquisa, entrevista e análise documental. Fez-se necessário uma entrevista com o diretor administrativo e financeiro e a elaboração de um questionário. Ao analisar os resultados foi evidenciado que a organização deve seguir um Guia Prático de Controles Internos em seu nível global. A autora trouxe sugestões de práticas conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) e Controladoria-Geral da União (CGU).

Ainda sobre a pesquisa de Melo (2018, p. 81), ao introduzir “[...] um modelo categórico de práticas identificou-se que poucas são adotadas pela organização objeto de estudo e isso a coloca num patamar de vulnerabilidade quando transaciona com terceiros, especialmente organizações públicas”.

Com o objetivo de levantar uma discussão acadêmica sobre o tema, Silva (2019) fez uma pesquisa teórica e bibliográfica e constatou a necessidade da implementação do Programa de Integridade voltado para a gestão de riscos. Evidenciou-se ainda a importância do apoio e incentivo da alta administração para controles internos eficazes, que trazem credibilidade e imagem ilibada às entidades sem fins lucrativos.

Garcez (2019) apontou diretrizes para a implementação da gestão de riscos no setor de compras da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Fez uma pesquisa bibliográfica e documental, aplicou um questionário e realizou reuniões com a equipe do setor em questão. Com os dados, percebeu que a Fiocruz não tinha uma política de gestão de riscos em seus controles internos. Trouxe como proposta a estruturação de um grupo de trabalho que ficaria responsável pela gestão de riscos em toda a entidade, a estruturação formal de uma gestão de riscos e esclarecimentos sobre a necessidade de investimento e apoio da alta direção.

Na pesquisa de Garcez (2019, p. 94) “[...] constatou-se um baixo índice de unidades que declararam a utilização técnicas de identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento de riscos”. Um outro elemento importante a ser evidenciado foi a conclusão de que houve “[...] desinformação por parte dos entrevistados do instrumento Política de Integridade, Gestão de riscos e Controles internos da Fiocruz [...]”.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos, foi utilizado o método de pesquisa descritiva e exploratória por meio de um estudo de caso com abordagem mista (quali-quantitativa), com predominância qualitativa.

De acordo com Gil (2002, p. 42), pesquisa descritiva é “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor ainda aponta que uma das características mais consideráveis é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, trazendo como exemplo, questionários e observação sistemática.

As pesquisas exploratórias, segundo Corrêa (2008, p. 11), dedicam-se a um “conhecimento inicial sobre determinado tema ou objeto de estudo” e buscam um vínculo com o tema. Gil (2002, p. 41) complementa que tais pesquisas almejam tornar o tema “mais explícito ou a constituir hipóteses” e traz, como objetivo principal, o aprimoramento ou evidencição de ideias. Ainda conforme Gil (2002), as pesquisas exploratórias e as descritivas são as utilizadas pelos pesquisadores que se preocupam com a atuação prática.

Ao utilizar a abordagem mista (quali-quantitativa), segundo Creswell (2007, p. 35), o pesquisador “tende a basear as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos”. Essa abordagem utiliza coleta de dados, simultânea ou sequencial, de informações quantitativas e qualitativas (GIL, 2002). Envolve suposições filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens em um estudo” (CRESWELL, 2010, p. 27).

O estudo de caso, para Yin (2001), é escolhido para examinar acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, p. 32). John (2017) aponta que o alcance de informações, a partir de acontecimentos similares ao problema da pesquisa, é o objetivo do estudo de caso.

Yin (2001, p. 33) diz que o estudo de caso “[...] baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo [...]”. Nesta pesquisa, foi efetuado um estudo de caso na Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU) a partir da seguinte triangulação:

a) Entrevista com um gestor da administração intermediária (Entrevistado A) e um gestor da alta administração da FAPEU (Entrevistado B);

- b) Levantamento (*survey*) por meio de um questionário com 53 colaboradores da entidade; e
- c) Análise documental.

A FAPEU foi escolhida como objeto do estudo de caso por ser uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos. A entidade foi criada em novembro de 1976 pelo Conselho Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com o fim de captar recursos financeiros e prestar apoio ao ensino, pesquisa e extensão na Universidade. Segundo seu Estatuto (2020), a FAPEU tem como uma das finalidades:

Apoiar, captar, gerir, participar e executar programas e projetos de ensino, pesquisa, extensão, inovação, desenvolvimento institucional, cultural, científico e tecnológico de interesse da UFSC e de outras instituições de ensino superior, e de pesquisa científica e tecnológica (FAPEU, 2020, Art. 3º, inciso I).

A FAPEU é credenciada pelos Ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia, e gere projetos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Instituto Federal Catarinense (IFC) e Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

Segundo a Ata de Prestação de Contas Anual (2018) divulgada no *site* da fundação na parte de Relatórios Anuais de Gestão, em 2017 o total de recursos administrados pela FAPEU foi de quase 126 milhões de reais, de um montante de 528 projetos. Desde sua criação, a FAPEU apoiou e geriu 5.228 projetos, alguns ainda em execução.

De acordo com a Revista FAPEU (2020), alguns de seus projetos ativos se destacam pela inovação, solução em tratamentos de saúde e estudos sobre fontes de energias renováveis, com linhas de pesquisa em tecnologia e inovação nas rodovias federais, luta contra a doença sexualmente transmissível (AIDS) e Síndrome da Imunodeficiência Adquirida, polo de estudo da energia solar, entre várias outras.

Em 2018, na busca de melhorias e ampliação dos controles gerenciais, o Conselho Curador, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Superintendência optou em começar um trabalho de governança corporativa. Ao criar os comitês de Ética e de Gestão de Riscos, lançou o seu Código de Conduta, Política Anticorrupção e Programa de Integridade pelo método das três linhas de defesa no início de 2019, com apresentação para todos seus funcionários.

Um dos métodos de coleta de dados foi realização de entrevistas. Os entrevistados foram escolhidos pela acessibilidade e por atuarem nas políticas de controles internos da entidade. Duas entrevistas foram realizadas com a devida autorização dos entrevistados. A primeira aconteceu com o gestor da administração intermediária no dia 15 de julho de 2021, com duração

de 23 minutos, de forma presencial no endereço da FAPEU e contou com o auxílio de um gravador. Na entrevista com gestor da alta administração, houve um encontro no dia 21 de julho de 2021, com duração de 1 hora e 53 minutos acontecendo de forma remota pela plataforma do *Google Meet*, também com o auxílio de um gravador. As perguntas realizadas para os entrevistados estão expressas no Quadro 1, que remete ao constructo de *compliance* e o Quadro 2 para a gestão de risco.

A coleta de informações à pesquisa, também contou com a aplicação de questionário fechado com 53 funcionários da entidade, no período de 29 de julho de 2021 a 17 de agosto de 2021, no qual as assertivas empregadas no questionário também podem ser visualizadas no Quadro 1 e 2. Com uma carta de apresentação, todos os colaboradores da entidade, exceto os entrevistados, foram informados que não existiria resposta certa ou errada e que as respostas seriam por meio da percepção e experiências de cada um. Além disso, a participação foi voluntária e com garantia de anonimato.

Em ambas as coletas, empregou-se o Guia de Integridade Pública de 2015 para realização de *compliance* e as etapas da aplicação de gestão de risco, descritas na Portaria n. 915/2017 da CGU (BRASIL, 2015; 2017). Para o questionário fechado, as assertivas foram apresentadas com a escala *Likert* de (5) cinco pontos, em que 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo em partes; 3 - Indiferente; 4 - Concordo em partes; 5 - Concordo totalmente.

No Quadro 1, verifica-se as questões utilizadas na entrevista e as assertivas do questionário conforme constructo sobre *compliance*.

Quadro 1 - Constructo sobre *Compliance*

Linhas de partida e passos do Guia de Integridade Pública	Questões da entrevista	Assertivas
1. Conheça sua instituição (Garanta recursos e cuide de suas finanças; Entenda como funciona a gestão interna de sua instituição)	Como ocorre a garantia de recursos na entidade? Como se dá o cuidado com as finanças? Como funciona a gestão interna da instituição?	A entidade garante recursos para as atividades; Cuida de suas finanças; Entende como funciona a gestão interna; Apresenta um mapeamento das atividades, processos e procedimentos.
2. Estimule um comportamento íntegro na sua organização (Estabeleça um código de ética ou de conduta; Divulgue os valores e regras que devem ser respeitados por todos na organização; Institua capacitações sobre ética e integridade; Crie uma comissão de ética e garanta seu funcionamento)	Existe um código de ética ou de conduta? Como foi estabelecido? Existe uma divulgação dos valores e regras que devem ser respeitados por todos na organização? Como ocorre? Como ocorre a capacitação de aspectos éticos e de integridade? Há uma comissão de ética que garanta o seu funcionamento? Quantos integrantes apresenta essa comissão?	A entidade estabelece um código de ética ou de conduta; Divulga os valores e regras que devem ser respeitados por todos na organização; Capacita sobre aspectos de ética e integridade; Criou uma comissão de ética e mantém o seu funcionamento.
3. Invista na seleção e formação dos seus dirigentes (Defina	Existe uma definição de responsabilidades para cada função?	A entidade define responsabilidades e encontra as

