



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

PAULO HENRIQUE MARQUES DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE *COMPLIANCE* EM PARCERIAS UNIVERSIDADE-
EMPRESA: Um estudo de caso do Centro de Informática da Universidade Federal de
Pernambuco**

RECIFE
2022

PAULO HENRIQUE MARQUES DE OLIVEIRA

ANÁLISE DA GESTÃO DE *COMPLIANCE* EM PARCERIAS UNIVERSIDADE-EMPRESA: Um estudo de caso do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste - Mestrado Profissional do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública. Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Taciana Barros Jerônimo

RECIFE
2022

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

O48a

Oliveira, Paulo Henrique Marques de

Análise da gestão de compliance em parcerias universidade-empresa: um estudo de caso do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco / Paulo Henrique Marques de Oliveira. – 2022.

84 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof. ^a Dra. Taciana Barros Jerônimo.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2022.

Inclui referências e apêndices.

1. Parcerias. 2. Programas de Compliance. 3. Universidade Federal de Pernambuco - Cin, Ciência da Computação. I. Jerônimo, Taciana Barros (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2022 – 030)

PAULO HENRIQUE MARQUES DE OLIVEIRA

ANÁLISE DA GESTÃO DE COMPLIANCE EM PARCERIAS UNIVERSIDADE-EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Pública.

Aprovada em: 31/05/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Taciana Barros Jerônimo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Charles Ulises de Montreuil Carmona (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. André Luís de Medeiros Santos (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

Nos últimos anos o Governo Federal vem buscando promover a integridade pública como forma de combater a corrupção, recuperar a confiança da sociedade nas instituições públicas e prestar serviços públicos com mais qualidade e transparência. A *compliance* surge como um conjunto de normas (técnicas, éticas) e procedimentos legais que orientam e regulamentam através de códigos de conduta os agentes, buscando manter uma boa imagem da instituição, mantendo-a longe de escândalos, corrupção. Estimula uma cultura de integridade, evidenciando padrões éticos a serem seguidos nas instituições públicas, com objetivo principal prevenir, remediar e corrigir desvios de condutas. Diante disso, esta pesquisa buscou avaliar o programa de *compliance* na gestão dos acordos universidade empresa no âmbito do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco. Para desenvolver esta pesquisa qualitativa de natureza exploratória, foi realizado um estudo bibliográfico preliminar sobre o tema, a fim de identificar os principais conceitos e encontrar um instrumento válido para a coleta de dados. Foram analisados contratos de acordos de parcerias, programa de integridade e código de ética da UFPE, foi aplicado um questionário semi estruturado para coleta de dados com os profissionais envolvidos com a gestão de acordos de parcerias e programa de integridade da instituição, por fim elaboraram-se gráficos por parâmetros de avaliação do programa de integridade/*compliance*. Ao final verificou-se a importância de promover os programas de integridade/*compliance* a fim de incentivar a instituição a atuar dentro dos padrões de ética e também para combater ou prevenir a prática da corrupção. Contudo, os resultados obtidos revelam que a gestão de *compliance* nos acordos universidade empresa da instituição está deficiente.

Palavras-chave: Parcerias Universidade-Empresa; Governança Pública; Programas de Integridade; *Compliance*.

ABSTRACT

In recent years, the federal government has continually pursued fostering public integrity to fight corruption, recover society's trust in the public institution, and provide more quality and transparency public service. *Compliance* arises as a set of technical and ethical norms and legal proceedings that guide and regulate agents through the code of conduct, aiming to maintain a favorable public image of the institution and away from corruption and scandal. Encourages a culture of integrity, emphasizing ethical standards to be followed in public institutions. The main goal of this approach is to prevent, remedy, and fix deviant conduct. Accordingly, this study evaluates the compliance program in the management of agreements university-company upon within Centro de Informática from the Federal University of Pernambuco (UFPE). Initially, a literature study was previously performed to develop this qualitative research of exploratory analysis to identify the main concepts and find a helpful tool to collect data. The study analyzes some subjects of UFPE: partnership agreement contracts, integrity program, and code of ethic. Furthermore, a semi-structured questionnaire was applied to collect data from UFPE professionals working in the management of agreements and partnership and integrity program. Moreover, the study also contains charts showing evaluation parameters of the integrity/compliance program. Finally, it was perceived the importance of fostering integrity/compliance programs to encourage the institution to act within ethical standards and combat or prevent corruption practices. However, the obtained results show that the compliance management of agreements university-company from UFPE is still deficient.

Keywords: University-Company Partnerships; Public Governance; Integrity Programs; Compliance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Passos para fortalecer a <i>Compliance</i>	24
Figura 2 - Representação da dinâmica da Lei de Informática	33
Figura 3 - Gráfico Indicadores do Comprometimento da Alta Administração	50
Figura 4 - Gráfico Indicadores de Análise Periódica de Riscos	52
Figura 5 - Gráfico Indicadores de Estruturação e Implantação de Políticas e Procedimentos do Programa.....	54
Figura 6 - Gráfico Indicadores de Comunicação e Treinamento.....	55
Figura 7 - Gráfico Indicadores de monitoramento do programa, medidas de remediação, aplicação de penalidades e canais de denúncia	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução da Lei de Informática (LI).....	36
Quadro 2 - Perfil dos Participantes da Pesquisa.....	49
Quadro 3 - Síntese dos elementos de discordância e concordância	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentuais de redução de alíquota do IPI.....	34
Tabela 2 - Distribuição dos 5% do faturamento conforme a lei 8.248/91.....	34
Tabela 3 - Percentuais de destinação do faturamento.....	34
Tabela 4 - Recursos empenhados pelo Centro de Informática/UFPE	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIn	Centro de Informática
DASP	Departamento Administrativo do Setor Público
FMI	Fundo Monetário Internacional
GP	Gestão Pública
LTDA	Limitada
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PPA	Plano Plurianual
TCU	Tribunal de Contas da União
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
CGU	Controladoria Geral da União
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
LI	Lei de Informática
LIT	Lei de Inovação e Tecnologia
ICT	Instituições de ciência e tecnologia
CTI	Ciência, tecnologia e inovação
NIT	Núcleos de Inovação Tecnológica
CCEN	Centro de Ciências Exatas e da Natureza
PROGEST	Pró-Reitoria de Gestão Administrativa
MODALOC	Modelo de Alocação de Recursos Orçamentários
RDA	Recursos Diretamente Arrecadados
PJ	Pessoa Jurídica
TI	Tecnologia da Informação
CONFIES	Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica no Brasil

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa	12
1.2 Problema de Pesquisa	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Geral.....	16
1.3.2 Específicos.....	16
2. REVISÃO TEÓRICA	17
2.1. Gestão de acordo de parceria na administração pública.....	17
2.2. Gestão de <i>compliance</i>	20
2.2.1. Características e elementos de Gestão de <i>compliance</i>	22
2.2.2. Gestão de <i>compliance</i> na administração pública	29
2.3 Marcos legais de Incentivo a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I)	32
2.3.1 Lei de Informática (Lei nº 8.248/1991 e alterações).....	32
2.3.2 Lei de Inovação e Tecnologia – LIT (Lei nº 10.973/04 e alterações).....	37
3. METODOLOGIA.....	42
3.1 Objetivo e abordagem da pesquisa	42
3.2. Método de pesquisa	43
3.3. Procedimentos de coleta dos dados	44
3.4. Procedimento de análise dos dados	45
4. ANÁLISE DE DADOS	48
4.1 Descrição dos participantes da pesquisa.....	48
4.2 Comprometimento da alta administração	49
4.3 Análise periódica de riscos	51
4.4 Estruturação e Implantação de Políticas e Procedimentos do Programa.....	52
4.5 Comunicação e Treinamento	54
4.6 Monitoramento do programa, medidas de remediação, aplicação de penalidades e canais de denúncia	55
4.7 Transparência.....	59
4.8 Síntese dos elementos de discordância e concordância entre as parâmetros de análise e de amostra.....	59
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS GERENCIAIS	62
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
Referências	70
APÊNDECE A – QUESTIONÁRIO SEMI – ESTRUTURADO.....	76

INTRODUÇÃO

A política pública, de alguma forma, representa uma resposta às necessidades sociais. Assim sendo, as políticas públicas, são capazes de representar as ações do estado. O Estado que tem a figura de defensor dos interesses sociais, adota políticas para atender a necessidades específicas da sociedade. Essas políticas são ações destinadas à sociedade e que em boa parte das vezes envolvem recursos públicos - financeiros. A administração pública busca cumprir todas as obrigações previstas na lei geralmente requerem a assistência de empresas privadas para atingir seus objetivos. Quando isso acontecer, a legislação estipula as condições e meios para que este contrato possa realmente levar em consideração os instrumentos normativos da administração pública.

Para gerenciar essas ações, o Estado deve definir um conjunto de regras e medidas a fim de evitar, detectar e corrigir possíveis irregularidades, fraudes e corrupção na aplicação do recurso financeiro. Neste sentido, tem-se a gestão de *compliance* na administração pública. Ela propicia uma conduta ética e responsável nas relações entre organizações privadas e públicas.

Conceitos como transparência, equidade e prestação de serviços devem ser utilizados pela administração pública para garantir maior confiabilidade. Após a operação Lava Jato, os temas de *compliance*, de Integridade e de Gestão Pública entram em evidência e foram desenvolvidas leis focadas no combate a corrupção, uma importante iniciativa foi a criação da lei nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019, popularmente conhecida com lei do pacote anticrime, ela Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal.

Assim, o desempenho deve ser analisado por vários critérios para comparar os resultados alcançados. Sendo assim, diversos mecanismos foram criados e podem ser utilizados para auxiliar as organizações da administração pública na gestão da informação, no uso de indicadores para o planejamento e transparência. O art. 42 do Decreto nº 8.420/2015 que estabelece os parâmetros de avaliação do programa de integridade/*compliance*, a transparência é um dos itens a serem analisados. Speck (2002) escreve que a transparência é importante porque possibilita o acesso do cidadão às informações da administração pública, promovendo a confiança pública.

De modo geral, as políticas públicas através de suas ações, metas e planos têm como objetivo fornecer bens e serviços que possam atender o interesse e aumentar o bem-estar da sociedade. Para serem executadas as políticas públicas necessitam de recursos financeiros, e

nem sempre esses recursos estão disponíveis. Segundo o 6º Relatório Bimestral Execução Orçamentária do Ministério da Educação (MEC) elaborado pela organização Todos Pela Educação, o orçamento do MEC vem em queda, 2020 atingiu o menor desde 2011.

Diante da diminuição dos recursos federais, os gestores das universidades federais passaram a buscar alternativas: acordo de parceria; parcerias públicas e privadas; prestação de serviços à comunidade para gerar receitas, visando à manutenção de várias atividades institucionais de forma a reduzir a situação de carência produzida pela política governamental.

No ambiente competitivo onde nos encontramos, a inovação é vista como uma forma de vencer a concorrência e ganhar vantagem competitiva, despertando os gestores a perceberem que o processo de inovação também pode ser explorado por meio da colaboração com outros participantes. Assim, a administração pública vem estimulando alianças entre universidades e empresas dos setores produtivos, tal interação, gera e propaga o desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico na sociedade.

Portanto, este trabalho tem como objetivo analisar a gestão em acordos de parcerias no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn/UFPE) sob a ótica da gestão de *compliance*, tal análise se torna importante a partir do momento que é observado um bom investimento em infraestrutura e em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P,D&I) no Centro de Informática/UFPE decorrente dessas parcerias, bem como observa-se que a realização dessas parcerias trás aos envolvidos mais acesso às rotinas empresariais, visando o mercado de trabalho.

1.1 Justificativa

A relação Universidade-Empresa é extremamente importante, é a forma mais rápida de responder às necessidades sociais, pois através dos bens e serviços gerados pela inovação, o conhecimento gerado pelas universidades pode ser transformado em valor econômico e social. O processo de transferência de conhecimento da universidade para o setor produtivo é marcante e deve ser incentivado, para que os resultados das pesquisas inovadoras desenvolvidas na universidade, cheguem às empresas.

No Brasil, essa relação deve ser consolidada para que o potencial dessas organizações seja unificado na construção de produtos e serviços que promovam o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico. No Centro de Informática as primeiras parcerias com a iniciativa privada surgiram com base na Lei nº 8.248 de 23/10/91(Lei de Informática), onde as empresas ganham incentivos fiscais para investir em pesquisas, desenvolvimento e inovação.

O desenvolvimento de soluções inovadoras por meio de parcerias universidade-empresa é a forma mais eficaz de integrar negócios e academia. Para formalizar essas parcerias criou-se o acordo de parceria para pesquisa, desenvolvimento e inovação que é o instrumento jurídico celebrado por Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT) com instituições públicas ou privadas, para realização de atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e de desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo, sem transferência de recursos financeiros públicos para o parceiro privado, observado o disposto no art. 9º da Lei nº 10.973, de 2004 (Decreto nº 9.283, de 2018, art. 35).

Para de Di Pietro (2015) existe a cooperação entre o poder público e a iniciativa privada nos âmbitos sociais e econômicos, satisfazendo os interesses públicos, ainda que, o ente privado tem objetivo obter lucro. O acordo de parceria pode dar-se com entidades privadas sem fins lucrativos que atuam essencialmente na área social e não econômica (DI PIETRO, 2015, p. 24).

Outro ponto importante é a falta de recursos públicos para investimentos, os cortes ou bloqueios do orçamento da educação promovido pelo governo Federal, deixaram em alerta toda comunidade acadêmica, trazendo apreensão e incertezas sobre o futuro da educação pública superior no Brasil. À procura de alternativas que gerem recursos capazes de arcar com as despesas de manutenção, conservação e aquisição de equipamentos para laboratórios de pesquisas tornou-se fundamental para a administração superior das universidades, diante desse quadro de restrições orçamentárias do Governo Federal, aumentou a necessidade de captar recursos privados.

Com a promulgação da lei 12.846/13, conhecida popularmente como a Lei Anticorrupção, a temática *compliance* ganhou destaque, a fim de prevenir atos de corrupção e fraudes. Gestão de *compliance* pretende implementar processos internos definidos pela instituição para estar em conformidade com as regras estabelecidas pelos órgãos reguladores, regulamentos internos e padrões éticos. Diminuindo possíveis riscos, evitando sanções administrativas e penais.

Nesta pesquisa, utilizou-se o estudo em uma instituição de ensino superior pública que tem um dos centros, destaque importante em acordos entre a instituição e as empresas privadas. Em 1999, o então Departamento de Informática da UFPE vinculado ao Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN) virou o Centro de Informática (CIn). O CIn tem uma cultura organizacional própria, destacou-se no conjunto de 13 Centros da Universidade, com essência de criatividade, conexões de ideias, dedicação e parcerias que articulam projetos de vida, formação profissional, criação e produção científico-tecnológica vem impactando, de

forma cada vez mais relevante, na história da UFPE e da cidade do Recife, podemos citar três importantes marcas do Centro de Informática: relevância social e acadêmica, excelência na abordagem e na entrega, e liderança. Por isso, o CIn é um centro empreendedor e inovativo.

Tal diferença pode estar associada à intrínseca relação com a sociedade; mais especificamente, aos setores estratégicos da economia como, por exemplo: energia, telecomunicações, infraestrutura, financeiro e informática, buscando parcerias que viabilizem investimentos para concretização de projetos de pesquisas, na direção de atender as necessidades do mercado, possibilitando o surgimento da inovação, criação de novos produtos e novas tecnologias.

O Centro de Informática (CIn) da UFPE criou a coordenação de cooperação e inovação, que tem por objetivo estreitar as relações entre a iniciativa privada e o CIn, buscando parcerias para pesquisa desenvolvimento e inovação.

Salienta-se que os acordos de parcerias não geram recursos financeiros apenas para o CIn, mas para toda comunidade acadêmica, já que 3% do valor total de cada parceria são destinados à administração central e 1% para a constituição do fundo de desenvolvimento Institucional. Ou seja, no aspecto financeiro, através de um acordo de parceria no Centro de Informática toda a UFPE é beneficiada.

Neste cenário, se faz necessário pesquisar os termos, diretrizes, resultados obtidos e principalmente a gestão desses acordos, à luz da *compliance*.

1.2 Problema de Pesquisa

O Índice de Percepção da Corrupção relaciona 180 países e territórios por níveis percebidos de corrupção do setor público, no ano de 2019, o Brasil esteve na 106ª posição (Transparency International, 2020). De acordo esse *ranking*, o país vem diminuindo seu desempenho desde 2012, ou seja, a corrupção ainda é um entrave ao desenvolvimento econômico e social.

No Brasil, o compromisso da administração pública com o *compliance* passou a ter Destaque, no ano de 2013 foi aprovada a Lei Anticorrupção (nº. 12.846/2013- Brasil, 2013), versa sobre punição de empresas envolvidas em práticas de corrupção por meio de multas e outras sanções e penalidades. Após a sua repercussão, foi criada a Lei no 13.303/2016 ou Lei das Empresas Estatais, na qual instituiu a obrigatoriedade de políticas de *compliance* e governança corporativa para as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

Em seguida, foi instituído o Decreto no 9.203/2017, estabelecendo a Política Nacional de Governança Pública, que estabeleceu regras para a uniformidade e qualidade de políticas de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Este decreto visa à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção (Brasil, 2017). E, no ano de 2019, foi instituída a Portaria nº 57, publicada pela Controladoria-Geral da União, que estabelece procedimentos para estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade em órgãos e entidades do Governo Federal. O Programa de Integridade ocorrerá por fases e será formalizado por meio do Plano de Integridade (Brasil, 2019), e que deverá ser revisado anualmente.

Sendo assim, a administração pública busca cumprir todas as obrigações previstas na lei. Quando ela faz um acordo de parceria geralmente requerem a assistência de empresas privadas para atingir seus objetivos. Quando isso acontece, a legislação estipula as condições e mecanismos, anteriormente mencionados, para que os contratos firmados com a iniciativa privada possam levar em conta os princípios da administração pública.

Segundo Di Pietro (2015), o acordo de parceria serve a diversos objetivos e podem ser formalizados através de instrumentos jurídicos diversos, podendo ser utilizada como:

- a) atribuição do cumprimento dos serviços públicos;
- b) incentivo à iniciativa privada de interesse público, consolidando-se por meio de termo de parceria, convênio ou contrato de gestão.
- c) ferramenta de desburocratização e de abertura da chamada Administração Pública gerencial, por meio dos contratos de gestão;
- d) forma de apoio do particular na execução das tarefas próprias da Administração Pública, por meio da terceirização.

Diante deste cenário, pode-se compreender que a integridade deva ser considerada como um valor que orientaria as relações interpessoais entre os agentes públicos; a legalidade é um padrão vital, para determinar aos agentes públicos a fazer somente aquilo que está expresso em lei, em ressalva estão os atos excepcionais que vedem ser feitos à defesa do interesse público (GUIMARÃES, 2020). “Internamente às organizações públicas, estas definições sobre a aplicabilidade da lei permitiram diferenciar os agentes entre aqueles que a cumprem por dever legal ou não” (GUIMARÃES, 2020, p. 49). Neste sentido, os limites de atuação dos agentes públicos possuem vários critérios de transparência para a legitimidade e integridade na execução de suas atividades.

Quando estamos analisando os agentes públicos, é importante ver qual o vínculo que possui relação com a administração pública. Macedo e Pires (2006) destacam as diferenças de

vínculo: 1- servidores permanentes – vínculo por meio de concurso e nomeação, possuem estabilidade e hierarquia; aderem à estrutura de funcionamento do serviço público (inclusive as normas éticas), sob pena de sancionamento e penalização em sua conduta; 2- servidores não-permanentes – vínculo por contrato de terceirização, prestação de serviço, não possuem estabilidade, mas têm mais autonomia, possuem maior poder decisório, à lei e às regras comportamentais que visam a evitar os desvios e abusos já que não regidos sob as normas éticas.

