

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E
SUSTENTABILIDADE – PPGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)

RAFAEL BOSSINI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
ATUAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE *COMPLIANCE* EM UMA
FUNDAÇÃO PRIVADA SEM FINS LUCRATIVOS**

DISSERTAÇÃO

FOZ DO IGUAÇU
2025

RAFAEL BOSSINI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ATUAÇÃO
DE UMA ESTRUTURA DE COMPLIANCE EM UMA FUNDAÇÃO PRIVADA SEM
FINS LUCRATIVOS**

Dissertação apresentada ao **Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade** da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre**.

Área de Concentração: Tecnologia e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Elias Garcia

FOZ DO IGUAÇU
2025

Bossini, Rafael

GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ATUAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE COMPLIANCE EM UMA FUNDAÇÃO PRIVADA SEM FINS LUCRATIVOS / Rafael Bossini; orientador Elias Garcia. -- Foz do Iguaçu, 2025.

73 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Foz do Iguaçu) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Engenharias e Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, 2025.

1. Governança Corporativa. 2. Compliance. I. Garcia, Elias, orient. II. Título.

RAFAEL BOSSINI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
ATUAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE *COMPLIANCE* EM UMA FUNDAÇÃO
PRIVADA SEM FINS LUCRATIVOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade – PPGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovada pela banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **ELIAS GARCIA**
Data: 14/04/2025 15:40:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Elias Garcia (orientador)
Professor do PPGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

Documento assinado digitalmente
 **EDUARDO CESAR DECHECHI**
Data: 23/04/2025 10:42:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi
Professor do PPGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDIO NOGAS**
Data: 15/04/2025 20:28:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Claudio Nogas
Professor Associado da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)

Documento assinado digitalmente
 **LUCIANO PANEK**
Data: 23/04/2025 12:02:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Luciano Panek
Coordenador do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade
Portaria Nº 0595/2024-GRE – UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu

Foz do Iguaçu, 5 de fevereiro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Aqui expresso minha profunda gratidão a todas as pessoas e instituições que contribuíram para a realização desta dissertação de mestrado.

Agradeço à **Fundação PTI-BR**, pela oportunidade de realizar a pesquisa de *Compliance* em sua instituição, permitindo que eu pudesse desenvolver um estudo tão relevante e enriquecedor.

Agradeço também à **UNIOESTE**, por me proporcionar a oportunidade de cursar o mestrado profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, ampliando meus conhecimentos e desafios acadêmicos e profissionais de forma significativa.

A minha sincera gratidão ao professor **Eduardo Cesar Dechechi**, cujos desafios e estímulos durante o meu mestrado inteiro foram essenciais para o meu crescimento profissional, acadêmico e pessoal.

Agradeço de maneira especial ao meu orientador, **Elias Garcia**, pelos ensinamentos, pela paciência e pelos valiosos direcionamentos tanto na disciplina de Controladoria quanto na construção desta dissertação. Foi ele quem me encorajou a aceitar uma oportunidade na docência, um caminho que se mostrou de extrema importância na minha carreira e no meu desenvolvimento profissional. Sua orientação e confiança foram fundamentais para a realização deste trabalho e para o meu amadurecimento acadêmico, profissional e pessoal.

Por fim, e com toda a certeza não menos importante, minha eterna gratidão à minha família. Ao meu pai, **Marcos Antônio Bossini**, à minha mãe, **Leticia Bossini**, às minhas irmãs, **Marina Bossini** (meu anjinho) e **Jéssica Marina Bossini**, e à minha nona, **Maria Nava Biazin** (que está no céu), que sempre acreditaram em mim, me ofereceram amor incondicional e me apoiaram nos momentos mais difíceis. Foi com eles que aprendi os verdadeiros valores da educação, da integridade e, principalmente, o significado da palavra família. Vocês foram a base da minha educação e o alicerce que me sustentou ao longo dessa jornada. Vocês são as minhas referências para cada dia tentar ser uma pessoa melhor.

A todos, meu mais sincero agradecimento.

*“Nosso caráter é um presságio de nosso destino,
e quanto maior a integridade que temos e mantemos,
mais fácil e nobre este destino tem probabilidade de ser.”*

George Santayana

RESUMO

BOSSINI, R. (2024). *Governança corporativa: um estudo de caso sobre a atuação de uma estrutura de Compliance em uma fundação privada sem fins lucrativos*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PPGTGS, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

Apesar do conceito de *Compliance* ter sido formalizado no Brasil somente a partir da promulgação da Lei nº 12.846 de 2013, a atuação de *Compliance* vem ganhando espaço e cada vez aparecendo mais em todos os tipos de empresas, sejam elas vinculadas a administração pública ou privada. O mercado está vendo com bons olhos as empresas que buscam estabelecer boas práticas de conformidade e integridade em sua cultura institucional. A pesquisa consiste em revisão da literatura sobre o *Compliance* no âmbito nacional complementado com um estudo de caso referente aos seus aspectos e a atuação na Fundação PTI-BR. Foram identificados, na Fundação PTI-BR assim como no Brasil, diversos aspectos de conformidade e governança antes mesmo da promulgação da Lei Anticorrupção em agosto de 2013, sendo possível observar ações desde a sua constituição. A evolução do *Compliance* no Brasil e na Fundação PTI-BR é visível, porém, é a partir da Lei 12.846/13 que o conceito de *Compliance* começa a ter maior divulgação e na Fundação PTI-BR é a partir de 2018 que a temática começa a ser executada, bem como, de 2021 em diante que ações de *Compliance* realmente começam a ganhar força, ano em que as pesquisas de *Compliance* começam a ser aplicadas e são utilizadas para aperfeiçoamento das ações internas, sendo em 2022 que os relatórios de resultados de *Compliance* começam a ser apresentados para a Diretoria. Atualmente, pode-se dizer que o *Compliance* é uma boa prática de governança que permite gerar impactos positivos no seu ambiente interno e ecossistema, prática esta que vem sendo aprimorada ano após ano na cultura institucional da Fundação PTI-BR.

Palavras-chave: ambiental; sustentabilidade; social.

ABSTRACT

BOSSINI, R. (2024). *Corporate governance: a case study on the performance of a Compliance structure in a private non-profit foundation. Master's Thesis – Postgraduate Program in Technologies, Management and Sustainability - PGPTMS, State University of Western Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil.*

Although the concept of Compliance was formalized in Brazil only after the promulgation of Law No. 12,846 of 2013, Compliance activities have been gaining ground and increasingly appearing in all types of companies, whether linked to public or private administration. The market is looking favorably on companies that seek to establish good Compliance and integrity practices in their institutional culture. The research consists of a review of the literature on Compliance at the national level, complemented with a case study regarding its aspects and the work at PTI-BR Foundation. Several aspects of Compliance and governance were identified at the PTI-BR Foundation as well as in Brazil even before the enactment of the Anti-Corruption Law in August 2013, making it possible to observe actions since its constitution. The evolution of Compliance in Brazil and at the PTI-BR Foundation is visible, however, it is from Law 12,846/13 that the concept of Compliance begins to have greater dissemination and at the PTI-BR Foundation it is from 2018 that the topic begins to be carried out, as well as, from 2021 onwards, Compliance actions really begin to gain strength, the year in which Compliance research begins to be applied and is used to improve internal actions, being in 2022 that Compliance results reports begin to be presented to the Board. Currently, it can be said that Compliance is a good governance practice that allows it to generate positive impacts on its internal environment and ecosystem, a practice that has been improved year after year in the institutional culture of PTI-BR Foundation.

Keywords: *environmental; sustainability; Social.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Etapas do protocolo de estudo de caso	28
Figura 2 – Registro do processo de inclusão e exclusão dos estudos.....	31
Figura 3 - Unidade de análise do estudo de caso.....	32
Figura 4 – Estrutura organizacional de governança da Fundação PTI-BR em 2015	38
Figura 5 – Estrutura organizacional de governança da Fundação PTI-BR em 2017	39
Figura 6 – Estrutura organizacional de governança da Fundação PTI-BR em 2018	40
Figura 7 – Estrutura organizacional de governança da Fundação PTI-BR em 2019	41
Figura 8 – Estrutura de Governança da Fundação PTI-BR	42
Figura 9 – Pilares do Programa de Compliance da Fundação PTI-BR	43
Figura 10 – Principais documentos internos que balizam a atuação de Compliance na Fundação PTI-BR	43
Figura 11 – Responsabilidades das lideranças da Fundação PTI-BR	44
Figura 12 – Responsabilidades do comitê de Compliance, dos colaboradores e dos parceiros da Fundação PTI-BR	44
Figura 13 – Benefícios estabelecidos no Programa de Compliance da Fundação PTI-BR.....	45
Figura 14 – Benefícios estabelecidos no Programa de Compliance da Fundação PTI-BR.....	45
Figura 15 – Estrutura organizacional de governança da Fundação PTI-BR em 2023	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Áreas de competências dos artigos encontrados	30
Gráfico 2 – Ano de publicação dos artigos	30
Gráfico 3– Anos das publicações selecionadas para análise dos resultados	31
Gráfico 4 – Total de participantes da pesquisa de Compliance 2021-2022	47
Gráfico 5 – Total de colaboradores que sabem o que é Compliance 2021-2022	48
Gráfico 6 – Total de colaboradores que conhecem a Política e/ou o Programa de Integridade e Compliance 2021-2022	48
Gráfico 7 – Total de colaboradores que conhecem o objetivo de uma estrutura de Compliance 2021	49
Gráfico 8 – Total de colaboradores que conhecem o objetivo de uma estrutura de Compliance 2022	50
Gráfico 9 – Total de colaboradores que identificaram quais são as estruturas de Compliance existentes em 2021	50
Gráfico 10 – Total de colaboradores que identificaram quais são as estruturas de Compliance existentes em 2022	51
Gráfico 11 – Comparativo 2021-2022 sobre a identificação das estruturas de Compliance existentes na Fundação PTI-BR	52
Gráfico 12 – Comparativo 2021 – 2022 sobre o total de colaboradores que referenciaram conhecer ações de Compliance desenvolvidas pela Fundação PTI-BR	52
Gráfico 13 – Áreas que solicitaram relatórios de Compliance em 2022	54
Gráfico 14 – Áreas que solicitaram consultas ou pareceres de Compliance em 2022	55
Gráfico 15 – Áreas ou órgãos que solicitaram relatórios de Compliance em 2023	58
Gráfico 16 – Áreas ou órgãos que solicitaram pareceres e consultas de Compliance em 2023	58
Gráfico 17- Comparativo de entregas realizadas nos anos de 2022 e 2023	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Fontes de evidências – Pontos forte e fracos para estudo de caso	33
Tabela 2 – Due diligences preenchidas em 2022	55
Tabela 3 – Documentos criados ou revisados em 2022.....	56
Tabela 4 – Capacitações realizadas em 2022	56
Tabela 5 – Ações de disseminação de Compliance realizadas em 2022	57
Tabela 6 – Due diligences preenchidas em 2023	59
Tabela 7 – Documentos criados ou revisados em 2023.....	59
Tabela 8 – Capacitações realizadas em 2023	59

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
AI.CC	Auditoria Interna sob alçada do Conselho Curador
APG.DS	Assessoria de Planejamento e Gestão sob alçada da Diretoria de Superintendência
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CC	Conselho Curador
CD	Conselho Diretor
CE.DNE	Centro de Empreendedorismo sob alçada da Diretoria de Negócios e Empreendedorismo
CE.DNI	Centro de Empreendedorismo sob alçada da Diretoria de Negócios e Inovação
CEASB.DT	Centro Avançado em Soluções para Barragens sob alçada da Diretoria de Tecnologias
CELESC	Centrais Elétricas de Santa Catarina
CGU	Controladoria-Geral da União
CI.DS	Comunicação Institucional sob alçada da Diretoria de Superintendência
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio
CP.DAF	Contabilidade e Patrimônio sob alçada da Diretoria Administrativo-Financeira
CRC/PR	Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Paraná
CTG	<i>China Three Gorges Corporation</i> Brasil
DAF	Diretoria Administrativo-Financeira
DOAJ	<i>Directory of Open Access Journals</i>
DPO	<i>Data Protection Officer</i>
DS	Diretoria de Superintendência
DT	Diretoria de Tecnologias
EB.DT	Estrutura de Barragens sob alçada da Diretoria Técnica
EG.DS	Escritório de Governança sob alçada da Diretoria de Superintendência
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIA	Fundação Instituto de Administração
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GC.DAF	Gestão de Compras sob alçada da Diretoria Administrativo-Financeira
GE.DT	Gestão Energética sob alçada da Diretoria de Tecnologias
GEF.DAF	Gestão Econômica e Financeira sob alçada da Diretoria Administrativo-Financeira
GP.DAF	Gestão de Pessoas sob alçada da Diretoria Administrativo-Financeira
GRC	Governança, Riscos e <i>Compliance</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISS.DAF	Infraestrutura, Serviços e Segurança sob alçada da Diretoria Administrativo-Financeira
IT.DT	Inteligência e Gestão Territorial sob alçada da Diretoria de Tecnologias
LEC	<i>Legal, Ethics and Compliance</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MEC	Ministério da Educação
NIT.DNI	Núcleo de Inovação Tecnológica sob alçada da Diretoria de Negócios e Inovação
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OU.CC	Ouvidoria sob alçada do Conselho Curador

PC.DT	Planejamento e Controle sob alçada da Diretoria de Tecnologias
PGE.DS	Planejamento e Gestão Estratégica sob alçada da Diretoria de Superintendência
PPGTGS	Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade
PTI-BR	Parque Tecnológico Itaipu – Brasil
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SC.DT	Segurança Cibernética sob alçada da Diretoria de Tecnologias
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TA.DT	Tecnologias Aplicadas sob alçada da Diretoria de Tecnologias
TI.DAF	Tecnologia da Informação sob alçada da Diretoria Administrativo-Financeira
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	COMPLIANCE NO BRASIL.....	19
2.1.1	Diretrizes de <i>Compliance</i> anteriores a 2013	20
2.1.2	Diretrizes de <i>Compliance</i> a partir de 2013	22
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	PROJETO DE PESQUISA	28
3.1.1	Revisão Sistemática da Literatura: a evolução do <i>Compliance</i> no Brasil	28
3.1.2	Unidade de análise	32
3.2	COLETA DE DADOS.....	32
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	34
3.4	COMPARTILHAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.5	INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES AO PROTOCOLO.....	36
4.	DISCUSSÕES E ANÁLISE DO CASO	36
4.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	36
4.2	COMPLIANCE NA FUNDAÇÃO PTI-BR.....	37
4.3	CONHECIMENTO DE COMPLIANCE PELOS COLABORADORES	47
4.4	ENTREGAS E RESULTADOS DE COMPLIANCE	53
4.4.1	Relatório de Resultados de <i>Compliance</i> - 2022	54
4.4.2	Relatório de Resultados de <i>Compliance</i> - 2023	57
4.4.3	Considerações sobre as entregas e os resultados de <i>Compliance</i>.....	60
5.	CONCLUSÃOCONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
6.	TRABALHOS FUTUROS.....	66
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização dos negócios corporativos e a implementação de tecnologias na execução das atividades empresariais surge a necessidade de aprimoramento da governança corporativa e controles internos. Neste sentido, a muito tempo já possuímos nas relações empresariais as boas práticas de conformidade, principalmente, vinculadas a questões de legalidade, porém, com o intuito de aprimorar este entendimento e atuação surge, a pouco tempo, o conceito de *Compliance*.

Compliance é uma palavra de origem inglesa “*to comply*” que em tradução livre para o português significa, cumprir, obedecer, concordar. Pensando no *Compliance* como uma atividade corporativa, sua execução trata do dever das empresas de promover uma cultura organizacional que estimule a conduta ética e um compromisso com o cumprimento da lei (UNITED STATES SENTENCING COMMISSION, 2021).

Depois de conhecer a origem da palavra e como ela foi incorporada na cultura brasileira é importante demonstrar, inicialmente, qual é o conceito de *Compliance*, Negrão, Pontelo (2014), relatam que estar em *Compliance* seria:

O dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos as atividades de organizações. Os resultados das ações de *Compliance* demonstram quanto a organização está aderente as políticas, diretrizes, normas, regulamentos, legislação e procedimentos.

Complementando, não se pode entender *Compliance* apenas como cumprimento a legislação pertinente a seu negócio. De acordo com Silveira, Diniz (2015), o *Compliance* orienta-se por decisões empresariais em conformidade com as melhores práticas e por padrões governamentais de segurança corporativa, portanto, não basta estar em conformidade com o ordenamento jurídico, pois diz respeito também a implementação de novas práticas empresariais, estabelecendo um novo padrão de mercado.

O mercado atual está altamente focado nas questões de integridade, principalmente voltadas a ética na condução dos negócios e na atuação dos colaboradores, por este motivo Antonik (2016), relata que a ética é a garantia da reputação da organização. Seus valores são respeitados com o objetivo de assegurar a sua perenidade e sobrevivência e, como não poderia deixar de ser, assegurar resultados.

Ratificando a importância das questões éticas no ambiente organizacional Rabelo

(2018), estabelece que:

A ética no ambiente empresarial está ligada ao funcionamento pautado na verdade e na harmonização da busca pelo lucro com as responsabilidades sociais e gestão de controle. É o conjunto de valores que regem uma empresa, e que orientam as ações de funcionários, as relações empresariais, de forma a refletir uma filosofia organizacional.

Complementando, Candeloro et al. (2012), discorrem que *Compliance* é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado, bem como a atitude dos seus funcionários.

No Brasil, o *Compliance* se torna conhecido e formalizado a partir da promulgação da Lei nº. 12.846/2013, a qual dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, que passou a vigorar a partir de 29 de janeiro de 2014, recentemente regulamentada pelo Decreto nº. 11.129/2022, ambas legislações relatam sobre os mecanismos e procedimentos internos de integridade.

Ademais, no Decreto 11.129/22 ficou estabelecido a necessidade de criação de um Programa de Integridade (*Compliance*), sendo este, um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo a denúncias de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes.

Além das diretrizes de como proceder, o Decreto supracitado ainda regulamenta as responsabilizações, a possibilidade de instauração de processos administrativos e consequentemente a aplicação de sanções administrativas, podendo ser aplicadas multas e também dar publicidade aos fatos da infração.

A implantação da atuação de *Compliance* nas organizações é de extrema importância, não somente para o cumprimento da Lei Anticorrupção ou das demais leis envolvidas na operação de um negócio, mas também, para disseminar a cultura de valores institucionais, acompanhando e monitorando as diretrizes institucionais internas e a conduta ética de seus *stakeholders* internos e externos, disseminando valores e princípios, prestando contas e sendo transparente e íntegro com todo seu ecossistema de atuação.

Importante destacar que, apesar de ter origem para controle de órgãos públicos, faz algum tempo que devido as considerações supramencionadas a atuação de *Compliance* cabe a qualquer tipo de natureza jurídica ou tamanho de empresa, devendo ser adequado conforme a necessidade de cada organização.

A legislação aponta para a obrigação da implantação do *Compliance* para algumas empresas, enquanto para outras torna-se uma boa prática reconhecida pelo mercado, assim sendo, busca-se a partir deste trabalho identificar, por meio de revisão sistemática da literatura, documentos e pesquisas realizadas, qual a cronologia da conformidade e *Compliance* no Brasil e, qual é a atuação e a evolução de *Compliance* na Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil (Fundação PTI-BR), instituição constituída em 23 de dezembro de 2005 e caracterizada, juridicamente, como uma fundação privada sem fins lucrativos, localizada no município de Foz do Iguaçu – Paraná.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A atuação do *Compliance* deve ser transversal e cultural, sendo aplicada desde o operacional até o topo da pirâmide em um alinhamento estratégico, sempre observando os valores da instituição, a sua missão e a visão de longo prazo, fazendo com que as pessoas entendam sobre os comportamentos éticos esperados e as premissas legais e institucionais que norteiam o negócio e sua rotina profissional.

A partir da atuação abrangente de *Compliance*, que deve atuar em diversas frentes organizacionais, internas e externas, se visualizou a complexidade de execução de um Programa de *Compliance* efetivo em uma entidade do terceiro setor, a qual é definida como o conjunto de atividades das organizações da sociedade civil fora do aparato do estado e do setor privado que têm por objetivo a prestação de serviços ao público (saúde, educação, cultura, direitos civis, proteção do meio ambiente, desenvolvimento do ser humano, etc.) antes de competência exclusiva do estado. (LEE ET AL. 1997)

Devido ao envolvimento do terceiro setor com entes públicos e com empresas privadas, além da sociedade, segundo Adulis e Fischer (1998), é neste ambiente que se identificam a tendência à burocratização, à rigidez e ao predomínio do paternalismo e, por vezes, do próprio coronelismo nas relações entre essas organizações e o estado.

Identificados estes possíveis aspectos de engessamento na operacionalização diária de uma entidade do terceiro setor, que ao mesmo tempo em que trabalha com recursos públicos, necessita buscar a sustentabilidade de sua operação para a continuidade dos negócios, isto, sem deixar de atender aos requisitos legislativos, nem ferir os interesses da sociedade, seus próprios princípios, valores e finalidade estatutária.