responsabilidades e encontre as pessoas certas; Combata o nepotismo; Procure o equilíbrio na renovação dos quadros de direção; Invista na formação de líderes e avalie a gestão)	Como ocorre a seleção e formação dos seus dirigentes? Existe/existiu algum caso de nepotismo? Como foi combatido? Há uma renovação dos quadros de direção? Como ocorre? Como se dá a formação de líderes e a avaliação da gestão?	pessoas certas na seleção e formação dos seus dirigentes; Combate ao nepotismo; Procura o equilíbrio na renovação dos quadros de direção; Investe na formação de líderes e na avaliação da gestão.
4. Defina regras claras na interação público privada (Institua regras claras de relacionamento; Institua política de prevenção de conflito de interesses; Esteja atento às declarações de bens e interesses)	Existem regras claras de relacionamento interpessoal na instituição? Como ocorre a instituição de política de prevenção de conflito de interesses? Existe uma atenção às declarações de bens e interesses?	A entidade institui regras claras de relacionamento interpessoal; Institui política de prevenção de conflito de interesses; Está atenta às declarações de bens e interesses.
5. Seja transparente (Garanta o acesso à informação; Divulgue seus dados em formato aberto)	Como ocorre a transparência de acesso à informação e a divulgação dos dados em formato aberto?	A entidade garante o acesso à informação; Divulga seus dados em formato aberto.
6. Escute e envolva as partes interessadas (Promova a participação social; Crie canais para manifestações e denúncias)	Como a entidade promove a participação social? Existem canais para manifestações e denúncias? Como essas manifestações são solucionadas?	A entidade promove a participação social; Cria canais para manifestações e denúncias.
7. Gerencie de forma eficaz riscos e controles (Utilize a gestão de riscos para dimensionar seus controles internos; Segregue as funções críticas; Integre a gestão de riscos e controles às suas rotinas administrativas; Use a gestão da informação e da comunicação para mitigar os riscos)	Como a entidade utiliza a gestão de riscos para dimensionar seus controles internos? Existe uma segregação das funções críticas? Há uma integração da gestão de riscos e controles às suas rotinas administrativas? Como ocorre? Como se dá o uso da gestão da informação e da comunicação para mitigar os riscos?	A entidade utiliza a gestão de riscos para dimensionar seus controles internos; Segrega as funções críticas; Integra a gestão de riscos e controles às suas rotinas administrativas; Usa a gestão da informação e da comunicação para mitigar os riscos.
8. Identifique e puna os responsáveis por desvios (Institua uma unidade de correção; Responsabilize pessoas jurídicas que cometam atos lesivos)	Existe uma unidade de correção de desvios na entidade? Como ocorre a responsabilização das pessoas físicas e jurídicas que cometam atos lesivos?	A entidade institui uma unidade de correção de desvios; Responsabiliza as pessoas físicas e jurídicas que cometam atos lesivos.
9. Institua uma instância interna de integridade (Defina o espaço da instância de integridade na estrutura da organização; Avalie a integridade de sua organização)	Existe alguma avaliação de integridade na estrutura da organização? Como ocorre a avaliação da integridade de sua organização?	A entidade tem um programa/avaliação de integridade na estrutura da organização; Avalia a integridade de sua organização.

Fonte: Adaptado do Guia de Integridade Pública (BRASIL, 2015).

Sobre as questões, assertivas e etapas para a operacionalização da gestão de riscos, que constam no Art. 6º da Portaria n.915/2017 da CGU, podemos conferir no Quadro 2.

Quadro 2 - Constructo sobre Gestão de Riscos

Etapas mínimas para operacionalização da gestão de riscos	Questões da entrevista	Assertivas
I - entendimento do contexto: etapa em que são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos;	Como são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos?	São identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional; São definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos.
II - identificação de riscos: etapa em que são identificados possíveis riscos para objetivos associados aos processos organizacionais;	Como são identificados possíveis riscos para objetivos associados aos processos organizacionais?	São identificados possíveis riscos para objetivos associados aos processos organizacionais.
III- análise de riscos: etapa em que são identificadas as possíveis causas e consequências do risco;	Como são identificadas as possíveis causas e consequências do risco?	São identificadas as possíveis causas e consequências do risco.
IV - avaliação de riscos: etapa em que são estimados os níveis dos riscos identificados;	Como são estimados os níveis dos riscos identificados?	São estimados os níveis dos riscos identificados.
V - priorização de riscos: etapa em que são definidos quais riscos terão suas respostas priorizadas, levando em consideração os níveis calculados na etapa anterior;	Como são definidos quais riscos terão suas respostas priorizadas, levando em consideração os níveis calculados na etapa anterior?	São definidos quais riscos terão suas respostas priorizadas, levando em consideração os níveis calculados na etapa anterior.
VI - definição de respostas aos riscos: etapa em que são definidas as respostas aos riscos, de forma a adequar seus níveis ao apetite estabelecido para os processos organizacionais, além da escolha das medidas de controle associadas a essas respostas; e	Como definir as respostas aos riscos, de forma a adequar seus níveis ao apetite estabelecido para os processos organizacionais? Como ocorre a escolha das medidas de controle associadas as respostas aos riscos?	São definidas as respostas aos riscos, de forma a adequar seus níveis ao apetite estabelecido para os processos organizacionais; São escolhidas medidas de controle associadas as respostas aos riscos.
VII - comunicação e monitoramento: etapa que ocorre durante todo o processo de gerenciamento de riscos e é responsável pela integração de todas as instâncias envolvidas, bem como pelo monitoramento contínuo da própria Gestão de Riscos, com vistas a sua melhoria.	Existe uma integração de todos os setores envolvidos? Como ocorre o contínuo monitoramento da própria gestão de riscos, com vistas a sua melhoria?	Há a integração de todos os setores envolvidos; Há um contínuo monitoramento da própria gestão de riscos, com vistas a sua melhoria.

Fonte: Adaptado da Portaria n. 915, de 12 de abril de 2017, da CGU (BRASIL, 2017).

Como procedimento para a análise dos dados, foram empregadas análise de conteúdo das entrevistas e análise de estatística descritiva para o levantamento ou *survey* com os colaboradores da entidade.

Conforme Bardin (2016, p. 3), análise de conteúdo é “um conjunto de instrumentos metodológicos [...] que se aplicam a “discursos” extremamente diversificados”, ou seja, é um conjunto de técnicas para analisar comunicações. Franco (2021, p. 7) complementa que o objeto da análise de conteúdo é “a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”. Estatística descritiva é definida como o

“ramo da estatística que envolve a organização, o resumo e a rerepresentação dos dados”
(LARSON; FARBER, 2010, p. 6).

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, inicia-se a análise das entrevistas com: (i) o gestor da administração intermediária (Entrevistado A) e, (ii) o gestor da alta administração da Fundação (Entrevistado B). Na sequência, apresenta-se os resultados obtidos com o questionário fechado aplicado aos colaboradores da entidade estudada, no qual estará atrelada a análise documental da entidade relacionada com os temas *compliance* e gestão de riscos.

4.1.1 ENTREVISTAS

O entrevistado A atua na administração intermediária e o entrevistado B é um gestor da alta administração da fundação. Os gestores atuam nas políticas de controles internos da FAPEU e preferiram não serem identificados.

4.1.1 Entrevista sobre *Compliance*

A primeira linha de partida, conforme o Guia de Integridade Pública (BRASIL, 2015), é conhecer a instituição. Nela, são especificados a garantia de recursos e os cuidados com as finanças, bem como o entendimento de como funciona a gestão interna da instituição. O entrevistado A relata que:

A garantia de recursos da FAPEU não é muito bem definida, há emissões de nota e empenho, mas há garantia somente quando o dinheiro entra na conta. A instituição gerencia os projetos para minimizar a utilização de recursos mais do que foi repassado, e quando ocorre, há empréstimos e adiantamentos de recursos. A gestão interna conta com uma superintendência subdividida em gerências técnicas, as quais mantêm sua equipe e se reporta aos conselhos fiscais superiores.

O entrevistado B expõe que:

Como qualquer instituição de direito privado, os seus recursos não estão assegurados. A fundação tem que captar seus recursos e está sujeita às condições econômicas e políticas do cenário no qual ela desenvolve as suas atividades. A FAPEU é uma prestadora de serviços, então seus recursos dependem do que ela auferir com o serviço prestado. O cuidado com as finanças se dá pela proposta anual. Na Fundação, estatutariamente, é feita uma proposta anual todos os anos, incluindo uma proposta orçamentária, que é apresentada ao Conselho Curador da Fundação, o órgão máximo. [...] A gestão interna é composta por três órgãos responsáveis pela sua administração, que são o Conselho Curador, o Conselho Fiscal, que são órgãos colegiados não remunerados e trabalho voluntário, e a diretoria executiva, também não remunerada.

Como desafio identificado em “conhecer a instituição”, percebe-se a falta de garantias de recursos e a dependência de condições econômicas e políticas do cenário. É observado que entre os entrevistados, há entendimento sobre o funcionamento e a gestão interna da FAPEU.

Na linha ao estímulo para o comportamento íntegro na sua organização, que frisa o estabelecimento de códigos de conduta, divulgação de valores, regras, capacitação sobre ética e integridade, assim como, a criação de comissões de ética para a garantia do funcionamento (BRASIL, 2015), verifica-se pela fala do entrevistado A, que:

Há um código de conduta, criado há um ou dois anos e empregados e professores sabem e estão sujeitos às regras. Os valores e regras da fundação estão divulgados no *site* e todos os empregados receberam o Código de conduta, o qual assinaram atestando que receberam e têm ciência. Há um comitê de ética com três integrantes e um comitê de riscos com dois integrantes. [...] Não há capacitação de aspectos éticos, é uma questão educativa que tentaram via implantação dos manuais de ética e conduta, mas contam com os empregados para que não façam nada contra a lei e seguir o que é certo.