Nesta perspectiva, a *compliance* surge como um conjunto de normas (técnicas, éticas) que orientam e regulamentam através de códigos de conduta o processo de tomada de decisão para os agentes em uma organização. Neste caso, entre os agentes públicos dentro de uma empresa da administração pública do ramo de educação, a UFPE. A gestão da *compliance* será utilizada para analisar a formalização e implementação dos acordos de parcerias Universidade-Empresa no CIn/UFPE.

Assim, o problema que se pretende investigar ao longo desse estudo consiste em: **Como são realizados os acordos de parcerias Universidade-Empresa no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco baseadas na gestão de *compliance*?**

Espera-se que os resultados deste trabalho sejam utilizados e disseminados para toda comunidade acadêmica e despertar interesses por parte de outros centros acadêmicos da UFPE e até mesmo das outras universidades.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar os acordos de parcerias no âmbito do Centro de Informática da UFPE sob a ótica gestão de *compliance*.

1.3.2 Específicos

- a) Analisar gestão de *compliance* na administração pública;
- b) Identificar os procedimentos e instruções normativas de gestão *compliance* implantadas no Centro de Informática da UFPE;
- c) Apresentar os principais elementos instrumentais que devem estar presentes dos acordos de parcerias Universidade-Empresa no Centro de Informática da UFPE.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de acordo de parceria na administração pública

Segundo o Parecer nº 01/2019/CPCTI/PGF/AGU o acordos de parcerias objetivam ações conjuntas entre instituições públicas e instituições privadas, lucrativas ou não, que exercem atividades relacionadas à pesquisa, desenvolvimento e inovação, de interesse público e alinhado com as atividades realizado pela instituição pública acordante. Sendo possível a transferência de recursos financeiros dos entes privados para os entes públicos, até mesmo por meio de fundação de apoio, nos termos do art. 35 do Decreto nº 9.283, de 2018.

O Decreto limitou-se a mencionar requisitos obrigatórios que deverão estar presentes no Acordo de Parceria, os quais sendo descritos nos incisos do parágrafo primeiro do mesmo art. 35, do Decreto 9.283/18, abaixo transcrito:

§ 1º A celebração do acordo de parceria para pesquisa, desenvolvimento e inovação deverá ser precedida da negociação entre os parceiros do plano de trabalho, do qual deverá constar obrigatoriamente:

I - a descrição das atividades conjuntas a serem executadas, de maneira a assegurar discricionariedade aos parceiros para exercer as atividades com vistas ao atingimento dos resultados pretendidos;

II - a estipulação das metas a serem atingidas e os prazos previstos para execução, além dos parâmetros a serem utilizados para a aferição do cumprimento das metas, considerados os riscos inerentes aos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação;

III - a descrição, nos termos estabelecidos no § 3º, dos meios a serem empregados pelos parceiros; e

IV - a previsão da concessão de bolsas, quando couber, nos termos estabelecidos no § 4º. (BRASIL, 2018)

Neste contexto, no acordo de parceria, os parceiros aumentam o conhecimento, os recursos humanos, os recursos financeiros e materiais, e permiti que seus recursos humanos participem juntos de atividades de pesquisas, desenvolvimento e inovação, incluindo atividades de apoio e suporte, além de fornecer serviços, materiais, equipamentos, propriedade intelectual, infraestrutura e outros meios relacionados com a implementação do plano de trabalho acordado.

Diante disso, é de fundamental importância uma boa gestão dos acordos firmados na administração pública. Ela é a autoridade competente que tem a responsabilidade de supervisionar e inspecionar o contrato para verificar seu cumprimento, regulamentos técnicos e administrativos, em todos os aspectos.

Com relação à execução e fiscalização dos contratos na administração pública, a Lei 8666/93 prevê o seguinte:

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

O gestor de contrato obrigatoriamente deverá pertencer aos quadros da administração, também deve ter a propriedade para lidar com a parte contratual, solicitar o cumprimento do acordo, sugerir qualquer modificação do contrato, comunicar qualquer desacordo contratual e recusar o serviço. Ou seja, acompanha, controla e tomar decisões a cerca dos contratos firmados pela administração pública.

Figura obrigatória, o Fiscal de contrato é responsável por verificar se a execução do contrato está em conformidade. a) com as especificações contidas no projeto básico; b) com as normas e procedimentos previstos no contrato, c) com a legislação vigente e d) com a boa técnica. O art. 40º da Instrução Normativa 05/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão define o papel de fiscal de contrato: **Fiscalização Técnica**: acompanhamento com o objetivo de analisar a execução do objeto contratado, avaliando se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão de acordo com os índices mínimos de desempenho; **Fiscalização Administrativa**: acompanhamento das questões administrativas da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, observando e tomando providências nos casos de inadimplemento; **Fiscalização Setorial**: acompanhamento do andamento do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos e **Fiscalização pelo Público Usuário**: acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de medir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os métodos utilizados pela contratada.

Importante não confundir gestor de contrato com fiscal de contrato, são agentes distintos ou não, porém de extrema importância no acordo de parceria.

Para Alves (2011), a gestão é a administração geral de todos os contratos; já a fiscalização é uma ação momentânea. O gestor trata do reajuste econômico-financeiro, de eventos relacionados a pagamentos, de questões documentais, ao controle de vencimento, de prorrogação de prazos, entre outros serviços administrativos propriamente ditos, que podem ser realizados por uma pessoa, setor ou departamento. Por outro lado, de acordo com os

requisitos legais, a fiscalização deve ser realizada por um representante especialmente designado do departamento administrativo, que processará cada contrato dentro do prazo.

Diante o exposto observa-se o quão complexo e de extrema responsabilidade os papéis do gestor e fiscal de contratos, necessitando que o servidor designado para tais funções, preferencialmente detenham conhecimento técnico do assunto. Podendo o agente ser penalizado por eventuais falhas na conduta de suas atribuições.

Nos acordos de parcerias universidade empresa no âmbito do CIn, destaca-se a figura da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco – FADE, ela é responsável pela gestão administrativa e financeira dessas parcerias.

Nos termos da Lei nº 8.958/94, art. 1º, as Fundações de Apoio são instituídas com a finalidade de dar apoio a projetos de ensino, pesquisa e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico das Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT), sobre as quais dispõe a Lei nº 10.973/2004, e das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), inclusive na gestão administrativa e financeira estritamente necessária à execução desses projetos. A Lei nº 8.958/94 disciplina a atuação de Fundações de Apoio apenas no âmbito federal.

Conforme Parágrafo Único do art. 1º do Decreto nº 7.423/2010, a Fundação registrada e credenciada como Fundação de Apoio visa dar suporte a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições apoiadas e, primordialmente, ao desenvolvimento da inovação e da pesquisa científica e tecnológica, criando condições mais propícias para que as instituições apoiadas estabeleçam relações com o ambiente externo.

Segundo o Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica no Brasil (CONFIES), mais de 94% da produção científica é realizada nas universidades públicas e essas são viabilizadas graças ao apoio administrativo das Fundações de Apoio que permite aos pesquisadores se ocupar exclusivamente das questões técnicas das pesquisas científicas e tecnológicas. Recentemente os artigos 218 e 219 da Constituição Federal que tratam sobre Ciência e Tecnologia foram revistos para reduzir as barreiras burocráticas que permeiam a pesquisa e a inovação, visando ampliar a interação dos docentes, pesquisadores e alunos das universidades com o setor produtivo e a sociedade em geral.

O CONFIES ainda afirma que a parceria entre as Fundações de Apoio e as IFES contribui com a qualidade do ensino, pois os alunos que participam dos projetos de pesquisa e extensão, além de apreenderem a produzir novos conhecimentos científicos, são confrontados

com problemas reais da sociedade; expande e atualiza a infraestrutura de equipamentos e instalações e laboratórios, a partir dos recursos que financiam os projetos; propicia a melhoria e o desenvolvimento dos produtos e processos das empresas através do conhecimento adquirido, beneficiando a sociedade como um todo.

Conforme Peregrino, presidente do CONFIES, 40% das fundações de apoio associadas ao CONFIES têm alguma política de *compliance*, número que poderia ser maior se não fosse o excesso de novas legislações no Brasil. Para ele, o conceito *compliance* significa agir em sintonia com as regras e não tolera falhas na gestão.

2.2. Gestão de *compliance*

O termo *compliance* é derivado do inglês “*to comply*” que significa cumprir, se adequar. Neste sentido a implementação do *compliance* é pautada na adequação da empresa e de seus colaboradores ao cumprimento de requisitos e ações pré-estabelecidas (GIOVANNI, 2014, p. 20). Para Manzi (2008, p.123), os programas de *compliance* é o ato de cumprir e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal.

Segundo o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE (2016, p. 9), *compliance* pode ser conceituado como “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e qualquer um de seus sócios ou colaboradores”, implementados por meio de programas específicos, denominados programas de *compliance*.

“Por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação. Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma mudança na cultura corporativa. O programa de *compliance* terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa”. (CADE, 2016, p. 9)

Sob uma perspectiva mais ampla, Candeloro, de Rizzo, Pinho (2012) definem *compliance* como um conjunto de regras, normas, éticas e procedimentos legais, uma vez determinados e implementados, passarão a ser a norma para nortear o comportamento da organização no negócio em que atua e a postura de seus colaboradores; uma ferramenta que pode controlar os riscos de imagem e jurídicos, o chamado “risco de *compliance*”, a organização será afetada por esses riscos no rumo de suas atividades. Não confundir *compliance* com mero cumprimento de regras, pois seu escopo é muito mais amplo, ou seja, é

um conjunto de regras, normas, éticas e procedimentos legais, uma vez definidos e implementados, ajudarão a nortear o comportamento da organização no mercado em que atua e a atitude de seus funcionários (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

Em evidência no debate moderno, as discussões sobre *compliance* estão gradativamente se tornando prioridade nas empresas e agendas governamentais ocupando assim um lugar de destaque nas tomadas de decisões, ocupando assim uma posição estratégica dentro da organização.

Sendo assim, nos acordos e contratos devem existir o comprometimento com o regramento, normas de conduta, código de ética e primar em atender os regulamentos internos e externos e a legislação vigente, com isso evitando possíveis sanções legais.

Manzi (2008) afirma que o programa de *compliance* originou-se de instituições financeiras. O Banco Central dos Estados Unidos foi fundado em 1913 com intuito de criar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável. No entanto, programas de *compliance* começaram a ser discutidos em instituições financeiras dos Estados Unidos, onde se buscou obter um sistema seguro e protegido de cumprimento da legislação.

Já no Brasil, o *compliance* tem como marco legal a Lei nº 12.846/2013, conhecida popularmente como Lei Anticorrupção e de sua regulamentação pelo Decreto nº 8.420/15, onde foi amplamente difundido nas instituições, obrigando-as a cumprir leis e regulamentos, através de procedimentos internos alicerçados pela integridade e ética.

Ficou estabelecido o item VIII do art. 7º da Lei nº 12.846/2013, que trata sobre os mecanismos de procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, ou seja, sobre o programa de *compliance*, será regulamentado pelo Poder Executivo Federal.

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

I - a gravidade da infração;

II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;

III - a consumação ou não da infração;

IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;

V - o efeito negativo produzido pela infração;

VI - a situação econômica do infrator;

VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e

X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal.

Assim, deu-se um grande avanço com relação ao programa de *compliance*, ganhando força em razão do rigor da lei. Contudo a legislação possibilita atenuação das penalidades caso existam mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades, código de ética e conduta (artigo 7º, VIII).

2.2.1. Características e elementos de Gestão de *compliance*

A gestão *compliance* visa atuar de acordo com a legislação vigente para o seguimento de atuação da instituição, seguindo um código de conduta e ética, com isso se busca manter uma boa imagem da instituição, mantendo-a longe de escândalos, corrupção e possíveis sanções jurídicas e/ou administrativas previstas em lei.

Nesse sentido Candeloro, de Rizzo, Pinho (2012) afirmam que o intuito da implantação de uma gestão *Compliance* entre os principais estão: alinhamento com regulamentos de mercado e regras internas da empresa, também cumpre os regulamentos nacionais e internacionais; evita litígios; obtém transparência nas operações comerciais; protege a confidencialidade das informações fornecidas pelos clientes à organização; evita conflitos de interesse entre os diferentes participantes na organização; evitar condições de mercado criadas pelo homem ou manipulação e uso de informações privilegiadas para evitar interesses pessoais impróprios; evitando uma possível lavagem ilegal de dinheiro; propagar os valores da cultura organizacional através de treinamento e valores de *compliance*.

.Para que um programa de *compliance* obtenha sucesso, Da Silveira (2015), ressalta dez etapas para adoção de práticas efetivas de *compliance*:

1) Identificação dos principais regramentos aplicáveis - Seleção das leis e normas a serem seguidas pelo programa de *compliance*;

2) Elaboração das diretrizes, políticas e normas internas - Crie ou ajuste procedimentos e políticas, desde a criação de documentos (códigos de ética/conduta) até políticas de atitudes esperadas no cotidiano, como regras para lidar com agentes públicos e consultores de negócios. As regras devem ser criadas em linguagem simples e ajustadas de acordo com a situação real da organização e bem estruturadas, ou seja, integradas aos processos de trabalho do dia a dia dos colaboradores; Da Silveira (2015),

3) Estruturação organizacional da área de *compliance* - Escolher um agente responsável pela centralização da gestão *compliance*. Os recursos humanos, financeiros e técnicos devem ser alocados de acordo com a importância da temática para a empresa;

4) Avaliação dos principais riscos e ameaças de não conformidade - Identificar as áreas, funções e unidades afetadas pelos riscos de não conformidade mais relevantes, considerando a probabilidade de ocorrência e o impacto na organização. Por exemplo, para empresas que trabalham com o setor público, as pessoas envolvidas no processo de licitação representarão naturalmente os principais riscos de conformidade da organização;

5) Implantação de ações de treinamento, conscientização e comunicação - Treine os funcionários para garantir que eles entendam as políticas atuais, sua importância para o sucesso de longo prazo da organização, penalidades por não conformidade e o relacionamento com os valores da empresa. Diretores de *compliance* e executivos em departamentos-chave devem receber treinamento específico mais aprofundado. Além disso, a empresa deve estabelecer um meio de comunicação para esclarecer continuamente as dúvidas sobre as políticas da empresa e o comportamento esperado em determinadas circunstâncias;

6) Criação de canal de denúncias para reporte de violações por funcionários e outros stakeholders - Estabeleça um mecanismo para que os funcionários e outras partes relacionadas relatem violações. Os canais devem garantir a proteção dos denunciadores e investigações independentes dos denunciadores. A estrutura do inspetor independente também deve aceitar sugestões e críticas do cliente, e estabelecer um mecanismo para divulgar voluntariamente quaisquer não conformidades maiores encontradas à autoridade supervisora;

7) Monitoramento periódico e independente das práticas adotadas - Realização de auditorias e análises detalhadas dos elementos da *compliance*, sobretudo nas atividades tidas de maior risco;

8) Documentação de todas as atividades de *compliance* - Registre e armazene documentos relacionados às atividades de conformidade, como treinamento, atas de reuniões do comitê de conformidade, reclamações, investigações, auditorias, penalidades. Também inclui o gerenciamento de todos os padrões e políticas em um repositório central, permitindo o envio rápido de pessoal relevante em caso de atualizações de regras, políticas ou regulamentos;

9) Incorporação do *compliance* na avaliação dos executivos - Incorporar questões de conformidade ao processo de avaliação de desempenho executivo tem um impacto potencial na remuneração e no desenvolvimento de carreira. Por exemplo, pode-se definir que quaisquer não conformidades importantes podem levar a um elemento de desconto na

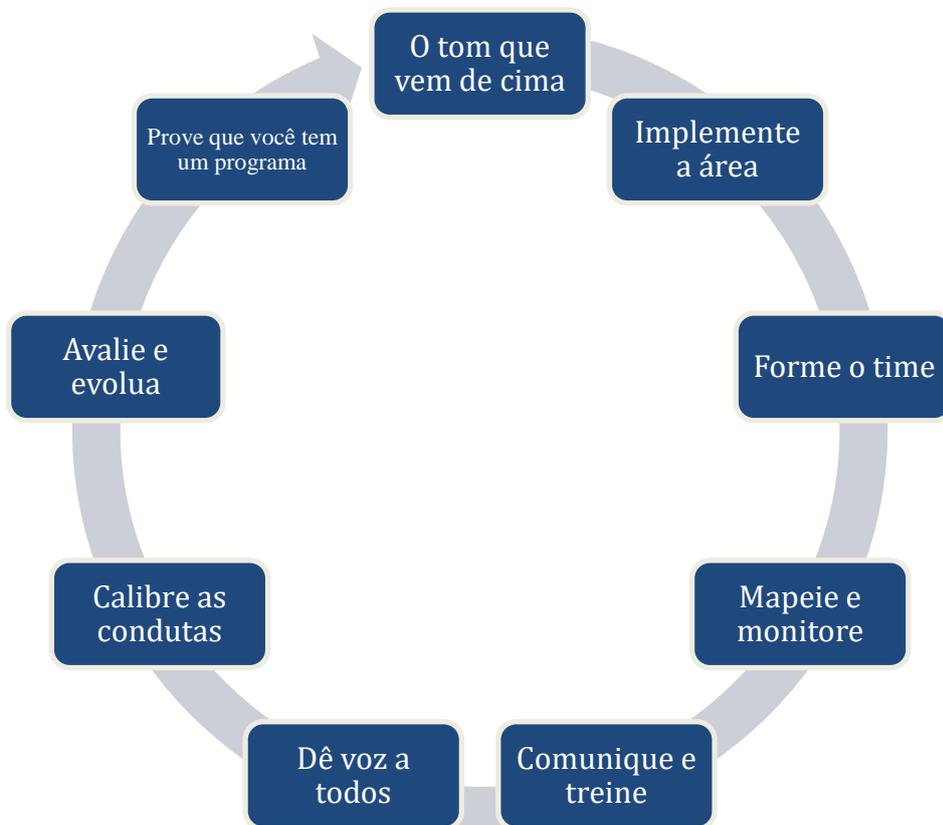
remuneração, e até inviabilizar a promoção da organização por determinado período de tempo, mesmo que o executivo tenha atingido seus objetivos financeiros;

10) Criação de indicadores para avaliação do programa de *compliance* - Relatórios baseados em medidas objetivas permitem que o conselho de administração e o conselho de administração acompanhem o desempenho do programa de *compliance*. Dentre os parâmetros a serem monitorados, destacam-se: o número de treinamentos realizados, o número de reclamações, as denúncias de ações suspeitas, os resultados das investigações e as penalidades impostas pelos órgãos reguladores;

Vale salientar que essas dez etapas são de extrema importância e indispensável para o êxito de um *compliance*, portando precisam ser amplamente divulgados da forma mais clara possível, frisando também os efeitos do não cumprimento.

Seguindo a mesma linha de pensamento, (CANDELORO, 2013, p.5), denomina seus pré-requisitos como “Os 9 passos essenciais para fortalecer o *compliance* a governança corporativa nas empresas”, a Figura 1 ilustra o ciclo apresentado pelo autor para fortalecimento da *compliance*.