Sendo assim, se visualiza a necessidade da implantação de um *Compliance* dinâmico e ágil, que auxilie na tomada de decisões nas rotinas diárias, no desenvolvimento de novos

produtos e serviços, no acordo de novos negócios ou parcerias e também a cultura organizacional interna, sempre alinhadas a essência da integridade e as melhores práticas da governança corporativa.

Neste intuito busca-se entender, **é possível, a partir da implantação e atuação de um organismo de *Compliance*, contribuir nos resultados de governança corporativa de uma empresa do terceiro setor?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder ao problema proposto, foram definidos os objetivos apresentados nos subtópicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as contribuições que a atuação de uma estrutura de *Compliance* pode trazer para a governança corporativa de uma fundação privada sem fins lucrativos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Pesquisar a evolução da atuação de conformidade e *Compliance* no Brasil, desde antes da promulgação da Lei Nº 12.846, de 1º de agosto de 2013;
- b) Mapear e apresentar a cronologia das ações de conformidade e *Compliance* desde a criação da Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil;
- c) Demonstrar a percepção dos colaboradores da Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil, referente a atuação do *Compliance* institucional;
- d) Apresentar as entregas de *Compliance* realizadas nos anos de 2022 e 2023.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa tem como foco principal apresentar a atuação prática de um organismo de *Compliance*, demonstrando a importância da sua implementação e continuidade em uma instituição do terceiro setor, apresentando quais são os desafios e resultados voltados a governança corporativa da instituição, constatados através de sua execução e evolução ao longo

do tempo.

Nesta pesquisa se tem como objetivo demonstrar as boas práticas de *Compliance* aplicadas pela Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil, desde a sua constituição e também a evolução da sua estrutura de governança durante o passar do tempo, além de, contextualizar e formalizar o *Compliance*, quais as suas contribuições em relação a governança corporativa da instituição em estudo e também a importância do desenvolvimento da cultura de conformidade e integridade para os seus *stakeholders*, tanto internos quanto externos.

Em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016), no Brasil as fundações privadas e associações sem fins lucrativos já ultrapassam a quantidade de 236 mil entidades, deste modo, são enfatizados aspectos que respondem pela modernização do setor, como, por exemplo, o aumento da preocupação com o marketing e com as finanças, possivelmente em função da performance dessas organizações (GODOY; RAUPP; TEZZA, 2016).

Devido a sua natureza jurídica de fundação privada sem fins lucrativos, se estabelece legalmente a necessidade de prestação de contas ao Ministério Público, o que, supostamente, desenvolve barreiras burocráticas em sua atuação, ao mesmo tempo que se beneficiaria de controles mais rígidos no combate a corrupção, contudo, Ferrarezi (2007), relata uma contrariedade na crença de que sucessivas barreiras burocráticas dificultariam a ocorrência de favoritismo, quando se sabe que quanto mais dificuldades burocráticas são acrescidas, mais riscos de tráfico de influências.

Com estes cenários relatados ficam dúvidas de quanto uma fundação privada sem fins lucrativos pode estar, organicamente, segura em sua atuação e com os riscos controlados, sendo assim, Santos, Amaral, Silva (2019), destacam alguns benefícios que podem emergir com a criação de uma estrutura de *Compliance*, tais como:

- Preservação da Integridade Civil e Criminal, que permite a prevenção e redução dos riscos de condutas não conformes, nos potenciais comportamentos ilegais ou irregulares de seus colaboradores proporcionando redução no grau de exposição;
- Redução da incidência de fraudes e não conformidades que gere desvio de recursos, aumentando o desempenho e a eficiência;
- Impede riscos de sanções legais, prejuízo financeiro e impacto na imagem;
- Qualidade das decisões na empresa, diminuindo o custo operacional;
- Crescimento da eficiência na gestão e desempenho melhor da empresa;
- Vantagem competitiva perante as demais empresas;

- Ganhos na produtividade, devido uma cultura organizacional ética;
- Transmissão de boas práticas, expandindo a harmonização do público interno e gerando uma melhoria contínua nas atividades.

Diante desse cenário, em que o *Compliance* se mostra como uma atuação primordial de governança e gestão, com uma oportunidade contribuir com a formação de uma nova cultura institucional de ética e conformidade, o interesse pelo tema de pesquisa surgiu com a possibilidade de melhoria na governança corporativa da Fundação PTI-BR, por meio da implementação de uma estrutura de *Compliance*, de modo que sejam visualizadas as suas ações, o interesse da alta administração e a percepção dos colaboradores da Fundação PTI-BR.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa está estruturada em 05 seções: (1) introdução, (2) fundamentação teórica, (3) procedimentos metodológicos, (4) discussão do caso e, (05) considerações finais. A primeira seção contextualiza o tema da pesquisa, aborda o problema, justificativa e objetivos do estudo. A segunda seção discorre sobre a fundamentação teórica, que trata sobre os conceitos e textos científicos sobre as ações de conformidade e *Compliance*. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos que caracterizam o estudo e norteiam a pesquisa. A quarta seção apresenta a discussão e análise do caso escolhido. A última seção discorre sobre a conclusão do estudo e apresenta sugestões para futuras pesquisas em novos direcionamentos científicos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção discorre sobre o embasamento teórico da pesquisa obtido por meio de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que foi realizada para compreender conceitos, cronologia e evolução da conformidade e *Compliance* no Brasil.

2.1 COMPLIANCE NO BRASIL

A pesquisa realizada com a utilização da palavra *Compliance*, simplesmente traduzida para o português como conformidade, trouxe um vasto rol de publicações realizadas no período de 2010 a 2023, totalizando 99 artigos, contudo, apenas 8 destes versam sobre o *Compliance* no Brasil e aplicados, de alguma forma, em uma temática empresarial, seja pública ou privada,

e que tragam aspectos de evolução do *Compliance* até os dias atuais.

Evidenciou-se, por meio desta pesquisa, que o assunto *Compliance* ou conformidade e suas publicações estão amplamente difundidas entre diversas áreas de pesquisas, principalmente, na área da saúde, onde identificou-se 27 publicações e na área do meio ambiente, com mais 18 publicações do total de artigos encontrados, possivelmente pela alta regulação destes setores.

Posterior ao levantamento dos dados extraídos dos artigos selecionados de acordo com o objetivo deste estudo pode-se estruturar como o tema *Compliance* se desenvolveu no Brasil.

2.1.1 Diretrizes de *Compliance* anteriores a 2013

Apesar da palavra *Compliance* ser recente no vocabulário das empresas públicas e privadas brasileiras, muitos anos antes já eram promulgadas legislações e prerrogativas que nos levariam a estes novos tempos. De acordo com Abreu (2016):

No Brasil, existiram algumas normas que objetivaram combater a corrupção e a improbidade administrativa, inclusive com as Constituições, de modo que o Brasil sempre se preocupou com tal tema, como exemplo podemos citar a Lei da Ação Popular (Lei 4.717/65), Lei da Ação Civil Pública (Lei 7.347/85), Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/92), entre outras.

Silveira, Jorge (2019), complementam citando a Lei sobre Crimes de Responsabilidade - 1.079/50 - Lei Complementar da Ficha Limpa - 64/90 - Lei sobre crimes de lavagem de dinheiro - 9.613/98, e a Lei Complementar de responsabilidade fiscal - 101/00.

Ressalta-se que já eram encontrados aspectos de *Compliance* desde Constituição da República de 1988, onde já trazia expressamente em seu artigo 37 os princípios que regem a Administração Pública, como sendo, legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade. (COELHO, 2016)

Silva, Lima (2019), também lembram da criação da Lei nº 8.884/94, chamada de Lei de Defesa da Concorrência, que posteriormente foi alterada pela Lei nº 12.529/2011, que visa à fiscalização e punição de crimes contra a ordem econômica, sendo aplicada por meio do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

Agora, quando se fala nas regulações (conformidades) do mercado financeiro, Silva, Lima (2019), relatam a existência de leis especiais, tais como a Lei nº 7.492/86 - Crimes contra o Sistema Financeiro Nacional; a Lei nº 8.137/90 - Crimes contra a Ordem Tributária e a Lei nº 9.613/98 - Lei de Lavagem de Dinheiro. Em complemento ao assunto, França (2018), descreve

que algumas práticas já eram adotadas desde 1998 com a publicação da resolução 2.554 do Banco Central (Bacen), dispondo sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos.

Desta maneira, pode-se visualizar no sistema financeiro brasileiro o início da utilização de alguns aspectos um pouco mais elaborados de conformidade e também a utilização da palavra *Compliance*, desenvolvendo práticas que propiciavam o combate de ilicitudes, a identificação e análise de riscos, além do acompanhamento, treinamento e informativos para a conscientização da conduta ética dos seus colaboradores.

Conforme relatado por Castro, Amaral, Guerreiro (2017), o Brasil, já havia se comprometido com a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), em junho de 2002, durante a convenção mundial, a elaborar uma lei relativa ao suborno dentro e fora do país.

Trazendo para um escopo mais amplo e de impacto nacional, cita-se a Convenção Interamericana contra a Corrupção de 1996, que foi ratificada no Brasil por meio do Decreto 4.410/02, o qual tem como propósito:

Promover e fortalecer o desenvolvimento, por cada um dos Estados Partes, dos mecanismos necessários para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção; e promover, facilitar e regular a cooperação entre os Estados Partes a fim de assegurar a eficácia das medidas e ações adotadas para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção no exercício das funções públicas, bem como os atos de corrupção especificamente vinculados a seu exercício. (COELHO, 2016)

Aprimorando seu entendimento, o Brasil, por ser signatário da Convenção Interamericana contra a Corrupção, posteriormente, realizou mudanças na legislação para atender às medidas exigidas pelo tratado. Por essa razão, em 2012, entrou em vigor no Brasil a Lei n. 12.683/12 que alterou a Lei n. 9.613/98 - Lei de Lavagem de Capitais. (SILVA; LIMA, 2019)

A Convenção Interamericana contra a Corrupção não é a única convenção de países da qual o Brasil é signatário, o Brasil também participou da:

Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 que foi ratificada pelo Brasil através do Decreto 5.687/2006. A finalidade da presente Convenção é promover e fortalecer as medidas para prevenir e combater mais eficaz e eficientemente a corrupção; promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, incluída a recuperação de ativos; e promover a integridade, a obrigação de render contas e a devida gestão dos assuntos e dos bens públicos. (COELHO, 2016)

Ainda em 2003, de acordo com Silva, Lima (2019), a partir da vigência da Lei nº 10.683/03 houve a criação da Controladoria-Geral da União, medidas importantes foram adotadas na prevenção à corrupção, como a promoção da CGU ao status de ministério.

Com as informações demonstradas até o momento, foi possível identificar diversas leis, decretos, convenções, resoluções, não se esgotando nestas, e até a criação de um órgão governamental para tratar sobre atos de corrupção.

2.1.2 Diretrizes de *Compliance* a partir de 2013

Com, cada vez mais, a globalização dos negócios corporativos e a implementação de tecnologias na execução das atividades empresariais, eminentemente, surge a necessidade de aprimoramento interno da governança corporativa e controles internos, contudo, é de extrema importância que o Estado promova e desenvolva mecanismos de aperfeiçoamento da governança em empresas públicas e que tenham impactos nas empresas privadas, neste sentido surge a Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, também chamada de Lei Anticorrupção. Nesta vertente de pensamento Coelho (2016), estabelece que o Poder Público não só deve se submeter à legislação em comento, como deve dar o exemplo de boa-fé, legalidade e boa governança.

Conforme Abreu (2016), a maior inovação no tocante ao assunto é a Lei nº 12.846/2013 que foi derivada do Projeto de Lei nº 6.826/2010, e é o principal instrumento atual na luta contra a corrupção brasileira. Esta Lei trouxe inovações no combate a corrupção, sendo que a principal delas é a responsabilidade objetiva, civil e administrativa à pessoa jurídica por atos de corrupção que sejam praticados em seu interesse.

Corroborando com o assunto, a promulgação, no ano de 2013, da Lei 12.846, advinda do Projeto de Lei nº 6.826/2010, visa trazer novos instrumentos que facilitem o combate aos atos ilícitos que trazem graves danos ao erário. (SILVEIRA; JORGE, 2019)

Para Abreu (2016), a tutela da lei 12.846/13 está especificamente no patrimônio público, tanto o nacional quanto o estrangeiro. Por outro lado, a disposição normativa visa ainda proteger bens imateriais, atrelados aos princípios que norteiam a administração pública, e ainda a moralidade administrativa.

Silveira, Jorge (2019), tem a visão de que a legislação se tratou de uma nova mentalidade em relação a conceitos éticos em meio a negócios públicos, além de trazer a responsabilização de pessoas jurídicas que vierem a causar lesão a Administração Pública.

Em 2013 foi promulgada a Lei Anticorrupção e esta foi mais uma medida de combate à corrupção conjuntamente com a figura do *Compliance*. (SILVA; LIMA, 2019)

Posterior ao surgimento do termo *Compliance*, é importante estabelecer qual é o conceito envolvido sobre esta figura, sendo assim, para Silveira, Jorge (2019), a figura do *Compliance* surge como uma forma de garantir uma cooperação mútua no ambiente empresarial, definindo a forma de atuação de seus funcionários, da mesma maneira em como a empresa agirá no mercado que opera.

O conceito de *Compliance* é advindo do inglês e em português significa estar em conformidade com a lei, normas e regulamentos, que sugere a implantação de mecanismos para garantir que a empresa cumpra todas as normas a ela impostas, previna riscos, conflitos judiciais e sanções de qualquer natureza. (FRANÇA, 2018)

De maneira mais detalhada Silveira, Jorge (2019), apresentam o conceito de *Compliance* como o de:

Organizar documentação e procedimentos, gerenciando de forma adequada os riscos e exaltando a transparência, de alcance amplo e não apenas cumprimento de regras formais ou informais. Está ligado ao conceito de “governança corporativa”, ou seja, de sistemas de organização empresarial, tendo como um dos objetivos diminuir a responsabilidade objetiva da empresa, utilizado para contenção de riscos, com o comprometimento da empresa no cumprimento da legislação em vigor, a partir de procedimentos internos que visam uma maior transparência em seus atos e decisões.

O *Compliance* pode ser definido como o conjunto de medidas que determinada empresa adota para que seja garantido o cumprimento de exigências legais e regulamentares e a implementação de princípios de ética e integridade no âmbito negocial. (ABREU, 2016)

Ainda, de acordo com Silva, Lima (2019), com o passar do tempo, o termo foi ampliado para se adequar ao mundo corporativo e transformado num conjunto de disciplinas e práticas que visam ao cumprimento de normas, procurando investigar, evitar e solucionar desvios, risco ou inconformidade nas empresas.

As evoluções legislativas sobre as práticas anticorrupção não pararam de acontecer por parte da Administração Pública. Em 18 de março de 2015 foi instituído o Decreto n. 8.420, que aplica o conceito de um Programa de Integridade. Posterior a 2015, ainda foram promulgadas outras legislações que são importantes mecanismos de *Compliance* para a administração pública. Entre eles podemos citar a Lei 13.303/16, também chamada de lei de responsabilidade das estatais e o aprimoramento da lei de licitações e contratos administrativos por meio da Lei 14.133/21.

O programa de integridade atua na prevenção e no combate a corrupção. É chamado de *Compliance* e vem desempenhando atividades em diferentes setores econômicos, não se limitando a um modelo específico, se adequando às condições e necessidades da empresa.

(SILVA; LIMA, 2019)

Como já foi conceituado o que é o *Compliance*, também é importante conceituar o que vem a ser o Programa de Integridade ou Programa de *Compliance* que é mencionado no Decreto 8.420/2015 e atualizado pelo Decreto 11.129/22:

O Programa de *Compliance* vem se destacando por proporcionar a ação de condutas éticas, que estão para além do cumprimento de leis, visando também à adoção de treinamentos aos seus funcionários e contratação de profissionais preparados para detectar vícios de conduta na organização interna antes que eles se constituam como atos ilícitos que possam a corromper estrutura da instituição. (SILVA; LIMA, 2019)

Quanto as possibilidades de atuações que podem ser abrangidas por um Programa de *Compliance*, Serotini (2023), cita o combate à corrupção, governança, fiscal, concorrencial, dentre outras, de forma independente ou agregada.

Complementando, o programa de integridade se refere ao conjunto de mecanismos e procedimentos internos para aplicação efetiva de diretrizes que detectem e mitiguem os desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados. (CASTRO; AMARAL, GUERREIRO, 2017)

De maneira geral, Serotini (2023), relata que, qualquer organização pode desenvolver um programa de *Compliance*, todavia, os riscos variam de acordo com o porte da organização, sua posição de mercado, setor de atividades, objetivos, entre outros, características que tornam os programas distintos entre si.

Acrescendo sobre a questão de existência de um modelo único de Programa de *Compliance* para todas as empresas, menciona-se que:

Não se pode falar em um modelo específico de *Compliance* que todas as empresas deverão adotar, uma vez que ele será incorporado nos negócios da empresa levando em consideração as particularidades que cada empresa possui. Portanto, o programa de *Compliance* será elaborado pela própria empresa, que analisará e estabelecerá quais mecanismos se amoldam à sua estrutura. (SILVA; LIMA, 2019)

Ficou visualizado, conforme os autores aqui citados, que cada empresa terá que desenvolver o seu próprio Programa de *Compliance*, isso torna a tarefa um pouco mais dificultosa, uma vez que, não há um modelo padrão a ser seguido, porém, a sua implantação pode trazer benefícios para as empresas que se dedicarem a sua aplicação e desenvolvimento, dito isso, relata-se que:

Inicialmente, as empresas foram motivadas por abertura de novos mercados, visando crescimento econômico, bem como da veiculação de marketing positivo, demonstrando uma preocupação que transcende a ideia de lucro. Posteriormente, estas

entenderam que a conformidade de seus processos com as boas práticas empresariais como a governança e o atendimento à legislação ambiental, podiam resultar numa gestão estratégica voltada para a diminuição de riscos e de ganho de eficiência. (SEROTINI, 2023)

Para França (2018), se seguir corretamente um Programa de *Compliance*, as empresas evitam multas por ilicitudes, agregam valor ao mercado, melhoram a reputação da marca, atraem investidores e parceiros, principalmente os internacionais e com isso aumentam seus lucros e prosperam em seu seguimento. Ainda, determinadas práticas permitem que as empresas contratem terceiros e colaboradores que se encaixem na missão, visão e valores da empresa, além de prevenirem múltiplos riscos, adotando medidas capazes de reestruturar o ambiente de trabalho.

Silveira, Jorge (2019), ainda demonstram como um benefício para a empresa a possibilidade de agir de maneira cada vez mais transparente e ética nos negócios, assim como a diminuição dos casos de corrupção existentes, refletindo de forma positiva na sociedade em sua sustentabilidade.

Não pensando somente nos resultados financeiros para a empresa, mas sim como uma forma de melhoria do ambiente interno, é possível destacar a maior interação entre os funcionários e os gestores; resoluções de conflitos de maneira discreta e interna; evita desavenças entre os próprios funcionários, situações que muitas vezes são desconhecidas pelos empresários. (FRANÇA, 2018)

Um bom Programa de *Compliance* pode trazer benefícios para todos os tipos de empresas, sejam elas públicas ou privadas, entretanto a não utilização deste conceito pode prejudicar a empresa perante o mercado e segundo Silva, Lima (2019), além da reputação manchada e abalada, poderá ainda responder a sanções perante os órgãos reguladores, caso seja autuada.

De acordo com Coelho (2016), é possível visualizar que as políticas de *Compliance* estão se consolidando a cada dia, seja na iniciativa privada ou pública. Esperamos que haja, cada vez mais, um tratamento rigoroso para com o Poder Público, pois este deve ser o primeiro a dar o exemplo.

Existem fatores que levam a este cenário, dentre eles, a crescente relevância global da economia brasileira, o aumento do investimento estrangeiro direto no país e os escândalos envolvendo empresas nacionais e o sistema político do país. (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2017)

Apesar de alguns conceitos existirem antes mesmo da promulgação da Lei

Anticorrupção, e o *Compliance* estar em expansão no Brasil, a prática ainda não é tão disseminada e de conhecimento de todas as empresas no Brasil. Desta forma, Silva, Lima (2019), atentam para uma possibilidade de levar essa informação para aquelas empresas que ainda não têm o conhecimento de qual é o papel do *Compliance*, quais são seus objetivos e como ele pode ajudar na organização interna e externa das corporações.

Assim sendo, há a necessidade das empresas terem um novo papel diante da sociedade, de maneira que o resultado empresarial isoladamente não representa tão somente o resultado finalístico de uma empresa. (SILVEIRA; JORGE, 2019).

Castro, Amaral, Guerreiro (2017), chamam atenção e explanam que a simples exigência de um sistema de controle interno e a responsabilidade civil e criminal da alta administração sem os devidos ajustes à prática de monitoramento podem retardar o principal objetivo da lei.