Na entrevista com o representante da alta administração, o entrevistado diz que:

A FAPEU foi pioneira entre as fundações a estabelecer um programa de integridade. [...] O nosso programa de integridade é um *compliance* específico regulamentado para evitar corrupção. [...] Na implantação, nós fizemos palestras sobre o programa para todos os integrantes, que receberam e assinaram também uma declaração que tinham conhecimento e concordavam, inclusive os dirigentes. [...] Mas eu me penitencio, precisaríamos de mais. As palestras tinham que ser repetidas. Essas coisas têm que ser implantadas, revisada e reimplantadas. Apesar de um programa de integridade bem redigido, temos dificuldades. Precisa de aperfeiçoamento. [...] Mas envolve recursos e pessoal. Então neste caso específico, nós precisaríamos de mais treinamento, precisaríamos de mais divulgação inclusive setorial. [...] Os aspectos éticos e de integridade estão postos no nosso código de conduta. Nós temos um programa de capacitação que ocorre por iniciativa do colaborador e por iniciativa da instituição. O ideal seria que trouxesse palestrantes externos. O programa previa isso, entretanto isso custa dinheiro, custa recursos tanto financeiros como de pessoal. Nós estabelecemos dois comitês, que precisam de mais apoio. [...] Falta equipe e isso custa dinheiro. [...] O comitê de Ética é composto de três pessoas e responde também pelo recebimento de denúncias do canal de denúncia de comunicação da fundação. Tem funcionado razoavelmente bem.

Nas entrevistas realizadas, percebe-se a existência de um código de ética, divulgação de valores, capacitação e comissão de ética. Todavia, não há capacitação de aspectos éticos e de integridade. É preciso realizar mais treinamentos sobre o tema, participação em palestras e divulgação sobre o assunto. Tais aspectos estão postos no código de conduta, em que a instituição conta com os empregados para que não façam nada contra a lei.

Sobre investimentos na seleção e formação dos seus dirigentes, os entrevistados falaram sobre definição de responsabilidades, combate ao nepotismo, renovação da direção e investimento na formação de líderes e avaliação da gestão. O entrevistado A expõe que:

Foi feito uma manualização de todas as atividades, mas cada gerência tem a incumbência de definir quais são as regras, o que cada funcionário deve fazer e como fazer. Os diretores são escolhidos pelo conselho superior da fundação, que é formado por pessoas interessadas em participar aprovadas pela UFSC e outros professores indicados. O conselho determina quem são os diretores, que contratam o superintendente e assim sucessivamente. Não há um combate ao nepotismo, na sede

não houve caso, mas em um dos problemas teve uma sinalização, onde o professor coordenador do projeto foi questionado. A direção é substituída a cada gestão do conselho, que é por volta de 4 ou 6 anos. A formação de líderes e avaliação da gestão é muito deficiente na fundação. Os gerentes foram contratados diante sua especialidade, mas a formação depende de cada um. A fundação já fez alguns treinamentos, mas sobre liderança e gestão não.

O entrevistado B traz que:

A definição de responsabilidades dos integrantes da administração já está prevista no Estatuto e no regimento interno. A seleção do Conselho Curador, que é o órgão máximo, obedece ao que está disposto na lei das fundações, a lei 8.958/94. [...] Nós não tivemos casos de nepotismo por parte de dirigentes. Tivemos casos de nepotismo por parte de coordenadores do projeto, que é mantido até hoje. Nós temos normas internas sobre nepotismo, mas [...] é muito difícil de controlar. [...] Os dirigentes têm mandatos. A diretoria é eleita pelo conselho, o Conselho Fiscal é eleito pelo Conselho Curador. O Conselho Curador, o Conselho Fiscal e a diretoria executiva têm mandato de 4 anos. Há um processo eleitoral, onde os editais são publicados na página da fundação. [...] A identificação de lideranças e principalmente o estímulo dessas lideranças, depende muito das chefias imediatas. Nós já fizemos cursos para gerências sobre gestão de pessoas e avaliação, mas acho que é um ponto fraco da fundação. As chefias técnicas se voltam muito mais para um operativo e a gestão de pessoas é uma coisa que faz falta. O nosso processo de avaliação está um pouco prejudicado com as condições sanitárias, mas previa entre os critérios de avaliação dos colaboradores um desses era capacitação de lideranças. Além disso, temos tido menos recursos para investir, e a formação de lideranças também envolve qualificação e capacitação para isso.

Na definição de responsabilidades e equilíbrio na renovação da direção, percebe-se um alinhamento da instituição com o Guia de Integridade Pública. Sobre o combate ao nepotismo, embora a Fundação tenha normas internas, ressaltou-se a dificuldade de monitoramento dos casos. Ambos os entrevistados informaram a falta de recursos para qualificação e capacitação na formação de líderes e dirigentes, bem como um agravamento no processo de avaliação da gestão, pelas condições sanitárias do país em 2020 e 2021.

Referente a definição de regras claras na interação público-privada, os respondentes foram questionados sobre regras de relacionamento interpessoal, prevenção de conflito de interesses e declarações de bens e interesses. O entrevistado A relata que: “as regras de relacionamento interpessoal estão nos códigos de ética e conduta. Não há uma prevenção de conflito de interesses, mas quando ocorre é questionado pelo canal de ética ou comitê de riscos. Desconheço sobre declarações de bens e interesses”.

O entrevistado B respondeu que as regras de relacionamento interpessoal são aquelas postas no código de conduta. Os conflitos de interesses também estão dispostos no código e as declarações de bens e interesses, normalmente, a diretoria não tem exigido.

Percebe-se divergências entre as respostas no quesito conflito de interesses e o desafio na inexistência de declaração de bens e interesses.

Sobre transparência de acesso à informação e a divulgação dos dados em formato aberto, o entrevistado A respondeu que “a fundação é obrigada a atender à lei de transparência, por isso disponibilizamos no *site*. Mas houve uns aspectos que foram cobrados para melhoria.”. O entrevistado B confirmou a obrigatoriedade na transparência e disse que: “Na questão dos atos e decisões da Diretoria Executiva e da Superintendência, são públicos, e estão disponíveis para todos os colaboradores envolvidos e de forma geral na nossa página”. Logo, no quesito de transparência, a instituição está alinhada ao Guia de Integridade Pública.

Escutar e envolver as partes interessadas é a sexta linha de partida para o *compliance*, e as questões foram sobre participação social e canais de manifestações e denúncias. O entrevistado A relatou que:

A FAPEU tem alguns eventos, como do Dia do Trabalhador, do aniversário da fundação, do final do ano. Mas com a pandemia zerou totalmente. Existe o canal do comitê de ética e do comitê de riscos que recebem as manifestações e denúncias, passam para a administração, a qual toma os cuidados necessários.

Para complementar, o entrevistado B trouxe que:

Nós tínhamos uma série de eventos em que buscávamos uma interação social maior. Essa interação social deve ocorrer também no dia a dia, mas eventos também que promovam a interação social são necessários. Nós temos hoje uma carência grande na Fundação desses eventos sociais. E a interação social se reduziu muito nesse período de pandemia. É muito difícil estimular essa interação social com o trabalho remoto. O canal de denúncias que a fundação mantém pode ocorrer por várias mídias. E em caso de denúncia, são encaminhadas preliminarmente para o comitê de ética. E o canal é aberto para a comunidade externa e interna e não depende de identificação. Cada caso é analisado pelo comitê de Ética, que se reporta diretamente à Diretoria Executiva.

Ambos os entrevistados ressaltaram que a participação social foi prejudicada pelas condições sanitárias do país, mas que anteriormente tinham eventos e buscavam interação social no dia a dia, porém é difícil estimular esse ponto durante o trabalho remoto. Evidenciaram que existem canais de manifestações e denúncias, estando alinhados ao Guia de Integridade Pública.

Na gestão eficaz de risco e controle, os entrevistados foram questionados sobre a gestão de riscos para dimensionar seus controles internos, segregação de funções críticas, integração do tema nas rotinas administrativas e sobre o uso da gestão da informação e da comunicação. O entrevistado A disse que:

A fundação deveria utilizar a gestão de riscos nos controles internos, mas que atualmente está parado. Dentro do operacional, as funções críticas não têm segregação, mas nas atividades gerenciais, sim. O comitê de riscos, com base no seu treinamento, tenta incentivar os empregados a integrar a gestão de riscos nas rotinas administrativas, mas hoje são os próprios membros do comitê que acabam levantando e apontando os riscos. Não houve nenhuma situação que precisou fazer uma divulgação generalizada, mas o sistema utilizado permitia a todos os funcionários a visualização dos riscos apontados e as medidas tomadas.