Figura 1 - Passos para fortalecer a *Compliance*



Fonte: Candeloro(2013)

Candeloro(2013) ainda detalha todos os 9 passos essenciais para fortalecer o *compliance* e a governança corporativa nas empresas:

1. O tom que vem de cima - disseminando a cultura do *compliance*: A alta administração tem o maior impacto na cultura organizacional. Ela determinará o estímulo para a mudança e seu modelo guiará o comportamento dos outros. Entender que a implantação de um programa eficaz de *compliance* pode ter um impacto positivo na continuidade da rentabilidade de uma organização, fator decisivo na difusão de uma nova cultura. A autoavaliação da alta administração será capaz de indicar o que precisa ser mudado e como lidar isso. Compromissos e ações ajustadas ao discurso são a base para a credibilidade do plano. Prioritariamente deve haver uma comunicação formal da alta administração para reconhecer o claro compromisso da organização em promover um comportamento ético e transparente e em conformidade com os processos de conformidade. A comunicação contínua e clara em todos os níveis é vital para garantir que a conformidade seja uma prioridade diária e como parte do padrão de conduta da organização;

2. Implemente a área - demonstre os benefícios e elimine os mitos para obter apoio: Defina o foco: burocracia ou estratégia? O objetivo desta área é focar nas atividades de prevenção e consultoria, sendo importante ser estimulado pela alta administração. Para criar a área, elabore um plano de negócios e ofereça soluções inovadoras e consistentes com os objetivos estratégicos da organização. Abordar temas sensíveis e prioritários e vantagens de negócio, como a melhoria do prestígio da organização e o assim aumentando seu valor de mercado. A análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT) mostrará o que precisa ser feito para prestar um bom serviço, agregando valor ao negócio. Essas ações podem prevenir ou minimizar danos à organização, especialmente danos à reputação. Conformidade não existe para cumprir obrigações, contudo para munir a administração no cumprimento de suas responsabilidades de conformidade;

3. Forme o time - busque as pessoas certas e os recursos adequados: Caso sua organização não possua recursos financeiros para contratar profissionais, terceirize. Independentemente do formato, lembre-se que a equipe é formada por perfis diferentes e é importante agregar um visual inovador. A visão geral de cada função deve levar em conta a dificuldade e o conteúdo da tarefa, mas sempre tendo em mente que liberdade e respeito são os resultados inevitáveis da área. A escassez de recursos, bem como a ausência de uma equipe multidisciplinar e bem preparada, pode levar à baixa reputação, baixa eficiência, vulnerabilidade e má conduta, o que pode expor a organização a violações legais e

regulamentares. Preste atenção a esses sinais. É importante compreender os tipos de riscos de conformidade que podem ameaçar os negócios;

4. Mapeie e monitore - trace metas de redução de riscos: É importante compreender os tipos de riscos de conformidade que podem ameaçar os negócios. Adote uma abordagem baseada em risco, com foco nas atividades que têm o impacto / risco regulatório mais significativo. Analisar as condições operacionais, legais e históricas do departamento e integrá-las na matriz de risco da organização. Essa função aumenta a eficiência e alinha os conceitos de risco com o negócio e outras áreas, tornando a discussão de prioridades mais objetiva. É inexistente dois programas de conformidade exatamente iguais. Sua preparação dependerá da natureza e do estágio de maturidade do negócio, da cultura organizacional, dos recursos e, o mais importante, do tipo de risco que o negócio enfrenta. Mapeá-los e entendê-los bem é essencial para projetar o plano certo para cada organização. A noção de valor agregado na área de *compliance* está relacionada à prioridade de redução de riscos. Acompanhar o processo de monitoramento e possíveis ações corretivas cuidadosamente, e, criar testes para verificar a aceitação das políticas e processos implantados;

5. Comunique e treine - promova a transparência: A comunicação e a formação contínua são o melhor investimento para a conscientização de novos valores. O processo de reflexão criará uma consciência coletiva propícia. A comunicação franca e constante com a alta administração poderá estabelecer um vínculo de compromisso. Por isso, é importante definir conceitos e utilizá-los como parâmetros de comunicação interna, de forma a evitar possíveis desarmonias. Defina os tópicos a serem abordados e desenvolva um calendário de eventos e oportunidades em que devem ser analisados. É importante destacar e demonstrar claramente os benefícios do processo de treinamento e das ferramentas de suporte e conformidade. Seu tipo e estilo dependerão do público-alvo e devem ser agrupados de acordo com a semelhança;

6. Dê voz a todos - garanta um canal de denúncias, investigue, resolva e reporte: Garantir a interação entre os envolvidos na operação da organização - funcionários, gestores, parceiros, fornecedores e clientes - e os canais de comunicação da área de *compliance*, para que todos tenham chance de falar, ou mesmo compartilhar suas opiniões sobre algo ruim da empresa. Reclamações e desempenho espontâneo podem significar informações valiosas sobre o negócio. Desta forma, é necessário garantir o sigilo, o anonimato e a não retaliação das informações e devolver os resultados da investigação ao denunciante. A investigação pode ser decorrente de reclamações ou problemas encontrados no mapeamento e monitoramento dos riscos e no processo de auditoria. Tudo isso deve ser feito de forma profissional, por

peçoal bem treinado e preparado, o que é fundamental. A falha neste método pode lançar dúvidas sobre a credibilidade da área;

7. Calibre as condutas - incentivos e sanções: Todos os níveis da organização devem adotar medidas de incentivo ao cumprimento do plano de *compliance*. Para comportamentos de *compliance*, e no caso de violações de leis, regulamentos ou políticas internas, são adotadas medidas disciplinares justas e consistentes, proporcionais à gravidade do problema. Conduza e comunique de forma transparente. Garantir que todos os colaboradores saibam que o não cumprimento e a omissão de suas informações serão punidos. Todo o processo de implementação das políticas, orientações e medidas investigativas (recompensas ou disciplinas) do plano de *compliance* deve estar alinhado primeiramente com as áreas de recursos humanos e / ou jurídicas, conforme o caso. Em caso de violações repetidas, sempre considere fortalecer ou reavaliar o plano de treinamento. Sua falta de comunicação ou comunicação deficiente pode ser uma das causas do problema;

8. Avalie e evolua - estabeleça critérios de métrica e promova melhorias no seu programa: O plano de *compliance* deve ser constantemente monitorado e avaliado com base em seu próprio conteúdo. As políticas e procedimentos são revisados anualmente para garantir que cumpram as leis e regulamentos e sejam compatíveis com o desenvolvimento dos negócios. O plano de conformidade nunca será concluído, é um processo ininterrupto. Estabeleça metas de crescimento de acordo com as necessidades do negócio. Incluindo outras áreas de preocupação e, mais importante, o uso de métricas e indicadores para medir a eficiência do plano de ação. O estabelecimento de parcerias internas, principalmente com auditoria, o ajudará a fazer uma análise crítica e regular do projeto. Fique atento aos indícios de que o seu planejamento não está atuando bem, liste e acompanhe todas as causas que podem afetar a sua eficiência;

9. Prove que você tem um programa - fórmula de sucesso e abrandamento de sanções: No Brasil, para cumprir os compromissos internacionais assumidos, a lei adotará mecanismos para perseguir a responsabilidade civil e administrativa de pessoas jurídicas por corrupção no país ou de administrações públicas estrangeiras. No caso de inspeções, as autoridades analisarão detalhadamente os elementos básicos e a eficácia do plano de conformidade. Está completa e claramente provado que eles podem ser a diferença entre multados ou multados e quanto eles são multados. Os registros podem atestar a segurança da organização e ser usados para combatê-la. Insista na comunicação contínua sobre a manutenção dos dados organizacionais.

Desta forma, para que a implementação e o fortalecimento da gestão *compliance* obtenham sucesso, um dos fatores cruciais é o investimento no chamado profissional de *compliance*, que de acordo com Manzi (2008) deve dominar: Conhecimento de normas e regras; dominar a aplicação de regulamentos e políticas internas aplicáveis à instituição; ser capaz de discutir tópicos relacionados a riscos regulatórios; capacidade de fazer discursos; capacidade de estabelecer boas relações com agências reguladoras e fiscalizadoras; criar uma solução justa aos problemas; habilidades de gerenciamento de projetos; compreender os negócios, processos e objetivos da organização; reconhecer a importância das práticas de feedback; estar preparado para tomar medidas preventivas; ser capaz de resolver rapidamente conflitos entre áreas; ser capaz de inspirar outras áreas e tornar profissionais cientes da importância da conformidade; compreender a importância das medidas de controle para minimizar os riscos de conformidade relacionados à reputação; preparação e habilidades para monitoramento; capacidade de aplicar treinamento; ser capaz de ser ouvido por profissionais em diferentes níveis hierárquicos da instituição.

Outro aspecto importante da *compliance* é o custo de não estar em conformidade com ela, Coimbra e Manzi (2010), destacam que não estar em conformidade tem custos elevados tais como: danos à imagem da organização, dos seus funcionários e perda de valor da marca; má distribuição de recurso e redução da eficiência e da inovação; suspensão da licença de operação; penalidades administrativas, pecuniárias e criminais às organizações e aos funcionários; e outros custos não previstos.

Com a introdução da política de *compliance*, a empresa busca direcionar suas ações para os objetivos estabelecidos; uso mais eficiente dos recursos; proteção contra a pressão dos contratemplos; ter uniformidade e congruência em todos os seus atos e decisões, contribuindo com a lisura do processo; promover novos funcionários para se adaptarem à cultura organizacional; fornecer mais tempo para os gerentes repensarem as políticas e agirem sobre questões estratégicas; aumentar o refinamento o conhecimento da organização por todos os seus atores (GONÇALVES, 2012).

Dessa forma fica evidente o ganho de uma instituição, em colocar em prática um programa de *compliance*. A norma técnica estabelecida pela ISO 19600:2014 nos traz uma série de benefícios que o programa *compliance* pode proporcionar, são eles: identificação antecipada de problemas; redução de custos e contingências; redução de penalidades; evita a publicidade negativa, multas, evita interrupção das atividades, evita quebras de contratos e indenizações, a impossibilidade de participar de licitações; padronização e controle de documentos; a eficiência e nível dos produtos e serviços; identificação, monitoramento e

controle de riscos; identificação, monitoramento e controle de violações; melhoria contínua dos processos internos; maior participação de líderes e funcionários; clientes, investidores e fornecedores reconhecimento e credibilidade; plena de confiança no ambiente de trabalho; Redução dos riscos do negócio.

Sendo assim, uma organização que pretende manter-se em conformidade com a legislação e com conduta ética, é primordial ter bem definido um programa de *compliance*, principalmente as empresas que desejam cooperação com administração pública através de acordos de parcerias contratos, convênios entre outros, mantendo-a longe de fraudes e corrupção.

2.2.2. Gestão de *compliance* na administração pública

Seguindo tendências internacionais, o Decreto nº 9.203, publicado em 22/11/2017, impôs a obrigatoriedade de instituição de programa de *compliance* no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Destinados a prevenir, detectar, punir e corrigir fraudes e atos de corrupção, os programas deverão ser estruturados em torno de quatro eixos: (i) comprometimento e apoio da alta administração; (ii) existência de unidade responsável pela implantação do programa; (iii) análise, avaliação e gerenciamento de riscos associados à integridade; e (iv) acompanhamento dos atributos do programa (artigo 19).

Ações que buscam a implementação de ações de *compliance* no setor público estão em ênfase, especialmente no Brasil onde há grande necessidade de medidas anticorrupção. Tais medidas visam o cumprimento das normas, algo que deveria ser elementar se tornou objeto de preocupação na administração pública.

Nesse sentido a Controladoria Geral da União (CGU), o órgão de controle interno do Governo Federal, emitiu as Portarias nº 750 e nº 784 que contribuirão para atingir o objetivo de cumprimento dos padrões de conformidade legislativa.

A Portaria de nº 750 institui que a elaboração, desenvolvimento e implementação do Programa de Integridade caberão às seguintes instâncias:

- I - Comitê de Gestão Estratégica, como instância decisória;
- II - Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, como instância operacional;
- III - Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção, como instância consultiva. (BRASIL, 2016)

Já a Portaria n.º 784, de 28 de abril de 2016, instituiu o Programa de Fomento da Integridade Pública (PROFIP) para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. Com finalidade de orientar e capacitar a administração pública para a implementação de programas de *compliance* fundado em processo de gestão da integridade, focando na prevenção, detecção e correção de fraudes, irregularidades e desvios de conduta, além de combater, de forma contundente, a corrupção.

De acordo com a referida Portaria n.º 784, o órgão ou entidade que aderir ao PROFIP terá o apoio da Controladoria Geral da União no desenvolvimento do Plano de Integridade que contemple as seguintes ações e medidas: Com o apoio do Auditor Geral Federal, será desenvolvido um plano de integridade incluindo as seguintes ações e medidas: Além de políticas, normas e procedimentos que possam ser exigidos, desenvolver e aprimorar os padrões éticos e comportamentais; propagar os padrões mencionados no item anterior através de cursos e treinamento; melhorar e institucionalizar canais de reclamação; melhorar e institucionalizar procedimentos e exemplos responsáveis por ações disciplinares e de responsabilização; implementar medidas corretivas necessárias, incluindo melhoria contínua dos procedimentos de trabalho.

Por meio dessas ações, pode-se desenvolver um mapa de riscos para apontar a áreas mais sensíveis do órgão público. Após identificar esses riscos, propor as medidas preventivas ou paliativas a serem aplicadas.

O *compliance* é uma ferramenta que estimula uma cultura de integridade, evidenciando padrões éticos a serem seguidos nas instituições públicas, com objetivo principal prevenir desvios de condutas. Um desafio para administração pública está na inclusão do *compliance* na rotina diária do servidor público, uma vez a parte do funcionalismo é bem resistente a mudanças.

No âmbito da gestão pública, o propósito do *compliance* é atestar que legislação seja devidamente aplicada, observado e garantindo a conduta ética dos participantes do contrato. Além disso, também apoiará e orientará o estabelecimento de mecanismos para melhor controlar e garantir a correção do comportamento dos servidores públicos.

O art. 42 do Decreto nº 8.420/2015 estabelece os parâmetros de avaliação do programa de integridade/*compliance* são eles: Comprometimento da alta administração; Análise periódica de riscos; Estruturação e implantação de Políticas e Procedimentos do Programa; Comunicação e Treinamento; Monitoramento do programa, medidas de remediação, aplicação de penalidades; canais de denúncia e transparência.

Ao longo de 2018 o TCU buscou averiguar se os controles de prevenção e detecção relacionados a fraude e corrupção dessas instituições estão compatíveis com seus poderes econômico e de regulação, bem como propor melhorias em práticas específicas, com o intuito de eliminar/mitigar causas sistêmicas, que favorecem a ocorrência de atos lesivos em organizações públicas. Foram verificadas as implementações dos controles: Gestão da Ética e Programa de Integridade; Transparência e Accountability; Governança e Auditoria Interna; Gestão de Riscos e Controles Internos; Designação de Dirigentes.

A auditoria operacional exposição da administração pública federal a fraude e corrupção, elaborou um mapa de risco, que revelou fragilidades significativas. Numa escala de baixa, intermediária, alta e muito alta, a UFPE apresentou um alto Índice de Fragilidade de Controles de Fraude e Corrupção.

Nessa perspectiva, por meio da Portaria Normativa nº 05 de 11 de abril de 2019, a Universidade Federal de Pernambuco aprovou seu plano de integridade, que prevê as medidas que a UFPE adota e pretende efetivar para identificar, prevenir e remediar práticas comportamentais lesivas à gestão pública. Portanto, o objetivo é mostrar que a instituição tem o compromisso irreduzível de conduzir as atividades de forma ética, integral e transparente, demonstrando que a universidade não tolera corrupção e outros comportamentos ilícitos. Esse plano está de acordo com os ideais de desenvolver uma cultura de integridade, que é uma necessidade absoluta para a conduta de todos que trabalham na UFPE.

O Plano de Integridade da Universidade Federal de Pernambuco é composto por quatro capítulos, o primeiro capítulo é composto por informações da instituição UFPE, serviços prestados a sociedade e o quadro de pessoal; o segundo capítulo trás a missão, visão, valores e diretrizes do planejamento estratégico; o terceiro aborda a estrutura regimental da UFPE, por fim o capítulo quatro discorre sobre a estrutura da gestão de integridade.

Para atender os preceitos legais dispostos no art. 19 do decreto nº 9.203/2017 e com finalidade de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e a remediação de fraudes e atos de corrupção a UFPE instituiu através da portaria normativa nº 10, de 25 de Julho de 2019 o Comitê de Gestão da Integridade.

O comitê possui as seguintes competências: I – coordenar a elaboração e revisão do programa de Integridade da UFPE, com vistas à prevenção e à mitigação de vulnerabilidades eventualmente identificadas; II – coordenar a implementação do programa de integridade e exercer o seu monitoramento contínuo, visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos; III – atuar na orientação e elaboração do programa de treinamentos dos servidores com relação aos temas atinentes ao programa de integridade da

UFPE; IV – promover ações relacionadas à gestão da integridade junto às demais unidades da Universidade (artigo 01).

No exercício de sua competência, são atribuições do Comitê de Gestão de Integridade da UFPE: I – submeter à aprovação do Reitor a proposta de Programa de Integridade da UFPE e acompanhar a sua execução, propondo ações para a sua consolidação e aperfeiçoamento mediante revisões periódicas do programa; II – acompanhar a situação das unidades relacionadas ao programa de integridade e, caso necessário, propor ações para a sua estruturação ou consolidação; III – apoiar o Comitê de Gestão de Riscos no levantamento de ações de proteção ao ambiente da UFPE; IV – divulgar informações e ações inseridas no programa de integridade; V – planejar e participar de ações de treinamento relativas ao programa de integridade; VI – propor estratégias para expansão do programa de integridade para fornecedores e terceiros que se relacionam com a UFPE (artigo 02).

O Comitê de Gestão da Integridade da UFPE é formado os seguintes membros: I – Chefe do Gabinete do Reitor; II – representantes das Pró-reitorias de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, Gestão Administrativa e de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida; III – representante da Diretoria de Controladoria da Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças; IV - representante da Ouvidoria Geral; representante da Comissão de Ética (artigo 03).

Assim sendo, a intenção final do Plano de Integridade da UFPE é garantir uma gestão pública mais responsável, eficiente e transparente, visando garantir o interesse da sociedade.

2.3 Marcos legais de Incentivo a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I)

2.3.1 Lei de Informática (Lei nº 8.248/1991 e alterações)

Em 26/12/2019 foi sancionada a Lei 13.969/2019, conhecida como Nova Lei de Informática, é a principal política de incentivo para o setor eletroeletrônico do Brasil, além de ser um importante mecanismo de financiamento de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

A lei acaba com redução de IPI e cria um modelo de crédito financeiro com base no total que a empresa investir em pesquisa, desenvolvimento e inovação a cada trimestre. O novo incentivo será válido até dezembro de 2029.

“Art. 2º As pessoas jurídicas fabricantes de bens de tecnologias da informação e comunicação que investirem em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, que cumprirem o processo produtivo básico e que estiverem habilitadas nos termos da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, farão jus, até 31 de dezembro de 2029, ao crédito financeiro referido no art. 4º da referida Lei.

Art. 3º O crédito financeiro referido no art. 4º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, será calculado sobre o dispêndio efetivamente aplicado pela pessoa jurídica no trimestre anterior em atividade de pesquisa, desenvolvimento e inovação” (lei 13.969/19).

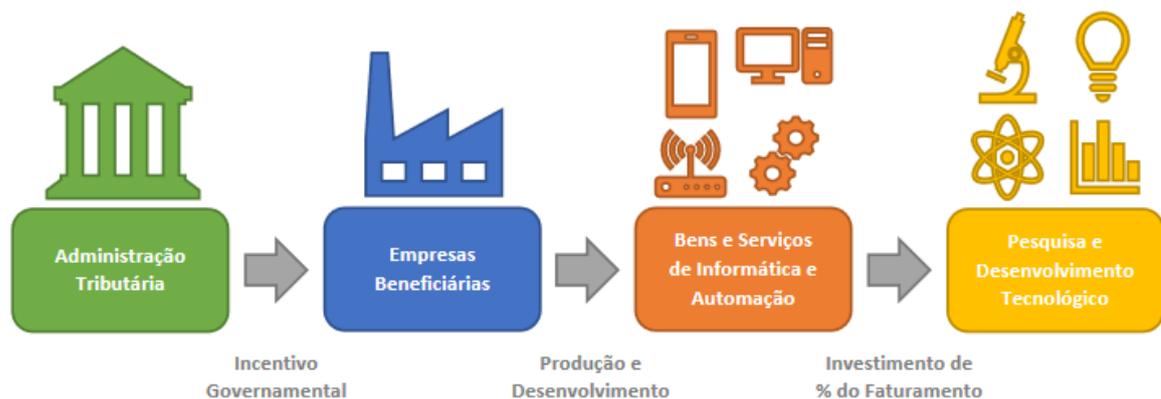
A lei que concede incentivos fiscais para empresas do setor de que invistam em PD&I. Esse incentivo, até o final de 2019, consistiu na isenção/redução do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI relativo aos bens de informática e automação produzidos pelas empresas beneficiárias.