Indo além das responsabilidades da legislação e chegando até os impactos gerados na sociedade, Silveira, Jorge (2019), colocam o *Compliance* como um agente que vincule as atividades da empresa com preceitos éticos, isso passou a ser uma nova demanda socialmente exigida, consolidando uma política de governança corporativa como padrão de atuação no mercado.

Sendo assim, pode-se visualizar que o *Compliance* impacta em todas as esferas de atuação uma empresa, seja ela pública ou privada, e além disso, impacta tanto no ambiente interno quanto externo, e quanto mais se olha para o futuro, mais se verifica uma preocupação não somente com as questões financeiras, mas também com as questões ambientais e sociais e como a empresa pode impactar positivamente no bem-estar da sociedade que compõe o seu ecossistema.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, visando responder ao problema formulado e atingir os objetivos estabelecidos. Conforme Matias-Pereira (2019, p. 58).

Para que uma pesquisa seja concretizada torna-se essencial a utilização de métodos e caminhos técnicos, escolhidos entre os chamados procedimentos científicos. Dessa forma, a ciência é feita com seriedade, rigor, cuidado e parâmetros que possam garantir segurança e legitimidade às informações descobertas.

À vista disso e devido a ligação do mestrado profissional com o ambiente de trabalho e para responder ao problema de pesquisa, foi utilizado o procedimento técnico de estudo de caso, pois, busca-se analisar e discutir sobre a atuação e as contribuições de uma estrutura de *Compliance* na governança corporativa da Fundação PTI-BR, para o qual foi necessária uma descrição dos procedimentos a serem executados para obter sucesso na análise. Visando atender a metodologia do estudo de caso, foi utilizado o protocolo proposto por Yin (2015).

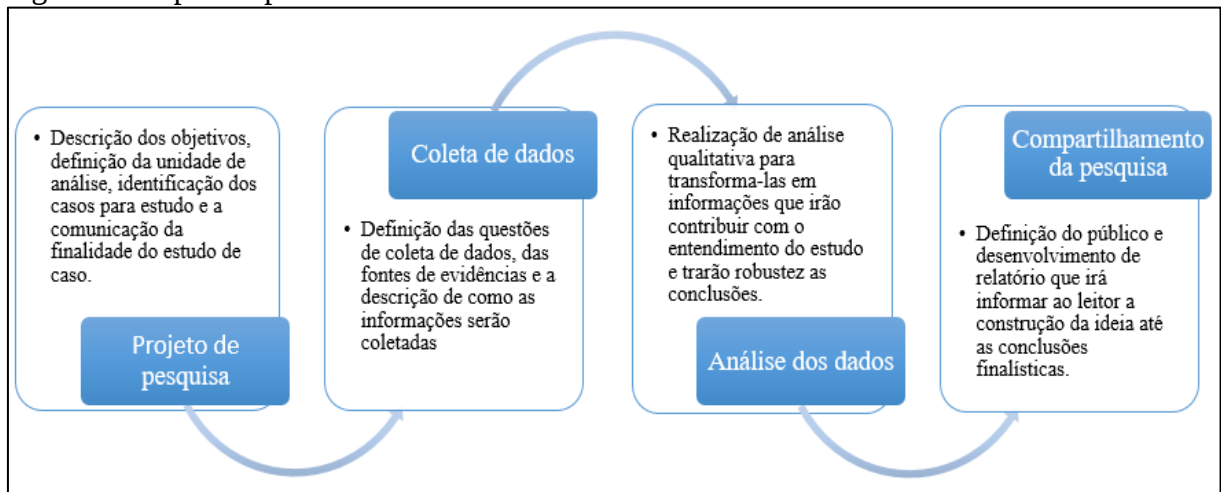
Para Martins (2008), a construção de uma pesquisa a partir de um estudo de caso exige mais atenção e habilidades do pesquisador do que a condução de uma pesquisa com abordagem metodológica convencional. Yin (2015), complementa que a realização da pesquisa de estudo de caso permanece um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais.

No entendimento de Nascimento (2016), estudo de caso é quando se espelha uma situação particular de investigação exclusiva para atender a um determinado e único evento. Como se trata de uma investigação exclusiva, seus estudos e resultados não podem ser aplicados a outras situações, por mais parecidas ou assemelhadas que sejam.

O método do estudo de caso pode ser utilizado em distintos campos de interesse de pesquisa e segundo Yin (2015), seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real.

Assim sendo, verifica-se a alta necessidade de um rigor metodológico na condução desta pesquisa e a criação de um protocolo para o estudo de caso, o qual descreve os procedimentos e diretrizes que serão seguidos ao longo do processo de pesquisa, garantindo que a investigação seja realizada de maneira rigorosa, consistente e objetiva. Além da possibilidade de replicabilidade da pesquisa no mesmo ambiente e com os mesmos fatores. Em síntese, possui o seguinte protocolo:

Figura 1- Etapas do protocolo de estudo de caso



Fonte: adaptado de Yin (2015)

À vista disso, a presente pesquisa adotou os seguintes procedimentos:

3.1 PROJETO DE PESQUISA

O objetivo do estudo consiste em analisar a contribuição da implantação de uma estrutura de *Compliance* na governança corporativa em uma fundação privada sem fins lucrativos, assim sendo, se configura como um estudo de caso do tipo único, holístico, visto que será analisada a Fundação PTI- BR.

Considerando o título 1 desta pesquisa, que estão detalhados o objetivo geral, os específicos, a justificativa e o problema de pesquisa, se faz necessário abordar os conceitos e evolução histórica da conformidade e do *Compliance*, para que seja aprofundado sobre o tema e verificar se o caso traz similaridades com a história da Fundação PTI-BR e, se são visualizados os possíveis benefícios desta atuação. Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), a qual está detalhada no tópico a seguir.

3.1.1 Revisão Sistemática da Literatura: a evolução do *Compliance* no Brasil

A metodologia de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que de acordo com De-La-Torre-Ugarte-Guanilo et al. (2011):

É uma metodologia rigorosa proposta para: identificar os estudos sobre um tema em questão, aplicando métodos explícitos e sistematizados de busca; avaliar a qualidade e validade desses estudos, assim como sua aplicabilidade no contexto onde as mudanças serão implementadas.

O estudo foi realizado no mês de outubro de 2023, os dados foram coletados a partir de delimitações formuladas no protocolo de Revisão Sistemática da Literatura – RSL com objetivo de analisar a evolução do *Compliance* no Brasil, visando gerar conhecimento sobre os estudos realizados até o momento. A RSL utilizou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva para análise dos dados.

Para o processo de seleção, reflexão e análise dos fragmentos da literatura, utilizou-se de consulta às bases de dados disponíveis no Portal de Periódicos da Capes, com base no eixo de pesquisa selecionado. Foram definidas como fonte de dados para consulta as bases de dados indexadas da *Web of Science*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* e *SciElo*, devido à sua correspondência com as produções científicas na área da Administração. A coleta de dados foi realizada no dia 09 de outubro de 2023, na qual se utilizou a *string* de busca com o seguinte formato em português: ((“conformidade” OR “*Compliance*” OR “integridade”) AND (“lei anticorrupção” OR “legislação”) AND (“empresa” OR “negócio” OR “empresa privada” OR “empresa pública” OR “órgão privado” OR “órgão público” OR “organização” OR “instituição” OR “companhia”) AND (“Brasil” OR “país))), resultando em 127 produções correlatas.

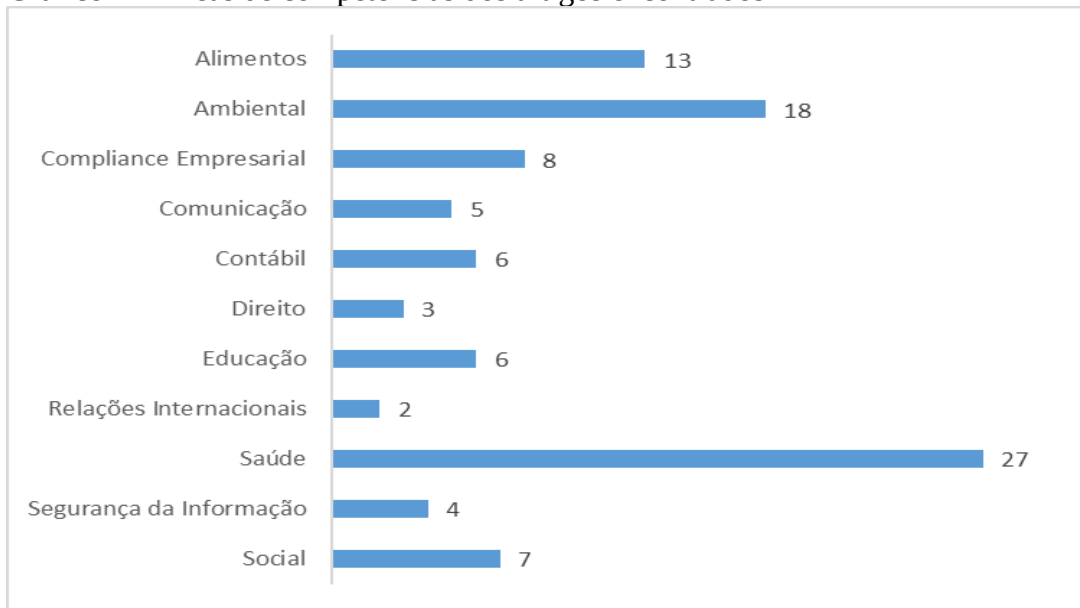
Estes resultados foram filtrados nas bases e limitados a artigos com acesso aberto, revisados por pares, de idioma português e inglês, e publicados entre os anos de 2010 e 2023. Totalizando 59 artigos encontrados.

Novamente utilizando as bases de dados indexadas da *Web of Science*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* e *SciElo* a coleta de dados foi realizada no dia 11 de outubro de 2023, neste segundo momento foi utilizada a *string* de busca em inglês, utilizando os seguintes termos: ((“*Compliance*” OR “*integrity*”) AND (“*anti-corruption law*” OR “*legislation*”) AND (“*company*” OR “*business*” OR “*private company*” OR “*public company*” OR “*private organ*” OR “*private agency*” OR “*public organ*” OR “*public agency*” OR “*organization*” OR “*institution*” OR “*company*”) AND (“*Brazil*”))), resultando em mais 161 produções.

Estes resultados foram filtrados nas bases e limitados a estudos com acesso livre, revisados por pares, de idioma português e inglês, e publicados entre os anos de 2010 e 2023. Totalizando 68 artigos encontrados.

Com a união dos artigos encontrados com as *strings* de busca em português e inglês, encontrou-se 127 publicações, a partir deste número de resultados, foram realizados os critérios de exclusão, que em primeiro lugar foi, artigos duplicados. Após as exclusões foram selecionadas 99 publicações com todas as áreas de competências, conforme Gráfico 1.

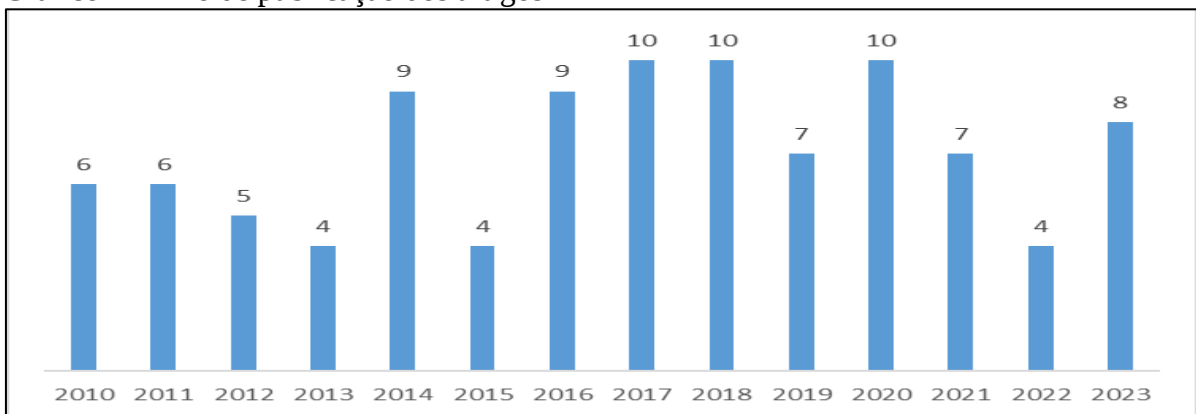
Gráfico 1 – Áreas de competências dos artigos encontrados



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Também, foram analisados os anos destas publicações, onde se identificou publicações recorrentes deste o ano de 2010, porém, não foi visualizado um período específico com maior número de publicações, mas notou-se que os anos de 2017, 2018 e 2020, até momento, como os anos em que mais tiveram publicações, para melhor visualização dos dados demonstra-se na sequência o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Ano de publicação dos artigos



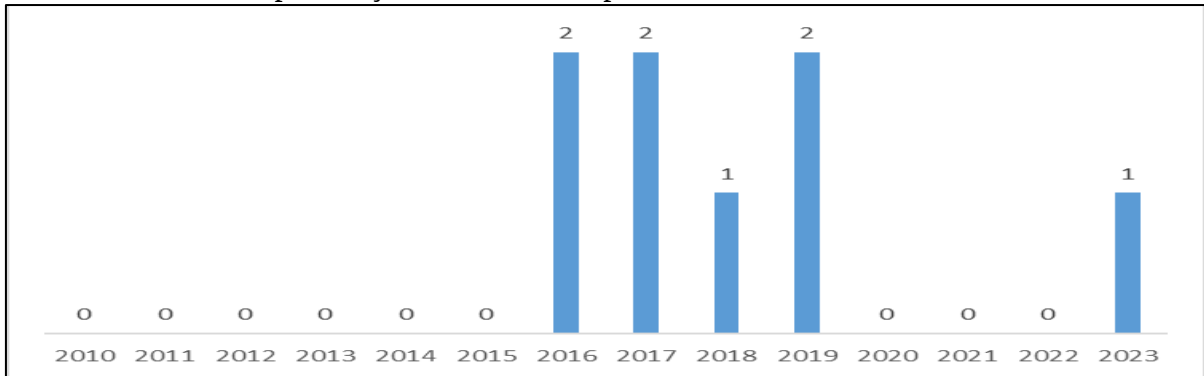
Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Após a leitura do título, resumo e palavras-chaves excluiu-se os artigos que claramente não atendiam as questões de pesquisa e não estavam inseridos no contexto de *Compliance* em empresas, assim, foram encontrados 90 artigos que não tinham como área de competência o *Compliance* Empresarial, restando finalmente 8 publicações.

Das 8 publicações finais selecionadas pode-se observar quais são os anos de suas

publicações, assim, percebeu-se que a partir de 2016 é que iniciou e houve uma recorrência nas publicações, apenas nos anos de 2020, 2021 e 2022 não foram identificadas referências na temática deste estudo, de acordo com o apresentado no Gráfico 3.

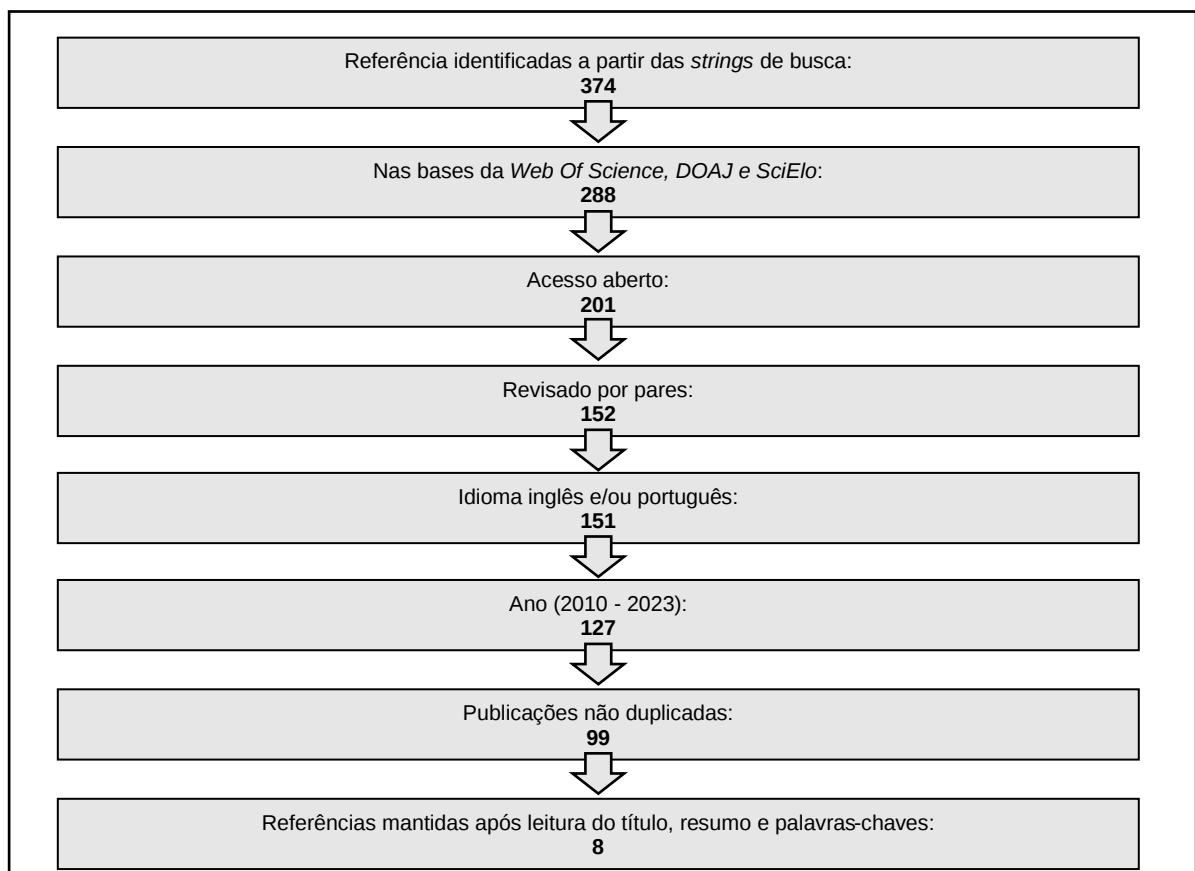
Gráfico 3– Anos das publicações selecionadas para análise dos resultados



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Por fim, demonstra-se a Figura 2, que apresenta o método completo utilizado para selecionar os artigos finais para realização da leitura completa e desenvolvimento da análise dos resultados da pesquisa.

Figura 2 – Registro do processo de inclusão e exclusão dos estudos



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

3.1.2 Unidade de análise

A unidade de análise desta pesquisa é atividade de *Compliance* da Fundação PTI-BR, atuação que esta sendo executada em uma das carteiras do Escritório de Governança, de acordo com o disposto na figura a seguir:

Figura 3 - Unidade de análise do estudo de caso



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Para estudar a unidade de análise desta pesquisa, são necessárias as unidades de coletas de dados, conforme descrito no item 3.2.

3.2 COLETA DE DADOS

Momento que foi iniciado levantamento das informações conforme pensado na fase de projeto de pesquisa, onde ocorreu o planejamento e desenho do projeto e, a descrição dos objetivos do estudo de caso, assim começa o trabalho de campo.

Nesta etapa é quando se percebeu a necessidade de considerar as seis fontes de evidência, triangular a evidência de diferentes fontes, reunir os dados em um extenso banco de dados do estudo de caso, manter um encadeamento de evidências e além disso, ter cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas. (YIN, 2015)

Quanto as seis possíveis fontes de evidências que podem ser utilizadas pelo

pesquisador, relatam-se os seus pontos fortes e fracos para a técnica de estudo de caso conforme segue a tabela 1:

Tabela 1- Fontes de evidências – Pontos forte e fracos para estudo de caso

Fonte	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	- Estável – pode ser revista repetidamente; - Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso - Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; - Ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes.	- Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar; - Seletividade parcial, se a coleção for incompleta; - Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor; - Acesso – pode ser negado deliberadamente.
Registro em Arquivo	- [Idem à documentação]; - Precisos e geralmente quantitativos.	- [Idem à documentação]; - Acessibilidade devido a razões de privacidade.
Entrevistas	- Direcionadas – focam diretamente os tópicos do estudo de caso; - Perceptíveis – fornecem explicações, bem como visões pessoais (por exemplo, percepções, atitudes e significados).	- Parcialidade devido as questões mal articuladas; - Parcialidade da resposta; - Incorreções devido à falta de memória; - Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer.
Observações Diretas	- Urgência – cobre eventos em tempo real; - Contextual – cobre o contexto do “caso”.	- Consome tempo; - Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores; - Reflexividade – evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado; - Custo – horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação participante	- [idem aos acima para as observações diretas]; - Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais.	- [idem aos acima para as observações diretas]; - Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante.
Artefatos físicos	- Discernível às características culturais; - Discernível às operações técnicas.	- Seletividade; - Disponibilidade.

Fonte: Yin (2015).