O entrevistado B relatou que:

Nós hoje estamos precisando aperfeiçoar a gestão de risco. Primeiro, nós temos que entender que o nosso *compliance* é um *compliance* específico de anticorrupção. [...] Conseqüentemente, o nosso comitê de gestão de riscos teria que ter uma orientação e atuar em cima disso. Nós adotamos a prática para a gestão de risco de três linhas de defesa. A terceira linha de defesa deveria ter uma controladoria ou uma auditoria. Mas a gente não tem dinheiro para implantar, não tem recurso para ter uma controladoria ou uma auditoria interna, para que a gente pudesse ter essa terceira linha de defesa. [...] Nos relatórios que a alta administração recebia, verifiquei que a gente estava se perdendo numa série de outras situações, que envolvem o trabalho de uma controladoria. [...] Nós também temos que dar um apoio maior ao Comitê de Gestão de Risco na capacitação e na definição de onde é que está o nosso foco dentro do nosso programa. Eu me penitencio, tínhamos que ter conversado mais, a Superintendência não está dando atenção suficiente ao comitê, eu preciso dar orientação a gestão de risco. [...] Nós precisamos de capacitação, não tem outra saída. [...] A segregação de funções está estabelecida no estatuto e no regimento. Há um detalhamento e uma segregação até o nível das gerências técnicas e essas gerências que congregam áreas. Eu acho deficiente a integração da gestão de riscos às rotinas administrativas. O uso da gestão da informação e da comunicação para mitigar os riscos não satisfaz plenamente, mas não quer dizer que não ocorra. No caso da comunicação, se dá pelos meios de comunicação usuais e mídias dentro da fundação, mas no contato direto também de reuniões entre as gerências técnicas e a Superintendência ou a diretoria. [...]

Diante das respostas, é perceptível a não utilização da gestão de riscos para dimensionar os controles internos, e a não integração da gestão de riscos na rotina administrativa. O entrevistado B ainda levantou dificuldade na falta de orientação da alta administração para Comitê de Gestão de Riscos. Em uma de suas falas, ressalta a questão do *compliance* específico anticorrupção, e relata que o gerenciamento de riscos precisaria ser voltado a essa especificidade e não ser genérica. Os entrevistados evidenciaram que há segregação de funções críticas até o nível gerencial, mas no operacional não há. Por fim, a entidade não utiliza efetivamente a gestão da informação e da comunicação para mitigação dos riscos.

Para a identificação e punição dos responsáveis por desvios, que visa instituir uma unidade de correção e responsabilização de pessoas. O entrevistado A respondeu que “Todo desvio identificado é atacado imediatamente tomando as providências necessárias. Quando há algum ato lesivo é feita uma sindicância e, se for constatado, pode gerar demissão, penalização, encerramento de contrato e medidas legais”. Neste quesito, percebe-se um alinhamento com o Guia de Integridade Pública.

Na identificação de instância interna de integridade, que define o espaço e avaliação da integridade. O entrevistado A relata que a “A avaliação de integridade é feita por meio das fiscalizações, pois todos os setores são auditados”.

O respondente B esclarece que:

A avaliação de integridade não ocorre por um instrumento ou formalidade, mas ocorre. A avaliação da integridade da fundação é complexa e depende de vários elementos. O relato das situações que a Fundação passou, dos eventos que ocorreram, os comunicados que vem dos próprios comitês de ética e de gestão de risco, das gerências, dos gestores e isso é discutido. Essas situações são discutidas com a diretoria e em alguns momentos com o conselho curador. Ocorre em função das informações que chegam à administração da Fundação das diversas áreas.

Neste contexto, para o aperfeiçoamento da instância interna de integridade, recomenda-se a formalização deste, para que em momentos controversos, seja possível sua análise.

De modo geral, a aplicação de um *compliance* depende do envolvimento da alta administração e de todos os colaboradores, todos os gestores em todos os níveis. Destaca-se o desafio de motivar a colaboração de todos os envolvidos na entidade, pois há dúvidas e faltas de incentivo da própria administração. Os relatórios de denúncias, manifestações ou riscos, por exemplo, não recebem retorno, o que pode causar desinteresse no funcionário que vê que a própria empresa não está tão preocupada. Como recomendação, pode ser indicado o estímulo à divulgação, à capacitação e palestras para os colaboradores.

4.1.2 Entrevista sobre Gestão de Riscos

Para apontar as etapas da aplicação da gestão de riscos na entidade estudada, aplicou-se os elementos descritos na Portaria n. 915/2017 da CGU, que preza o entendimento do contexto, a identificação, análise, avaliação e priorização de riscos, além de definição de respostas aos riscos e comunicação e monitoramento (BRASIL, 2017).

No entendimento do contexto, em que são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos (BRASIL, 2017). O entrevistado A respondeu que “a base é o código de ética e integridade”. Para o entrevistado B, a fala voltou-se para o *compliance* específico anticorrupção. Ele ainda destacou os objetivos do gerenciamento de riscos e o contexto levado em consideração, relatando que:

Nós temos um *compliance* específico, o nosso *compliance* é anticorrupção. Nós queremos uma conformidade, busca uma conformidade com a legislação e com práticas que conduzam exatamente a uma atenção à nossa legislação anticorrupção e evitar práticas que prejudiquem a instituição, mantendo a transparência e ampliando o controle aos procedimentos. Nós atuamos fazendo a gestão de recursos públicos, basicamente 90% dos recursos que nós trabalhamos são públicos. Então esse é o nosso contexto, o nosso cenário. O objetivo do nosso *compliance* é evitar riscos para a fundação e para seus integrantes. Consequentemente essa análise de contexto é feita exatamente com as atividades, origens de recursos, legislações.

Sobre como ocorre a identificação dos riscos, o entrevistado A informou que: “é identificado pelos questionamentos da auditoria e sinalização dos empregados. O comitê abriu a possibilidade para todos se exporem e informarem os riscos e problemas, mas também trabalhamos em cima dos questionamentos externos de auditoria, professores e clientes”.

O respondente B reforça que:

A identificação dos possíveis riscos ocorre com o Comitê de Gestão de Riscos, com a área de gestão de projetos e com departamentos de prestação de contas. A identificação dos riscos ocorre diariamente de várias formas porque esses riscos estão associados exatamente a conformidade com a legislação, a conformidade com as normas. E mais, ocorre também por ações externas. Nós tínhamos que estar não de forma reativa, esperando um problema para a gente reagir. O comitê de risco por si próprio não vai dar conta disso. Nós precisaríamos de uma controladoria. Os dois comitês são alternativas para a ausência de recursos. Mas o que importa é dizer que precisamos de outros instrumentos para identificação dos riscos. O que nós temos tido uma identificação a posteriori muitas vezes, tendo atitudes reativas e não proativas.

Pode-se perceber que o comitê não conseguiria fazer todas as identificações isoladamente, e para isso precisaria de uma controladoria. Em função disso, expôs que a fundação acaba gerenciando os riscos de forma reativa, esperando acontecer para resolver, resultando em uma identificação de riscos tardia.

Na etapa de análise de riscos são identificadas as possíveis causas e consequências dos riscos. O entrevistado A revelou que, na instituição, “as causas são identificadas com base na sinalização e nas consequências e é feita uma análise do quanto é prejudicial e como resolver”. O segundo entrevistado ressalta que: “se busca internamente verificar responsabilidade e deficiências como falta de normativa interna, falta de rotina adequada e falta de treinamento ou capacitação.”

Como quarta etapa mínima, destaca-se a avaliação de riscos. Nessa etapa são estimados os níveis dos riscos. Os dois respondentes revelaram dificuldade nessa parte. O entrevistado A disse que “depende do ponto de vista de quem está analisando e experiência de cada área que identificou o risco, então essa parte é difícil”. O entrevistado B relatou que “a gradação dos níveis de riscos é um negócio bem complexo e requer teoria e conhecimento para isso. Não é uma coisa amadorística, existem regras para essa gradação. Nós não temos hoje um trabalho interno de classificação de risco”.

Para a priorização de riscos e a definição de respostas aos riscos, o respondente A informou que:

O comitê de risco cria um ranqueamento e um grau de prioridade diante da sinalização no sistema. O comitê de riscos é imparcial na questão de definição de respostas e é o meio termo entre a linha de frente e linha de decisões. As medidas podem ser criadas pelo próprio funcionário na sinalização do risco. No formulário, tem a possibilidade

de criar o grau, forma de resolução e o comitê analisa e incrementa com o que achar necessário.

Ainda sobre priorização e definição de respostas, o entrevistado B respondeu que:

A nossa avaliação é pouco definida, mas é quantitativa, o risco grande, médio ou pequeno. A gente ataca primeiro os grandes. Por exemplo, referente ao recolhimento de tributos, que pode significar um prejuízo de 8 ou 10 milhões para a fundação, esse é um risco grande. As respostas aos riscos são definidas conforme a situação. Envolvem primeiro identificação das falhas e dos erros, sempre voltando a nossa conclusão de que a nossa identificação dos riscos tem sido muito mais reativa do que proativa. Fazemos o trabalho para evitar a repetição, isso pode significar orientação, capacitação, treinamento do pessoal trabalha com isso e principalmente o *feedback*.

Na comunicação e monitoramento, que é a integração das instâncias envolvidas durante todo o processo e o monitoramento contínuo da gestão de riscos visando a melhoria, percebe-se alguns desafios da operacionalização na comunicação e no monitoramento. O entrevistado A afirmou que:

Há a integração de todos os setores envolvidos após a análise do comitê. No próprio formulário, há um espaço para indicar quais os setores ou alguém externo envolvidos, e todos são procurados para resolução. No mundo ideal, a alta administração daria respostas imediatas aos relatórios. Mas o comitê que cobra posicionamentos sem respostas, o que acaba caindo num descrédito com os funcionários. Não ocorre um monitoramento dos riscos e acho que precisa de uma mudança de procedimento.