Casagrande e Petri (2010, p. 109), explicam o imposto sobre produtos industrializados (IPI):

O IPI incide sobre produtos industrializados nacionais e estrangeiros, cuja tributação, por ser em razão da essencialidade dos produtos, torna-o dinâmico constituindo-se assim, num dos instrumentos eficazes para atingir o objetivo econômico do governo, que foi muitas vezes, o combate à inflação.

A partir de 2020, com a regulamentação da nova lei de informática (lei nº 13.969/19), esse incentivo foi substituído por um crédito financeiro, proporcional aos investimentos em PD&I realizados pela empresa. A figura 04 ilustra a dinâmica da lei de Informática, desde o incentivo fiscal do governo até a contrapartida da empresa beneficiária, que se dá com o investimento em PD&I.

Figura 2 - Representação da dinâmica da Lei de Informática



Fonte: www.gov.br

As porcentagens de redução do IPI, conforme art. 4º da lei nº 8.248/91, sofreram alterações ao longo dos anos, a tabela 01 ilustra bem essas modificações, em 2014 foi sancionada a lei nº 11.077/04 com seus percentuais de redução. Em 2011, com mais uma alteração por meio da lei nº 12.431/11, que atualizou os anos de 2010 a 2014 em 100% a redução, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Percentuais de redução de alíquota do IPI

Lei 11.077/04		
2004 a 2014	2015	2016 a 2019
Redução de 95%	Redução de 90%	Redução de 70%
Lei 12.431/11		
2004 a 2014	2015	2016 a 2019
Redução de 100%	Redução de 90%	Redução de 70%

Fonte: Lei 11.077/04 e Lei 12.431/11

No art. 4º, no parágrafo 3º da lei nº 8.248/91, fica garantido à utilização do crédito do IPI, constantes nas notas fiscais de aquisição de matérias-primas, produtos intermediários e materiais de embalagem empregados na industrialização dos bens.

Para a empresa ter direito aos benefícios previstos no art. 4º, ela deve investir, anualmente, em atividades de pesquisa e desenvolvimento em tecnologia da informação a serem realizadas no país, no mínimo 5% do seu faturamento bruto no mercado interno, decorrente da comercialização de bens e serviços de informática, incentivados na forma desta lei, deduzidos os tributos correspondentes a tais comercializações, distribuídos da seguinte forma (Art. 11 da lei 8.248/91). Inicialmente os 5% do faturamento eram distribuídos conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Distribuição dos 5% do faturamento conforme a lei 8.248/91

Distribuição dos 5% do Faturamento	5,00%
Própria Empresa	2,70%
Instituto de pesquisa ou entidades brasileiras de ensino conveniadas	1,00%
Instituto de pesquisa ou entidades de ensino conveniadas, estabelecida na região da Sudam, SUDENE e Centro-Oeste	0,80%
Fundo Nacional de Desenvolvimento de Ciência e Tecnologia FNDCT	0,50%

Fonte: lei 8.248/91

Após as alterações pelas leis nº 10.176/01 e 11.077/04, os percentuais estão diminuindo gradativamente conforme tabela 03:

Tabela 3 - Percentuais de destinação do faturamento

2000	2001		2002		2003		2004 a 2014		2015		2016 a 2019	
% Aplicação	% Redução	Ajuste do % de Aplicação	% Redução	Ajuste do % de Aplicação	% Redução	Ajuste do % de Aplicação	% Redução	Ajuste do % de Aplicação	% Redução	Ajuste do % de Aplicação	% Redução	Ajuste do % de Aplicação
2,70%	5,00%	2,57%	10%	2,43%	15%	2,30%	20%	2,16%	25%	2,03%	30%	1,89%

1,00%	5,00%	0,95%	10%	0,90%	15%	0,85%	20%	0,80%	25%	0,75%	30%	0,70%
0,80%	5,00%	0,76%	10%	0,72%	15%	0,68%	20%	0,64%	25%	0,60%	30%	0,56%
0,50%	5,00%	0,48%	10%	0,45%	15%	0,43%	20%	0,40%	25%	0,38%	30%	0,35%
Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
5% do Faturamento	4,75% do faturamento	4,5% do Faturamento	4,25% do Faturamento	4,00% do Faturamento	3,75% do Faturamento	3,5% do Faturamento						

Fonte: Lei: 8.248/91

Segundo o art.3º da Lei 13.969/19, o valor do crédito será calculado sobre o montante despendido pelos empresários a cada trimestre em atividades de pesquisas e inovações, com a aplicação dos seguintes fatores:

- Atividades realizadas na região sul e sudeste — o percentual varia de 1,39% a 1,73% até o ano de 2029;
- Atividades industriais na região centro-oeste — o percentual varia de 2,90% a 3,24% até o ano de 2029;
- Atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação na região centro-oeste — o percentual varia de 2,90% a 3,41% até o ano de 2029;
- Atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação em outras regiões — o percentual varia de 3,07% a 3,41% até o ano de 2029;
- Outras condições — o percentual varia de 2,39% a 2,73% até o ano de 2029.

De acordo com o Anexo I do Decreto nº 10.356, de 20 de maio de 2020 mostra como calcular o crédito financeiro referido no § 4º do art. 3º desta lei 13.969/19:

$$VC = PD\&IM * M * (PA/MPD) + PD\&IM + (PD\&IC/2,5)$$

Em que:

VC = valor do crédito financeiro;

PD&IM = valor do investimento em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Mínimo;

M = multiplicador do PD&IM;

PA = pontuação atingida pela pessoa jurídica habilitada no processo produtivo básico específico;

MPD = meta de pontuação definida no processo produtivo básico específico;

PD&IC = valor do investimento em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Complementar, aplicado pela pessoa jurídica habilitada, excedente ao valor do PD&IM e utilizado, opcionalmente, para atingir os percentuais máximos estabelecidos na Seção IV do Capítulo V, quando a apuração da Relação PA/MPD for inferior a um.

O quadro 02 apresenta uma visão ampla da lei de informática e suas alterações.

Quadro 1 - Evolução da Lei de Informática (LI)

Lei nº 8.248 de 23/10/91	Lei de Informática (LI) – incentivos fiscais: Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), isenção até 1999, e, a partir desta data, redução; Imposto de Renda (IR) e Capitalização até 1997
Decreto nº 792 de 12/04/93	Regulamenta a Lei nº 8.248/91 – Lei de Informática (LI) – (Revogado pelo Decreto nº 5.906, de 2006)
Lei nº 10.176 de 11/01/01	<p><i>Prorroga o benefício da LI referente ao IPI até 2009, retira os incentivos de IR e Capitalização, cria % diferentes para alguns produtos em algumas regiões (*), e altera o percentual de aplicação em P&D - de 5% até 4 %</i></p> <p><i>(*) Bens de Informática e Automação produzidos nas áreas de Influência da SUDAM, da SUDENE e Região Centro-Oeste: obrigação de 4,35%, exceto para produtos de microinformática descritos no Art. 11 § 13 da Lei nº 8.248/91, para os quais a obrigação é reduzida em 25% (para 3,2625%)</i></p> <p><i>*) Bens de Informática e Automação produzidos em Outras Regiões: obrigação de 4,00%, exceto para produtos de microinformática descritos no Art. 11 § 13 da Lei nº 8.248/91, para os quais a obrigação é reduzida em 25% (para 3%)</i></p>
Decreto nº 3.800 de 20/04/01	Regulamenta a Lei nº 10.176 – Lei de Informática (LI) (Revogada pelo Decreto nº 5.906, de 2006)
Lei nº 10.664 de 22/04/03	Altera as Leis nºs 8.248, de 23 de outubro de 1991, 8.387, de 30 de dezembro de 1991, e 10.176, de 11 de janeiro de 2001, dispondo sobre a capacitação e competitividade do setor de tecnologia da informação, e outras providências.
Lei nº 11.077 de 30/12/2004	Prorroga o benefício da Lei de Informática (LI) até 2019
Decreto nº 5.906 de 26/09/2006	Regulamenta a Lei nº 11.077/04 – Anexo I: Relação de bens de informática e automação incentiváveis
Decreto nº 6.405 de 19/03/2008	Dá nova redação e acresce dispositivos ao Decreto nº 5.906, de 26 de setembro de 2006, para adequação dos produtos que especifica com os respectivos códigos da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), alterada a partir de 1º de janeiro de 2007. (Revogado pelo Decreto nº 7.010 de 2009)
Decreto nº 7.010 de 16/11/2009	Dá nova redação ao Anexo I ao Decreto nº 5.906, de 26 de setembro de 2006, que regulamenta o art. 4º da Lei nº 11.077, de 30 de dezembro de 2004, os arts. 4º, 9º, 11 e 16-A da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, e os arts. 8º e 11 da Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001, que dispõem sobre a capacitação e competitividade do setor de tecnologias da informação. O Anexo I ao Decreto nº 5.906, de 26 de setembro de 2006, passa a vigorar na forma do anexo.
Lei nº 13.023 de 08/08/2014	Prorroga o benefício da LI até 2029
Lei nº 13.674 de 11/06/2018	Possibilidade de empresas investirem seus recursos de

	Pesquisa e Desenvolvimento em startups no País.
Lei nº 13.969 de 26/12/2019	Altera a forma de utilização do incentivo, que passou a ser através de créditos financeiros, em substituição à desoneração de IPI existente anteriormente
Decreto nº 10.356 de 21/05/2020	Regulamenta a nova Lei de Informática, com as mudanças trazidas pela Lei 13.969/19
Decreto nº 10.602, de 15/01/2021	Altera o Decreto nº 10.356, de 20 de maio de 2020, que dispõe sobre a política industrial para o setor de tecnologias da informação e comunicação.

Fonte: Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação

2.3.2 Lei de Inovação e Tecnologia – LIT (Lei nº 10.973/04 e alterações)

Em dezembro de 2004 entra em vigor a Lei 10.973/04 (Lei de inovação e Tecnologia – LIT), novo instrumento de fomento à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo.

Art. 1º Esta Lei estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País, nos termos dos arts. 218 e 219 da Constituição. (Lei 10.973/04)

A Lei de Inovação Tecnológica está estruturada em torno de três eixos: a construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação; o estímulo à participação de instituições de ciência e tecnologia (ICT) no processo de inovação; e o incentivo à inovação na empresa.

Para Krugliankas e Matias-Pereira (2005b) a Lei de Inovação enfatiza que a inovação é seu foco principal e estipula que o investimento em apoio à ciência, tecnologia e P&D devem trazer a transformação e disponibilização de novos produtos e novos processos ao mercado.

Krugliankas e Matias-Pereira (2005b, p. 1019) destacam três eixos principais para essa perspectiva:

- a) a constituição de um ambiente propício a parcerias estratégicas entre as universidades, institutos tecnológicos e empresas;
- b) o estímulo à participação de instituições de ciência e tecnologia no processo de inovação; e,
- c) o incentivo à inovação na empresa.

Os autores ainda salientam as principais características e deficiências da Lei de Inovação em relação à inovação no interior das empresas:

- a) A lei da inovação visa estabelecer mecanismos jurídicos e financeiros para que empresas, universidades e cientistas interajam na busca de soluções inovadoras. Espera-se que, de acordo com a lei e seus regulamentos, todas as partes abram novas

possibilidades para constituir fundos, criar sociedades por ações, obter empréstimos, obter recompensas e compartilhar patentes.

- b) Conceitualmente, a lei é positiva por reconhecer as empresas como locais de inovação. Entende-se que medidas que estimulam a inovação e flexibilizam as atividades e relações das instituições de ciência e tecnologia são falhas.
- c) Entre as medidas necessárias ao desenvolvimento nacional e à inovação, destacam-se as medidas de apoio à dedução das despesas de I&D do lucro tributável; isenção nos investimentos de P&D; definição de incentivos diretos para a formação dos empresários, estratégias de marketing, diferenciação competitiva; oferta de incentivos diretos para a formação da infraestrutura de P&D; priorizar financiamentos em pesquisa para projetos envolvendo universidade-indústria; apoio financeiro e técnico-jurídico para registro de novas descobertas realizadas no Brasil e no exterior.
- d) O processo de construção de capacidades técnicas e organizacionais dentro de uma empresa requer amplo e contínuo acesso a fontes básicas de informação para transformar informação em conhecimento. A criação e manutenção de centros de I&D e a consequente valorização de recursos humanos de qualidade a trabalhar nesses centros deve ser uma medida prioritária para o país. Esse esforço ajudará a reduzir o papel das corporações multinacionais como grandes produtoras e donas de tecnologias de ponta. O objetivo de gerar incentivos para aumentar a prioridade da empresa na área de tecnologia é evitar que o processo de desmontagem do centro de P&D continue e, por conseguinte, demitir recursos humanos seniores.
- e) O LIT produzirá resultados concretos apenas quando a indústria precisar de inovação. Observa-se que o processo de inovação não ocorre por meio do mecanismo de provisão, mas ocorre quando a demanda por inovação é gerada. Portanto, o LIT apenas oferece possibilidades, mas não pode garantir que as agências governamentais incentivem totalmente o uso das ferramentas disponíveis.
- f) A cooperação entre empresas e academia não é suficiente. Deve haver um arcabouço institucional consistente, baseado na inovação pública e em políticas industriais e tecnológicas que estimulem as empresas nacionais a investirem em inovação.

E em 2016 foi sancionada no Brasil a Lei 13.243, o novo marco legal da ciência, tecnologia e inovação (CTI), regulamentando um padrão de sistema de inovação nacional caracterizado como um modelo de tripla hélice.

Etzkowitz e Zhou (2017) definem Hélice Tríplice como: um modelo de inovação em que as universidades / faculdades, a indústria e o governo são as principais áreas institucionais para promover o desenvolvimento através da interação da inovação e do empreendedorismo. No processo de interação, uma nova organização secundária é formada de acordo com as necessidades, ou seja, a "organização híbrida". A dinâmica dos campos institucionais desenvolvidos na tripla hélice sintetiza suas forças interativas internas e externas.

A Lei nº 13.243/2016 melhora as medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País, nos termos da Constituição Federal.

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. (Lei nº 13.243/2016)

A Lei nº 13.243/2016 foi criada baseando-se em alguns princípios, a destacar:

- I- Promover a atividade científica e tecnológica como estratégia de desenvolvimento econômico e social;
- II- Promover e dar continuidade ao processo de desenvolvimento científico, tecnológico e inovador e assegurar a disponibilização de recursos humanos, econômicos e financeiros para esse fim;
- III- Reduzir a desigualdade regional;
- IV - A descentralização das atividades de ciência, tecnologia e inovação nas diversas esferas de governo, em cada ente federal;
- V- Promover a cooperação e interação entre entidades públicas, entre os setores público e privado, e entre empresas;
- VI - Estimular as atividades de inovação das instituições de ciência, tecnologia e inovação (ICTs) e empresas, incluindo a atração, instalação e instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação e parques e centros tecnológicos no país;
- VII - incentivo da competitividade empresarial nos mercados nacional e internacional;
- VIII- Estimular a criação de um ambiente propício às atividades de inovação e transferência de tecnologia;

- IX- Promoção e continuidade do processo de formação e capacitação científica e tecnológica;
- X- Consolidar as capacidades operacionais, científicas, técnicas e administrativas das ICTs;
- XI- A atratividade do desenvolvimento e das linhas de crédito, bem como sua permanente renovação e aprimoramento;
- XII- Simplificar os procedimentos de gestão de projetos de ciência, tecnologia e inovação e tomar medidas de controle com base nos resultados das avaliações;
- XIII- Utilizar o poder de compra do país para promover a inovação;
- XIV- Apoiar, incentivar e integrar inventores independentes nas atividades e sistemas de produção de ICTs.

Em 2018, o Decreto nº 9.283 foi sancionado para regulamentar a Lei nº 13.243 dentre as regulamentações, podemos destacar pontos-chave (SEBRAE, 2021):

- Estimular o estabelecimento de alianças estratégicas e projetos de cooperação envolvendo empresas, instituições de ciência e tecnologia (ICT's) e entidades privadas sem fins lucrativos;
- Autorizar as ICT's públicas pertencentes a agências de gestão pública indireta, agências de desenvolvimento, empresas listadas e empresas de economia mista a participarem do patrimônio da empresa como uma participação minoritária;
- Priorizar e simplificar os procedimentos de importação e desembaraço aduaneiro de mercadorias e produtos destinados à pesquisa científica ou projetos de inovação;
- O núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) pode ter personalidade jurídica própria como entidade privada sem fins lucrativos, incluindo a forma de fundações de apoio;
- O poder público manterá um mecanismo de promoção, apoio e gestão suficiente para promover a internacionalização das tecnologias de informação e comunicação públicas, de forma a poder desenvolver atividades relacionadas com a ciência, tecnologia e inovação fora do território nacional;
- Melhorar os meios para incentivar as empresas a inovar, como permitir que os gastos de capital sejam usados para subsídios econômicos, supervisão de pedidos de tecnologia e dividendos de tecnologia;
- Regulamentação de instrumentos legais para parcerias de pesquisa, desenvolvimento e inovação: períodos de financiamento, acordos de parceria de pesquisa, desenvolvimento e inovação, acordos de pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- Transferência de tecnologia de ICT públicas para instalações do setor privado;

- Evite licitar para comprar ou contratar produtos de P&D. No caso de engenharia e serviços, o limite varia de 15.000 reais a 300.000 reais;
- Os documentos necessários para a assinatura de um contrato de desenvolvimento de produto podem ser dispensados total ou parcialmente, desde que haja prazo de entrega ou valor de até 80.000 reais;
- Autorizar a administração pública direta, agências de desenvolvimento e ICT's para apoiar a criação, implementação e consolidação de um ambiente que promova a inovação;
- Simplificar a prestação de contas e focar nos resultados obtidos em acordos de cooperação e acordos de pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- É possível trocar, redistribuir ou transferir recursos entre as categorias de programação das atividades de ciência, tecnologia e inovação, em até 20% do valor do projeto, sem a prévia anuência do concedente;
- Em projetos de cooperação de produtos inovadores, os direitos de propriedade intelectual podem ser transferidos das ICT para parceiros privados por meio de negociação;
- Ambas as partes devem estipular a titularidade dos direitos de propriedade intelectual em documentos legais específicos e participar do desenvolvimento comercial das criações produzidas pela parceria;
- O contrato de pedido de tecnologia também pode prever a transferência, licenciamento e transferência de tecnologia de direitos de propriedade intelectual;

Diante to exposto, fica claro o grande avanço que o novo marco legal da ciência, tecnologia e inovação (Lei 13.243 e regulamentação) trouxe pra o Brasil, o novo instrumento de fomento à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, criar um ambiente mais favorável à pesquisa, desenvolvimento e inovação nas universidades, nos institutos públicos e nas empresas privadas. A Lei 13.243 (Lei de Inovação) é a primeira a regulamentar parcerias entre o setor público e o privado na área de inovação, estimulando o elo do conhecimento acadêmico e o mundo corporativo, flexibilizou essa interação reduzindo entraves legais e burocráticos.

3. METODOLOGIA

Nesse capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, bem como o delineamento, natureza e estratégia da investigação, os quais contribuíram para a obtenção dos resultados e o alcance dos objetivos propostos no trabalho. Marconi e Lakatos (2005, p. 106) afirmam que os métodos científicos são etapas concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos. A Metodologia é o tópico do projeto de pesquisa que abrange maior número de itens, pois responde às seguintes questões: Como? Com quê? Onde? Quanto? (LAKATOS; MARCONI, 2005, p. 216).