Com base nas informações acima relatadas foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando as fontes de documentação e registro em arquivo, com o intuito de apreciar os

diversos documentos internos, podendo ser, normativos internos, fluxogramas, relatórios, tomada de decisões formalizadas, Resoluções dos Conselhos de Curadores e Diretor, pesquisas institucionais de *Compliance* ou análises de maturidade, desde que devidamente passíveis de evidências, sendo estes documentos vigentes ou já revogados.

Para o atendimento do objetivo deste estudo foi analisada a documentação histórica da Fundação PTI-BR, acessada por meio da ferramenta *SharePoint* da *Microsoft*, local onde é armazenada a documentação corrente e todos os trabalhos desenvolvidos, com este acesso se tem o intuito de identificar as ações que impactaram no atendimento das boas práticas de conformidade e *Compliance* durante o passar dos anos.

Ainda, por meio do levantamento da percepção institucional sobre *Compliance*, realizadas nos anos de 2021 e 2022 buscou-se entender a percepção dos colaboradores da Fundação PTI-BR sobre o *Compliance*. Para esta pesquisa foi utilizada a ferramenta *Microsoft Forms*, que é um formulário digital e contou com 6 perguntas, sendo 5 de múltipla escolha e 1 aberta para manifestação dos colaboradores, que posteriormente foram transformadas em gráficos, buscando entender a percepção dos colaboradores sobre a temática em estudo. Desta maneira possibilitando uma análise quali-quantitativa.

Finalizando, por meio dos relatórios de resultados de *Compliance*, que são apresentados para o Conselho Diretor da Fundação PTI-BR, semestralmente, e que trazem todos os relatórios, pareceres, *due diligences*, análises, liberações de pesquisas e orientações emanadas pelo *Compliance Officer* é possível identificar as possíveis contribuições a governança corporativa, advindas posterior a implantação e início da atuação da estrutura de *Compliance*.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Posterior a coleta dos dados é necessário realizar a análise quali-quantitativa e após a compreensão, transformá-las em informações que irão contribuir com o entendimento do estudo e trarão robustez as conclusões.

Em sua análise, Yin (2015), considera a necessidade de organizar e exibir os dados de diferentes formas, observar padrões, *insights* e conceitos promissores, desenvolvimento de uma estratégia analítica geral e abordando de forma completa explicações e interpretações rivais.

Segundo Lima (2019), após construir as evidências e coletar os dados para a realização do estudo de caso, é preciso analisar todo o material coletado e interpretar o fenômeno.

Para a realização da análise dos dados se considera que possuir uma estratégia analítica geral é a melhor preparação para a condução da análise do estudo de caso. O propósito da estratégia analítica é ligar os dados do seu estudo de caso a conceitos de interesse, para que esses forneçam a você uma orientação na análise dos dados. Você pode desenvolver sua própria estratégia, mas também pode considerar as quatro seguintes: basear-se em proposições teóricas, tratar seus dados a partir do zero, desenvolver descrições de caso e examinar explicações rivais. (YIN, 2015)

No entendimento de Eisenhardt (1989), o processo de análise constitui o “coração” da pesquisa qualitativa realizada por meio de estudos de caso, e segundo Gil (2006) as pesquisas quantitativas consideram que tudo possa ser contável, ou seja, que seja gerado informações a partir de números para assim classificá-los e analisá-los. A junção dos dois métodos permite uma análise robusta sobre o tema.

Conforme as informações supramencionadas, pode-se visualizar a importância existente na condução da análise dos dados coletados, não adianta conseguir uma enormidade de dados da empresa se o pesquisador não souber analisá-los com a visão correta e fazer as conexões necessárias para transformar estes dados em informações que venham a contribuir com o estudo e com a empresa objeto do estudo em questão.

3.4 COMPARTILHAMENTO DA PESQUISA

O compartilhamento da pesquisa realizada é, basicamente, a junção de todos os métodos, dados e informações transformadas em um tipo de documento que irá informar ao leitor a construção da ideia até as conclusões finalísticas, é quando o pesquisador, depois de seguir todo o detalhamento relatado nos tópicos anteriores, poderá desenvolver o seu raciocínio e trazer resultados e suas constatações por meio das evidências colhidas.

Conforme Yin (2015), é no compartilhamento que será definido o público, seja para composições escritas ou orais, compor os materiais textuais e visuais antecipadamente, apresentar evidência suficiente para o leitor alcançar suas próprias conclusões e revisar e reescrever até estar bem-feito.

Na redação do relatório de estudos de caso exige muito mais do pesquisador que a de outras modalidades de pesquisa. Os dados geralmente são muito numerosos e obtidos de formas diferentes, tornando-se necessária sua seleção e organização não apenas para fins de análise, mas também de apresentação. (GIL, 2022)

Assim, considerando que este trabalho consiste em uma dissertação, o formato de

relatório segue o modelo disponibilizado pelo programa de mestrado e o público a ser atingido será todos os interessados na temática de governança e *Compliance*, que acessarem a biblioteca virtual do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade (PPGTGS).

3.5 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES AO PROTOCOLO

Após descritos os procedimentos essenciais do processo de estudo de caso de Yin (2015), este tópico tem a orientação de descrição das informações complementares.

O período de realização dos procedimentos de campo foi planejado e ocorreu nos meses de março e abril de 2024. O local da coleta das evidências foi na Fundação PTI-BR nos arquivo eletrônico do Escritório de Governança, da secretaria dos Conselhos Diretor, Fiscal e Curador, além de, na plataforma institucional de gestão documental.

4. DISCUSSÕES E ANÁLISE DO CASO

Este capítulo tem como objetivo analisar e interpretar os resultados obtidos ao longo da pesquisa, relacionando-os com a literatura revisada, a análise da atuação de *Compliance* na Fundação PTI-BR ao longo do tempo, a percepção dos colaboradores referente ao tema e as entregas da estrutura de *Compliance* a partir do ano de 2022, isto vinculado aos objetivos definidos. A partir de uma reflexão crítica sobre os dados coletados, busca-se destacar os principais achados e discutir as implicações desses resultados no contexto do problema de pesquisa.

4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A fundamentação teórica desta pesquisa demonstrou que o conceito de *Compliance*, que em sua tradução significa, conformidade, não é algo recente no Brasil e por consequência não é uma boa prática que começou a ser aplicada somente após a promulgação da Lei Anticorrupção em 2013, desde a década de 50 foram visualizadas legislações que presavam pela conformidade das ações dos indivíduos.

Com o passar do tempo se pode perceber uma evolução continua nas práticas de conformidade, indo de legislações que impactam somente o individuo para adentrar em mercados que, principalmente, trabalham com recursos financeiros, sendo o mercado

financeiro brasileiro um dos mais regulados até hoje.

A conformidade sempre foi uma preocupação para o Brasil, que participou ativamente em diversas organizações ou convenções internacionais que se preocupavam com as questões de subornos vinculadas a administração pública e, a partir daí, verificaram-se diversas ações que culminaram na constituição da Lei 12.846 de 2013 (Lei Anticorrupção), a qual incorporou a palavra e o conceito de *Compliance* no mercado brasileiro e também, estabeleceu regras e diretrizes para atuação em negócios.

Neste contexto, também foi possível notar que o aprimoramento das ações de *Compliance* não estagnaram com a implementação da Lei Anticorrupção citada acima, com o passar do tempo a prática foi sendo aprimorada e diversas empresas que, legalmente, não tem a necessidade de estruturar uma atuação de *Compliance*, tem-se mostrado convergente com as boas práticas de conformidade, antevendo que estas ações podem vir a serem cobradas pelo mercado, e que de alguma forma também trazem benefícios para a sua atuação.

4.2 COMPLIANCE NA FUNDAÇÃO PTI-BR

Neste capítulo, é discutido e analisado o caso concreto da atuação de uma estrutura de *Compliance*, visando analisar as contribuições dessa ferramenta na cultura, gestão e governança da Fundação PTI-BR.

A Fundação PTI-BR inicia sua atuação em 23 de dezembro de 2005 e para sua constituição foi necessário o desenvolvimento de seu Estatuto Social, onde em sua primeira versão com data de 07 de dezembro de 2005, aprovada pelo Ministério Público, já é possível identificar os primeiros aspectos de *Compliance*. Neste documento estão estabelecidos os princípios básicos que irão pautar suas ações, sendo eles: da igualdade, da legalidade, da moralidade, da probidade, da impessoalidade, da publicidade, da eficiência e agilidade administrativa, e dos princípios que lhes são correlatos.

Ainda em seu Estatuto Social, tem-se a criação dos 3 importantes órgãos de governança corporativa, o Conselho de Curadores, Conselho Fiscal e Conselho Diretor, que são responsáveis por propor, aperfeiçoar, deliberar e fiscalizar as atividades da instituição.

Começando a estruturação das áreas de governança em 20 de março de 2006 são criadas as assessorias de Controladoria e Jurídica que seriam responsáveis pelo acompanhamento dos controles internos e da legalidade das ações institucionais, respectivamente.

No início do ano seguinte, 2007, foi fechado o primeiro balanço patrimonial da

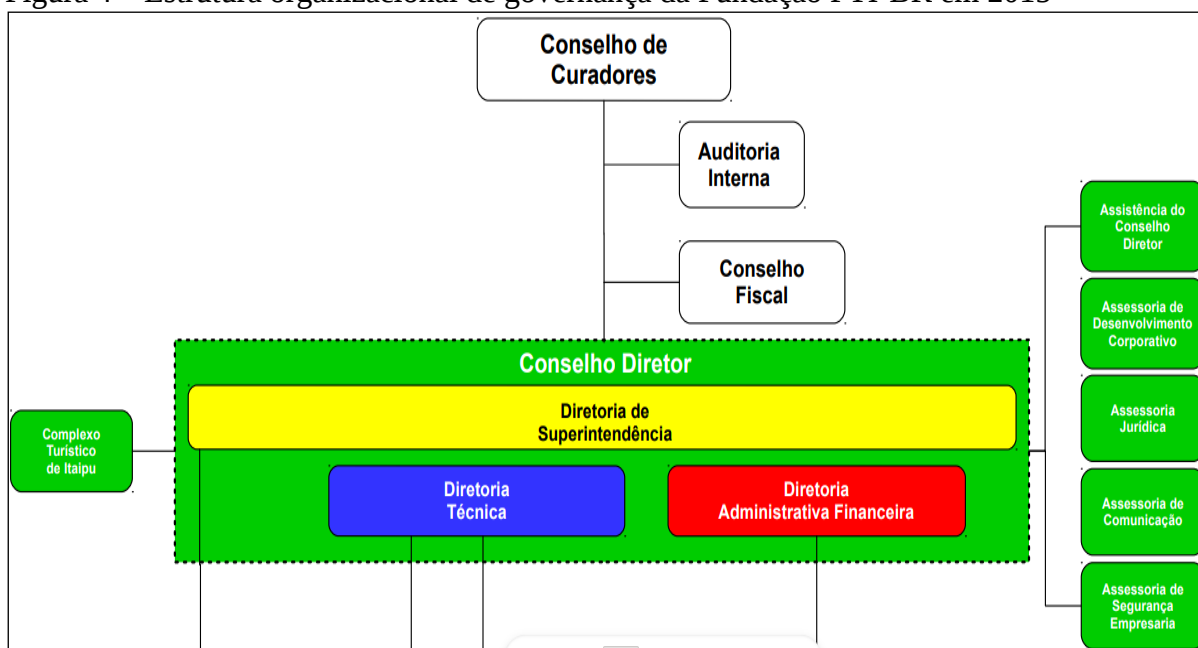
Fundação PTI-BR, referente ao exercício de 2006, e para dar segurança e validar as informações que seriam enviadas ao Ministério Público, foi realizada a contratação da primeira empresa de auditoria independente.

No ano de 2010 foram desenvolvidos os Regimentos Internos dos Conselhos Fiscal e Curador, respetivamente aprovados nos meses de abril e maio. Também foi criada a área de Gestão de Processos e Conhecimento. Esta área foi um importante passo para desenvolvimento do mapeamento e melhoria dos processos institucionais.

No ano de 2011 foi desenvolvido e formalizado o primeiro Planejamento Estratégico da Fundação PTI-BR, com uma visão de 5 anos, planejando a sua atuação de 2011 a 2015. Em 2012, para auxiliar na melhoria dos processos e iniciar um olhar voltado a riscos e controles é criada a área de Controles Internos.

Passam-se 3 anos e em 2015 é criada mais uma área de grande impacto no desenvolvimento dos agentes de governança interna. Em março de 2015 foi aprovada a criação da área de auditoria interna, que tem como escopo de seus trabalhos avaliar os controles aplicados nas atividades rotineiras, além de fazer análises nas demonstrações contábeis, ano em que se identificou o primeiro desenho do organograma das áreas da instituição, conforme segue a figura 4, onde recorta-se a imagem apenas com os agentes internos de governança corporativa.

Figura 4 – Estrutura organizacional de governança da Fundação PTI-BR em 2015



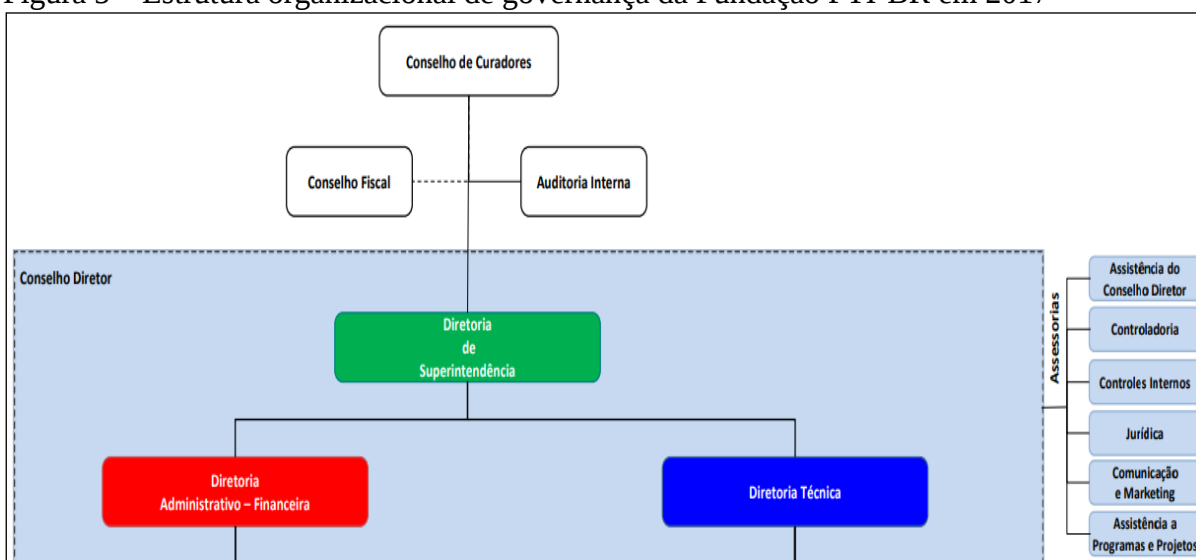
Fonte: Portal de governança da Fundação PTI-BR.

Em 2016 dois normativos de grande referência são criados e aprovados, o primeiro é o Código de Conduta Profissional, que traz as diretrizes e regras de comportamento dos

colaboradores da Fundação PTI-BR, e o outro documento é a Política de Segurança da Informação e Comunicações, que relata como as informações devem ser tratadas e quais os cuidados que os colaboradores devem ter com o seu compartilhamento.

Ainda em 2016, vinculado a criação do Código de Conduta Profissional, é constituído o Comitê de Conduta Ética, que é a estrutura que apurava as manifestações de possíveis falhas de conduta dos colaboradores da Fundação PTI-BR. No ano de 2017 se tem uma atualização do organograma institucional, com a substituição de algumas áreas de governança e inclusão de outras áreas que já faziam parte da estrutura organizacional anteriormente, desta forma, segue a figura 5.

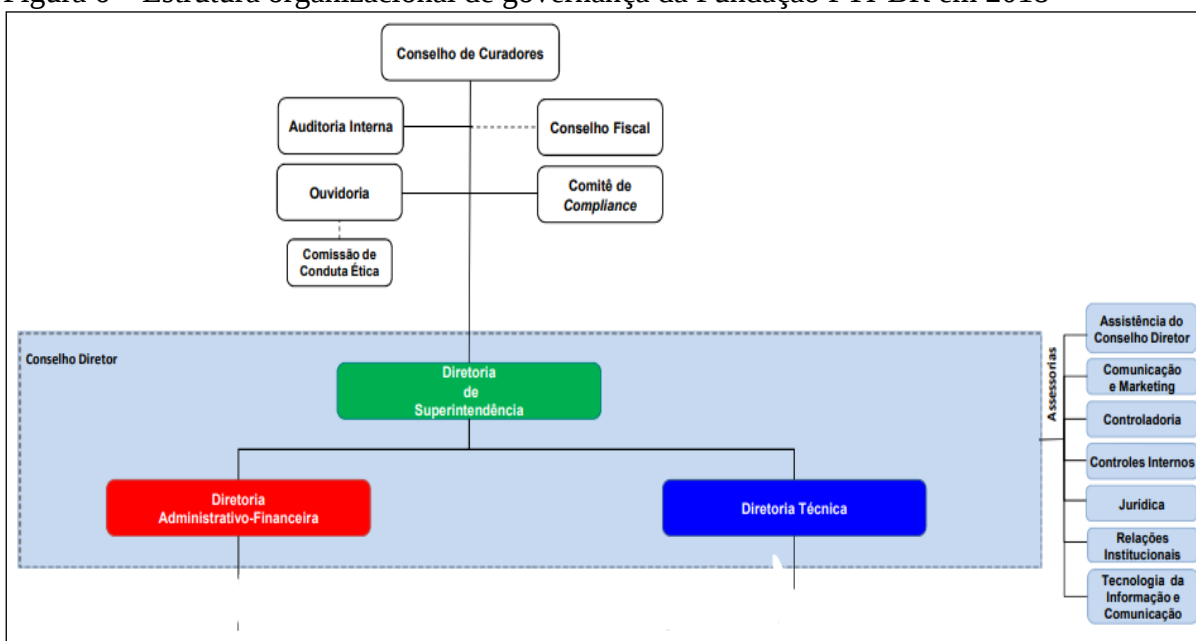
Figura 5 – Estrutura organizacional de governança da Fundação PTI-BR em 2017



Fonte: Portal de governança da Fundação PTI-BR.

Em 29 de junho de 2018 é quando aparece a primeira formalização do termo *Compliance* na Fundação PTI-BR, sendo desenvolvida e aprovada a Política de *Compliance*, documento que relatava o que era e quais diretrizes institucionais sobre o *Compliance*, posterior a este documento, em outubro de 2018, foram criadas as áreas de Ouvidoria Interna, responsável pelo filtro das manifestações de denúncias, reclamações, sugestões, dúvidas e elogios e também a criação da estrutura do Comitê de *Compliance*, que tinha, inicialmente, o intuito de analisar e fiscalizar os contratos realizados entre o PTI-BR e seus parceiros. Com a inclusão destes novos agentes de governança foi necessária a atualização da estrutura organizacional conforme segue a figura 6.

Figura 6 – Estrutura organizacional de governança da Fundação PTI-BR em 2018



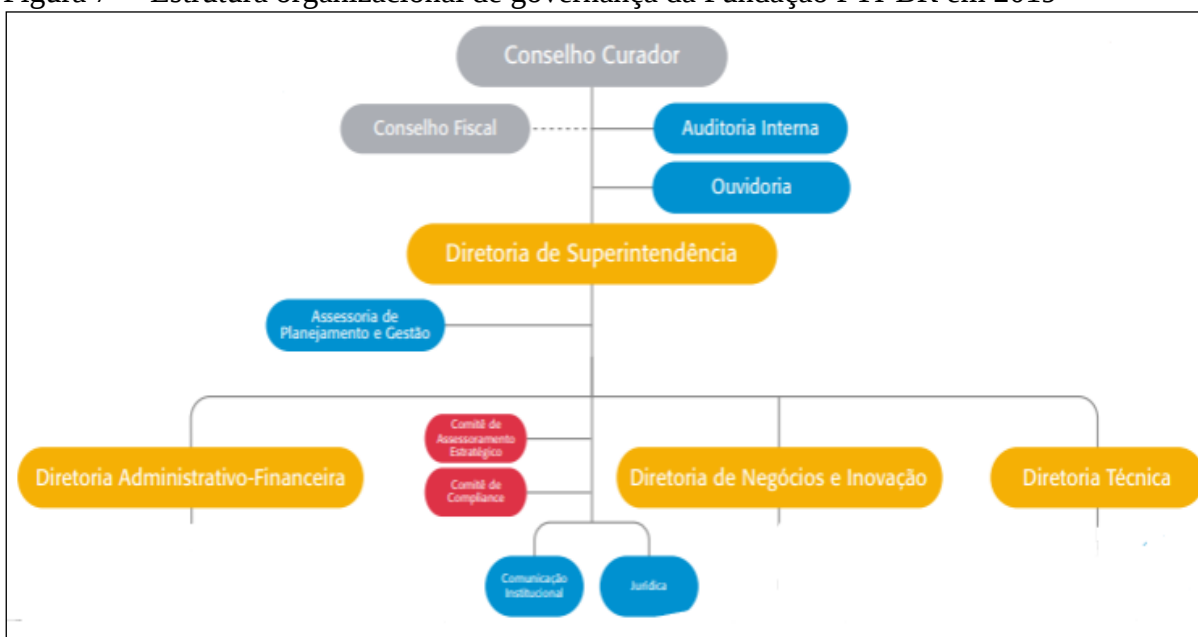
Fonte: Portal de governança da Fundação PTI-BR.