O entrevistado B trouxe que:

Nós buscamos a integração de todos os setores, mas a integração depende da comunicação interna. A comunicação é a base para esse processo de integração. Ainda temos dificuldade de comunicação e principalmente de integração. Nós deveríamos atuar de uma forma mais intensa no acompanhamento da gestão de risco. Nós deveríamos fazer uma avaliação no início de 2020, mas 2020 a gente teve que tratar de como trabalhar remotamente. Então nós realmente tivemos dificuldades. Neste momento este acompanhamento é muito ruim.

Referente ao entendimento do entrevistado A, entende-se que a Fundação apresenta dificuldades de comunicação e resposta da alta administração, e assim o comitê de gerenciamento de riscos cai em descrédito com os funcionários, que acabam desmotivados a interagir e identificar os riscos. O entrevistado B concorda que a alta administração precisaria atuar de forma mais intensa no acompanhamento e fazer avaliações da gestão de riscos. Trouxe ainda que a gestão de riscos não está bem ajustada com o programa de integridade específico anticorrupção.

Ao serem questionados sobre os desafios no gerenciamento de riscos na visão de cada um, o primeiro gestor respondeu que é “o entendimento por parte da administração que o comitê tem uma função e não é só para atender burocracia interna. E ainda incentivo dos funcionários na sinalização dos riscos”. O segundo realçou que:

No caso da gestão de riscos, é fundamental a existência de uma controladoria ou auditoria interna. Na gestão de riscos, mais do que qualquer outra área, nós precisamos de capacitação de pessoal. Nós precisamos de um pessoal treinado, capacitado para gestão de risco e não é uma tarefa fácil. Gestão de riscos não é uma tarefa fácil, é complexa. Requer especialistas e pessoas treinadas e nós precisamos investir em capacitação.

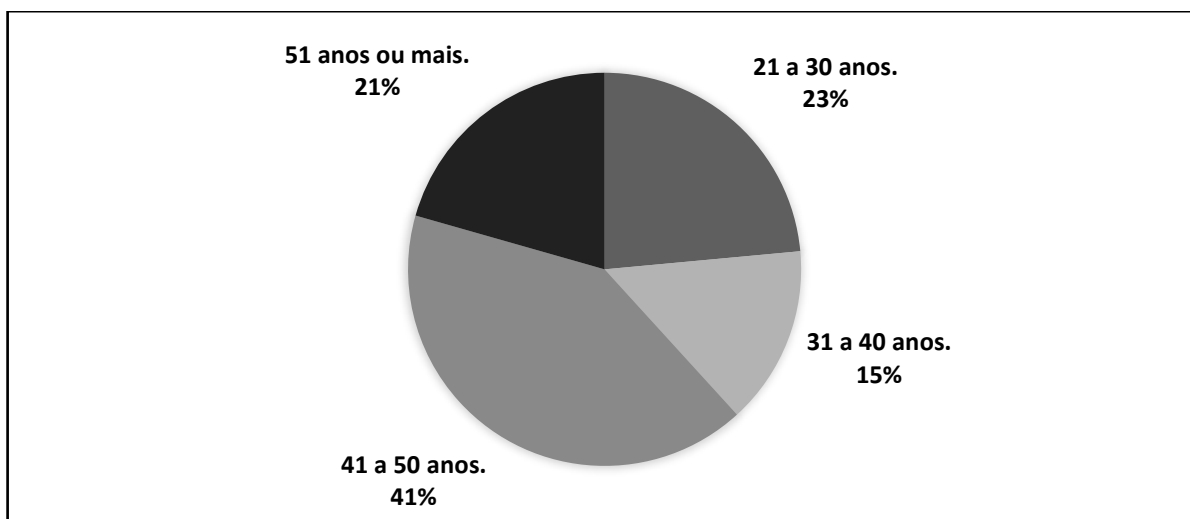
De modo geral, na análise realizada, percebe-se a dificuldade do comitê de gerenciamento de riscos em conseguir alcançar todas as etapas sem auxílio de uma controladoria ou auditoria. Outro desafio que pode ser ressaltado é a falta de capacitação de pessoal.

4.2 LEVANTAMENTO COM OS COLABORADORES

Para verificar a percepção dos colaboradores envolvidos na instituição, frente aos argumentos apresentados nas entrevistas sobre o *compliance* e a aplicação da gestão de riscos, foi aplicado um questionário fechado com os 53 funcionários da entidade no período de 29 de julho de 2021 a 17 de agosto de 2021. No período destacado, obteve-se 34 respostas, que corresponde a 64% do total da população.

Para identificação do perfil dos colaboradores, foram feitas algumas perguntas buscando identificar gênero, idade, formação acadêmica, setor de atuação e tempo no setor e na instituição. Entre os colaboradores que responderam à pesquisa, 56% se identificaram com o gênero feminino, 35% com o masculino e 9% optaram por não identificar o gênero. Outra questão abordou a idade dos participantes. A Figura 1 mostra a idade dos respondentes do questionário.

Figura 1 - Idade dos respondentes do questionário

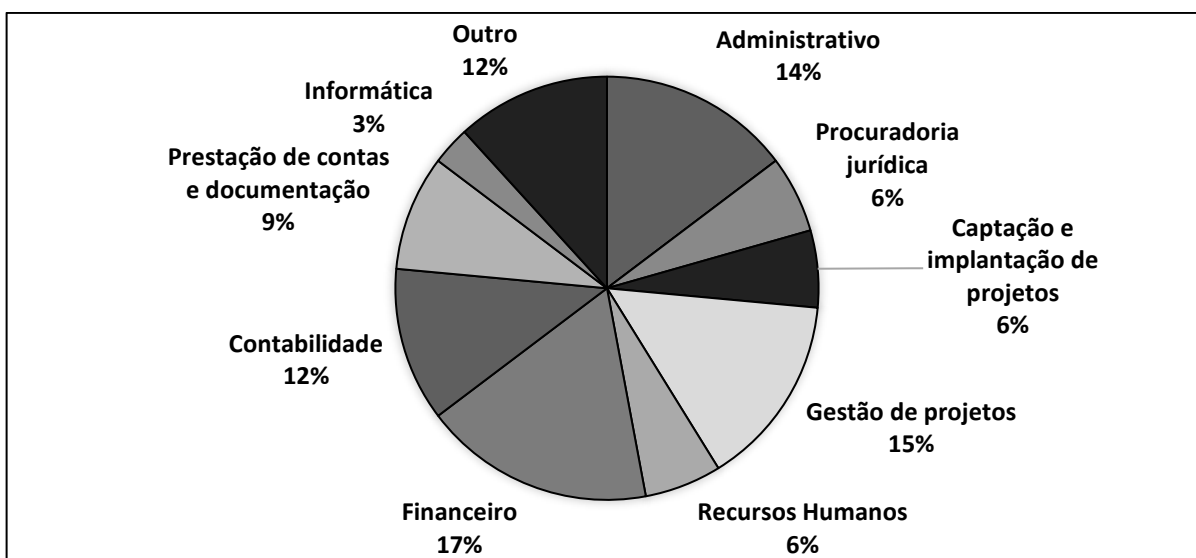


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na Figura 1, percebe-se que a maior parte dos respondentes tem entre 41 e 50 anos. O grau de escolaridade predominante é ensino superior, com 65% dos funcionários, seguido por graduação com especialização com 21%, ensino médio com 9% e apenas 6% com mestrado. Ensino fundamental e doutorado não apresentaram respostas.

Conforme vemos na Figura 2, os setores de atuação dos participantes da pesquisa foram variados. Dos respondentes, 17% foram do setor financeiro, sendo a maior porcentagem.

Figura 2 - Setores de atuação dos funcionários do setor financeiro

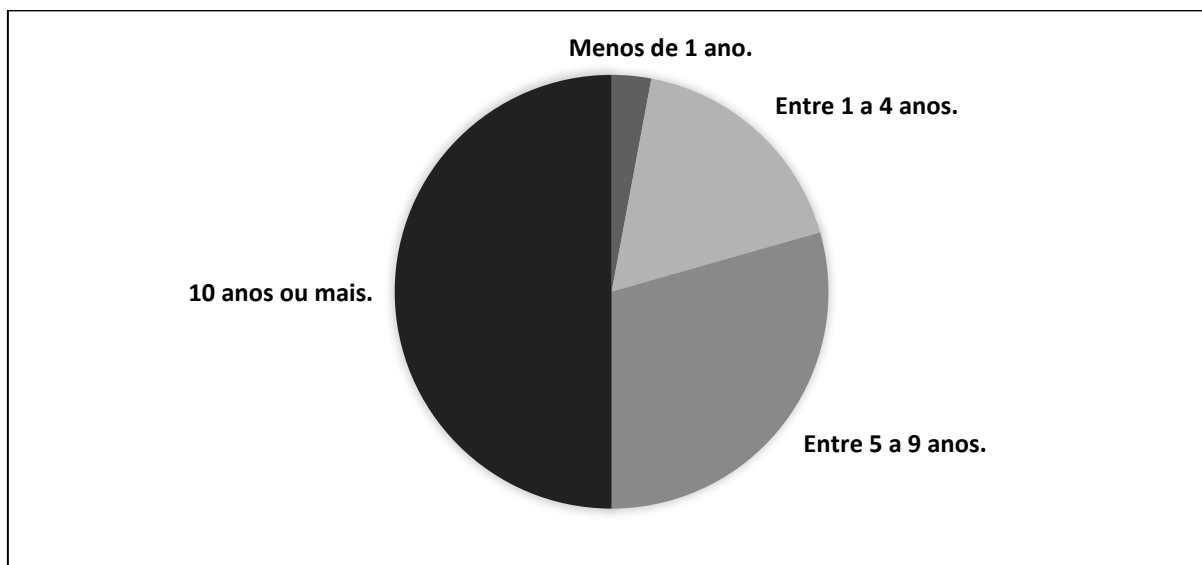


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Foi questionado também sobre o tempo de atuação no setor e na instituição. O período de atuação no setor teve as respostas com mais variações, sem nenhuma expressividade. Estão no setor há 10 anos ou mais 32% dos respondentes. Entre 5 e 9 anos, 29% e de 1 a 4 anos 32% também. Menos de 1 ano no setor, somente 6%.