3.1 Objetivo e abordagem da pesquisa

A pesquisa tem por objetivo analisar as parcerias universidade-empresa no âmbito do CIn/UFPE segundo a ótica da gestão de *compliance*. Segundo Gil (2008), pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A pesquisa científica realizada nesse estudo possui caráter descritivo que segundo Gil (2008, p.42) tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. As características mais significativas do estudo descritivo é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (Gil 2008, p.42).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa que segundo Silva & Menezes (2000, p. 20):

“a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”.

A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995 p. 58).

Godoy (1995, p.58) explicita algumas características principais de uma pesquisa qualitativa: considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Esta pesquisa qualitativa busca analisar a gestão de *compliance* nas parcerias universidades-empresa realizadas no Centro de Informática/UFPE, tal análise se torna relevante, pois essas parcerias contribuem de forma decisiva para criação de produtos inovadores, transformando a produção acadêmica em benefícios sociais. Segundo Gil (2008) a pesquisa qualitativa envolve obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, contexto organizacional, e processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos-atores, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

3.2. Método de pesquisa

Diante do exposto, o método de pesquisa a ser utilizado nesta dissertação é o de estudo de caso, permitindo que se conheça de maneira ampla e detalhada, o fenômeno estudado.

Segundo Yin (2001, p. 22), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Ainda segundo Yin (2001, p.27):

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistêmica de entrevistas.

Portanto, o estudo de caso é um modo de se investigar um fenômeno empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados e que pode ser utilizado, especialmente, com as seguintes finalidades (YIN, 2001, p.34-35):

1. Explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos;
2. Descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ocorreu;
3. Ilustrar determinados tópicos dentro de uma avaliação, às vezes de modo descritivo ou mesmo de uma perspectiva jornalística;

4. Explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados.

Deste modo, esta pesquisa pretende descrever o desenvolvimento de parcerias universidade-empresa no contexto em que ocorreu e como ela se manteve até o presente momento em um estudo de caso em uma universidade pública. Por isso, a pesquisa terá um estudo de caso único que pretende analisar a gestão dos acordos de parcerias do CIn/UFPE baseadas na gestão *compliance*. Serão analisados os contratos firmados das parcerias e os dados colhidos através do questionário aplicado na pesquisa.

3.3. Procedimentos de coleta dos dados

A coleta de dados contará com elementos da análise documental e aplicação de questionário com roteiro semi estruturado, na qual o será analisado a gestão de *compliance* dos acordos de parcerias para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação celebrados no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 2008, p. 51). Para isto, serão analisados três documentos específicos, são eles:

1. Instrumento particular dos três acordos de parcerias do CIn/UFPE que possuem maior investimento financeiro firmados em 2021 – apresenta as definições, objeto, obrigações e deveres dos partícipes.
2. Plano de Integridade da UFPE – apresentado em setembro de 2019, o plano propõe medidas de identificação, prevenção e correção de práticas lesivas a administração pública.
3. Código de conduta/ética da UFPE – atualização publicada no boletim oficial 162 da UFPE em outubro de 2021, deve ser seguido por todos que fazem parte da universidade - missão e conjunto de valores e as políticas de *compliance* da organização.

A análise de tais documentos é fundamental para o entendimento do que se trata o acordo de parceria, para que serve, objetivos, benefícios, ou seja, nos dá uma visão geral e específica do objeto da pesquisa científica. Vale destacar que no decorrer da pesquisa podem surgir novos documentos que também poderão ser analisados. A análise de tais documentos é

fundamental, pois mostrará de forma mais ampla as obrigações dos partícipes e os benefícios trazidos pelo acordo de parceria.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, dentre outras.” Coloque perguntas abertas também, em cada categoria

Para Gil (2008, p. 121/122) o questionário apresenta as seguintes vantagens em relação às demais técnicas de coleta de dados:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam quando julgarem mais conveniente;

Serão aplicados questionários com roteiro semi estruturado (APENDICE A), ou seja, questões abertas onde o entrevistado poderá falar livremente sobre o assunto da pesquisa, inicialmente a entrevista será com os coordenadores dos três maiores acordos de parcerias do CIn/UFPE, que responderão questões relativas a gestão de *compliance* no âmbito dos acordos de parcerias, bem como o Comitê de gestão da Integridade da UFPE responsável pela *compliance* da UFPE e a FADE que realiza a gestão administrativa e financeira destas parcerias.

O questionário elaborado nessa pesquisa foi uma adaptação de um questionário da dissertação de Lucineia Aparecida Vieira de Andrade (2017), com título Aplicabilidade do Compliance nas Organizações Públicas, do programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté. Essa dissertação foi importante no sentido de nortear nossa estratégia de pesquisa, mediante aplicação de questionário com questões fechadas, divididas por parâmetros de avaliação do programa de integridade, submetida aos profissionais que executam a função de *compliance* em organizações públicas federais.

3.4. Procedimento de análise dos dados

O procedimento a ser adota na pesquisa qualitativa será a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016, p. 48), é:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A autora ainda explica que pertencem ao campo da análise de conteúdo todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais mais complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação, com base em um conjunto de técnicas, que, embora parciais, são complementares.

Segundo Bardin (2016, p. 37), “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com mais rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2016, p. 125-132) pode ser organizada em três etapas cronológicas:

- a) pré-análise: é uma fase de sistematização e organização das ideias iniciais, do estabelecimento de um esquema preciso de desenvolvimento das operações. Requer, por exemplo, a escolha dos documentos que serão submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores para a fundamentação da interpretação final.
- b) exploração do material: diz respeito à aplicação sistemática das decisões tomadas na etapa anterior. Essa fase consiste essencialmente em operações de codificação e categorização seguindo as regras previamente formuladas. Neste trabalho, a exploração do material será feita sob a ótica da gestão da *compliance*. Neste trabalho será realizada a Categorização: é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos, permitindo assim reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. As categorias podem ser criadas a priori ou a posteriori, isto é, identificam elementos em comum a partir da teoria ou após a coleta e interpretação dos dados.
- c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: é o momento de transformar os resultados brutos em significativos. Sejam através de estatísticas (percentuais), diagramas, figuras ou modelos, o objetivo é condensar as informações e, a partir delas, propor inferências e adiantar interpretações.

Neste trabalho a fase de pré análise foi realizada pela exploração do referencial teórico que foi fundamental para a sistematização e organização das ideias iniciais sobre o fenômeno da parceria sob a ótica da tomada de decisão baseada na gestão da *compliance*, bem como a escolha dos três documentos já citados.

Na fase de exploração do material foi elaborado um questionário semi estruturado para coleta de dados, o questionário conta com 42 perguntas divididas em seis parâmetros de avaliação do programa de integridade/*compliance*, foi utilizado a escala de Likert: concordo, concordo em parte, discordo e discordo em parte. Nessa etapa o instrumento particular dos três acordos de parcerias do CIn/UFPE, plano de Integridade da UFPE e código de conduta/ética da UFPE foram utilizados para dar suporte na interpretação dos dados conforme as normativas já existentes na UFPE.

No tratamento dos resultados foram elaborados gráficos por parâmetro de avaliação do programa de integridade/*compliance*, no eixo vertical constam as perguntas de cada parâmetro e no eixo horizontal está a quantidade de respostas de cada pergunta. Todo material foi analisado de forma interpretativa e descritiva. Dessa forma a pesquisa irá avaliar a gestão de *compliance* nas parcerias universidade empresa do CIn/UFPE na visão dos gestores, comprando com o que a universidade tem como instrução normativa já elaborada para essa gestão de parcerias.

Salienta-se que a análise dos dados será feita segundo o artigo 42 do decreto nº 8.420/2015, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências.

4. ANÁLISE DE DADOS

Os resultados da pesquisa foram obtidos através da análise de conteúdo, que se utilizou de entrevistas e consultas em documentos secundários, como Instrumento Particular dos três maiores acordos de parcerias do CIn/UFPE, Plano de Integridade da UFPE, Código de conduta/ética da UFPE. Nesse sentido procurou-se verificar a percepção de três atores fundamentais, são eles: FADE, instituição responsável pela gestão administrativa e financeira dos acordos de parcerias; o Comitê de gestão da Integridade da UFPE, responsável pela implementação do Programa de Integridade; e os coordenadores dos acordos de parcerias do CIn/UFPE

Considerando que o decreto no 9.203/2017 do Governo Federal tornou obrigatória a implementação dos Programas de Integridade na Administração Pública, essa análise foi desenvolvida a fim de verificar a do Programa de Integridade da UFPE nos acordos de parcerias Universidade-Empresa no CIn/UFPE.

Segundo o art. 42 do Decreto nº 8.420/2015 que estabelece os parâmetros de avaliação do programa de integridade/*compliance*, os itens foram analisados de acordo com os seguintes parâmetros:

- a) Comprometimento da alta administração
- b) Análise periódica de riscos
- c) Estruturação e implantação de Políticas e Procedimentos do Programa
- d) Comunicação e Treinamento
- e) Monitoramento do programa, medidas de remediação, aplicação de penalidades e canais de denúncia
- g) Transparência.

4.1 Descrição dos participantes da pesquisa

O quadro 2 apresenta-se a compilação do perfil dos respondentes onde verifica-se que a maioria é do gênero masculino, com idades acima dos 30 anos, atuando em funções estratégicas na instituição em que trabalha, com tempo de serviço predominantemente acima dos 10 anos de trabalho na instituição. Dos participantes da pesquisa, 3 representam o Comitê de Gestão da Integridade da UFPE, 3 são Coordenadores de acordos de parcerias no CIn/UFPE e 1 representa a FADE.

Quadro 2 - Perfil dos Participantes da Pesquisa

Gênero	Número de Participantes
Masculino	4
Feminino	3
Idade (anos)	Número de Participantes
31 a 40	2
41 a 50	2
Acima de 50	3
Função Atual na Instituição	Número de Participantes
Assessoria de Planejamento e Controle Interno (FADE)	1
Chefe de Gabinete Adjunto (Comitê de Integridade UFPE)	1
Coordenador de Projeto (Docente – CIn/UFPE)	3
Diretora da Controladoria (Comitê de Integridade UFPE)	1
Pró-reitora – PROGEST (Comitê de Integridade UFPE)	1
Tempo de Trabalho na Instituição	Número de Participantes
01 a 10	2
11 a 20	2
21 a 30	2
Acima de 30	1

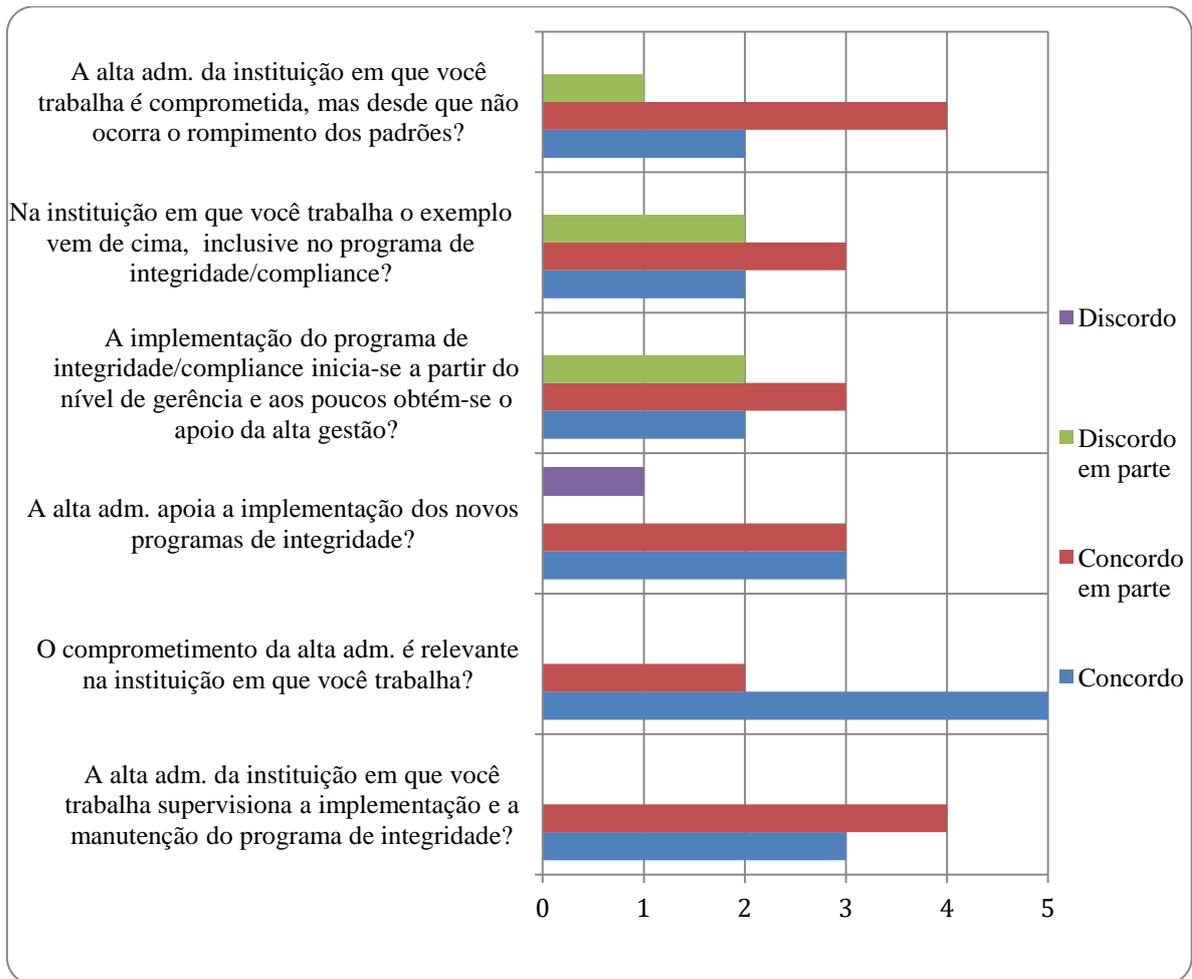
Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

4.2 Comprometimento da alta administração

O primeiro parâmetro buscou avaliar o comprometimento da alta direção em implementar e apoiar programas de integridade/*compliance*. Segundo Candeloro (2013), é essencial o comprometimento da alta direção, ela tem o maior impacto na cultura organizacional e determinará o estímulo para a mudança e seu modelo guiará o comportamento dos outros. Dessa forma, identificamos que na FADE e na visão comitê da gestão de integridade da UFPE o comprometimento da alta administração é suficiente. Três, dos respondentes discordaram parcialmente e um discordou de itens que compreendem o parâmetro do comprometimento da alta administração, os três são coordenadores de acordos de parcerias no CIn, que nas suas percepções, o compromisso da alta direção com a implementação de programas de integridade/*compliance* não é satisfatório.

A figura 3 mostra os itens e a quantidade de respostas que compreendem o parâmetro do comprometimento da alta administração.

Figura 3 - Gráfico Indicadores do Comprometimento da Alta Administração



Fonte: Elaborada pelo autor a partir da coleta de dados

Os entrevistados em sua maioria concordam em parte ou concordam que implementação do programa de integridade/*compliance* inicia-se a partir do nível de gerência e aos poucos se obtém o apoio da alta gestão. Porém, para Candeloro (2013), o programa de integridade deve iniciar-se a partir da alta gestão e gradativamente ser absorvido pelos níveis mais baixos, o exemplo tem que vir de cima, havendo uma comunicação formal da alta administração para reconhecer o claro compromisso da instituição em promover um comportamento ético, transparente e compatível com os processos de conformidade, a comunicação contínua e clara em todos os níveis é vital para garantir que a conformidade seja uma prioridade diária e como parte do padrão de conduta da instituição. O comprometimento da alta gestão fica evidenciado com a criação do programa de integridade e com a instituição do comitê de gestão da integridade.

4.3 Análise periódica de riscos

O segundo parâmetro, explorou questões sobre análise periódica de riscos. O respondente da FADE discordou em parte que os riscos de integridade/compliance estejam relacionados à falta de habilidade ou disciplina para cumprimento da legislação e normas internas, neste sentido, dos três respondentes do comitê da gestão de integridade, dois discordaram ou discordaram em parte nesse quesito, em quanto um respondente concordou. Dos coordenadores de acordos de parcerias, dois também discordam em parte ou discordam e um concorda em parte. Um respondente do comitê da gestão de integridade discordou em parte quando perguntado se na instituição o risco de integridade é baixo, nós o aceitamos e lidamos com os resultados imediatamente. As demais questões avaliadas houve concordância e concordância em parte do respondente da FADE e do comitê da gestão de integridade.

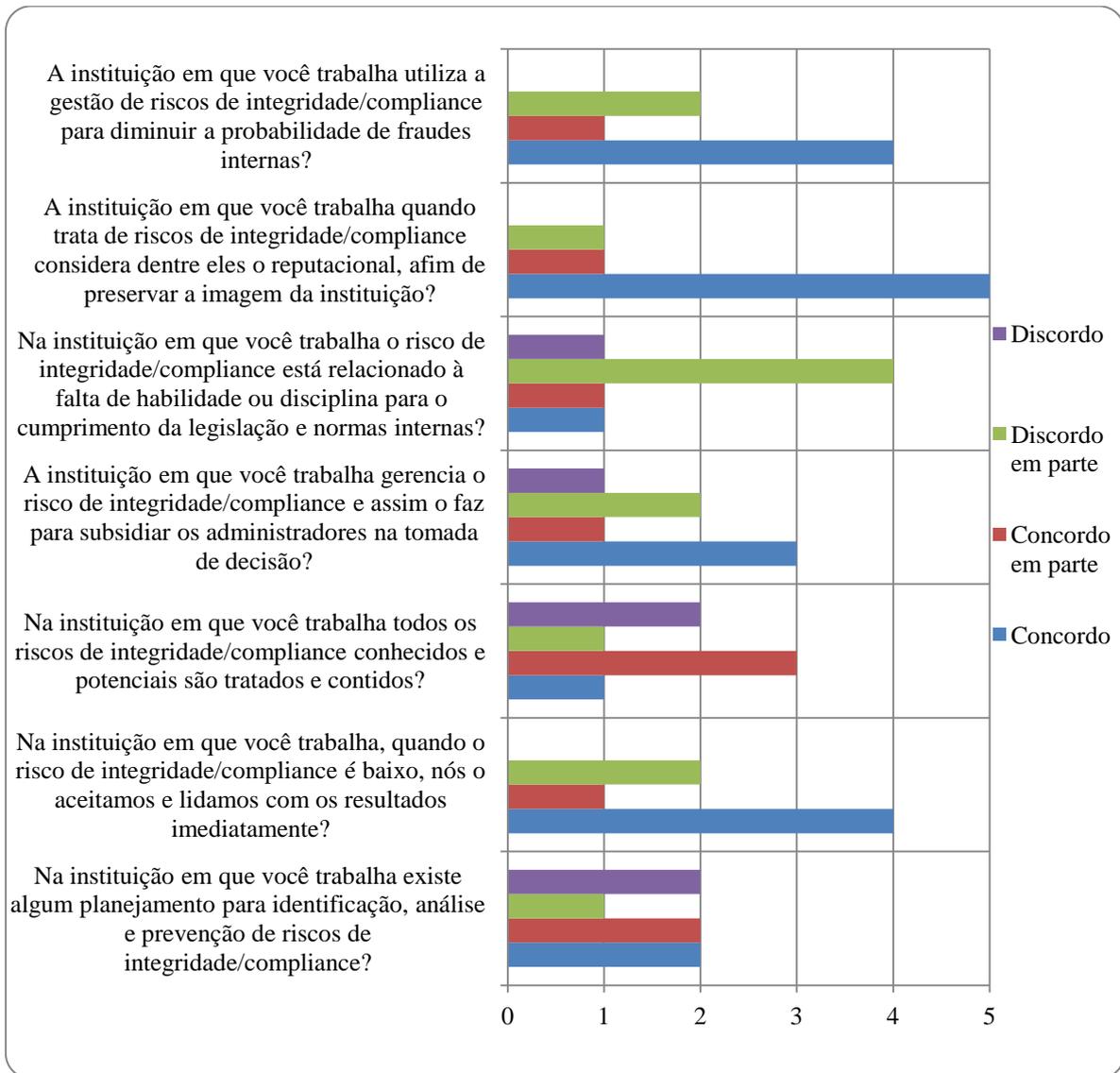
Na concepção dos coordenadores de acordos de parcerias do CIn, todos os respondentes discordam ou discordam em parte quanto perguntados se na instituição em que trabalha existe algum planejamento para identificação, análise e prevenção; se todos os riscos de integridade conhecidos e potenciais são tratados e contidos e se o gerenciamento dos riscos de integridade subsidia a gestão na tomada de decisão. Um respondente, discordou em parte quando perguntado se quando o risco de integridade é baixo, nos aceitamos e lidamos com os resultados imediatamente. Ainda na opinião dos coordenadores, dois respondentes discordam ou discordam em parte, quando perguntados se a instituição utiliza a gestão de riscos de integridade para diminuir a probabilidade de fraudes internas. Um coordenador de acordo de parceria discorda em parte quando questionado se a instituição trata o risco reputacional, a fim de preservar a imagem da instituição.