O Regimento Interno, significativo documento que baliza a atuação dos órgãos da administração e também dos demais agentes de governança, assim como alguns regramentos e diretrizes sobre a atuação da Fundação PTI-BR é aprovado em novembro de 2019. Neste mesmo ano é criado o Comitê de Segurança da Informação e Comunicação, que tem como responsabilidade a melhoria dos controles de segurança da informação e também a disseminação de boas práticas, e é aprovada a Política de Alçadas, documento que tem por objetivo estabelecer as responsabilidades e delimitar as alçadas de aprovação dos conselhos, das diretorias e empregados, referente a decisões que envolvam recursos orçamentários e financeiros e/ou processos administrativos.

Ainda em 2019, outro movimento institucional de impacto na governança corporativa da instituição é realizado, pensando em aprimorar a sua atuação com o mercado. Com a possibilidade de desenvolver um portfólio de serviços de especialidades da instituição e aprimorar as suas atividades em negócios e inovações, é criada a nova Diretoria de Negócios e Inovação.

Também, em um aprimoramento da gestão estratégica, a então área de Controles Internos é absorvida pela Assessoria de Planejamento e Gestão, com atribuições de desenvolvimento de ações estratégicas, suporte a diretoria, processos, normativos, riscos, além do desenvolvimento e acompanhamento do Planejamento Estratégico institucional, assim sendo, atualizando o seu organograma conforme segue a figura 7.

Figura 7 – Estrutura organizacional de governança da Fundação PTI-BR em 2019

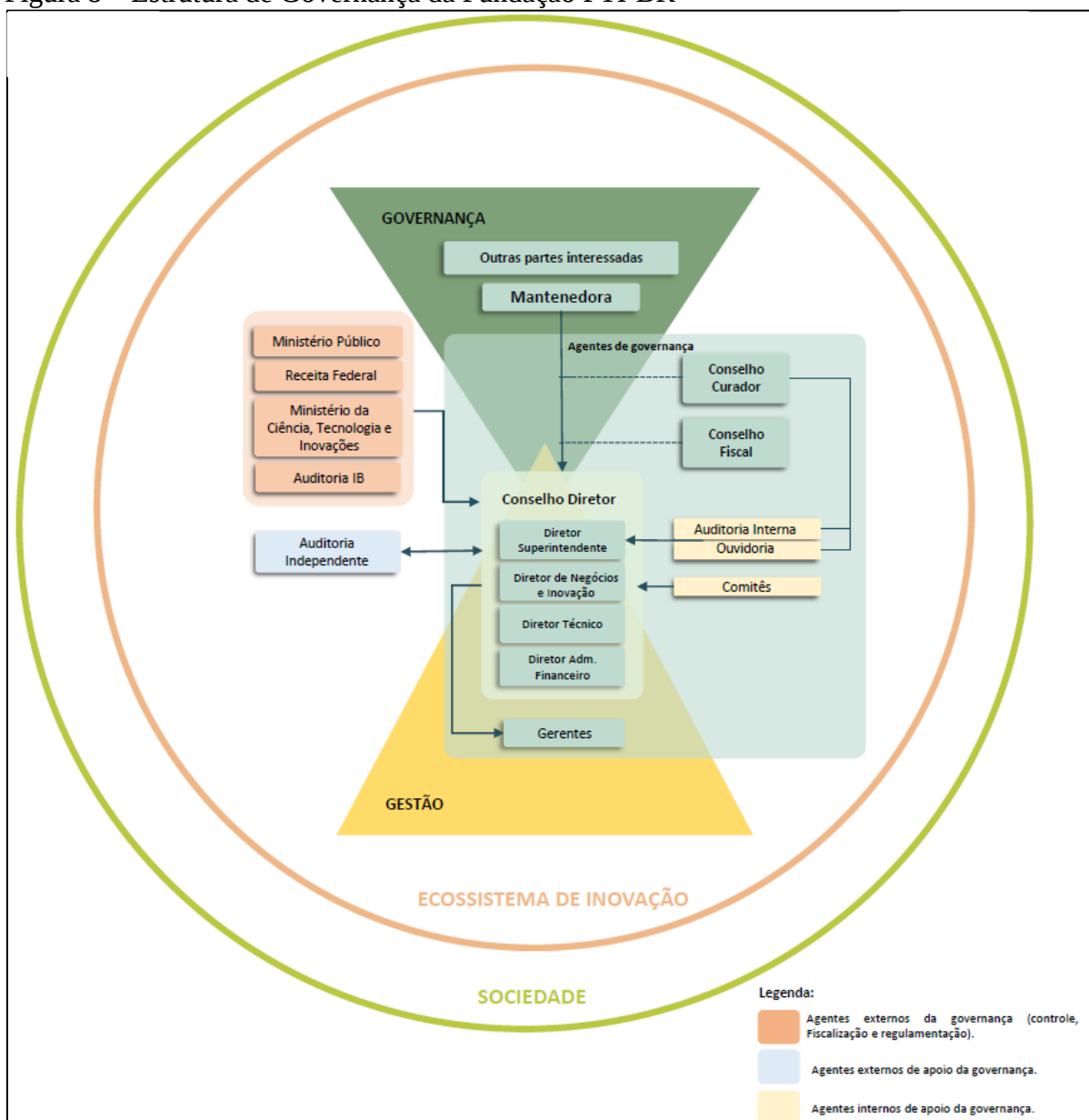


Fonte: Portal de governança da Fundação PTI-BR.

Com a promulgação da Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) - posteriormente, com a necessidade de controle e aperfeiçoamento das ações institucionais em relação aos dados pessoais dos colaboradores e de seus parceiros de negócios, em 2020, a Fundação PTI-BR nomeia o seu primeiro *Data Protection Officer* (DPO), traduzido para o português, Encarregado dos Dados. Neste mesmo ano, também é aprovada a primeira Norma de Gestão de Riscos Institucionais, que demonstra a metodologia de riscos e as diretrizes institucionais que serão utilizadas a partir daquele momento.

O ano de 2021 é repleto de modificações e aprimoramento dos conceitos de *Compliance* na instituição. São aprovadas e disseminadas, a cartilha de governança da Fundação PTI-BR, que identifica e demonstra como os agentes de governança interno e externo se comunicam e fazem seus trabalhos, na figura 8 visualiza-se a Estrutura de Governança da Fundação PTI-BR no início de 2021.

Figura 8 – Estrutura de Governança da Fundação PTI-BR



Fonte: Cartilha de Governança Corporativa da Fundação PTI-BR, 2021.

Também, teve o lançamento da Cartilha da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), importante documento que parametriza a atuação da instituição em relação ao armazenamento e manutenção dos dados pessoais em sua posse. Ainda, tem-se a ampliação da atuação da Assessoria de Planejamento e Gestão que passa a atuar com a carteira de GRC - Governança, Riscos e *Compliance* e tem a contratação do primeiro colaborador para atuar nas causas específicas de *Compliance*. Na sequência de 2021 ocorre a aprovação do Programa de *Compliance*, que explica o que é o *Compliance*, a metodologia que será utilizada e os benefícios da aplicação desta prática, e ainda, a aprovação do Plano de *Compliance*, com as ações que serão executadas no próximo ano.

Devido a importância de se estruturar um Programa de *Compliance*, na figura 9 demonstra-se os 10 pilares que norteiam a atuação de *Compliance* na Fundação PTI-BR.

Figura 9 – Pilares do Programa de Compliance da Fundação PTI-BR



Fonte: Programa de *Compliance* da Fundação PTI-BR, 2021.

Como já se sabe, a atuação de *Compliance* se operacionaliza, não somente pelas legislações e boas práticas de mercado, mas também, se utilizam as diretrizes, regras e procedimentos dispostos nos documentos desenvolvidos pela Fundação PTI-BR, por este motivo, na figura 10 destacam-se os principais.

Figura 10 – Principais documentos internos que balizam a atuação de Compliance na Fundação PTI-BR



Fonte: Programa de *Compliance* da Fundação PTI-BR, 2021.

A atuação e o apoio para que a instituição esteja aderente as práticas de *Compliance* não é apenas uma responsabilidade do *Compliance Officer*, mas sim, uma responsabilidade de todos, sendo assim, no Programa de *Compliance* da Fundação PTI-BR foi relatada quais são as responsabilidades de cada um. Conforme se pode visualizar nas figuras 11 e 12.

Figura 11 – Responsabilidades das lideranças da Fundação PTI-BR

2. COMPLIANCE: RESPONSABILIDADE DE TODOS

2.1 RESPONSABILIDADE DAS LIDERANÇAS

Os líderes – isto é, Conselheiros, Diretores, Assessores, Gerentes e Coordenadores – são o elo imprescindível para incentivar, garantir e certificar o *Compliance*.



- **Incentivar:**
 - a) A leitura e prática do Código de Conduta;
 - b) A conduta íntegra do time;
 - c) A disseminação da Cultura de Integridade e *Compliance*.
- **Garantir que:**
 - a) Todo time esteja alinhado às diretrizes de *Compliance*;
 - b) As regras da empresa e a legislação sejam seguidas em promoção à um ambiente de gestão da conformidade e do controle;
 - c) O time esteja ciente e treinado quanto às obrigações de conformidade pertinentes a sua função;
 - d) A proteção do time contra represálias, caso seja relatado, em boa-fé, descumprimento das leis, normas e condutas.
- **Certificar que:**
 - a) Desvios e violações detectados sejam devidamente tratados e reportados;
 - b) Não haverá omissão quando o *Compliance* for descumprido.

Fonte: Programa de *Compliance* da Fundação PTI-BR, 2021.

Figura 12 – Responsabilidades do comitê de *Compliance*, dos colaboradores e dos parceiros da Fundação PTI-BR

2.2 RESPONSABILIDADE DO COMITÊ DE COMPLIANCE

O Comitê de *Compliance* da Fundação PTI-BR, decorrente das reuniões e alinhamentos realizados entre seus membros, devem:

- a) Aconselhar e apoiar no aprimoramento do Programa de Integridade e *Compliance*;
- b) Apoiar, de maneira consultiva e orientativa, os assuntos de *Compliance*, contribuindo com o fortalecimento da Governança Corporativa;
- c) Participar na disseminação da cultura de integridade e *Compliance*.



2.3 RESPONSABILIDADE DOS COLABORADORES

Os Colaboradores – isto é, empregados, bolsistas, voluntários, aprendizes e estagiários – são a base crucial para cumprir e praticar o *Compliance*.

Praticar:

- a) A ética e idoneidade em todas as suas atividades;
- b) A disseminação da cultura de integridade e *Compliance*, impedindo e repudiando ações destoantes com os normativos internos e externos.

Cumprir:

- a) As leis e normativos internos e externos, relacionados, direta ou indiretamente, às funções que executa no dia a dia;
- b) O Código de Conduta e Integridade, sendo exemplo de boa conduta.

2.4 RESPONSABILIDADE DOS PARCEIROS

Os Parceiros – isto é, *stakeholders* externos – devem ser comprometidos, vigilantes e firmes ao rejeitar ou propor quaisquer ações que estejam em desconformidade com os nossos princípios éticos, compromissos e conduta profissional.

Fonte: Programa de *Compliance* da Fundação PTI-BR, 2021.

Para que se tenha valor agregado em sua atuação o Programa de *Compliance* estabelece alguns benefícios institucionais que podem ser percebidos após o início de sua atuação, desta forma, destacam-se as figuras 13 e 14.

Figura 13 – Benefícios estabelecidos no Programa de Compliance da Fundação PTI-BR

4. COMPLIANCE: BENEFÍCIO PARA TODOS Tudo bem, até o momento entendemos o que é o <i>Compliance</i> e o seu programa, vimos também como ele será executado na prática, as leis, políticas e normativos internos que o sustentam, as responsabilidades de todos, mas então quais são os benefícios que todo esse sistema nos traz? Abaixo elencaremos algumas dessas situações: 	4.1 DETECÇÃO PREVENTIVA DE RISCOS DE COMPLIANCE A implantação do Programa de Integridade e <i>Compliance</i> proporciona a identificação, o monitoramento e a mitigação de riscos de desconformidades internas referentes aos normativos institucionais, à conduta ética de nossos colaboradores e terceiros, a possibilidade de fraudes, o atendimento a legislações, desta forma, salvaguardando os ativos e a imagem da instituição. 4.2 MELHORIA DOS CONTROLES INTERNOS Com a visão integrada de riscos institucionais, podemos proporcionar um cenário mais seguro, por meio da implementação de controles internos efetivos. Todos os colaboradores da Fundação PTI-BR podem, com a cultura de integridade e <i>Compliance</i> difundida em nossa instituição, visualizar possíveis riscos, legais ou operacionais, e propor melhorias aos nossos processos, controles e documentos.
---	--

Fonte: Programa de *Compliance* da Fundação PTI-BR, 2021.

Figura 14 – Benefícios estabelecidos no Programa de Compliance da Fundação PTI-BR

4.3 RECONHECIMENTO DE RISCOS EM POSSÍVEIS PARCEIROS Com o acompanhamento das <i>due diligences</i> podemos evidenciar precocemente na contratação de um fornecedor ou formação de uma parceria, possíveis ilicitudes ou princípios éticos que não condizem com os interesses da instituição, desta maneira, poupando recursos e a imagem da Fundação PTI-BR perante o mercado. 4.4 CULTURA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE O entendimento das ações de integridade e <i>Compliance</i> gera engajamento por todos os colaboradores, por entender que estão atuando em uma empresa ética, segura, que respeita, trabalha com seriedade e entende a participação de todos em busca de um resultado positivo, possibilitando a todos a oportunidade de disseminar a cultura de integridade e <i>Compliance</i>.	4.5 REPUTAÇÃO INTERNA E EXTERNA A reputação de uma empresa perante o mercado é um dos indicadores que demonstrarão onde ela estará no futuro. Nossas ações procuram resguardar a reputação da empresa e de todos que trabalham nela, passando a visão idônea de nossa instituição a todos os nossos <i>stakeholders</i> internos e externos, com todos entendendo que ser parceiro, consumir, trabalhar ou contratar serviços da Fundação PTI-BR é garantia de uma união íntegra e séria. Em resumo, a instituição, a sociedade, a economia e a concorrência como um todo se beneficiam do Programa de Integridade e <i>Compliance</i>, por isso deve ser de todos, por todos e para todos. 
--	---

Fonte: Programa de *Compliance* da Fundação PTI-BR, 2021.

No ano de 2022 foi aprovada mais uma ação de grande impacto institucional. Acompanhando as tendências de mercado, a Fundação PTI-BR, no final de 2022, estabelece a criação da iniciativa ESG - *Environmental, Social and Governance* – que em português significa Ambiental, Social e Governança, para ser estruturada a partir do ano de 2023, um tema de extrema importância, porque além de proporcionar boas práticas ambientais, sociais e de governança, também permitem o acesso a novos mercados e recursos.

O ano de 2023 tem um importante passo para a independência e atuação de *Compliance*. A atuação se desvincula das atuações da Assessoria de Planejamento e Gestão e passa a incorporar a nova área do Escritório de Governança, tendo maior conexão e se reportando diretamente ao órgão máximo da Fundação PTI-BR, o Conselho de Curadores. Ainda, tem outro grande passo em benefício dos colaboradores, o canal de ouvidoria, que era interno, passa-se a chamar de Canal de Ética e é contratada uma empresa terceirizada para fazer o recebimento e o filtro das manifestações recebidas.

Também, o ano de 2023 foi de grandes mudanças na governança corporativa da instituição, aprimorando uma das atuações de maior retorno financeiro. É criada a nova Diretoria de Turismo, com o intuito de gerir o Complexo Turístico Itaipu, ampliar as ações em turismo sustentável e cultura, além de gerir o futuro Mercado Público de Foz do Iguaçu, também, sendo atualizados os nomes de duas diretorias, a Diretoria Técnica passando a se chamar Diretoria de Tecnologias e a Diretoria de Negócios e Inovação passando a chamar de Diretoria de Negócios e Empreendedorismo, atualizando a sua estrutura organizacional conforme segue a figura 15.

Figura 15 – Estrutura organizacional de governança da Fundação PTI-BR em 2023



Fonte: Portal de governança da Fundação PTI-BR.

Assim, o ano de 2023 finaliza com perspectivas interessantes para 2024, onde se pretende ter aperfeiçoamento nas atuações de governança, principalmente nas questões de Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), *Compliance*, processos e ESG, buscando ainda mais um

ambiente de qualidade e segurança para a instituição, para os seus colaboradores e também para seus parceiros.

4.3 CONHECIMENTO DE *COMPLIANCE* PELOS COLABORADORES

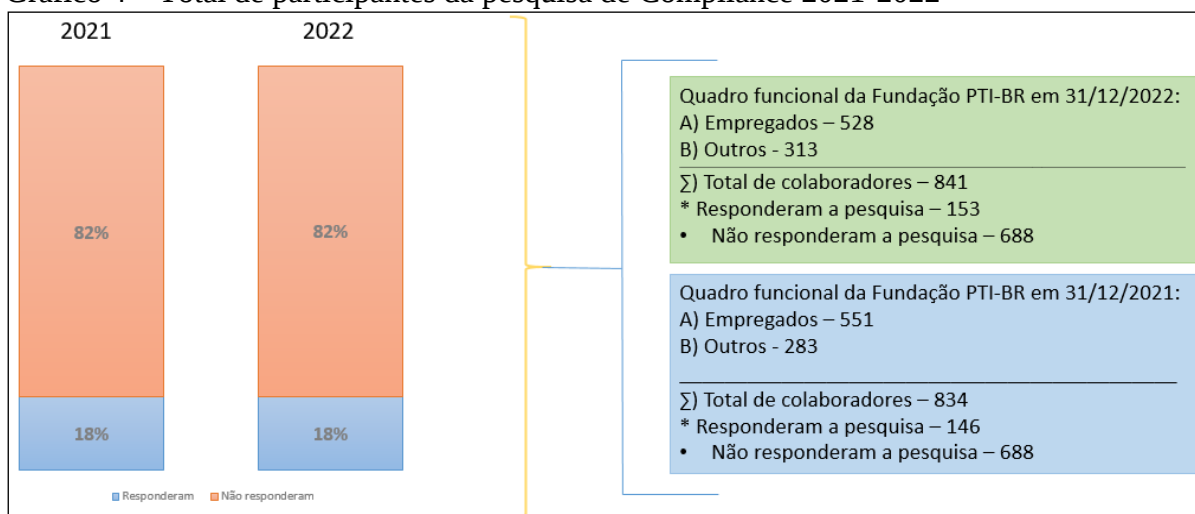
Para que fosse possível acompanhar a mudança da cultura institucional, e se a criação da estrutura e a atuação de *Compliance* estava sendo recebida adequadamente pelos colaboradores da Fundação PTI-BR, a partir de 2021, foi iniciada as pesquisas internas de *Compliance*. A pesquisa se repetiu em 2022 e, desta maneira, pode-se realizar um comparativo entre os anos.

A pesquisa foi desenvolvida em um formulário eletrônico e o link da pesquisa foi enviado por *e-mail* e grupo do *WhatsApp* para os colaboradores da Fundação PTI. A pesquisa nos dois anos ficou disponível para preenchimento dos colaboradores por 15 dias. No ano de 2021, na data de 19 de outubro a 3 de novembro e no ano de 2022 de 23 de novembro a 07 de dezembro.

No ano de 2023, devido a reestruturação das atividades e criação da área do Escritório de Governança, não foi possível disparar a pesquisa novamente, contudo, em 2024 se tem a previsão de retomada e melhoria no recebimento dos *feedbacks* sobre esta atuação.

No ano de 2021 a pesquisa foi respondida por 146 colaboradores, desta forma, representando 18% do total dos colaboradores do quadro no final deste mesmo ano. Em 2022 houve uma manutenção no percentual de respondentes, 18%, porém, ocorreu o aumento de 7 respondentes, passando para 153 participantes da pesquisa, de acordo com o gráfico 4.

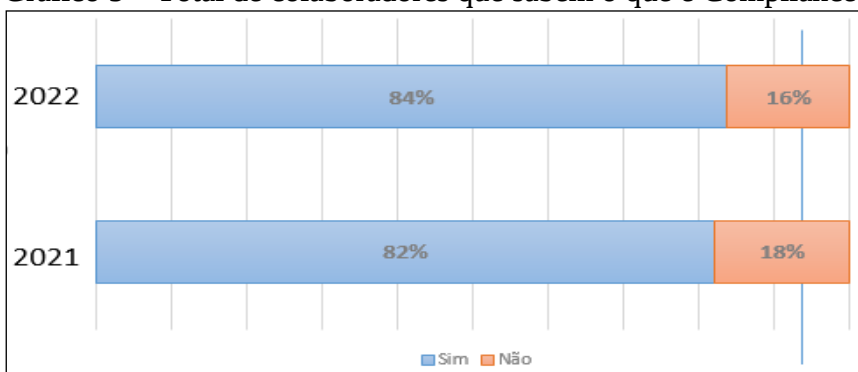
Gráfico 4 – Total de participantes da pesquisa de Compliance 2021-2022



Fonte: Pesquisa de *Compliance* 2022.