O período de atuação na entidade teve 50% das respostas com 10 anos ou mais, seguidos de 29% entre 5 e 9 anos, 18% entre 1 e 4 anos e somente 3% com menos de 1 ano, conforme podemos ver na Figura 3.

Figura 3 - Período de atuação na entidade



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No questionário aplicado foram apresentadas 37 assertivas, sendo 27 referente ao constructo *compliance* e 10 sobre a gestão de riscos na entidade estudada. Foi utilizado a escala *Likert* como forma de resposta, em que 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo em partes; 3 - Indiferente; 4 - Concordo em partes; 5 - Concordo totalmente. No Quadro 3, apresenta-se como foi distribuído as respostas dos 34 participantes nas assertivas de *compliance*.

Quadro 3 – Respostas do constructo *compliance* por assertivas

Assertivas	1	2	3	4	5
1. A entidade garante recursos para as atividades.	0,00%	14,71%	5,88%	44,12%	35,29%
2. Cuida de suas finanças.	2,94%	8,82%	11,76%	29,41%	47,06%
3. Entende como funciona a gestão interna.	0,00%	26,47%	11,76%	38,24%	23,53%
4. Apresenta um mapeamento das atividades, processos e procedimentos.	17,65%	17,65%	26,47%	35,29%	2,94%
5. A entidade estabelece um código de ética ou de conduta.	2,94%	11,76%	0,00%	17,65%	67,65%
6. Divulga os valores e regras que devem ser respeitados por todos na organização.	2,94%	2,94%	11,76%	23,53%	58,82%
7. Capacita sobre aspectos de ética e integridade.	14,71%	14,71%	17,65%	32,35%	20,59%
8. Criou uma comissão de ética e mantém o seu funcionamento.	0,00%	8,82%	20,59%	35,29%	35,29%
9. A entidade define responsabilidades e encontra as pessoas certas na seleção e formação dos seus dirigentes.	5,88%	20,59%	17,65%	44,12%	11,76%
10. Combate ao nepotismo.	5,88%	5,88%	26,47%	20,59%	41,18%
11. Procura o equilíbrio na renovação dos quadros de direção.	14,71%	17,65%	26,47%	29,41%	11,76%
12. Investe na formação de líderes e na avaliação da gestão.	11,76%	20,59%	26,47%	29,41%	11,76%
13. A entidade institui regras claras de relacionamento interpessoal.	11,76%	17,65%	20,59%	26,47%	23,53%

14. Institui política de prevenção de conflito de interesses.	8,82%	17,65%	32,35%	17,65%	23,53%
15. Está atenta às declarações de bens e interesses.	2,94%	11,76%	44,12%	14,71%	26,47%
16. A entidade garante o acesso à informação.	0,00%	17,65%	5,88%	23,53%	52,94%
17. Divulga seus dados em formato aberto.	0,00%	17,65%	14,71%	26,47%	41,18%
18. A entidade promove a participação social.	2,94%	8,82%	17,65%	35,29%	35,29%
19. Cria canais para manifestações e denúncias.	2,94%	2,94%	14,71%	17,65%	61,76%
20. A entidade utiliza a gestão de riscos para dimensionar seus controles internos.	5,88%	17,65%	14,71%	41,18%	20,59%
21. Segrega as funções críticas.	5,88%	11,76%	38,24%	26,47%	17,65%
22. Integra a gestão de riscos e controles às suas rotinas administrativas.	8,82%	11,76%	23,53%	41,18%	14,71%
23. Usa a gestão da informação e da comunicação para mitigar os riscos.	8,82%	11,76%	26,47%	35,29%	17,65%
24. A entidade institui uma unidade de correção de desvios.	11,76%	20,59%	38,24%	26,47%	2,94%
25. Responsabiliza as pessoas físicas e jurídicas que cometam atos lesivos.	14,71%	11,76%	23,53%	26,47%	23,53%
26. A entidade tem um programa/avaliação de integridade na estrutura da organização.	17,65%	8,82%	38,24%	14,71%	20,59%
27. Avalia a integridade de sua organização.	5,88%	17,65%	26,47%	29,41%	20,59%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Algumas porcentagens de respostas chamam atenção, como das assertivas “4. Apresenta um mapeamento das atividades, processos e procedimentos” e “24. A entidade institui uma unidade de correção de desvios”, onde somente 2,94% responderam que concordam totalmente. Outras assertivas que chamam atenção também são a “9. A entidade define responsabilidades e encontra as pessoas certas na seleção e formação dos seus dirigentes”, “11. Procura o equilíbrio na renovação dos quadros de direção”, “12. Investe na formação de líderes e na avaliação da gestão”, onde apresentam somente 11,76% das pessoas concordando totalmente.

As assertivas “14. Institui política de prevenção de conflito de interesses”, “15. Está atenta às declarações de bens e interesses”, “21. Segrega as funções críticas” e “26. A entidade tem um programa/avaliação de integridade na estrutura da organização” tiveram a maior porcentagem de respostas como indiferente, com 32,35%, 44,12% e as duas últimas, 38,24%.

Outras assertivas podem ser evidenciadas, como “1. A entidade garante recursos para as atividades”, “3. Entende como funciona a gestão interna”, “8. Criou uma comissão de ética e mantém o seu funcionamento”, “16. A entidade garante o acesso à informação” e “17. Divulga seus dados em formato aberto” que são as únicas afirmativas onde nenhum funcionário respondeu que discorda totalmente. Nota-se também que todas as assertivas tiveram respostas 5, que significa concordo totalmente.

Alguns dos desafios detectados nas entrevistas sobre o constructo de *compliance* foram garantia de recursos, capacitação sobre aspectos de ética e integridade, combate ao nepotismo, investimento na formação de líderes e na avaliação da gestão, declarações de bens e interesses,

participação social, uso da gestão de riscos para dimensionar controles internos e a gestão de riscos integrada às rotinas administrativas. No entanto, com o questionário algumas respostas divergiram e outros desafios foram também encontrados, como o mapeamento das atividades, processos e procedimentos, definição de responsabilidades, renovação dos quadros de direção, unidade de correção de desvios e programa de integridade.

Sobre gestão de riscos, podemos ver a distribuição de respostas abaixo no Quadro 4.

Quadro 4 – Respostas do constructo gestão de riscos por assertivas

Assertivas	1	2	3	4	5
1. São identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional.	2,94%	20,59%	23,53%	29,41%	23,53%
2. São definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos.	5,88%	23,53%	17,65%	23,53%	29,41%
3. São identificados possíveis riscos para os objetivos associados aos processos organizacionais.	5,88%	5,88%	17,65%	50,00%	20,59%
4. São identificadas as possíveis causas e consequências do risco.	5,88%	8,82%	17,65%	44,12%	23,53%
5. São estimados os níveis dos riscos identificados.	8,82%	11,76%	38,24%	23,53%	17,65%
6. São definidos quais riscos terão suas respostas priorizadas.	8,82%	8,82%	29,41%	29,41%	23,53%
7. São definidas as respostas aos riscos.	8,82%	8,82%	23,53%	38,24%	20,59%
8. São escolhidas medidas de controle associadas as respostas aos riscos.	5,88%	17,65%	26,47%	32,35%	17,65%
9. Há a integração de todos os setores envolvidos.	11,76%	17,65%	29,41%	26,47%	14,71%
10. Há um contínuo monitoramento da própria gestão de riscos, com vistas a sua melhoria.	14,71%	11,76%	26,47%	32,35%	14,71%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As assertivas “5. São estimados os níveis dos riscos identificados”, “9. Há a integração de todos os setores envolvidos” e “10. Há um contínuo monitoramento da própria gestão de riscos, com vistas a sua melhoria” foram as que se destacam um pouco com relação às respostas pois tiveram porcentagens um pouco menores que o resto na alternativa “concordo totalmente”.

Nota-se que todas as assertivas tiveram colaboradores que concordaram ou discordaram totalmente. As alternativas “5. São estimados os níveis dos riscos identificados”, “6. São definidos quais riscos terão suas respostas priorizadas” e “9. Há a integração de todos os setores envolvidos” destacam-se por terem mais respostas na alternativa “indiferente”. Já na “2. São definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos”, foi a que os colaboradores mais concordam totalmente.

No constructo de gestão de riscos, os desafios encontrados nas entrevistas foram em relação a avaliação dos riscos e comunicação e monitoramento. O questionário pode confirmar

os desafios em relação a avaliação dos riscos e comunicação e monitoramento. Todavia a identificação de riscos não foi apontada como desafio pelos colaboradores.