O gerenciamento de riscos tem se tornado um assunto de suma importância dentro da instituição. O gerenciamento de riscos de conformidade/*compliance* busca mitigar o risco atrelado à reputação o risco legal e regulatório, fornece um parecer dos riscos e controles relevantes vinculadas à cadeia de valor da organização, evitando duplicidade de esforços, processos inconsistentes, falhas de comunicação e fadiga de monitoramento (COIMBRA; MANZI, 2010).

Nesse parâmetro observa-se a visão antagônica dos coordenadores de acordos de parcerias em relação à visão da FADE e Comitê da gestão de integridade.

A figura 4 a seguir, mostra os itens e a quantidade de respostas que abrangem os Indicadores de Análise Periódica de Riscos.

Figura 4 - Gráfico Indicadores de Análise Periódica de Riscos



Fonte: Elaborada pelo autor a partir da coleta de dados

4.4 Estruturação e Implantação de Políticas e Procedimentos do Programa

O terceiro parâmetro de avaliado foi a estruturação e implementação de políticas e procedimentos do programa de integridade. No ponto de vista do respondente da FADE, a instituição possui um código de ética/conduta, atualizado e de fácil acesso, onde a alta gestão cobra e aplica as regras. Porém discorda que a instituição já tenha implementado o programa de integridade e a política anticorrupção.

O comitê da gestão de integridade concorda ou concorda em parte que a instituição possui um código de ética/conduta, atualizado e de fácil acesso; que a instituição já implementou o programa de integridade e que a área de integridade é independente.

Na avaliação dos coordenadores de acordos de parcerias do CIn, todos os respondentes discordam em parte que a instituição já implementou o programa de integridade/*compliance*. Dois respondentes discordam ou discordam em parte, quando questionados se as regras do código de ética/conduita são cobrados e aplicados pela alta gestão; se a instituição já implementou a política de anticorrupção e se é primordial a independência da área de integridade. Um respondente discorda em parte quando é perguntado se o código de ética da instituição esta atualizado com a nova lei anticorrupção brasileira, se é de conhecimento de todos os funcionários e se está de fácil acesso. Um respondente discorda em parte quando questionado se a área de integridade esta envolvida em reuniões periódicas.

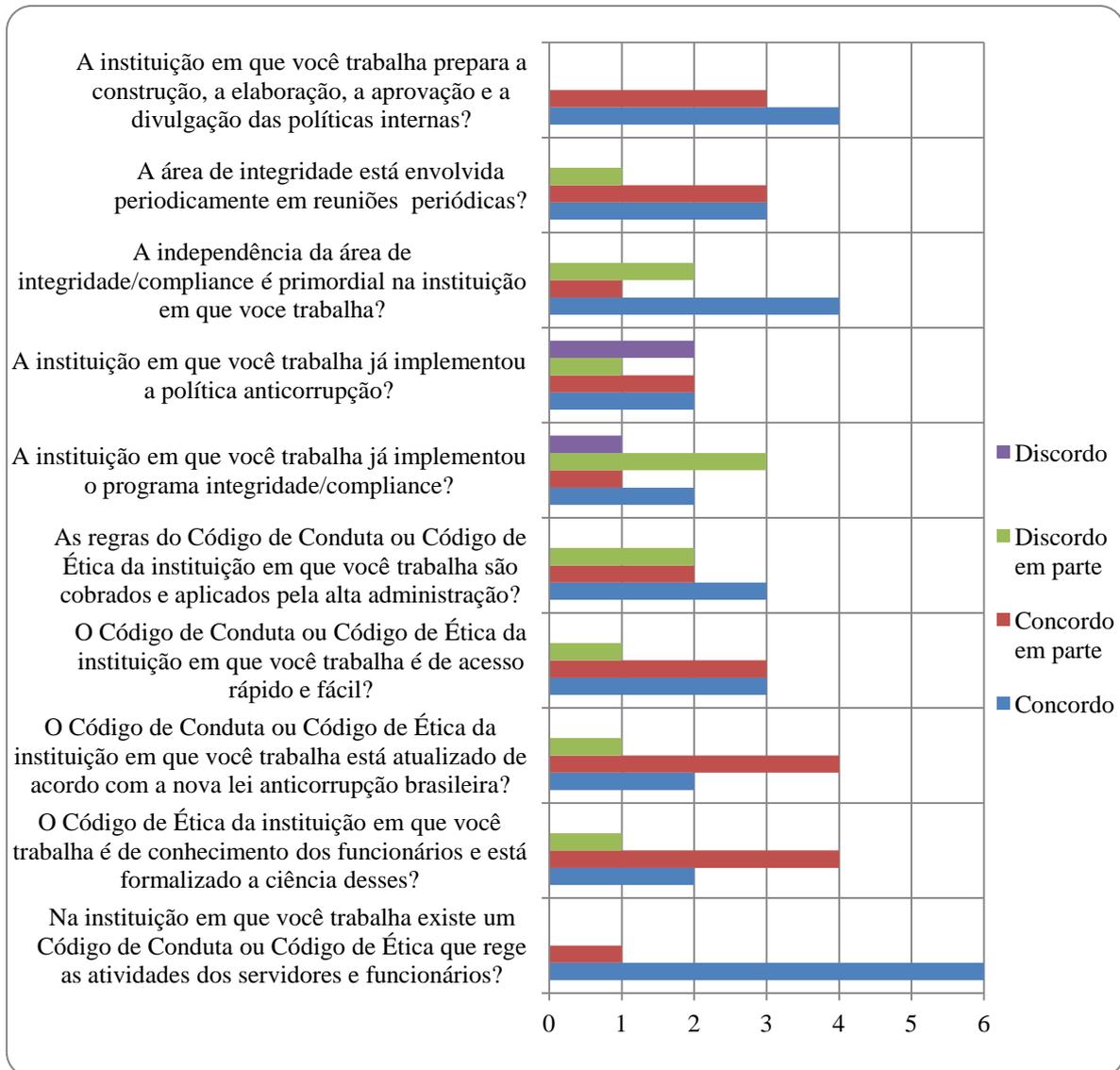
Para Da Silveira (2015), a instituição deve criar e ajustar procedimentos e políticas, desde a criação de documentos (códigos de ética/conduita) até políticas de atitudes esperadas no cotidiano, como regras para lidar com agentes públicos e consultores de negócios. As regras devem ser criadas em linguagem simples e ajustadas de acordo com a situação real da organização e bem estruturadas, ou seja, integradas aos processos de trabalho do dia a dia dos colaboradores.

Após análise desse parâmetro, percebeu-se que o programa de integridade da UFPE ainda está em fase de implementação e ajustes, na FADE, não existe um programa de Integridade/*compliance*; o código de ética/conduita da UFPE não tem a publicidade necessária para atingir a todos da instituição, falta mecanismo de formalização da ciência que todos da instituição tiveram acesso ao código; o comitê da gestão de integridade se reúne esporadicamente, onde o mais indicado seria reuniões periódicas.

Candeloro (2013), defende as instituições implemente a área de integridade - demonstre os benefícios e elimine os mitos para obter apoio: o objetivo desta área é focar nas atividades de prevenção e consultoria, sendo importante ser estimulado pela alta administração. Para criar a área, elabore um plano de negócios e ofereça soluções inovadoras e consistentes com os objetivos estratégicos da organização. Abordar temas sensíveis e prioritários e vantagens de negócio, como a melhoria do prestígio da organização Essas ações podem prevenir ou minimizar danos à organização, especialmente danos à reputação. Conformidade não existe para cumprir obrigações, contudo para munir a administração no cumprimento de suas responsabilidades de conformidade.

A figura 5 a seguir, mostra os itens e a quantidade de respostas que compreendem o parâmetro dos indicadores de estruturação e implantação de políticas e procedimentos do programa.

Figura 5 - Gráfico Indicadores de Estruturação e Implantação de Políticas e Procedimentos do Programa



Fonte: Elaborada pelo autor a partir da coleta de dados

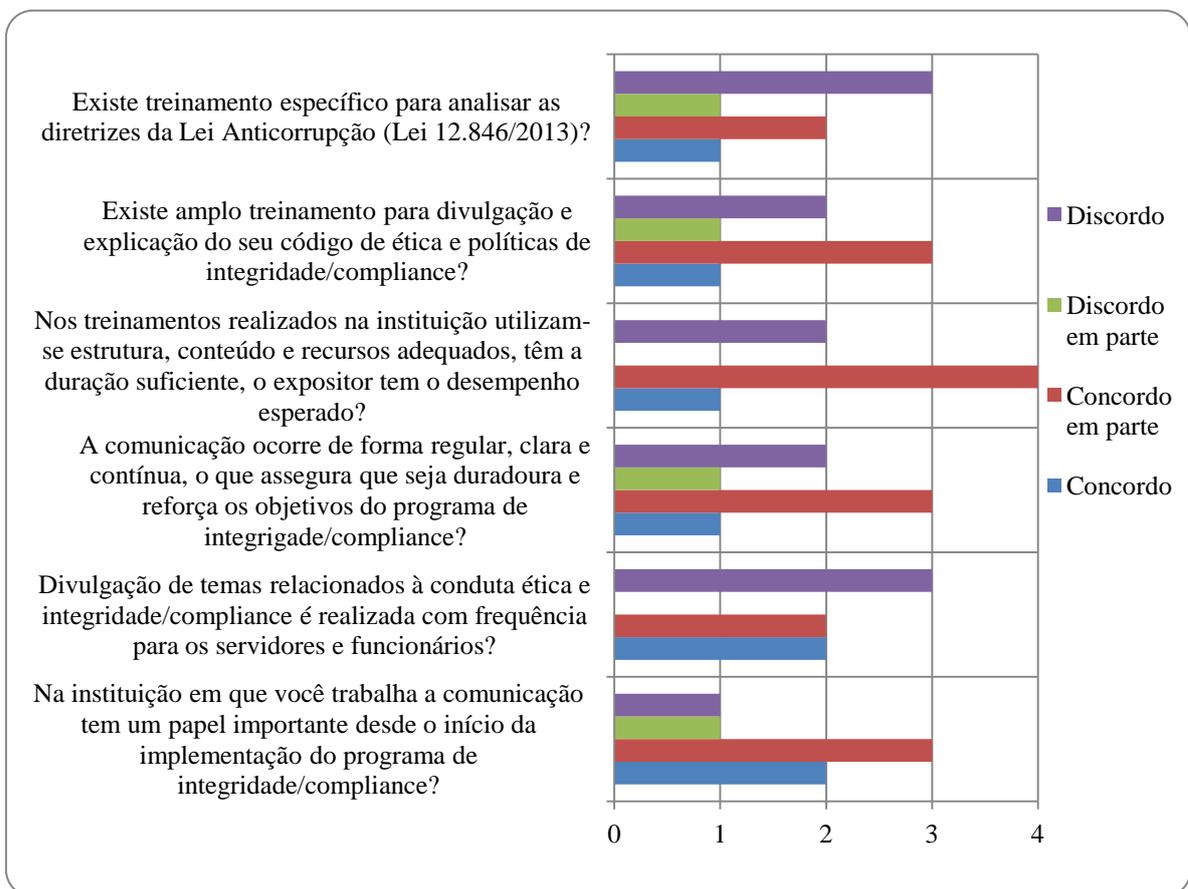
4.5 Comunicação e Treinamento

O segundo parâmetro pesquisado, procurou avaliar o nível de comunicação e treinamento com relação ao programa de integridade/*compliance* na instituição. Percebe-se que na visão tanto na FADE quanto do comitê da gestão de integridade da UFPE existe um baixo nível de concordância, predominando concordância em parte. No ponto de visão dos coordenadores dos acordos de parceria, predominou a discordância. Dessa forma, fica evidente o quão é deficiente a comunicação e treinamento relacionado ao programa de integridade/*compliance* da instituição.

A instituição deve implementar ações de treinamento, conscientização e comunicação para garantir que eles entendam as políticas atuais, sua importância para o sucesso de longo prazo da organização, penalidades por não conformidade e o relacionamento com os valores da instituição. A área de *compliance* e deve receber treinamento específico mais aprofundado. Além disso, a empresa deve estabelecer um meio de comunicação para esclarecer continuamente as dúvidas sobre as políticas da empresa e o comportamento esperado em determinadas circunstâncias (Da Silveira, 2015).

A figura 6 a seguir, mostra os itens e a quantidade de respostas que compreendem o parâmetro da comunicação e treinamento.

Figura 6 - Gráfico Indicadores de Comunicação e Treinamento



Fonte: Elaborada pelo autor a partir da coleta de dados

4.6 Monitoramento do programa, medidas de remediação, aplicação de penalidades e canais de denúncia

Outro parâmetro avaliado abordou os seguintes itens: I – Monitoramento do programa, II – Medidas de remediação, III – Aplicação de penalidades e IV – Canais de denúncia.

O primeiro item, na visão da FADE, quando é perguntado se a instituição promove uma melhoria contínua do programa de integridade, a resposta é discordo em parte e quando perguntada se a instituição possui um sistema de medição do programa de integridade, a resposta é discordo. Para o comitê da gestão de integridade, um dos respondentes discordou em parte quando perguntado se o programa de integridade/*compliance* está sempre alerta para evitar atitudes não conforme e se a instituição possui sistema de medição do programa. Os demais respondentes do comitê tenderam a concordar ou concordar em parte das questões do primeiro item. Sob a ótica dos coordenadores de acordos de parcerias no CIn, observa-se que de todos discordam ou discordam em parte quando perguntado se a instituição promove melhoria contínua do programa de integridade e se o programa produz efeito real ao que é proposto. Dois respondentes discordam ou discordam em partes quando são perguntados se a estrutura do programa esta sempre alerta para evitar atitudes não *compliance*, se a instituição estabelece mecanismos para assegura a continuidade do programa e possui sistema de medição do programa. Apenas um coordenador de acordo de parceria discordou em parte quando perguntado se a instituição preocupa-se em compreender os fatores que podem afetar a ética e a integridade, isso aconteceu devido ao desconhecimento da existência do comitê de gestão da integridade da UFPE, dessa forma se faz necessária uma maior integração entre o comitê e os coordenadores dos acordos.

A força de um programa de *compliance* é medida pela sua eficácia. Para saber se um programa está indo na direção certa, é necessário implementar um processo de avaliação contínua, com monitoramento sólido e bem documentado que ira facilitar a demonstração da eficácia do programa de *compliance* (Giovanini, 2014).

Segundo Candeloro (2013), O plano de *compliance* deve ser constantemente monitorado e avaliado com base em seu próprio conteúdo. As políticas e procedimentos são revisados anualmente para garantir que cumpram as leis e regulamentos e sejam compatíveis com o desenvolvimento dos negócios. O plano de conformidade nunca será concluído, é um processo ininterrupto.

No segundo item foi verificado se existem medidas de remediação, o respondente da FADE e um do comitê da gestão de integridade discorda em parte, os demais representantes do comitê concordam que existem medidas de remediação. Para os coordenadores de acordos de parcerias no CIn, dois respondentes discordam ou discordam em parte quando perguntado se existe procedimento bem definido de remediação para casos que inflijam à lei anticorrupção.

O terceiro item procurou observar se existem aplicações de penalidades para casos de transgressão do programa de integridade. De todos os respondentes, FADE, comitê da gestão de integridade e coordenadores de acordos de parcerias no CIn, apenas um coordenador de acordos de parcerias respondeu que discorda em parte, todos os demais responderam que a concorda ou concorda em parte a instituição possui mecanismos de aplicação de penalidades.

Os programas de *Compliance* devem ser implementados e incentivados a serem cumpridos, em todos os níveis da instituição, tornando-se uma cultura institucional, com o objetivo de preservar o valor da instituição, a implementação eficaz de um programa de *Compliance* contribui para a criação deste valor organizacional, exercendo o papel de produzir a conduta ética da organização e de seus integrantes atingindo um resultado desejado, e em caso de violações de leis, regulamentos ou políticas internas, devem ser adotadas medidas disciplinares justas e consistentes, proporcionais à gravidade do problema (COIMBRA; MANZI, 2010).

O último item apurou informações sobre canais de denúncias, foi perguntado se existem canais de denúncias e se é preservado o sigilo e confidencialidade das informações e do denunciante, todos os respondentes concordam ou concordam em parte.

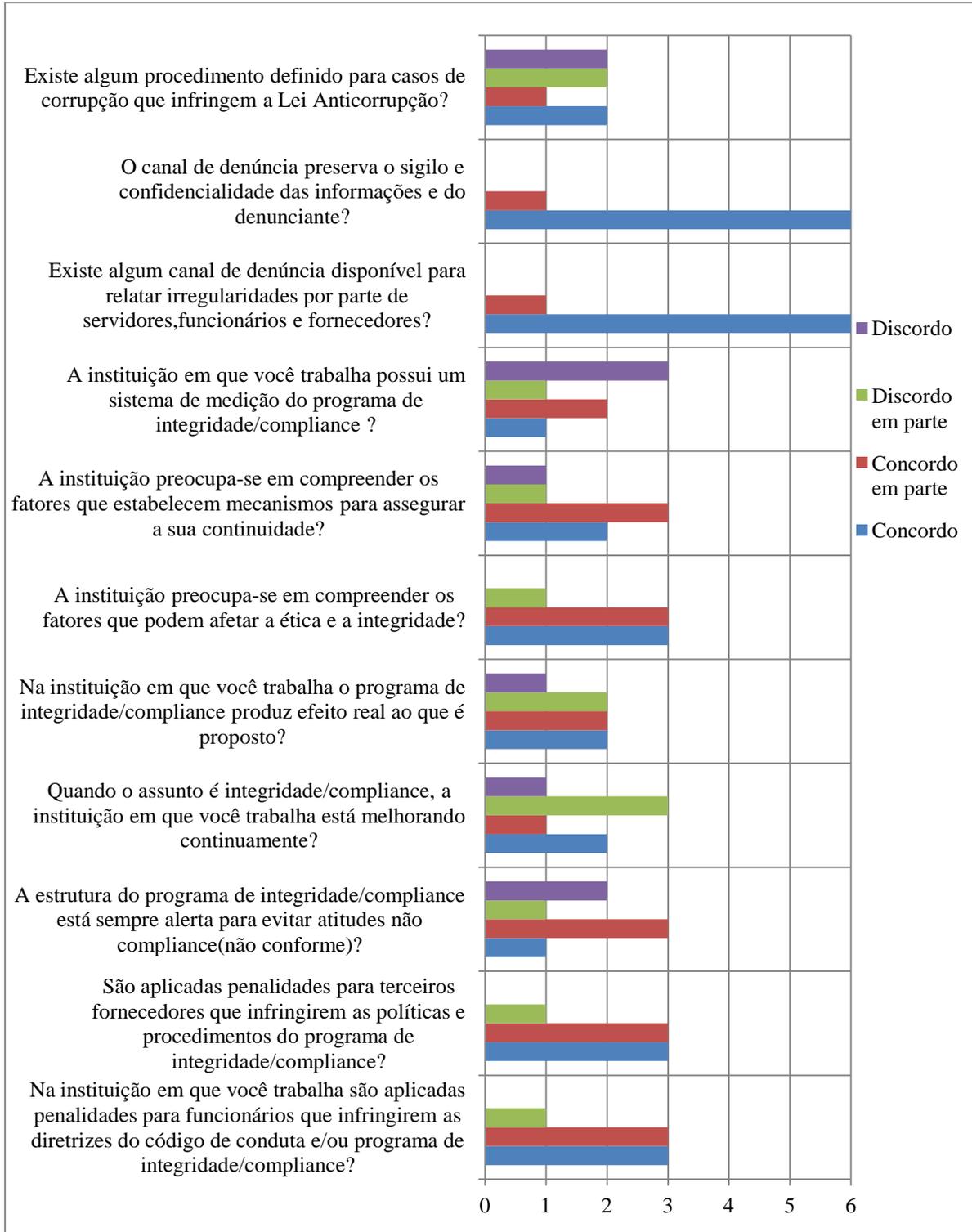
De acordo com Giovanini (2014), os canais de comunicação do tipo “Canal de Denúncia” fornecem aos funcionários e parceiros comerciais uma forma de alertar a empresa para potenciais violações ao Código de Conduta, a outras políticas ou mesmo a respeito de condutas inadequadas de funcionários ou terceiros que agem em nome da empresa.