Referente a pergunta se os colaboradores da Fundação PTI-BR, de maneira geral, sabem o que é *Compliance*, se teve um quantitativo elevado, sendo que no ano de 2021, 82% dos colaboradores responderam saber o que é *Compliance*, e no ano de 2022, o índice de conhecimento do que é *Compliance* subiu para 84% dos respondentes, conforme demonstra o gráfico 5.

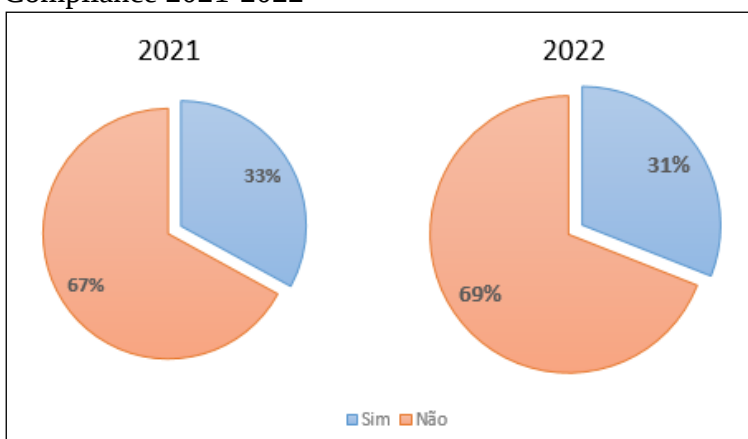
Gráfico 5 – Total de colaboradores que sabem o que é Compliance 2021-2022



Fonte: Pesquisa de *Compliance* 2022.

A próxima pergunta busca visualizar se os colaboradores da Fundação PTI-BR tem conhecimento sobre os normativos institucionais e neste caso específico, se conhecem a Política e/ou o Programa de Integridade e *Compliance*, estes normativos institucionais que trazem os conceitos e as diretrizes de atuação de *Compliance* na instituição, assim sendo, se levantou os seguintes resultados: em 2021, 33% dos colaboradores responderam ter conhecimento destes normativos, enquanto em 2022 ocorreu uma queda de 2% dos respondentes dizendo que conhecem os normativos de *Compliance*, passando para 31%, conforme demonstrado no gráfico 6.

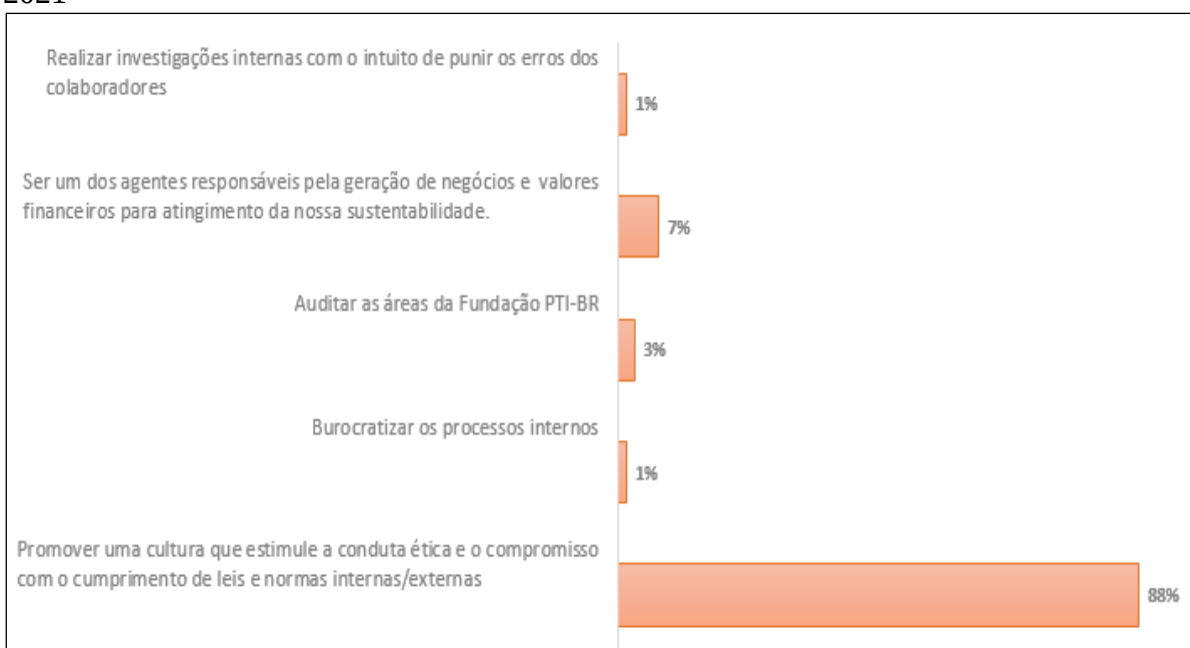
Gráfico 6 – Total de colaboradores que conhecem a Política e/ou o Programa de Integridade e Compliance 2021-2022



Fonte: Pesquisa de *Compliance* 2022.

Buscando entender se os colaboradores da Fundação PTI-BR entendem qual é o objetivo da existência de uma estrutura de *Compliance*, foram dadas 5 opções de respostas para escolha dos respondentes, sendo que, apenas 1 delas – Promover uma cultura que estimule a conduta ética e o compromisso com o cumprimento de leis e normas internas/externas - seria a opção correta, desta maneira, pode-se identificar que em 2021, 88% dos respondentes assinalaram a resposta correta, enquanto, os demais 12% se dividiram entre as outras 4 opções restantes, ficando como segunda opção mais respondida – Ser um dos agentes responsáveis pela geração de negócios e valores financeiros para atingimento da nossa sustentabilidade – de acordo com gráfico 7.

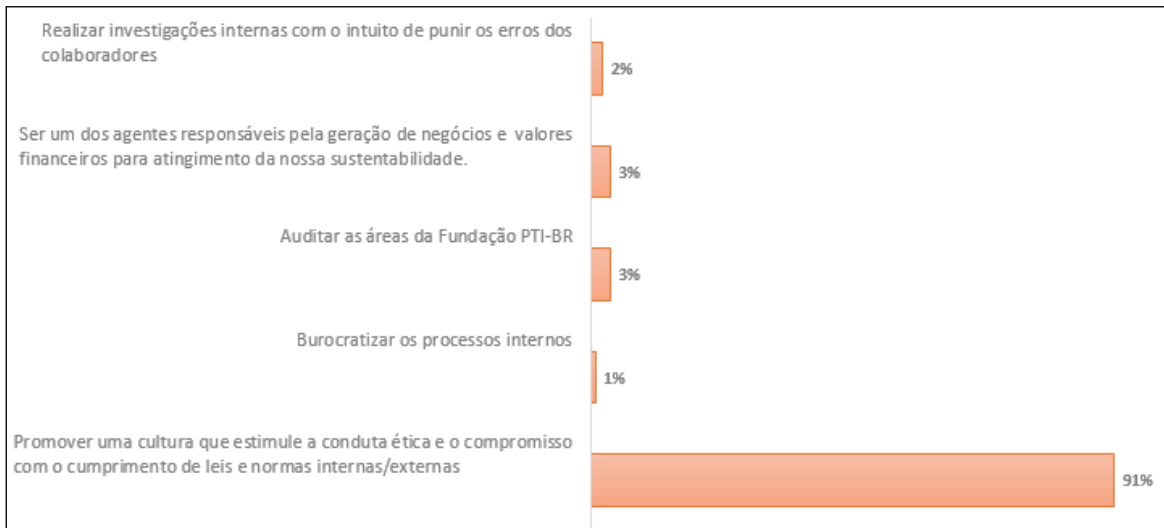
Gráfico 7 – Total de colaboradores que conhecem o objetivo de uma estrutura de Compliance 2021



Fonte: Pesquisa de *Compliance* 2021.

Enquanto isso, no ano de 2022 teve um aumento de 3% passando para 91% dos entrevistados respondendo corretamente a opção, tendo uma redução considerável na segunda opção mais respondida em 2021, que era – Ser um dos agentes responsáveis pela geração de negócios e valores financeiros para atingimento da nossa sustentabilidade – de acordo com o gráfico 8.

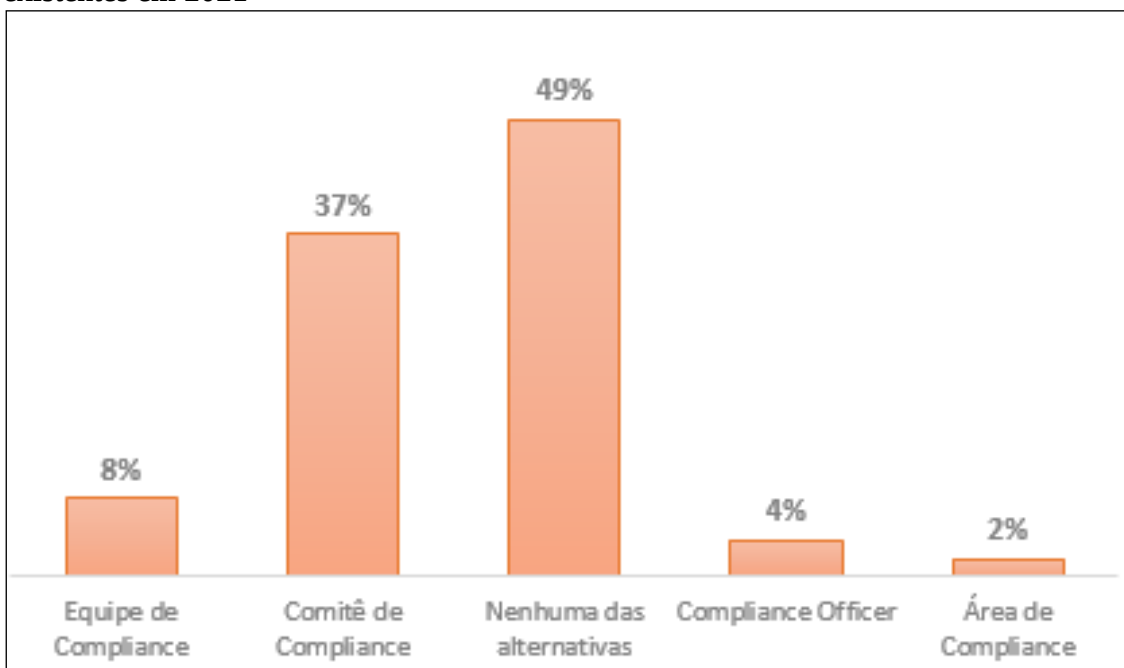
Gráfico 8 – Total de colaboradores que conhecem o objetivo de uma estrutura de Compliance 2022



Fonte: Pesquisa de *Compliance* 2022.

Para entender se os seus colaboradores tinham conhecimento sobre quais eram as estruturas organizacionais que atuavam com *Compliance* na Fundação PTI-BR, em 2021 foram colocadas 5 opções de respostas, sendo que uma delas era – Nenhuma das alternativas – a qual foi a opção mais respondida com 49%, seguida pela opção – Comitê de *Compliance* – sendo a resposta escolhida por 37% dos respondentes, sendo que nesta questão era possível escolher mais de uma opção de resposta, para demonstrar os dados segue o gráfico 9.

Gráfico 9 – Total de colaboradores que identificaram quais são as estruturas de Compliance existentes em 2021

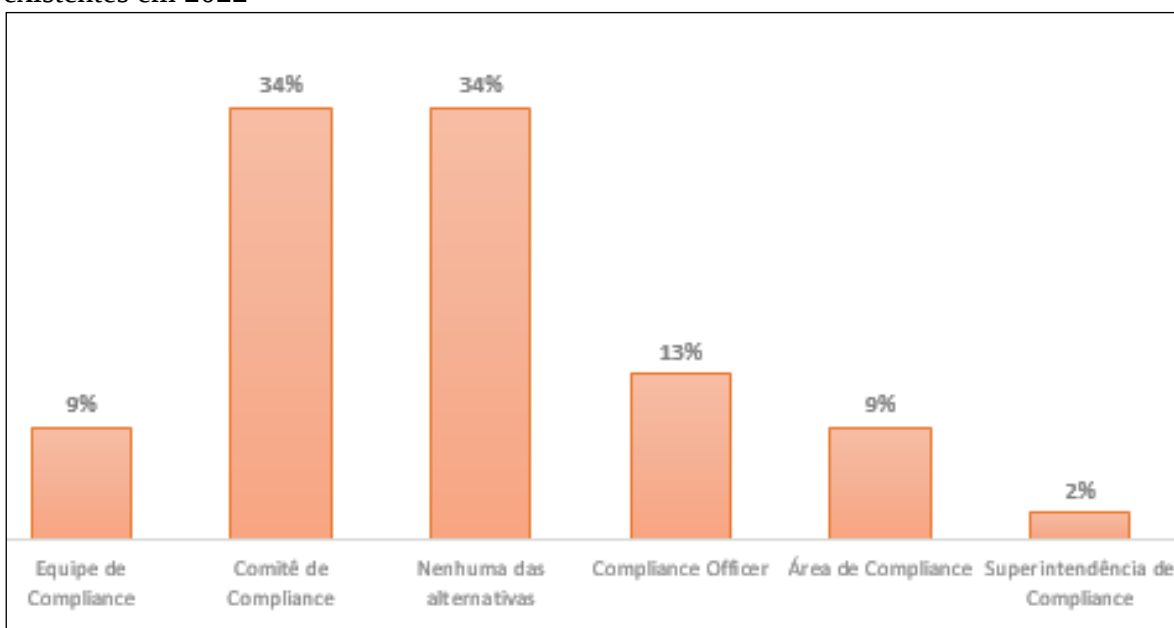


Fonte: Pesquisa de *Compliance* 2021.

Neste caso, para que a resposta fosse, totalmente assertiva, deveriam ser assinaladas conjuntamente as alternativas do Comitê de *Compliance* e o *Compliance Officer*, estas eram, até então, as duas estruturas existentes no ano de 2021, nos resultados da pesquisa a estrutura do comitê de *Compliance* foi lembrada em 37% das respostas e o *Compliance Officer* foi lembrado por 4% dos respondentes. Desta forma, apesar de 41% dos respondentes terem identificado as estruturas de comitê de *Compliance* ou *Compliance Officer*, as quais eram as existentes naquele momento na Fundação PTI-BR, apenas 1 pessoa assinalou, em conjunto, as 2 opções corretamente.

Na realização desta mesma pergunta em 2022 foi acrescentada uma nova opção de resposta, sendo incluída a superintendência de *Compliance*, assim sendo, foi possível visualizar uma queda considerável na escolha da opção de - Nenhuma das alternativas – caindo para 34%, se visualizou uma pequena redução nas respostas do comitê de *Compliance* para 34%, enquanto, as demais opções tiveram aumento nas suas respostas, principalmente na opção – *Compliance Officer* – que teve um aumento de 9% em relação ao ano anterior. Segue o gráfico 10 com os dados.

Gráfico 10 – Total de colaboradores que identificaram quais são as estruturas de Compliance existentes em 2022

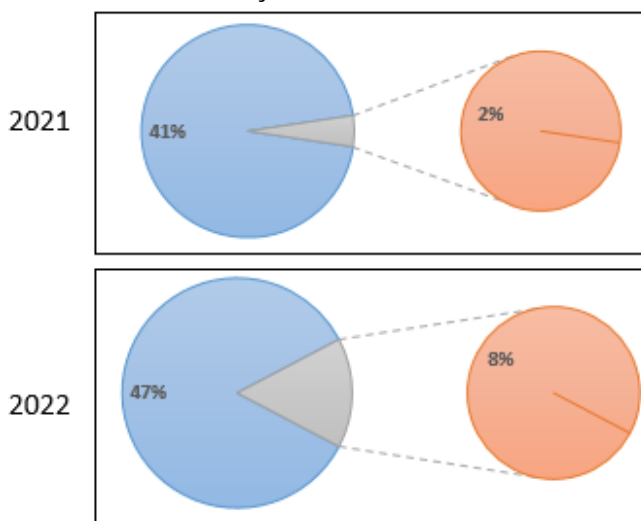


Fonte: Pesquisa de *Compliance* 2022.

Novamente, para que a resposta fosse correta teriam que ser assinaladas como respostas o comitê de *Compliance* e o *Compliance Officer*, estas continuavam sendo as estruturas de *Compliance* existentes em 2022, as quais foram identificadas por 47%, ou seja, 72 respondentes, um aumento de 6% em relação ao ano anterior, contudo, apenas 13 (treze)

colaboradores assinalaram as 2 (duas) opções corretamente em sua resposta, na sequência seguem o gráfico 11 com os comparativos entre os anos de 2021 e 2022.

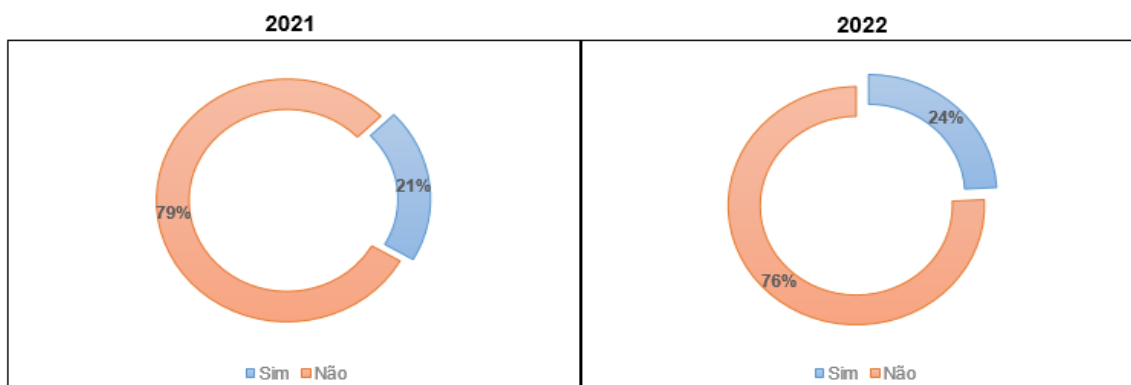
Gráfico 11 – Comparativo 2021-2022 sobre a identificação das estruturas de Compliance existentes na Fundação PTI-BR



Fonte: Pesquisa de *Compliance* 2022.

Por último foi perguntado aos colaboradores da Fundação PTI-BR se tinham conhecimento das ações de *Compliance* já realizadas no PTI, na pesquisa apresentada no final de 2021, 31 colaboradores sinalizaram conhecer alguma ação de *Compliance* que foi ou é desenvolvida. No ano de 2022 teve um leve aumento dos colaboradores que sinalizaram conhecer as ações de *Compliance*, onde 37 colaboradores responderam que sim, que tem conhecimento de trabalhos de *Compliance* que foram aplicados na Fundação PTI-BR. Segue o gráfico 12.

Gráfico 12 – Comparativo 2021 – 2022 sobre o total de colaboradores que referenciaram conhecer ações de Compliance desenvolvidas pela Fundação PTI-BR



Fonte: Pesquisa de *Compliance* 2022.

Quando os colaboradores respondiam que conheciam ações de *Compliance* que foram realizadas na Fundação PTI-BR, automaticamente, o formulário eletrônico trazia uma pergunta aberta solicitando para que o respondente descrevesse qual era a ação que ele tinha conhecimento. Desta maneira, em 2021, dos 31 que alegaram conhecimento, a maioria, ou seja, 9 deles colocaram o Código de conduta e integridade.

Em 2022 se obteve um resultado diferente do ano anterior, agora com foco maior nas ações da atuação do *Compliance Officer*, dos 37 colaboradores que alegaram conhecer ações de *Compliance*, a maioria, 12 colaboradores citaram trabalhos que foram desenvolvidos pelo *Compliance Officer* e entregue para áreas da Fundação PTI-BR, enquanto, outros 8 colaboradores disseram ter lembrança dos momentos de disseminação da temática de *Compliance*.

4.4 ENTREGAS E RESULTADOS DE COMPLIANCE

Semestralmente, na Fundação PTI-BR são apresentados pelo *Compliance Officer* um relatório de resultados sobre os trabalhos realizados, esta prática é de extrema importância para que a alta administração esteja ciente dos trabalhos que vem sendo desenvolvidos. Este documento desempenha um papel estratégico, com uma visão detalhada das ações realizadas, das metas alcançadas e dos desafios enfrentados em um determinado período.