No Quadro 5, apresenta-se a estatística descritiva com os cálculos de mínimo, máximo, mediana, moda, média e desvio padrão das assertivas sobre *compliance*.

Quadro 5 – Estatística descritiva do *compliance* por linhas de partida

Linhas de partida do Guia de Integridade Pública	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda	Média	Desvio padrão
1. Conheça sua instituição	1	5	4	4	3,64	1,20
2. Estimule um comportamento íntegro na sua organização	1	5	4	5	3,99	1,20
3. Invista na seleção e formação dos seus dirigentes	1	5	3,5	4	3,34	1,23
4. Defina regras claras na interação público-privada	1	5	3	3	3,37	1,23
5. Seja transparente	2	5	4	5	4,01	1,14
6. Escute e envolva as partes interessadas	1	5	4	5	4,12	1,07
7. Gerencie de forma eficaz riscos e controles	1	5	4	4	3,43	1,15
8. Identifique e puna os responsáveis por desvios	1	5	3	3	3,10	1,22
9. Institua uma instância interna de integridade	1	5	3	3	3,26	1,27

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o mínimo, que é o menor número da amostra, pelo menos um respondente demonstrou-se discordante com o *compliance* da instituição, havendo somente o requisito transparência com discordância parcial. A estimulação de um comportamento íntegro na organização, transparência e envolvimento das partes interessadas se destacam por terem o valor máximo de moda. Entretanto, a mediana do constructo variou entre 3 e 4.

A definição de regras claras na interação público-privada, identificação e punição dos responsáveis por desvios e instituição de uma instância interna de integridade foram as linhas com o valor da moda 3, que mostra um maior número de indiferenças sobre o assunto.

Sobre a média das respostas, a identificação e punição dos responsáveis por desvios teve a menor média, com 3,10. E a instituição de instância interna de integridade teve o maior grau de dispersão da amostra, com desvio padrão de 1,27.

Os valores de mínimo, máximo, mediana, moda, média e desvio padrão dos retornos das assertivas sobre gestão de riscos, estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Estatística descritiva sobre a gestão de riscos por etapas

Etapas da gestão de riscos	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda	Média	Desvio padrão
I. entendimento do contexto	1	5	4	4	3,49	1,23
II. identificação de riscos	1	5	4	4	3,74	1,05
III. análise de riscos	1	5	4	4	3,71	1,12
IV. avaliação de riscos	1	5	3	3	3,29	1,17
V. priorização de riscos	1	5	4	4	3,50	1,21
VI. definição de respostas aos riscos	1	5	4	4	3,46	1,16
VII. comunicação e monitoramento	1	5	3	4	3,18	1,25

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como nota-se no quadro 6, os valores de mínimo e máximo foram os extremos das respostas. Porém, a etapa de avaliação de riscos destaca-se como a única com a moda no valor 3. Comunicação e monitoramento tiveram a pior média, com 3,18 e o maior desvio padrão, com 1,25.

Ao separar as assertivas por linhas de partida de *compliance* e por etapas da gestão de riscos conforme o Guia de Integridade Pública e a Portaria n. 915/2017 da CGU (BRASIL, 2017), respectivamente, as porcentagens de respostas foram distribuídas conforme quadros 7 e 8.

Quadro 7 – Respostas do constructo *compliance* por linhas de partida

Linhas de partida do Guia de Integridade Pública	1	2	3	4	5
1. Conheça sua instituição	5,15%	16,91%	13,97%	36,76%	27,21%
2. Estimule um comportamento íntegro na sua organização	5,15%	9,56%	12,50%	27,21%	45,59%
3. Invista na seleção e formação dos seus dirigentes	9,56%	16,18%	24,26%	30,88%	19,12%
4. Defina regras claras na interação público-privada	7,84%	15,69%	32,35%	19,61%	24,51%
5. Seja transparente	0,00%	17,65%	10,29%	25,00%	47,06%
6. Escute e envolva as partes interessadas	2,94%	5,88%	16,18%	26,47%	48,53%
7. Gerencie de forma eficaz riscos e controles	7,35%	13,24%	25,74%	36,03%	17,65%
8. Identifique e puna os responsáveis por desvios	13,24%	16,18%	30,88%	26,47%	13,24%
9. Institua uma instância interna de integridade	11,76%	13,24%	32,35%	22,06%	20,59%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como pode ser observado no quadro acima, as questões sobre a transparência da entidade estudada, não teve nenhum empregado que discorda totalmente e o valor mais alto, em relação as outras linhas, que discordam em partes, com 17,65%. A linha de identificação e

punição para os responsáveis por desvios destaca-se com a maior percentagem de respostas discordando totalmente e a menor concordando totalmente.

A definição de regras claras na interação público-privada e instituição de uma instância interna de integridade foram as linhas que mais receberam respostas 3, ou seja, as linhas que os funcionários mais se declaram indiferentes.

Quadro 8 – Respostas do constructo gestão de riscos por etapas

Etapas da Gestão de Riscos	1	2	3	4	5
I. entendimento do contexto	4,41%	22,06%	20,59%	26,47%	26,47%
II. Identificação de riscos	5,88%	5,88%	17,65%	50,00%	20,59%
III. análise de riscos	5,88%	8,82%	17,65%	44,12%	23,53%
IV. avaliação de riscos	8,82%	11,76%	38,24%	23,53%	17,65%
V. priorização de riscos	8,82%	8,82%	29,41%	29,41%	23,53%
VI. definição de respostas aos riscos	7,35%	13,24%	25,00%	35,29%	19,12%
VII. comunicação e monitoramento	13,24%	14,71%	27,94%	29,41%	14,71%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As respostas do constructo gestão de riscos foram mais positivas se comparadas ao anterior, mas algumas etapas se destacam mais que outras. A avaliação de riscos foi a etapa onde teve maior percentagem de respostas indiferentes. A parte de comunicação e monitoramento foi a que mais recebeu respostas de discordo totalmente e a segunda percentagem maior de discordo em partes. A etapa de identificação de riscos foi onde os funcionários mais concordaram com as assertivas, com 50% das respostas concordo em partes e 20,59% concordo totalmente.

4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, considerando as percentagens de discordo e concordo totalmente do levantamento com os colaboradores e comparando-as, foram identificados alguns desafios que podem refletir na efetividade do *compliance* e da gestão de riscos. O quadro 9 apresenta a síntese dos desafios encontrados do constructo *compliance*.

Quadro 9 - Desafios do constructo *compliance*

Linhas de partida do Guia de Integridade Pública	Desafios apontados nas entrevista	Desafios identificados no levantamento
1. Conheça sua instituição	Falta de garantias de recursos	Falta de mapeamento das atividades, processos e procedimentos
2. Estimule um comportamento íntegro na sua organização	Falta de capacitação de aspectos éticos e de integridade	Alinhada com o Guia de Integridade Pública

3. Invista na seleção e formação dos seus dirigentes	Dificuldade de monitoramento dos casos de nepotismo; Falta de qualificação e capacitação na formação de líderes e dirigentes; Agravamento no processo de avaliação da gestão pelas condições sanitárias do país	Desequilíbrio na renovação dos quadros de direção; Falta de investimento na formação de líderes e na avaliação da gestão
4. Defina regras claras na interação público privada	Inexistência de declaração de bens e interesses.	Não conhecimento sobre política de prevenção de conflito de interesses; Não conhecimento sobre declaração de bens e interesses
5. Seja transparente	Alinhada com o Guia de Integridade Pública	Alinhada com o Guia de Integridade Pública
6. Escute e envolva as partes interessadas	Participação social prejudicada pelas condições sanitárias do país	Alinhada com o Guia de Integridade Pública
7. Gerencie de forma eficaz riscos e controles	Não utilização da gestão de riscos para dimensionar os controles internos; Não integração da gestão de riscos na rotina administrativa; Falta de orientação da alta administração para Comitê de Gestão de Riscos; Não utilização da gestão da informação e da comunicação para mitigação dos riscos	Não conhecimento sobre segregação de funções críticas
8. Identifique e puna os responsáveis por desvios	Alinhada com o Guia de Integridade Pública	Falta de uma unidade de correção de desvios
9. Institua uma instância interna de integridade	Avaliação da integridade não definida	Não conhecimento sobre programa/avaliação de integridade

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com o Quadro 9, percebe-se indícios de algumas divergências entre opiniões dos gestores entrevistados e demais colaboradores em todas as linhas de partida do Guia de Integridade Pública. Alguns desafios encontrados na entidade estudada são semelhantes aos encontrados por Melo (2018). O autor identificou vulnerabilidades por meio de um estudo de caso, como a falta de garantia de recursos, ausência de um código de ética, falta de treinamento e, principalmente, falta de conscientização dos dirigentes.

No quadro 10, são apresentados os desafios do constructo gestão de riscos.