Desta forma, é necessário garantir o sigilo, o anonimato e a não retaliação das informações e devolver os resultados da investigação ao denunciante.

Observa-se que mesmo os agentes participantes dos acordos de parcerias, podem utilizar o canal de denúncia oficial da UFPE sem temerem a quebra do anonimato. Para formalizar as denúncias, o denunciante deve seguir os seguintes passos: 1- A denúncia deve ser dirigida ao Presidente da Comissão de Ética da Universidade Federal de Pernambuco; 2- A Comissão aceita apenas denúncias por escrito (manuscrita ou digitada), podendo ser entregue mediante agendamento prévio pelo e-mail: cet@ufpe.br; 3- Não é necessária a identificação do denunciante, mas somente aos identificados será informado o resultado final do processo; 4- Anexar à denúncia as provas que comprovem o desvio ético.

A figura 7 a seguir, mostra os itens e a quantidade de respostas que compreendem o parâmetro de Indicadores de monitoramento do programa, medidas de remediação, aplicação de penalidades e canais de denúncia.

Figura 7 - Gráfico Indicadores de monitoramento do programa, medidas de remediação, aplicação de penalidades e canais de denúncia



Fonte: Elaborada pelo autor a partir da coleta de dados

4.7 Transparência

Com relação à transparência da instituição em relação à divulgação dos resultados obtidos das ações relacionadas ao programa de integridade/*compliance*, observa-se que na percepção da FADE, do Comitê de Gestão da Integridade e coordenadores de acordos de parcerias, a grande maioria dos respondentes discorda em parte ou discorda. Houve duas respostas discordando e quatro discordando parcialmente e apenas um dos respondentes concorda, apontando assim, um baixo nível de transparência. Também não se observou que haja transparência no sentido de existir uma ferramenta que permita ao cidadão conhecer, questionar e atuar como fiscal da aplicação de recursos públicos.

4.8 Síntese dos elementos de discordância e concordância entre as parâmetros de análise e de amostra

A análise foi desenvolvida a fim de verificar o Programa de Integridade da UFPE nos acordos de parcerias Universidade-Empresa no CIn/UFPE. O Quadro 3 mostra os elementos de discordância e concordância por parâmetros e amostra.

Quadro 3 - Síntese dos elementos de discordância e concordância

Principais itens de concordância e discordância dos parâmetros analisados						
Parâmetros de avaliação	Atores					
	UFPE		CIn		FADE	
Comprometimento da alta administração	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância
A alta adm. da instituição em que você trabalha supervisiona a implementação e a manutenção do programa de integridade?	3		3		1	
O comprometimento da alta adm. é relevante na instituição em que você trabalha?	3		3		1	
Na instituição em que você trabalha o exemplo vem de cima, inclusive no programa de integridade/compliance?	3		1	2	1	
Análise Periódica de Riscos	UFPE		CIn		FADE	
	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância

Na instituição em que você trabalha existe algum planejamento para identificação, análise e prevenção de riscos de integridade/compliance?	3			3	1	
Na instituição em que você trabalha todos os riscos de integridade/compliance conhecidos e potenciais são tratados e contidos?	3			3	1	
A instituição em que você trabalha gerencia o risco de integridade/compliance e assim o faz para subsidiar os administradores na tomada de decisão?	3			3	1	
A instituição em que você trabalha quando trata de riscos de integridade/compliance considera dentre eles o reputacional, afim de preservar a imagem da instituição?	3		2	1	1	
Estruturação e Implantação de Políticas e Procedimentos do Programa	UFPE		CIn		FADE	
	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância
Na instituição em que você trabalha existe um Código de Conduta ou Código de Ética que rege as atividades dos servidores e funcionários?	3		3		3	
A instituição em que você trabalha já implementou o programa integridade/compliance?	3			3		1
A instituição em que você trabalha já implementou a política anticorrupção?	3		1	2		1
Comunicação e Treinamento	UFPE		CIn		FADE	
	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância
A comunicação ocorre de forma regular, clara e contínua, o que assegura que seja duradoura e reforça os objetivos do programa de integridade/compliance?	3			3	1	

Existe amplo treinamento para divulgação e explicação do seu código de ética e políticas de integridade/ <i>compliance</i> ?	3			3	1	
Existe treinamento específico para analisar as diretrizes da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013)?	2	1		3	1	
Monitoramento do programa, medidas de remediação, aplicação de penalidades e canais de denúncia	UFPE		CIn		FADE	
	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância
A estrutura do programa de integridade/ <i>compliance</i> está sempre alerta para evitar atitudes não <i>compliance</i> ?	2	1	1	2	1	
A instituição em que você trabalha possui um sistema de medição do programa de integridade/ <i>compliance</i> ?	2	1	1	2		1
Existe algum canal de denúncia disponível para relatar irregularidades por parte de servidores, funcionários e fornecedores?	3		3		1	
Transparência	UFPE		CIn		FADE	
	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância	Concordância	Discordância
Na instituição em que você trabalha há transparência na divulgação dos resultados das ações relacionadas ao programa de integridade/ <i>compliance</i> ?	1	2		3		1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da coleta de dados

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS GERENCIAIS

A Lei nº 8.248/1991(lei de informática) foi a grande incentivadora dos acordos de parcerias no Centro de Informática da UFPE. Fruto de uma política de incentivo para o setor eletroeletrônico do Brasil, além de ser um importante mecanismo de financiamento de pesquisa, desenvolvimento e inovação. A lei que concede incentivos fiscais para empresas do setor de que invistam em PD&I, através de isenção/redução do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI relativo aos bens de informática e automação produzidos pelas empresas beneficiárias.

A Lei nº 10.176/2001 e Lei nº 11.077/2004 alteraram a Lei nº 8.248/1991 e prorrogam os benefícios da Lei de Informática (LI) até 2009 e 2019 respectivamente.

Em dezembro de 2004 entra em vigor a Lei 10.973/04(Lei de inovação e Tecnologia – LIT), novo instrumento de fomento à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo.

Em 2014 ocorre a prorroga o benefício da LI até 2029. Dois anos depois foi sancionada no Brasil a Lei 13.243, o novo marco legal da ciência, tecnologia e inovação (CTI), regulamentando um padrão de sistema de inovação nacional caracterizado como um modelo de tripla hélice. Modelo de inovação em que as universidades, a indústria e o governo são as principais áreas institucionais para promover o desenvolvimento através da interação da inovação e do empreendedorismo. Ela melhora as medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País.

A partir de 2019, com a nova lei de informática (lei nº 13.969/19), esse incentivo foi substituído por um crédito financeiro, proporcional aos investimentos em PD&I realizados pela empresa.

Os acordos universidades empresas no Centro de Informática são firmados com bases nessas leis, onde constituíram de um ambiente propício a parcerias estratégicas entre as universidades, institutos tecnológicos e empresas, através do reconhecimento das empresas como locais de inovação, estabelecendo mecanismos jurídicos e financeiros para que empresas, universidades e cientistas interajam na busca de soluções inovadoras.

A criação das leis proporcionou um aumento de acordos de parcerias no Centro de Informática, trazendo vários benefícios, tais como investimento em pesquisa,

desenvolvimento e inovação, estimulando através de pagamentos de bolsas aos pesquisadores e estudantes, estruturação dos ambientes de pesquisas e laboratórios de ponta.

A tabela 4 ilustra bem a execução financeira no Centro de Informática nos anos de 2019 a 2021 onde pouco mais de 90 % dos recursos são de origem das parcerias firmadas pelo CIn com outros órgãos públicos e empresas privadas. Observa-se uma queda percentual no ano de 2020 devido à pandemia da covid-19. Em fase do exposto, fica evidente que as parcerias são essenciais para manter a excelência do Centro de Informática no atendimento do seu propósito de servir a sociedade.

Tabela 4 - Recursos empenhados pelo Centro de Informática/UFPE

Despesas	Recursos oriundos de Acordos de Parcerias (RDA)	Recursos disponibilizados pela UFPE ao Centro (MODALOC)	Recursos oriundos de Acordos de Parcerias (RDA)	Recursos disponibilizados pela UFPE ao Centro (MODALOC)	Recursos oriundos de Acordos de Parcerias (RDA)	Recursos disponibilizados pela UFPE ao Centro (MODALOC)
	2019		2020		2021	
Bolsa Estudantes	465.550,00		170.456,55		349.430,00	
Bolsa Pesquisador	315.500,00		273.234,99		610.420,00	
Mat. de consumo	19.570,80	78.685,17	3.200,00	69.303,28	1.760,00	53.820,12
Serviço PJ	175.743,55	78.685,17	195.000,00	65.243,00	178.981,00	53.820,12
Ressarcimento	495,00				2.217,35	
Mat. Permanente	1.054.466,57				25.781,28	
Obras e Instalações	128.312,82					
Passagens e Diárias	50.572,49					
Total	2.210.211,23	157.370,34	641.891,54	134.546,28	1.168.589,63	107.640,24
Percentuais %	93,35	6,65	82,68	17,32	91,57	8,43

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da apresentação anual de resultados do CIn/UFPE

Nesse cenário, torna-se relevante estudar os acordos universidade-empresa no âmbito do Centro de Informática da UFPE, verificando a gestão dos acordos do ponto de vista do *compliance*.

Após análise dos dados observa-se que os contratos universidade empresa com interveniência administrativo-financeira da FADE no âmbito do Centro de Informática/UFPE estão bem redigidos, com plano de trabalho detalhando as etapas do desenvolvimento do projeto, tais como: atividades previstas no projeto, metas e prazos, previsões de desembolso financeiro. Os contratos possuem objeto bem definido, com as responsabilidades dos partícipes, importantes cláusulas de confidencialidade que envolve todos os participantes que

possuem acesso aos dados da pesquisa e propriedade intelectual. Todos os partícipes do acordo estão obrigados a ter responsabilidade social e não contratar mão de obra infantil ou trabalho irregular de adolescentes. Devem repetir as cláusulas anticorrupção e antinepotismo, sob pena de quebra de contrato e aplicação das penalidades cabíveis forma da lei e do instrumento do acordo de parceria.

No tocante ao programa de Integridade da UFPE, em consonância com as exigências da legislação, em abril de 2019 através da portaria normativa nº 05 a alta gestão apresentou o Programa de Integridade da UFPE e três meses depois a portaria nº 10 institui o Comitê de Gestão da Integridade, com finalidade de submeter à aprovação do Reitor a proposta de Programa de Integridade da UFPE e acompanhar a sua execução, propondo ações para a sua consolidação e aperfeiçoamento mediante revisões periódicas do programa; acompanhar a situação das unidades relacionadas ao programa de integridade e, caso necessário, propor ações para a sua estruturação ou consolidação; apoiar o Comitê de Gestão de Riscos no levantamento de ações de proteção ao ambiente da UFPE; divulgar informações e ações inseridas no programa de integridade; planejar e participar de ações de treinamento relativas ao programa de integridade; propor estratégias para expansão do programa de integridade para fornecedores e terceiros que se relacionam com a UFPE.

Neste sentido verificou-se que os integrantes do comitê de gestão da integridade ocupam cargos ou funções de alta complexidade e responsabilidade que requer muita dedicação, comprometendo boa parte do seu tempo de trabalho, deixando as atividades relativas ao programa de integridade em segundo plano. Isso fica evidente quando durante a pesquisa observou-se que o Comitê de Gestão da Integridade da UFPE só realizou duas reuniões, uma em 12/2019 e outra em 01/2020, conforme informações obtidas junto ao Gabinete do Reitor da UFPE e um dos representantes do comitê da gestão de integridade não sabia nem que fazia parte do comitê. Esse cenário compromete o programa de integridade da instituição.

Em consonância com a importância da temática integridade/*compliance* sugere-se que a alta gestão da UFPE reformule o Comitê de Gestão da Integridade alocando membros treinados e especializados que possam desenvolver atividades exclusivas voltadas para o programa de integridade da instituição, preservando a independência do comitê.

Para avaliação do programa de programa de integridade/*compliance* da UFPE foi estabelecido seis parâmetros baseado no art. 42 do Decreto nº 8.420/2015 que estabelece os parâmetros de avaliação do programa de integridade/*compliance*, são eles: comprometimento da alta administração; análise periódica de riscos; estruturação e implantação de políticas e

procedimentos do programa; comunicação e treinamento; monitoramento do programa, medidas de remediação, aplicação de penalidades e canais de denúncia e transparência.

Nesta perspectiva percebeu-se que a alta gestão da UFPE é comprometida com o programa de integridade da instituição criando um comitê de gestão da integridade. Porém, a pesquisa aponta que esse comprometimento não fica evidente na visão dos coordenadores dos acordos de parcerias universidade empresa do CIn, desta forma se faz necessário que a alta administração solicite ao comitê de gestão da integridade que faça um trabalho específico para os coordenadores de projetos na UFPE, divulgando as ações que estão sendo tomadas pela alta administração e demonstrar que a alta administração é exemplo de comprometimento na implantação do programa de integridade da UFPE.

Com relação à análise periódica de riscos constatou-se que de maneira geral, de alguma forma a análise periódica dos riscos fica comprometida por falta de conhecimento da legislação vigente e normas internas, se fazendo necessários que o comitê da gestão de integridade da UFPE promova através de treinamentos, um programa de educação continuada da legislação vigente relacionada a programas de integridade e normas internas.

Ainda sobre a análise periódica de riscos, ficou evidente a visão contrária dos coordenadores dos acordos de parcerias em relação à visão da FADE e do comitê de gestão da integridade. Na visão deles não é satisfatório o planejamento para identificação, análise e prevenção e acreditam também que o gerenciamento dos riscos de integridade da UFPE não subsidia a gestão na tomada de decisão. Achrom também insuficiente o tratamento e contenção dos riscos de integridade conhecidos, comprometendo a diminuição da probabilidade de fraude interna.

Com a divergência de percepção, fica claro a necessidade do comitê de gestão da integridade buscar uma maior interação com os coordenadores dos acordos de parcerias a fim de demonstrar como são feitas e tratadas à análise de riscos, importante o comitê entender o que causa essa descrença com análise periódica de riscos, e atuar para reverter essa desconfiança.

No que tange a análise periódica de Risco, exemplo importante a ser destacado e o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) do IFPE, instituído em 2018, é responsável por supervisionar a implementação da gestão de riscos no âmbito do Instituto e assessorar permanentemente os dirigentes em questões relativas à Gestão de Governança, Riscos e Controles, dentre as competência e responsabilidades estão promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento na Administração Pública, institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos,

garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público. Possui pautas bem definidas e atualizadas conforme a necessidade, com reuniões periódicas registradas em ata, vale salientar de as pautas e atas das reuniões estão disponíveis pra todos no site da instituição.

De acordo com a RESOLUÇÃO CONSUP/IFPE Nº 129, DE 2 DE MAIO DE 2022, que aprova o Relatório de Gestão do IFPE relativo ao ano de 2021, no exercício de 2021, por meio da Portaria nº 928 de 05 de outubro de 2021, o Núcleo de Gestão de Riscos (NGRis) foi instalado e assim foram iniciados efetivamente os processos necessários para a identificação e monitoramento da evolução dos níveis de riscos. Por meio de interlocução com a alta administração e através da reunião do Núcleo ficou definido que o PDI seria o objeto de trabalho para a aplicação da metodologia e identificação dos riscos estratégicos da entidade. Ressalta-se que a eficácia da aplicação do fluxo metodológico para a identificação dos riscos do IFPE foi testada no exercício de 2020, quanto da identificação dos riscos do plano de contingência.

Ainda segundo o relatório de gestão do IFPE, em 2021, a referida metodologia também foi avaliada de forma satisfatória, agora em nível operacional, uma vez que foi aplicada na identificação e tratamento dos riscos relativos aos processos de compras e contratos. Destaca-se que a experiência permite identificar a total aderência da norma interna de gerenciamento de riscos com os dispositivos que tratam da temática contidos na Instrução Normativa SG/MPOG nº 5, de 26 de maio de 2017 e na Instrução Normativa SGD/ME Nº 1, de 4 de abril de 2019, normas que estabelecem os processos, regras e diretrizes das contratações de serviços em geral e serviços de tecnologia da informação, respectivamente. A experiência também proporcionou identificar que a etapa de planejamento da contratação não se encontra formalmente integrada com o planejamento institucional, fato culminou na decisão do Núcleo em definir o cronograma de trabalho da comissão da contratação como o objeto da gestão dos riscos e controles.

Em relação à estruturação e implantação de políticas e procedimentos do programa nota-se a necessidade do comitê da gestão de integridade reunir-se periodicamente para tratar do tema; revisar o programa de integridade da UFPE, visto que o programa foi elabora em 2019 e ainda não passou por nenhuma atualização; ser mais efetivo na implementação do programa de integridade, passando a sensação que realmente existe um programa; publicizar o código de ética da UFPE através do email institucional e ofícios circulares, desenvolvendo mecanismo de formalização da ciência que todos da instituição tiveram acesso ao código.

No tocante à comunicação e treinamento ligado ao programa de integridade da UFPE, ficou constatado através da análise dos dados que é deficiente, não alcança o público alvo, comprometendo de forma contundente o programa de integridade da UFPE. Assim recomenda-se que o comitê da gestão de integridade da UFPE desenvolva treinamentos periódicos voltados para todos que trabalham na instituição com objetivo de qualificar, explicar e divulgar o código de ética, as políticas de integridade da UFPE e as diretrizes da lei anticorrupção (Lei 12.846/2013). A UFPE deve disponibilizar cursos online relativos a programas de *Compliance*, essa modalidade de curso, tem um custo mais baixo para instituição, e mais fácil de implementar, é mais prático e fácil de acessar as informações. Flexibilidade de estudar em frente ao computador também é uma oportunidade para os colaboradores aprenderem em seu próprio ritmo e sempre respeitarem suas próprias limitações.