Os relatórios de resultados de *Compliance* representam um compromisso com a transparência e a prestação de contas. Eles não apenas cumprem exigências legais ou regulatórias, mas também reforçam a confiança de *stakeholders* internos e/ou externos, demonstrando a adesão da organização a práticas éticas e à conformidade com normas e regulamentos. Além disso, tais relatórios oferecem uma oportunidade valiosa para avaliar a eficácia das políticas implementadas, identificando áreas de melhoria e lacunas a serem abordadas nos ciclos futuros.

No contexto organizacional, esses relatórios desempenham um papel determinante na promoção da cultura de *Compliance*, ao evidenciar as ações realizadas e reforçar comportamentos éticos em todos os níveis. Por meio de indicadores claros, análises críticas e um planejamento estruturado, eles fornecem subsídios importantes para o monitoramento de riscos, a melhoria contínua dos processos, as tomadas de decisões pela gestão, além de, ser um formato que permite demonstrar os trabalhos e o valor agregado de possuir uma estrutura de *Compliance*.

Dessa forma, na sequência serão expostas as informações obtidas nos relatórios de

resultados apresentados nos anos de 2022 e 2023, os dois primeiros anos de atuação do *Compliance Officer* da Fundação PTI-BR.

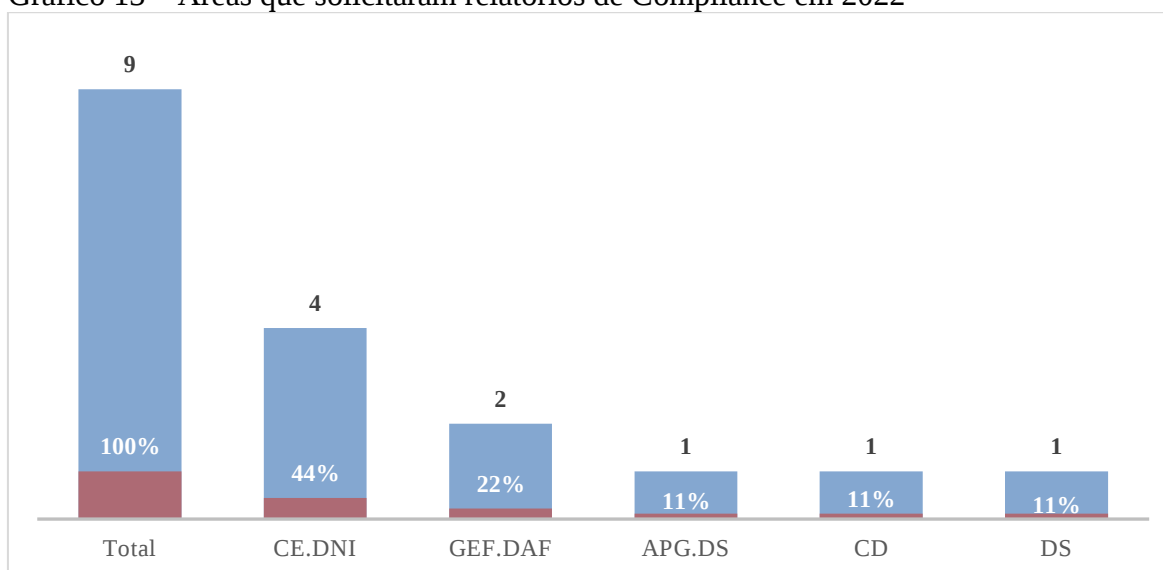
4.4.1 Relatório de Resultados de *Compliance* - 2022

O relatório apresenta as principais ações, análises e iniciativas realizadas pela Assessoria de Planejamento e Gestão (APG.DS) no âmbito de *Compliance* durante o ano de 2022. A seguir, estão destacados os principais resultados e atividades categorizados por áreas de atuação:

a. Relatórios desenvolvidos

Foram elaborados nove relatórios de *Compliance* com temas variados, como subcontratação, recebimento de doações, e utilização de recursos próprios. Conforme segue o gráfico 13 com a relação de áreas que solicitaram estes trabalhos.

Gráfico 13 – Áreas que solicitaram relatórios de *Compliance* em 2022

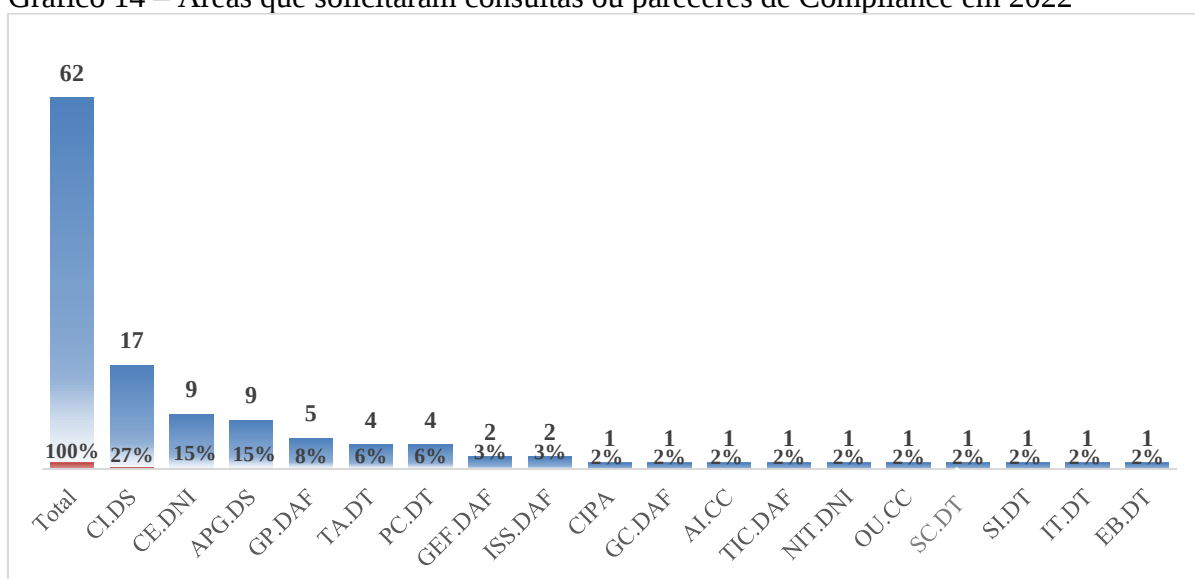


Fonte: Relatório de Resultados 2022.

b. Consultas e pareceres emitidos

Um total de 62 consultas ou pareceres foi emitido, abordando temas que vão desde validação de formulários e análises de contratos, até questões específicas como LGBTQIfobia e adequações à LGPD. Na sequência demonstra-se o gráfico 14 com as áreas que solicitaram consultas ou pareceres ao *Compliance* no ano de 2022.

Gráfico 14 – Áreas que solicitaram consultas ou pareceres de Compliance em 2022



Fonte: Relatório de Resultados 2022.

c. Due diligences preenchidas

Due diligences são documentos que grandes empresas solicitam que sejam preenchidos antes de ser fechado um negócio, para identificar se o possível parceiro está alinhado com os interesses da instituição. Durante o ano de 2022, foram respondidas 10 *due diligences* com organizações relevantes, essas análises garantem conformidade e mitigação de riscos em parcerias estratégicas. Empresas demonstradas na tabela 2:

Tabela 2 – Due diligences preenchidas em 2022

1	Eletrobrás
2	China Three Gorges Corporation Brasil (CTG)
3	Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)
4	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE)
5	Norte Energia
6	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)
7	GALP Energia
8	COPEL
9	Governo do Paraná
10	Eletrobrás (ESG)

Fonte: Relatório de Resultados 2022.

d. Documentos internos criados ou revisados

Para o bom andamento dos procedimentos internos é imprescindível a criação ou a

revisão periódica dos documentos que trazem as diretrizes institucionais e como devem ser realizados os processos institucionais, desta forma, em 2022 foram criados ou atualizados 11 documentos internos. Conforme a relação da tabela 3.

Tabela 3 – Documentos criados ou revisados em 2022

1	Política de Alçadas
2	Fluxo de Treinamento Externo, Evento Nacional e Certificação
3	Fluxo de Análise de Oportunidade para Compor o Portfólio de Projetos
4	Plano de Contingências
5	Norma de Estacionamento
6	Norma de Investimentos
7	Instrução de Procedimentos de Investimentos
8	Norma de Ouvidoria
9	Norma de Vendas Complexo Turístico
10	Norma de Compras
11	Regimento Interno

Fonte: Relatório de Resultados 2022.

e. Capacitações realizadas

Para aperfeiçoamento da atuação de *Compliance* é essencial que sejam realizadas capacitações para os envolvidos na temática, assim, houve ampla participação em cursos, eventos e palestras de *Compliance*. Destaque para a 10ª *Compliance Week*, a obtenção da certificação em *Compliance* Anticorrupção (CPC-A). Segue na tabela 4 a listagem das 8 capacitações realizadas no ano de 2022.

Tabela 4 – Capacitações realizadas em 2022

1	Palestra <i>Compliance</i> para <i>StartUps</i> – Fundação Instituto de Administração (FIA)
2	10ª <i>Compliance Week</i> – <i>Legal, Ethics and Compliance</i> (LEC)
3	Gestão ESG: Sustentabilidade e Negócios (Instituto Insper)
4	Certificação Profissional em <i>Compliance</i> Anticorrupção “CPC-A” (LEC e FGV)
5	Palestra sobre Governança e <i>Compliance</i> (CRC/PR)
6	Palestras de Investimentos e Inovação (UNIOESTE)
7	Sistema Regional de Inovação (UNIOESTE)
8	Roadmap e Prospecção Tecnológica (LaraiaTech)

Fonte: Relatório de Resultados 2022.

f. Disseminações realizadas

A disseminação de *Compliance* é um grande desafio e ao mesmo tempo uma necessidade inegável, para que a prática seja aceita e desenvolvida na instituição é importante que todos os envolvidos tenham conhecimento sobre o que é o *Compliance* e os benefícios que podem ser obtidos com a sua eficiente aplicação, desta maneira, durante o ano de 2022 foram realizadas 4 ações específicas de apresentações sobre o tema para os mais diferentes públicos. Conforme demonstra a tabela 5.

Tabela 5 – Ações de disseminação de *Compliance* realizadas em 2022

1	<i>Compliance</i> no Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança
2	Apresentação de <i>Compliance</i> para o Administrativo dos Centros de Competências
3	Apresentação de Governança e <i>Compliance</i> no Programa de Boas-Vindas
4	Ação do Dia Internacional Contra a Corrupção

Fonte: Relatório de Resultados 2022.

De acordo com as informações acima demonstradas o ano de 2022, apesar de ser o primeiro ano da atuação de uma estrutura específica de *Compliance*, foi muito bem utilizada pelas diversas áreas da Fundação PTI-BR para a produção de relatório, consultas e pareceres, além do investimento da instituição na capacitação do colaborador responsável pelo *Compliance* e as ações de disseminação da temática.

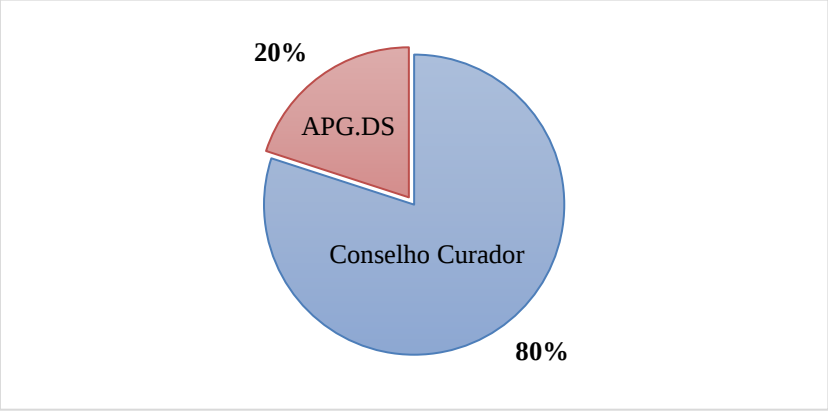
4.4.2 Relatório de Resultados de *Compliance* - 2023

O relatório de 2023 da Fundação PTI-BR apresenta as atividades realizadas pelo programa de *Compliance*, que passou por uma importante transição organizacional durante o ano. Em julho, a área de *Compliance* foi integrada ao recém-criado Escritório de Governança (EG.DS), o que garantiu maior independência e proximidade com a Diretoria. A seguir, são destacados os principais resultados e iniciativas.

a. Relatórios desenvolvidos

Foram elaborados cinco relatórios estratégicos, principalmente relacionados à avaliação de conformidade de membros indicados para cargos executivos e colegiados, reforçando a governança e a transparência nos processos decisórios da Fundação. No gráfico 15 pode-se visualizar quais as áreas ou órgãos que solicitaram relatórios no ano de 2023.

Gráfico 15 – Áreas ou órgãos que solicitaram relatórios de Compliance em 2023

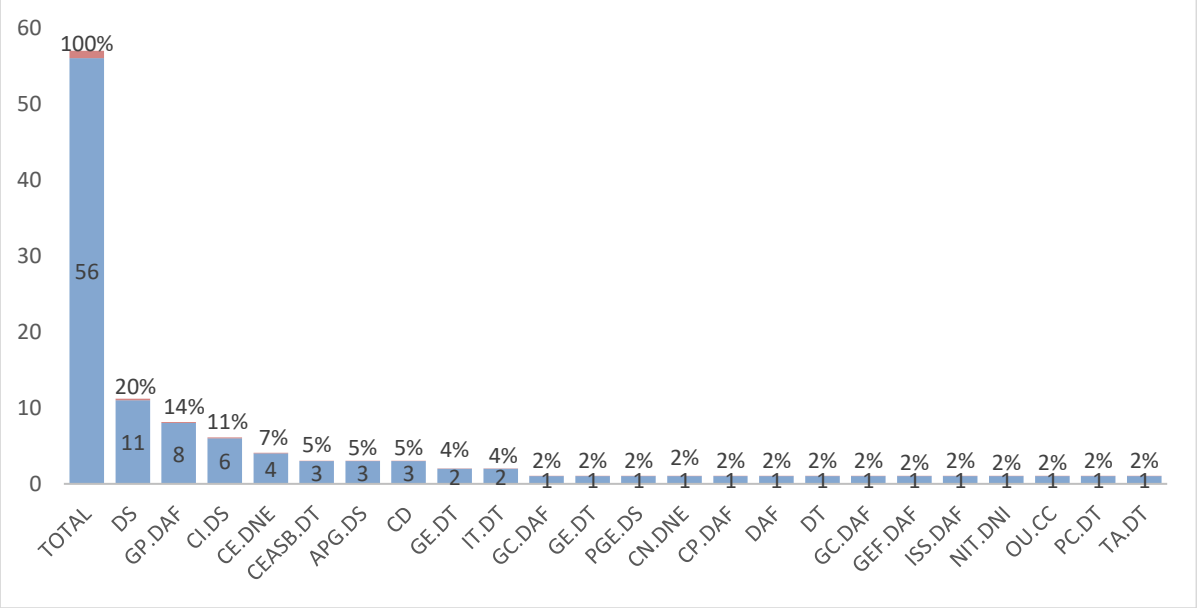


Fonte: Relatório de Resultados 2023.

b. Consultas e pareceres emitidos

Foram respondidas 56 consultas e pareceres de *Compliance*, abrangendo temas diversos como ESG, conflitos de interesse, utilização de logomarcas, parcerias e gestão de comitês. Essa diversidade reflete a ampla aplicação das práticas de *Compliance* no suporte às operações da Fundação. O gráfico 16 demonstra as áreas e órgãos que solicitaram pareceres e consultas, inclusive com as respectivas quantidades de trabalhos realizados para cada uma.

Gráfico 16 – Áreas ou órgãos que solicitaram pareceres e consultas de Compliance em 2023



Fonte: Relatório de Resultados 2023.

c. Due diligences preenchidas

Oito *due diligences* foram realizadas, envolvendo empresas e instituições de grande relevância, assim, fortalecendo parcerias e mitigando riscos de conformidade. As empresas e instituições estão listadas na tabela 6.

Tabela 6 – Due diligences preenchidas em 2023

1	Cataratas S/A
2	Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)
3	Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC)
4	PricewaterhouseCoopers (PwC)
5	Hitachi Energy
6	Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)
7	GALP Energia
8	CELESC

Fonte: Relatório de Resultados 2023.

d. Documentos internos criados ou revisados

Em 2023, foram revisados ou criados 9 diversos documentos normativos essenciais, na tabela 7 segue a relação destes documentos.

Tabela 7 – Documentos criados ou revisados em 2023

1	7ª Revisão do Estatuto
2	Regimento Interno
3	Organograma e Lista de Siglas
4	Plano de Ação de Emergência
5	Norma de Vendas Complexo Turístico
6	Norma de Bolsas
7	Norma de Viagens
8	Instrução de Procedimento Atestado de Capacidade Técnica
9	Instrução de Procedimento de Apostilamento

Fonte: Relatório de Resultados 2023.

e. Capacitações realizadas

A equipe participou de eventos e treinamentos que destacam a relevância da formação contínua, incluindo os demonstrados na tabela 8.

Tabela 8 – Capacitações realizadas em 2023

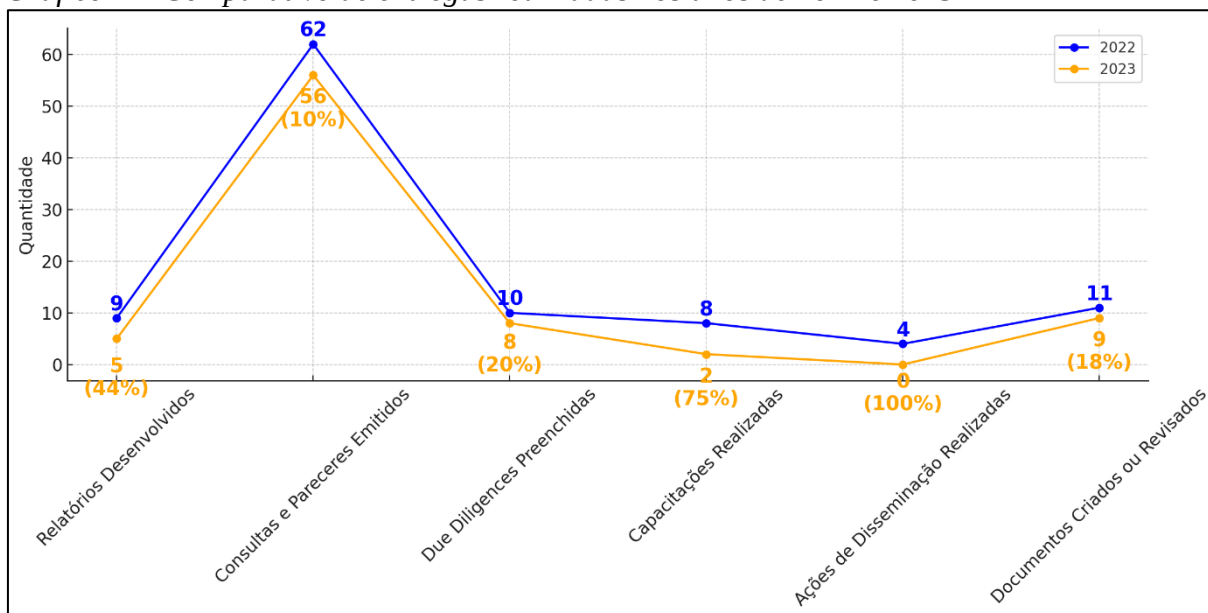
1	Curso de Oratória (SENAC - PARANÁ)
2	Governança e Conformidade com a Lei 13.303/16 (Deloitte Touche Tohmatsu Limited)

Fonte: Relatório de Resultados 2023.

4.4.3 Considerações sobre as entregas e os resultados de *Compliance*

Para iniciar as considerações demonstra-se o gráfico 17 que demonstra os quantitativos de entregas e os percentuais de variações que ocorreram nos anos de 2022 e 2023 e na sequência as explicações de cada um dos tópicos.

Gráfico 17- Comparativo de entregas realizadas nos anos de 2022 e 2023



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

No ano de 2022 foram desenvolvidos 9 relatórios, enquanto em 2023 foram produzidos 5 relatórios, a diferença quantitativa de relatórios se justifica devido a tipologia de relatórios distintos realizados entre os anos, no ano de 2022 os trabalhos de *Compliance* foram desenvolvidos sobre as atividades da instituição, quando, em 2023 os trabalhos desempenhados foram focados em um nível estratégico, como a instituição teve a mudança do seu quadro diretivo, foi necessário desenvolver relatórios de conformidade das indicações para composição do Conselho Diretor e Conselho Curador da Fundação PTI-BR.

Com relação as consultas e pareceres, as quantidades foram semelhantes, sendo 62 trabalhos em 2022 e 56 trabalhos em 2023, os assuntos também são operacionais, o que diferenciam as demandas é a quantidade de áreas que solicitaram trabalhos para o *Compliance*, que em 2022 foram 18 áreas que solicitaram trabalhos para o *Compliance* e em 2023 foram 23 áreas que fizeram solicitações, isso demonstra a efetividade da disseminação de *Compliance* que foi realizada no ano de 2022, outro ponto interessante é que no ano de 2023 11 trabalhos foram solicitados pela própria Diretoria de Superintendência.