Quadro 10 - Desafios do constructo gestão de riscos

Etapas mínimas para operacionalização da gestão de riscos	Desafios entrevista	Desafios questionário
I - entendimento do contexto	Alinhada com a Portaria	Alinhada com a Portaria
II - identificação de riscos	Identificação de riscos tardios	Alinhada com a Portaria
III- análise de riscos	Alinhada com a Portaria	Alinhada com a Portaria
IV - avaliação de riscos	Dificuldade na avaliação por falta de capacitação	Não conhecimento sobre avaliação de riscos
V - priorização de riscos	Dificuldade por falta de capacitação	Alinhada com a Portaria
VI - definição de respostas aos riscos	Alinhada com a Portaria	Alinhada com a Portaria

VII - comunicação e monitoramento	Falta de apoio e comunicação entre comitê de gestão de riscos e a alta administração	Não conhecimento sobre comunicação e monitoramento
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nos desafios na operacionalização da gestão de riscos, as opiniões dos gestores e dos colaboradores estão mais convergentes. Os desafios identificados são análogos aos encontrados em outros estudos anteriores. Costa (2018), também detectou falhas na identificação, definição de prioridades e monitoramento dos riscos. E Garcez (2019), também em um estudo de caso, constatou baixo grau de maturidade do tema, falta de identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento de riscos.

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo identificar os desafios da aplicação de *compliance* e gestão de riscos em entidades do terceiro setor a partir de um estudo de caso na FAPEU. Para isso, foram apresentadas linhas de partida para realização de *compliance* conforme o Guia de Integridade Pública da CGU (BRASIL, 2015), apontadas etapas de operacionalização da gestão de riscos conforme a Portaria n. 915/2017 da CGU (BRASIL, 2017) e descritas as características de como ocorre a *compliance* e gestão de riscos da entidade do terceiro setor.

A pesquisa trouxe contribuições práticas e científicas, como apontar os desafios e buscar melhorias das políticas de *compliance* e gestão de riscos para a entidade estudada, e que podem ser adaptadas para outras entidades do terceiro setor. Além disso, deixou visível os possíveis obstáculos na prática dessas políticas.

Para atingir os objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória por um estudo de caso com abordagem mista. Assim, foram feitas entrevistas com alta e intermediária administração e levantamento por questionário com os demais funcionários da FAPEU.

Ao realizar o estudo, foram levantados desafios na prática de *compliance* e gestão de riscos por meio das entrevistas e pela análise do questionário. Na primeira parte, foram encontrados como desafios na laboração de *compliance*:

- a) falta de garantia de recursos;
- b) falta de capacitação de aspectos éticos e de integridade;
- c) dificuldade no combate ao nepotismo;
- d) deficiência na qualificação e formação de líderes e dirigentes;
- e) agravamento no processo de avaliação da gestão pelas condições sanitárias do país;
- f) não exigência de declaração de bens e interesses;
- g) participação social prejudicada pela pandemia do coronavírus de 2020 e 2021;
- h) não utilização e integração da gestão de riscos nos controles internos e rotina administrativa;
- i) não utilização da gestão da informação e da comunicação para mitigação dos riscos; e
- j) falta de comunicação entre alta administração e Comitê de Gestão de Riscos.

Na opinião dos entrevistados os desafios são: a motivação dos colaboradores, incentivo e apoio da alta administração, divulgação e capacitação dos colaboradores e falta de recursos.

Na operacionalização da gestão de riscos, foram levantados os seguintes desafios:

- a) gerenciamento de riscos de forma reativa e assim, identificação tardia dos riscos;
- b) dificuldade e falta de capacitação na avaliação e priorização de riscos;
- c) falta de apoio e comunicação entre comitê de gestão de riscos e a alta administração; e
- d) deficiência na comunicação e monitoramento da gestão.

No entendimento dos entrevistados os desafios são: falta de ajuste da gestão de riscos conforme o programa de integridade, incentivo dos funcionários na sinalização dos riscos, ausência de setores de controladoria e auditoria interna e capacitação de pessoal.

Ao analisar o questionário aplicado aos colaboradores da instituição, outros desafios foram encontrados na prática de *compliance*, como o mapeamento das atividades, processos e procedimentos, definição de responsabilidades, renovação dos quadros de direção, unidade de correção de desvios e programa de integridade. Sobre o constructo de gestão de riscos, os desafios levantados foram referentes a avaliação dos riscos e comunicação e monitoramento.

É válido evidenciar que todos os passos, de ambos os constructos, obtiveram respostas máximas, ou seja, pelo menos algum colaborador concorda totalmente com a assertiva apresentada. Além disso, somente a linha de partida sobre transparência da instituição não houve nenhum colaborador que discordou totalmente.

Ao analisar as respostas, sugerem-se melhorias e mitigação dos desafios apresentados nesta pesquisa, tais como:

- a) pessoal especializado em *compliance* e gestão de riscos;
- b) capacitação aos demais colaboradores sobre essas políticas;
- c) melhoria das formas de garantia de recursos; e
- d) revisões de alguns processos como, controle no combate ao nepotismo, exigências de declaração de bens e interesses, formas de comunicação e monitoramento da gestão de riscos.

Outra sugestão que pode ser trazida é a melhoria de divulgações sobre as políticas internas e ações da alta administração. Alguns desafios encontrados foram referentes a comunicação interna, o que poderia ser sanado com reuniões periódicas entre alta administração e pessoal capacitado para operacionalização das políticas de *compliance* e gestão de riscos.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo apresentou limitações importantes quanto à análise, método e amostra. A forma de análise escolhida foi a análise de conteúdo das entrevistas e estatística descritiva do

levantamento. Outra limitação que se pode evidenciar é a amostra, com somente dois entrevistados e 34 respostas ao questionário, obteve-se 64% de dados da amostra.

Como método para prática de *compliance* e gestão de riscos, foi utilizado o Guia de Integridade Pública e a Portaria n. 915/2017 da CGU, respectivamente. O Guia de Integridade Pública foi escolhido por estruturar orientações gerais e pontos de atenção como linhas de partida para uma integridade efetiva. Já a Portaria n. 915/2017 da CGU, foi optada por descrever as etapas mínimas de operacionalização da gestão de riscos. Contudo, como há outros métodos práticos, essa é outra limitação da pesquisa.

A utilização de outros métodos práticos de *compliance* e gestão de riscos para analisar e identificar desafios em entidades é uma sugestão de pesquisa futura. Outras variáveis que não foram utilizadas também podem ser incluídas em um outro estudo. Uma nova sugestão é a realização de pesquisa para resolução dos desafios encontrados, como por exemplo, o engajamento de pessoal nas políticas estudadas.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000**: gestão de riscos, Rio de Janeiro, 30 nov. 2009. Disponível em: <https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>. Acesso em 21/02/2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Tradução de: Luís Antero Reto.
- BARROS, Ana Jorge Neves de. **O Processo de gestão de risco nas organizações**. Dissertação. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2012.
- BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**. 3.ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.
- BOCCHI, Olsen Henrique. **O terceiro setor: uma visão estratégica para projetos de interesse público**. 1. Ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Guia de Integridade Pública**. 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665>. Acesso em: 28/03/2021.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade**. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: 28/03/2021.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 915, de 12 de abril de 2017**. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20163452/do1-2017-04-13-portaria-n-915-de-12-de-abril-de-2017-20163381. Acesso em 28/03/2021
- COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada**. Tradução Price waterhouse coopers, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em 28/03/2021.
- CORRÊA, Luiz Nilton. **Metodologia científica: para trabalhos acadêmicos e artigos científicos**. Florianópolis: Do Autor, 2008.
- COSTA, Alexandre. **Mapeamento de Riscos e Controles no Terceiro Setor por meio de ferramentas de Gerenciamento de Riscos**. Monografia (MBA em Auditoria Integral). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução por Luciana de Oliveira da Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução por Magda França Lopes. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**: [livro eletrônico]. Campinas: Editora Autores Associados, 2021.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA (FAPEU). **Institucional**. 2020. Disponível em: http://www.fapeu.com.br/downloads/estatuto_fapeu.pdf. Acesso em 20/02/2021.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA (FAPEU). **Relatório Anual de Gestão** (Transparência). Disponível em: http://www.fapeu.com.br/downloads/ata_2018_cc.pdf. Acesso em 20/02/2021.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA (FAPEU). **Revista da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária**. Volume 12. 2020.

GARCEZ, Luciana Rezende da Silva. **Análise da gestão de riscos na área de compras da Friocruz**. 2019. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHN, Sara. **Research Methods: A Step by Step Guide for Beginners of Research**. Tradução por Amazon Serviços de Varejo do Brasil Ltda. 2017.

KAERCHER, Adi Regina; LUZ, Daniel Fonseca da Luz. **Gerenciamento de riscos**: do ponto de vista da gestão da produção. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

LARSON, Ron; FARBER, Betsy. **Estatística aplicada**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Tradução de: Luciane Ferreira Pauleti Vianna.

MELO, Albenici Correia de. **Conformidade no processo de captação de recursos pelas organizações do terceiro setor**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, Universidade Católica de Brasília, 2003.

NUNES, Andrea. **Terceiro setor**: controle e fiscalização. 2.ed. São Paulo: Editora Método, 2006.

NUNES, Edilbert Simas. **Gestão do terceiro setor**: dificuldades e desafios na profissionalização: um estudo de caso da organização Instituto Empreender. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial). Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.

PEGORARO, Ludimar. **Terceiro setor na educação superior brasileira**. São Paulo: Edições Leitura Crítica, 2013.

SANTOS, Marlos. **Entidades paraestatais e o terceiro setor**. Amazon Serviços de Varejo do Brasil Ltda, 2020.

SILVA, Kellen Emídio da. **O Gerenciamento de Riscos Corporativos: GRC no Terceiro Setor**. 2019. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Direito) - Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2019.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da Pesquisa**. 2 ed. Curitiba, IESDE Brasil SA., 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução por Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.