No que se referem ao monitoramento do programa de integridade, medidas de remediação, aplicação de penalidades e canais de denúncia, a maior parte dos respondentes da pesquisa consideram que o sistema de medição e a melhoria continua do programa de integridade não são satisfatórios, dessa forma, necessita-se de uma intervenção do comitê da gestão de integridade para desenvolver, aprimorar ou adquirir um sistema de medição do programa de integridade, possibilitando o monitoramento em tempo real para que a detecção e correção dos atos lesivos à UFPE sejam remediados rapidamente. Recomenda-se que o programa de integridade seja atualizado periodicamente, propondo uma melhoria continua, com procedimentos bem definidos de remediação para casos que inflijam à lei anticorrupção (Lei 12.846/2013), tais ações irão ajudar a atingir o efeito real ao que se propõe o programa de integridade da UFPE.

O último parâmetro avaliado foi a transparência da instituição em relação à divulgação dos resultados obtidos das ações relacionadas ao programa de integridade/*compliance*, onde a pesquisa apontou para um baixo nível de transparência. Sendo assim, é necessário que o comitê da gestão de integridade atue de forma mais incisiva e continua nos canais de comunicação da UFPE, divulgando os resultados obtidos pelo programa de integridade da UFPE. Propiciando uma maior confiabilidade, criando uma consciência coletiva da importância do programa de integridade da instituição.

No âmbito da FADE, verificou-se que não existe um programa de integridade, pela importância da questão, precisa-se que a FADE de forma imediata crie uma área de integridade, desenvolva e implemente um programa de integridade/*compliance*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das exigências da legislação, estar em conformidade se tornou algo imprescindível, é tema nos debates, discussões de governança pública, combate à corrupção, probidade, ética e conduta. Para Giovanini (2014), estar em conformidade vai além do simples atendimento à legislação, procura ser coerente com os princípios da empresa, para alcançar objetivos éticos, morais e transparência. Evita que a instituição corra riscos de sanções e prejudique sua imagem perante a sociedade. Integridade pública refere-se à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público.

Programa de integridade/compliance é definido por Candeloro, de Rizzo, Pinho (2012) como um conjunto de regras, normas, éticas e procedimentos legais, uma vez determinados e implementados, passarão a ser a norma para nortear o comportamento da organização no negócio em que atua e a postura de seus colaboradores; uma ferramenta que pode controlar os riscos de imagem e jurídicos, o chamado “risco de *compliance*”, a organização será afetada por esses riscos no rumo de suas atividades. Não confundir *compliance* com mero cumprimento de regras, pois seu escopo é muito mais amplo, ou seja, é um conjunto de regras, normas, éticas e procedimentos legais, uma vez definidos e implementados, ajudarão a nortear o comportamento da organização no mercado em que atua e a atitude de seus funcionários.

Nesse cenário, a pesquisa objetivou-se em analisar gestão de *compliance* na administração pública, sobretudo nos acordos de universidade empresa do Centro de Informática/UFPE, verificou-se que é necessário à reformulação do comitê da gestão de integridade da UFPE, o programa de integridade da UFPE precisa passar por uma atualização e ser efetivamente implementado. A FADE como interveniente administrativo-financeira dos acordos universidade empresa do Centro de Informática/UFPE não possui um programa de integridade/*compliance*, sendo necessário que a alta gestão estruture a área de integridade, desenvolva e implemente um programa de integridade/*compliance* na instituição.

Verificou-se a falta de treinamento referente à legislação vigente relacionada a programas de integridade, normas internas e código de ética da instituição, comprometendo a análise de riscos do programa, deixando gerenciamento dos riscos de integridade da UFPE sem informações insuficientes para uma tomada de decisão eficaz. Apesar do plano de integridade ter sido criado em 2019 sua estruturação e implementação ainda está em fase inicial, com poucas reuniões por parte da área de responsável pela integridade /*compliance*. O

programa de integridade/*compliance* a UFPE carece de um monitoramento mais eficiente, consequentemente dificulta as ações de remediação de possíveis atos lesivos à UFPE. Por fim, não foi identificada transparência no sentido de divulgação dos resultados obtidos das ações relacionadas ao programa de integridade/*compliance*. No âmbito da FADE nem sequer existe um programa de integridade, tal programa é fundamental para a instituição, uma vez que ela realiza a gestão administrativa e financeira de grande parte dos acordos universidade empresa do Centro de Informática.

Diante do exposto, a pesquisa revela que a gestão de *compliance* nesses acordos está deficiente.

É importante considerar que este trabalho foi uma tentativa de se considerar simultaneamente os efeitos imediatos e os a longo prazo decorrentes da adoção dos mecanismos das leis de inovação, *compliance* no desempenho organizacional de uma colaboração público-privado. Dessa forma, constata-se que os impactos desses mecanismos de governança acessam a informação e publicação aberta de dados se potencializa com o tempo, ou seja, na medida em que a sua implementação se torna mais madura. Assim, pode-se afirmar que o impacto da adoção de tais mecanismos de *compliance* não é um evento único, mas sim um fenômeno multifatorial e contínuo – sendo o efeito posterior à sua adoção de acordo com o grau de maturidade gerencial de uma organização. Desta forma, os resultados obtidos irão permitir a adoção de práticas de governança de TI, de gestão de e *compliance* associada à melhoria de diferentes métricas organizacionais e financeiras das colaborações entre empresas e universidade.

As limitações do estudo são: 1. O estudo se reporta à análise de 3 maiores acordos de parcerias do CIn/UFPE; 2. As pessoas entrevistadas fazem parte do Comitê de gestão da Integridade da UFPE responsável pela *compliance* da UFPE, gestor administrativo e financeiro da FADE e Coordenador CIn/UFPE. A limitação é essencialmente uma limitação de amostragem. Ainda assim, deve ser ressaltado o fato de que a quantidade de elementos e de entrevistas analisadas não comprometeu a confiabilidade e credibilidade dos dados obtidos.

Portanto, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se que os estudos sejam ampliados para obter dados qualitativos mais detalhados para que possam servir de subsídio para o desenvolvimento de melhorias e tenham aplicação prática na implementação de programas de integridade/conformidade da UFPE.

Referências

ALLISON, G. T.; ZELIKOW, P. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis** 2. ed. New York: Addison-Wesley, 1999.

ALVES, Léo da Silva. **Gestão e fiscalização de contratos públicos**. Revista do Tribunal de Contas da União, ano 43, n.120, Maio/Ago/2011, p. 60-78.

ANDRADE, LUCINEIA APARECIDA VIEIRA DE. **APLICABILIDADE DO COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS'** 10/06/2017 140 f. Mestrado Profissional em GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, Taubaté Biblioteca Depositária: SIBI/UNITAU.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISSO 19600/2014: A implementação de um padrão global para o Gerenciamento da Conformidade**. Rio de Janeiro, 2014.

BARBOSA, Renata Trasse de Oliveira. **As nuances da reestruturação produtiva na administração pública**. VIII Seminário do Trabalhador e VI Seminário “O trabalhador em debate”. UNESP/USP/STICF/CNTI/UFSC. UNESP – Franca, SP: 2012.

BENDIX, Reinhard. **Max Weber: um perfil intelectual**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1986, p. 323.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015** . Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 12/08/2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em 12/08/2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm. Acesso em 05/08/2021.

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: 12 ago. 2021.

Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria De Gestão. **Instrução Normativa n. 5, de 26 de maio de 2017**. Diário Oficial da União. Brasília, 26 de maio de 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/doi-10.12659/DOU-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783. Acesso em: 05/08/2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **As formas de responsabilização na gestão pública**. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, NuriaCunill (Coords.). *Responsabilização na administração pública*. São Paulo: Clad/Fundap, 2006.

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia programas de compliance: orientações sobre a estruturação e benefícios da adoção de programas de compliance concorrencial**. Brasília, Distrito Federal, 2016.

CANDELORO, Ana Paula P. **Os nove passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas**. Harvard Business Review Brasil, 16 abr. 2013. Disponível em: < <http://yiesia.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Nove-Passos-Harvard-Business-Review-abril-2013.pdf> >. Acesso em: 03. nov 2021

CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan, 2012.

CASAGRANDE, Maria Denize Henrique; PETRI, Sérgio Murilo. *Contabilidade tributária I*. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências Contábeis/UFSC, 2010.

CHAVES, Débora Almeida. SILVA, Marcos Raimundo Pereira da. **Administração Pública Gerencial: Dificuldades de Implementação nas Organizações Públicas**. Congresso Sul Brasileiro de Administração Pública, Curitiba: 2010.

CHAVES, V. L. J. Política de financiamento e a expansão da educação superior no Brasil: o público e o privado em questão. **ETD - Educação Temática Digital**, v. 17, n. 2, p. 427-441, 31 ago. 2015.

CHIAVENATO, I. *Administração de empresas*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CORREIO, M. N. O. P. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 2, p. 215-231, 2019. Oliveira, A. G., &Pisa, B. J. (2015). IGovP: índice de avaliação da governança pública— instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1263-1290.

DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** Elsevier Brasil, 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 27. ed. Atlas: São Paulo, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 25 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

ETZKOWITZ, HENRY e ZHOU, CHUNYAN. **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo.** Estudos Avançados [online]. 2017, v. 31, n. 90 [Acessado 27 Agosto 2021], pp. 23-48. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>>. ISSN 1806-9592. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.** 2ª ed. Porto Alegre: Globo/São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/funcaoedecompliance.html>. Acesso em: 09/08/2021.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Disponível em: http://www.abbi.com.br/download/funcaoedecompliance_09.pdf. Acesso em: 09/08/2021.

FERNANDES. A. S. **Políticas Públicas: Definição evolução e o caso brasileiro na política social.** IN DANTAS, Humberto e JUNIOR, José Paulo M. (orgs). Introdução à política brasileira, São Paulo. Paulus. 2007, p 203.

FIANI, Ronaldo (2013). **“Arranjos institucionais e desenvolvimento: o papel da coordenação em estruturas híbridas”.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília: Rio de Janeiro: Ipea.

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

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática.** São Paulo, 2014

GIOVANNI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática.** 1. ed. São Paulo, 2014.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./Abr. 1995B, p. 57-63.

GONÇALVES, José Antônio Pereira. **Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2012

GONÇALVES, José Antônio Pereira. **Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2012

GUIMARÃES, Fábio Luís. Organização de compliance em municípios: como a administração pública municipal pode inovar sua gestão de riscos de corrupção?. **Cadernos da Escola do Legislativo - e-ISSN: 2595-4539**, [S.l.], v. 22, n. 38, p. 43-84, dez. 2020. ISSN 2595-4539. Disponível em :<<https://cadernosdolegislativo.almg.gov.br/ojs/index.php/cadernos-ele/article/view/390>>. Acesso em: 18 ago. 2021.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB. 182p. Florianópolis, 2010.

Lei de informática. antigo.mctic.gov.br. Disponível em: https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/inovacao/paginas/lei_informatica.html. Acesso em: 25 ago. 2021.

MANZI, Vanessa A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARCONI, Marina de A. e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ª ed. Revisada e ampliada São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

Matias-Pereira, José e Kruglianskas, Isak. Gestão de inovação: **a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil**. RAE eletrônica [online]. 2005, v. 4, n. 2 [Acessado 27 Agosto 2021], Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000200003>>. Epub 11 Ago 2006. ISSN 1676-5648. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000200003>.

Matos, Roberta de Souza; Beck, Gabriela. **Processo decisório nas universidades: o caso da UFSC**. XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190725/103_00100.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 26 out. 2021.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru, **Fundamentos de Administração**, São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 30.ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

OSBORNE, S. (Ed.). **The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. New York: Routledge, 2010.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

PARECER nº 01/2019/CPCTI/PGF/AGU. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/procuradoria-geral-federal-1/consultoria-juridica/camara-permanente-da-ciencia-tecnologia-e-inovacao-1/Parecer012019CPCTIPGFAGU.pdf>. Acesso em 05/08/2021.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser (org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

Portaria CGU nº 750, de 20 de abril de 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21174312/do1-2016-04-25-portaria-n-750-de-20-de-abril-de-2016-21174239. Acesso em: 12 ago. 2021.

Portaria CGU nº 784, de 28 de abril de 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21512003/do1-2016-04-29-portaria-n-784-de-28-de-abril-de-2016-21511887. Acesso em: 12 ago. 2021.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis: Ufsc, 2010.

Relatório de Avaliação. **Conselho De Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/cmap/politicas/2019/subsidios/relatorio-de-avaliacao-cmas-2019-lei-de-informatica>. Acesso em: 25 ago. 2021.

ROSENAU, J. N. Governança, ordem e transformação na política mundial, In: **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Editora UnB, 2000.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. **Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 04. Ano 02, Vol. 01. pp 848-857, Julho de 2017.

SEBRAE. **O Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-novo-marco-legal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao,8603f03e7f484610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 27 ago. 2021.

Secchi, L. (2009). **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, 43 (2), 347 – 369.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em 10 ago. 2019.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2.ed. São Paulo: Person, 2013.

Speck, B. W. (2002). **Caminhos da transparência**. Campinas: Unicamp.

Todos Pela Educação. **6º Relatório bimestral execução orçamentária do ministério da educação (mec)**. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2021/02/6%C2%B0-Relatorio-Bimestral-da-Execucao-Orcamentaria-do-MEC.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2022.

UFPE. **Portaria Normativa nº 05 de 11 de Abril de 2019**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/integridade>. Acesso em: 02 jan. 2022.

UFPE. **Portaria Normativa nº 10 de 25 de Julho de 2019**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/40764/2394210/Portaria+Normativa+10-2019+-+Institui+o+Comit%C3%AA+de+Gest%C3%A3o+da+Integridade+e+revoga+a+Portaria+Normativa+04-2018.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2022.

WOOD JR, T. **Organizações Híbridas**. RAE (Impresso), v. 50, p. 241-247, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDECE A – QUESTIONÁRIO SEMI – ESTRUTURADO

1. Roteiro de entrevista

Seção 1

Idade: _____

Gênero: _____

Área de formação: _____

Função atual na empresa: _____

Tempo total de empresa: _____

Histórico de funções	
Função	Tempo na função

Grau de instrução (Se superior, especificar área de formação):

- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental | <input type="checkbox"/> Completo |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio | |
| <input type="checkbox"/> Ensino superior | <input type="checkbox"/> Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Especialização/MBA | |
| <input type="checkbox"/> Mestrado | |
| <input type="checkbox"/> Doutorado | |

Seção 2

A) COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A.1 A alta administração da instituição em que você trabalha supervisiona a implementação e a manutenção do programa de integridade (aplicação das normas, realização das atividades de treinamento, comunicação, verificação de terceiros, investigação de denúncias)?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

A.2. O comprometimento da alta administração é relevante na instituição em que você trabalha?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

A.3. A alta administração apoia a implementação dos novos programas de integridade/*compliance*?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

A.4. A implementação do programa de integridade/*compliance* inicia-se a partir do nível de gerência e aos poucos obtém-se o apoio da alta gestão?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

A.5 Na instituição em que você trabalha o exemplo vem de cima, inclusive no *Programa de integridade/compliance*?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

A.6. A alta administração da instituição em que você trabalha é comprometida, mas desde que não ocorra o rompimento dos padrões.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

B) ANÁLISE PERIÓDICA DE RISCOS

B.1 Na instituição em que você trabalha existe algum planejamento para identificação, análise e prevenção de riscos de integridade/compliance?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

B.2 Na instituição em que você trabalha, quando o risco de integridade/compliance é baixo nós o aceitamos e lidamos com os resultados imediatamente?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

B.3. Na instituição em que você trabalha todos os riscos de integridade/compliance conhecidos e potenciais são tratados e contidos.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

B.4 A instituição em que você trabalha gerencia o risco de integridade/compliance e assim o faz para subsidiar os administradores na tomada de decisão.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

B.5 Na instituição em que você trabalha o risco de integridade/compliance está relacionado à falta de habilidade ou disciplina para o cumprimento da legislação e normas internas?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

B.6 A instituição em que você trabalha quando trata de riscos de integridade/compliance considera dentre eles o reputacional, afim de preservar a imagem da instituição?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte

Discordo.

B.7 A instituição em que você trabalha utiliza a gestão de riscos de integridade/compliance para diminuir a probabilidade de fraudes internas.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

C) ESTRUTURAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DO PROGRAMA

C.1 Na instituição em que você trabalha existe um Código de Conduta ou Código de Ética que rege as atividades dos servidores e funcionários ?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

C.2 O Código de Ética da instituição em que você é de conhecimento dos funcionários e está formalizado a ciência desses?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

C.3 O Código de Conduta ou Código de Ética da instituição em que você trabalha está atualizado de acordo com a nova lei anticorrupção brasileira?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

C.4 O Código de Conduta ou Código de Ética da instituição em que você trabalha é de acesso rápido e fácil?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

C.5 As regras do Código de Conduta ou Código de Ética da instituição em que você trabalha são cobrados e aplicados pela alta administração?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

C.6 A instituição em que você trabalha já implementou o programa integridade/*compliance*?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

C.7 instituição em que você trabalha já implementou a política anticorrupção?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

C.8 A independência da área de integridade/*compliance* é primordial na instituição em que você trabalha?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

C. 9 A área de integridade está envolvida periodicamente em reuniões periódicas?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

C.10 A instituição em que você trabalha prepara a construção, a elaboração, a aprovação e a divulgação das políticas internas.

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

D) COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

D.1 Na instituição em que você trabalha a comunicação tem um papel importante desde o início da implementação do programa de integridade/*compliance*?

- Concordo.

- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

D.2 Divulgação de temas relacionados à conduta ética e integridade/compliance é realizada com frequência para os servidores e funcionários?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

D.3 A comunicação ocorre de forma regular, clara e contínua, o que assegura que seja duradoura e reforça os objetivos do programa de integridade/compliance?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

D.4 Nos treinamentos realizados na instituição utilizam-se estruturas e recursos adequados, têm a duração suficiente, o expositor tem o desempenho esperado?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

D.5 Existiu amplo treinamento para divulgação e explicação do seu código de ética e políticas de integridade/compliance?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

D.6 Existe treinamento específico para analisar as diretrizes da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013)?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E) MONITORAMENTO DO PROGRAMA, MEDIDAS DE REMEDIAÇÃO, APLICAÇÃO DE PENALIDADES E CANAIS DE DENÚNCIA.

E.1 Na instituição em que você trabalha há previsão e são aplicadas penalidades para funcionários que infringirem as diretrizes do código de conduta e/ou programa de integridade/compliance?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E.2 São aplicadas penalidades para terceiros fornecedores que infringirem as políticas e procedimentos do programa de integridade/ compliance?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E.3 A estrutura do programa de integridade/*compliance* está sempre alerta para evitar atitudes não *compliance*(*não conforme*)?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E.4 Quando o assunto é integridade/*compliance*, a instituição em que você trabalha está melhorando continuamente?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E.5 Na instituição em que você trabalha o programa de integridade/*compliance* produz o efeito real ao que é proposto?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E.6 A instituição em que você trabalha preocupa-se em compreender os fatores que podem afetar a ética e a integridade?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E7. A instituição preocupa-se em compreender os fatores que estabelecem mecanismos para assegurar a sua continuidade do programa de integridade/compliance?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E.8 A instituição em que você trabalha possui um sistema de medição do programa de integridade/*compliance* ?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E.9 Existe algum canal de denúncia disponível para relatar irregularidades por parte de servidores,funcionários e fornecedores?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E.10 O canal de denúncia preserva o sigilo e confidencialidade das informações e do denunciante?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E.11 Na instituição em que você trabalha investigação da denúncia apura e registra todas as informações coletadas com isonomia e discrição?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

E.12 Existe algum procedimento definido para casos de corrupção que infringem a Lei Anticorrupção?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

F) TRANSPARÊNCIA

F.1 Na instituição em que você trabalha há transparência na divulgação dos resultados das ações relacionadas ao programa de integridade/compliance?

- Concordo.
- Concordo em parte.
- Discordo em parte
- Discordo.

Caso a resposta seja concordo ou concordo em parte, responder como é feita essa divulgação?

R: _____

SUGESTÕES:

Você tem alguma sugestão sobre o estabelecimento de parcerias da UFPE com as empresas?