Outro número semelhante é encontrado nas *due diligences* que foram preenchidas, no ano de 2022 foram 10 e em 2023 foram 8, as *due diligences* também são semelhantes em relação aos parceiros que solicitaram os preenchimentos destes documentos pela Fundação PTI-BR, uma vez que, para algumas parcerias são solicitadas atualização dos dados anualmente, estas parcerias vão de negócios financeiros até auditorias independentes.

Com relação aos normativos internos que foram validados pelo *Compliance* tem-se mais um quantitativo semelhantes entre os anos, em 2022 foi realizada a criação ou atualização de 11 documentos, enquanto, em 2023 foram criados ou atualizados 9 documentos, em 2022 teve a revisão de documentos direcionadores como Regimento Interno e Política de Alçadas, e em 2023, além de documentos direcionadores como o Regimento Interno, também, devido a mudança da composição da Alta Administração, teve a revisão do Estatuto da Fundação PTI-BR e do Organograma e Lista de Siglas das áreas, por motivo, da criação de novas áreas institucionais.

Referente a educação continuada, em 2022, como era o primeiro ano completo de atuação da carteira de *Compliance* na APG.DS, já que a carteira foi criada no segundo semestre de 2021, foi o ano de capacitação para o profissional responsável pelo *Compliance*, no ano de 2022 o profissional participou de 8 palestras e cursos dos mais variados temas de interesse da instituição, inclusive a obtenção da certificação anticorrupção CPC-A, já em 2023 foram cursos mais específicos, focando no aprimorando nos entendimentos sobre governança corporativa e oratória.

Em 2022 o foco também foi na disseminação do que é o *Compliance* e pra que ele serve, neste ano foram realizados 4 eventos de divulgação de *Compliance*, com o intuito de engajar mais a instituição neste tema que era novo e necessitava de maior conhecimento interno, uma ação muito importante foi a explicação de *Compliance* no Programa de Boas-Vindas, onde são recebidos os colaboradores recém contratados, ação muito importante para engajar desde o início das atividades, já em 2023 não foi possível realizar ações de disseminação.

5. CONCLUSÃO CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando atender ao **objetivo específico “a”** foi efetuada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que oportunizou compreender a evolução da atuação de conformidade até a implementação da terminologia de *Compliance* no Brasil, possibilitando, futuramente, realizar um comparativo com a atuação de *Compliance* na Fundação PTI-BR.

Abordou-se sobre a conceituação, demonstrando que a palavra *Compliance* é relativamente nova no Brasil, começou a ser difundida a partir da promulgação da Lei Anticorrupção de 2013, e sua atuação ainda não é amplamente conhecida por todo o mercado, porém, se pode visualizar que algumas ações de conformidade já existiam antes mesmo da implantação a legislação supramencionada.

Pode-se identificar que, anterior a 2013, as instituições financeiras, por ser um setor altamente regulado, já abordavam aspectos de *Compliance* e de certa forma já utilizavam este conceito em suas atividades. Posteriormente, devido as práticas internacionais anticorrupção, das quais o Brasil era signatário, formalizou-se o *Compliance*, que foi inicialmente vinculado aos atos de corrupção da administração pública.

Em um primeiro momento viam-se as práticas de *Compliance* como algo voltado, exclusivamente, ao atendimento das legislações as quais a empresa estava obrigada. Em um segundo momento foram incorporadas a sua atuação também o seguimento das diretrizes e regramentos internos das instituições e por último foi agregado algo que é extremamente necessário para que os dois primeiros movimentos aconteçam, que é a busca da formação da cultura de *Compliance* dentro das empresas, buscando estabelecer um ambiente saudável e de integridade das ações da empresa, dos seus colaboradores e por consequência, também dos seus *stakeholders*.

Importante salientar que, atualmente, todas as empresas, de alguma forma já trabalham com aspectos de *Compliance* no seu dia a dia, seja para estar em conformidade com uma legislação que impacte nas suas atividades ou seja para seguir os valores, as diretrizes ou as regras internas da empresa, entretanto, é preciso desenvolver o aprimoramento destas ações e de alguma forma impactando também na sociedade.

Devido não ser uma atuação padronizada e por impactar na cultura dos indivíduos, a implantação de um Programa de *Compliance* não é uma tarefa fácil, porém, com os movimentos do mercado atual de termos empresas mais sustentáveis e adeptas as boas práticas ambientais, sociais e de governança é imprescindível sua aplicação, tanto para sua manutenção no mercado quanto para a sua contribuição com ecossistema que o cerca.

Para atingir o **objetivo específico “b”** foi analisada a evolução da Fundação PTI-BR, desde dezembro de 2005, sobre os assuntos de conformidade, governança e *Compliance*, e desta forma, se demonstrou que na trajetória da Fundação PTI-BR se adotou práticas de conformidade em evolução, de maneira estruturada e estratégica, promovendo um impacto significativo na governança corporativa, na gestão de riscos e na cultura organizacional da instituição. Desde a incorporação inicial dos princípios de legalidade, moralidade e eficiência em seu Estatuto

Social, até a criação de áreas específicas de Auditoria Interna, Controles Internos e Assessoria de Planejamento e Gestão, a Fundação estabeleceu um modelo robusto de governança baseado em integridade e transparência.

A formalização do Programa de *Compliance* em 2021, junto com o Plano de *Compliance* e as cartilhas educativas, consolidou uma abordagem proativa, promovendo um alinhamento entre os colaboradores e as diretrizes institucionais. Essas iniciativas foram fundamentais para a incorporação de boas práticas, incluindo a adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o reforço da ética institucional por meio do Canal de Ética terceirizado, e a integração de temas contemporâneos como ESG.

O avanço contínuo, com a criação do Escritório de Governança e o fortalecimento de processos de auditoria, demonstra o compromisso da Fundação PTI-BR em se posicionar como uma referência em *Compliance*, não apenas para atender exigências legais e de mercado, mas para promover uma gestão responsável e sustentável. Este esforço contribui para o fortalecimento de sua credibilidade junto ao ecossistema e todos os seus *stakeholders* e para a criação de um ambiente institucional mais seguro e confiável.

A experiência da Fundação PTI-BR revela que o *Compliance* não é um fim em si mesmo, mas um instrumento essencial para potencializar a governança corporativa, fomentar a inovação, consolidar a confiança nos processos internos, com o intuito de fortalecer, também, a sua imagem no mercado. Com as perspectivas de aprimoramento em 2024, a Fundação reforça sua missão de ser uma instituição pautada por valores éticos e pela excelência na gestão, servindo como exemplo de como um programa de *Compliance* bem estruturado pode transformar a cultura organizacional e agregar valor ao mercado e à sociedade.

A pesquisa sobre o conhecimento de *Compliance* pelos colaboradores da Fundação PTI-BR proporcionou o alcance do **objetivo específico “c”** e assim se pode evidenciar avanços significativos, mas também desafios a serem superados na consolidação de uma cultura organizacional fundamentada em integridade e conformidade. As pesquisas realizadas em 2021 e 2022 revelam um cenário em que a maioria dos colaboradores compreende o conceito de *Compliance* e seu objetivo principal, mas ainda existe uma lacuna no conhecimento acerca de normativos institucionais e estruturas organizacionais específicas.

Embora o índice de conhecimento geral sobre *Compliance* tenha se mantido elevado, atingindo 84% em 2022, a familiaridade com normativos como a Política e o Programa de Integridade e *Compliance* apresentou um leve declínio. Esse dado reforça a necessidade de ações contínuas de disseminação e educação para garantir que os colaboradores não apenas conheçam os princípios de *Compliance*, mas também compreendam as diretrizes específicas

que orientam sua aplicação na Fundação.

Outro ponto de destaque é a percepção sobre as estruturas de *Compliance*. Apesar de uma melhoria em 2022, com 47% dos respondentes identificando corretamente o Comitê de *Compliance* e o *Compliance Officer*, o número ainda demonstra a necessidade de maior clareza sobre os papéis e responsabilidades dessas estruturas. Essa questão é fundamental para o fortalecimento da confiança e da participação ativa dos colaboradores nos processos de *Compliance*.

Adicionalmente, as ações de *Compliance* têm ganhado maior visibilidade entre os colaboradores, conforme apontado pelo aumento daqueles que relatam conhecer iniciativas específicas, como a atuação do *Compliance Officer* e o Código de Conduta e Integridade. Esses resultados indicam que esforços direcionados de comunicação e engajamento podem gerar impactos positivos, aproximando os colaboradores dos objetivos estratégicos de *Compliance*.

Em suma, a trajetória da Fundação PTI-BR demonstra que a implementação de um programa de *Compliance* é um processo contínuo, que exige o comprometimento com a educação corporativa, a revisão de práticas e o diálogo aberto com os colaboradores. Para alcançar a plena eficácia do programa, é essencial integrar práticas de governança, gestão de riscos e conformidade em todos os níveis da instituição, promovendo não apenas a adesão formal às normas, mas a internalização dos valores éticos que sustentam a atuação da Fundação.

No ano de 2023 devido ao elevado número de trabalhos estratégicos e mudanças organizacionais ocorridas, com a necessidade da criação da nova área do Escritório de Governança, que foi responsabilidade do *Compliance Officer*, não foi possível realizar a pesquisa com os colaboradores, contudo, com a possibilidade da retomada das pesquisas em 2024, abre-se a oportunidade de aprimorar ainda mais a conexão entre os objetivos institucionais e a percepção dos colaboradores, fortalecendo uma cultura de *Compliance* sólida e sustentável.

A apresentação e análise dos resultados e entregas realizados pelo *Compliance Officer* da Fundação PTI-BR foram de suma importância para o alcance do **objetivo específico “d”** desta pesquisa. A análise comparativa entre os relatórios de *Compliance* dos anos de 2022 e 2023 evidencia uma evolução nos processos, práticas e resultados alcançados pela Fundação PTI-BR. Tal evolução pode ser atribuída tanto à ampliação do escopo das atividades quanto à maior consolidação do papel estratégico da área de *Compliance* no suporte à governança corporativa.

Em 2022, observou-se um esforço concentrado na implementação de políticas estruturantes de *Compliance*, para dar solidez e referência para o trabalho que estava iniciando.

A revisão de normas internas e o desenvolvimento de documentos como o Regimento Interno e a Política de Alçadas denotam o foco em regular os processos internos e promover maior aderência às melhores práticas de conformidade. Além disso, os cursos e certificações realizadas naquele ano, incluindo o treinamento em ESG e a Certificação em *Compliance* Anticorrupção, reforçaram a capacitação técnica do profissional responsável.

Já em 2023, destaca-se a reestruturação organizacional com a criação do Escritório de Governança (EG.DS), que conferiu maior autonomia à área de *Compliance*. Essa mudança estratégica possibilitou a ampliação das entregas, incluindo um aumento expressivo na quantidade e diversidade de pareceres e consultas respondidas. A atuação de *Compliance* passou a abarcar demandas mais complexas e diversificadas, como conflitos de interesse, ESG e análise de riscos. Além disso, houve um esforço contínuo na revisão de normativos e na criação de novos procedimentos, reforçando a governança interna.

No aspecto de disseminação cultural, o ano de 2022 foi um ano de maior ênfase no assunto, principalmente, por ser o primeiro ano completo de atuação de *Compliance* na instituição e a necessidade de conhecimento por todos os colaboradores, em 2023 devido as mudanças organizacionais e a necessidade de estruturação do novo Escritório de Governança, não foi possível dar foco na sensibilização, contudo, entende-se que esta é uma ação extremamente necessária que não há possibilidades de não realiza-las, com expectativas de retorno das ações para 2024.

Do ponto de vista quantitativo, as atividades e resultados registrados em 2022 e 2023 foram equivalentes, a diferença encontra-se na diversificação das frentes de atuação e na quantidade de áreas que solicitaram trabalhos para o *Compliance Officer* em 2023. Enquanto 2022 consolidou os alicerces para a conformidade institucional, 2023 se destacou pela integração mais próxima com a alta administração e pela abordagem proativa na ética organizacional.

A manutenção e consolidação constatada entre os anos analisados refletem uma atuação organizada de uma área de *Compliance* que busca alinhar-se às necessidades estratégicas e operacionais. A trajetória aponta para uma governança corporativa cada vez mais robusta, fundamentada na integridade e na conformidade com os normativos, legislações e padrões que regem as suas atividades, além da conduta de seus colaboradores.

Diante das informações e conclusões supramencionadas reforça-se a importância estratégica de uma estrutura de *Compliance* em qualquer organização. O estudo realizado na Fundação PTI-BR evidencia como o desenvolvimento e a implementação de um programa de *Compliance* estruturado pode transformar a governança corporativa e a cultura organizacional.

Desde o estabelecimento de políticas iniciais de conformidade até a consolidação de um Escritório de Governança independente, o *Compliance* se mostrou essencial para fortalecer a credibilidade institucional e promover práticas alinhadas às exigências regulatórias e normativas, mas também a seus valores e princípios.

Um programa de *Compliance* bem estruturado ultrapassa a simples conformidade com legislações. Ele age como um mecanismo de proteção e aprimoramento contínuo da organização, impactando positivamente todos os níveis hierárquicos e interagindo com *stakeholders*. Conforme demonstrado, o *Compliance* também desempenha um papel importante no estímulo à inovação e à sustentabilidade, alinhando a instituição às tendências mercadológicas, como as práticas ESG.

A trajetória da Fundação PTI-BR exemplifica que um programa de *Compliance* não apenas protege contra riscos regulatórios e reputacionais, mas também contribui para um ambiente organizacional mais ético, transparente e colaborativo. Isso, por sua vez, gera um impacto positivo na percepção do mercado, fortalecendo sua posição como uma instituição confiável e comprometida com a integridade.

Por fim, a Fundação PTI-BR mostra que o *Compliance* não é apenas um diferencial competitivo, mas uma necessidade essencial para as instituições que desejam prosperar em um mercado cada vez mais exigente. A manutenção e o aprimoramento contínuo de suas práticas garantem não apenas sua sustentabilidade, mas também a contribuição efetiva para a sociedade e o ecossistema em que está inserida. Ainda, devido a criação da área do Escritório de Governança, no segundo semestre de 2023, é possível visualizar um incremento, evolução e uma melhor organização das ações de Governança e Compliance a partir do ano de 2024.

Portanto, é imprescindível que as instituições reconheçam o *Compliance* como um pilar fundamental para sua longevidade e relevância, consolidando-se como um instrumento essencial para a excelência na gestão e a preservação de sua integridade.

Como limitações deste estudo, destaca-se que a pesquisa de *Compliance* não foi realizada com os colaboradores da Fundação PTI-BR no ano de 2023, por este motivo não foi possível evidenciar quais foram as percepções dos colaboradores no segundo ano de atuação de *Compliance*.

6. TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a avaliar a atuação de *Compliance*

posterior a criação do Escritório de Governança e também pesquisar sobre a própria estrutura do Escritório de Governança da Fundação PTI-BR, demonstrando quais as contribuições que ocorreram a partir de sua criação em agosto de 2023.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, N. M. (2016). **Intervenção Do Estado Na Economia Através Da Lei Anticorrupção 12.846/2013**. Revista do Direito Público. Londrina, v.11, n.1, p.245-248, jan/abr.2016. DOI: 10.5433/1980- 511X.2016v11n1p245. ISSN: 1980-511X

ADULIS, D. FISCHER, R. M. **Exclusão social na Amazônia legal: a experiência das organizações da sociedade civil**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 33(1): 20-33, janeiro-março. 1998.

ANTONIK, L. R.; **Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial**. Rio de Janeiro, Editora Alta Books, 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 2.554**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Decreto nº. 4.410, de 7 de outubro de 2002**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4410.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Decreto nº. 5.687, de 31 de janeiro de 2006**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Decreto nº. 8.420, de 18 de março de 2015**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Decreto nº. 11.129, de 11 de julho de 2022**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 1.079, de 10 de abril de 1950**. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1950-1959/lei-1079-10-abril-1950-363423-normaatualizada-pl.html>>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 4.717, de 29 de junho de 1965**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4717.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 7.347, de 24 de julho de 1985**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7347orig.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 7.492, de 16 de junho de 1986**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7492.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 8.137, de 27 de dezembro de 1990.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8137.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 8.429, de 2 de junho de 1992.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 8.884, de 11 de junho de 1994.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8884.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 9.613, de 3 de março de 1998.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 10.683, de 28 de maio de 2003.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.683.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 12.529, de 30 de novembro de 2011.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12529.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 12.683, de 9 de julho de 2012.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12683.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 13.303, de 30 de junho de 2016.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº. 14.133, de 1º de abril de 2021.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº. 64, de 18 de maio de 1990.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp64.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº. 101, de 4 de maio de 2000.** Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: outubro de 2023.

BRASIL. Ministério de Educação. **Projetos de Mestrado Profissional no Brasil.** Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/blank-94086468>. Acesso em: 19 mai. 2023.

BRASIL. **Projeto de Lei nº. 6.826, de 18 de fevereiro de 2010.** Disponível em:
<<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=466400>>. Acesso em: outubro de 2023.

CANDELORO, A. P. P. **Compliance 360º**: riscos, conflitos e vaidades no mundo corporativo.

São Paulo: Trevisan Editora Universitária. 2012.

CASTRO, P. R.; AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. (2019). **Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos**. Revista Contabilidade & Finanças, 30 (80), 186–201. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806780>.

COELHO, C. C. B. P. (2016). **Compliance na Administração Pública: Uma necessidade para o Brasil**. Revista de Direito da Faculdade Guanambi, Guanambi, v. 3, n. 01, p. 75–95, 2017. DOI: 10.29293/rdfg.v3i01.103.

DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, M. C.; TAKAHASHI, R. F.; BERTOLOZZI, M. R. **Revisão sistemática: noções gerais**. Rev. esc. enferm. USP, São Paulo, v. 45, n. 5, p. 1260-1266, out. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000500033>. Acesso em: outubro de 2023.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review*, Mississipi, Mass., v.14, n.4, p.532-550, Oct./Dec.1989.

FERRAREZI, E. R. **A reforma do marco legal do Terceiro Setor no Brasil: a criação da lei das OSCIP (Lei 9.790/99)**. Tese apresentada no Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FRANÇA, J. G. P. (2018). **O Compliance trabalhista como ferramenta para evitar ações judiciais**. Revista de Ciências do Estado, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 147–169, 2018. DOI: 10.35699/2525-8036.2018.5090.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 23 jul. 2023.

GODOY, J. G. V.; RAUPP, F. M.; TEZZA, R. **Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem Bibliométrica**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 11, n. 1, p. 125-139, 2016.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **FASFIL - As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?=&t=destaques>. Acesso em: agosto de 2022.

LEE, A. et al. **As organizações não governamentais: um estudo sobre o terceiro setor**. São Paulo, Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, mimeo. 1997.

LIMA, J. P. R. de. **Estudo de caso**. Revista eletrônica USP. São Paulo. p. 111-133, 2019. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6402668/mod_resource/content/0/Estudo%20de%20Caso%20-%20Lima%20%282020%29.pdf. Acesso em: 23 jul.2023.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de metodologia da pesquisa científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: Uma Estratégia de Pesquisa** 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2008. E-book. ISBN 9788522466061. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 07 dez. 2024.

NASCIMENTO, L. P. do. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522126293. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/>. Acesso em: 22 jul. 2023.

NEGRÃO, C. L.; PONTELO, J. F. **Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. Brasília, Editora Senac, 2014.

RABELO, L.C.A.M. **Compliance nas empresas estatais: aplicação da Lei 13.303/2016**. Revista de Direito da Administração Pública, ano 03, vol. 01, ed. 02, p. 221-239, 2018.

SANTOS, T. Q.; AMARAL, E. C. A.; SILVA, F. L. **Compliance: um estudo de caso da empresa ODEBRECHT**. Revista das Ciências da Saúde e Ciências Sociais Aplicadas do Oeste Baiano, v.4, n.2, p. 126-140, 2019.

SEROTINI, A. (2023). **Aspectos jurídicos de Compliance e proteção ambiental**. Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review), 14(1), 768–780. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1548>

SILVA, K. K. P.; LIMA, S. S. Q. (2019). **Programa de Compliance e a lei anticorrupção atuando na responsabilidade de pessoas jurídicas**. Revista Vertentes Do Direito, 6(2), 72–96. <https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2019.v6n2.p72-96>

SILVEIRA, D. B.; JORGE, C. H. M. **O Compliance e seus reflexos no direito brasileiro**. Scientia Iuris, Londrina, v. 23, n. 1, p. 125-143, mar. 2019. DOI: 10.5433/2178-8189.2019v23n1p125. ISSN: 2178-8189.

SILVEIRA, R. M. J. DINIZ, E. S. **Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção**. Saraiva: São Paulo, 2015.

UNIOESTE. **Objetivo do Programa PPGTGS**. Disponível em: <https://www5.unioeste.br/portalunioeste/pos/ppgtgs/sobre/o-programa/objetivo-do-programa>. Acesso em: 16 jul. 2023.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION, **Guidelines manual**, 600 páginas, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 21 jul. 2023.