

() Graduação (x) Pós-Graduação

AS EVIDÊNCIAS DE ISOMORFISMO NOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* DAS FUNDAÇÕES DE APOIO

Carolina Amorim Coelho
Universidade Federal de Juiz de Fora
carolamorim.rh@hotmail.com

RESUMO

Este estudo teve como objetivo a identificação de sinais de isomorfismo na implementação de programas de compliance em fundações de apoio às instituições de ensino superior. Para alcançar esse propósito, adotou-se a Teoria Institucional, baseando-se no pressuposto do isomorfismo. Na abordagem metodológica, empregou-se a análise de conteúdo, examinando documentos que abordassem informações sobre integridade, compliance, fundações de apoio, e todas as variáveis relacionadas à adesão e motivação para um programa de integridade. Os resultados do trabalho apontaram indícios de isomorfismos coercitivos, normativos e miméticos. Apesar de algumas limitações, a contribuição do estudo reside na perspectiva oferecida sobre o cenário das fundações de apoio e do compliance, explorando as similaridades, motivações e desafios presentes nesse contexto.

Palavras-chave: Teoria Institucional; isomorfismo; *Compliance*; Fundação de Apoio.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Blanqué (2002) e Rockness e Rockness (2005), a corrupção e as fraudes corporativas não podem ser consideradas um fenômeno recente, embora tenham se expandido a um nível internacional com a globalização. São inúmeros os casos de organizações envolvidas com escândalos de desvios de dinheiro, má conduta ética e falhas de governança.

No Brasil, é crescente o movimento de políticas públicas para mitigar os problemas éticos e de corrupção derivados de fraudes corporativas, fragilidades institucionais, além de deficiências no sistema político. O governo brasileiro através da Controladoria Geral da União (CGU) concebeu o programa de integridade com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública e, também, o selo Empresa Pró-Ética, que reconhece as empresas com condutas exemplares.

Diante disso, a adesão ao compliance se torna relevante, e tem como objetivo estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização, bem como evitar, detectar e tratar quaisquer desvios ou inconformidades que possam ocorrer.

Porém, a implantação de um programa de compliance apresenta muitos desafios, que se tornam ainda mais complexos no âmbito das fundações de apoio - FAs, face aos conflitos de interesses, transparência, fatores culturais e políticos que tolhem a gestão.

Apesar de sua característica privada, as fundações de apoio são constituídas para prestar serviço de utilidade pública com o escopo peculiar de atuar em áreas educacionais, assistenciais, culturais e outras focadas diretamente à organização social.

Como gestora de recursos públicos, as fundações de apoio passam por um rigoroso controle externo. Assim, instituições do poder público como o Ministério Público Federal e Estadual, a Controladoria Geral da União, os Tribunais de Contas dos Estados e da União, fazem auditorias e monitoramentos constantes, além do próprio controle interno realizado pelos Conselhos Curador e Fiscal, aliado a empresas de auditoria independentes contratadas para apoiar as tomadas de decisão.

Denota-se que as fundações de apoio devem perseguir mudanças na sua cultura organizacional contemplando profissionalização, inserção de novas ferramentas de trabalho, desenho de processos e consequente maior credibilidade em sua missão.

Tais características e pressões levam as fundações de apoio inseridas nesse campo a práticas isomórficas, que pode ser explicada pela teoria institucional.

Scott (1987) expõem em sua obra várias versões abordadas pelo institucionalismo como

a de Philip Selznick que coloca a estrutura organizacional como um veículo adaptativo moldado em reação às características e compromissos dos participantes, bem como às influências e restrições do ambiente externo.

Independente dos mecanismos, para Zucker (1987), as teorias institucionais das organizações fornecem uma visão rica e complexa das organizações. Nessas teorias, as organizações são influenciadas por pressões normativas, ora oriundas de fontes externas como o estado, ora decorrentes de dentro da própria organização, universidades, pesquisadores, órgãos financiadores e até mesmo outras Fundações. Para a teoria institucional, as organizações têm como componente valores e normas legitimados na sociedade, ela estuda as ações das pessoas que no decorrer do tempo passam a virar hábito entre os membros da organização, tornando assim, institucionalizado.

Portanto, o estudo tem como objetivo investigar a presença de isomorfismo coercitivo nos programas de compliance das fundações de apoio às instituições de ensino superior, identificando a influência de pressões externas na adoção dessas práticas.

A relevância do estudo se dá em entender os fatores isomórficos que levam a adoção e implementação de um programa de compliance nas fundações de apoio e do conceito do isomorfismo sob a ótica da teoria institucional contribuirá para uma melhor estratégia de implantação de novas ferramentas de gestão nas fundações de apoio, com impacto positivo tanto para os órgãos de controle quanto para as organizações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico será desenvolvido o referencial teórico que tratará da Teoria Institucional e de Compliance e Programas de Integridade.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional organizacional ganhou destaque na obra de Meyer e Rowan (1977) onde são colocadas características das estruturas organizacionais formais em relação às regras institucionais, que funcionam como mitos e legitimam as atividades do ambiente sejam por coordenação, controle ou confiança, para os autores a institucionalização envolve os processos pelos quais obrigações ou realidades passam a assumir uma regra e status no pensamento e na ação social.

Com base em sua obra e na perspectiva etnometodológica, a autora investiga os efeitos da institucionalização na persistência cultural, por meio de três experimentos distintos, com os

seguintes focos: transmissão, manutenção e resistência às tentativas de mudança. Em sua pesquisa a autora constata que a transmissão é influenciada pelo grau de institucionalização. Quanto mais institucionalizado, maior a manutenção sem controle social direto e maior a resistência à mudança.

Meyer e Rowan (1977), destacam que a estrutura formal de uma organização é vista como descrição de suas atividades e como está organizada, considerando as unidades organizacionais, níveis hierárquicos, recursos e suas atividades consideradas como formas adequadas ao propósito da organização e que devem ser seguidas pelos seus integrantes.

Considera-se que iniciativas de mudança na estrutura organizacional podem advir da percepção de sua legitimidade entre seu campo institucional, levando a ser compreendidas como adequadas a suas atividades, sendo úteis para sua sobrevivência até mesmo em casos em que sua eficiência não seja comprovada ao garantir-lhe recursos para sua manutenção ou por sinalizar a organização como adequada ao seu meio (Meyer; Rowan, 1977).

Autores como Zucker (1977) abrem outra linha de estudos institucionais, nos quais o nível micro de ação e uma visão mais processual da institucionalização são privilegiados. Também dividem o novo institucionalismo em dois campos diferenciados, em termos de nível da análise e de concepção da instituição, tornando mais explícitas as incoerências dessa corrente dos estudos organizacionais. Porém, na opinião de Peci (2006), a metodologia negligencia a importância do poder.

Selznick (1996), outro grande influenciador desse campo de estudos, faz uma distinção entre "organização" e "instituição". O autor Selznick diferenciou organização de instituição, definindo a primeira como "um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida [...]. Refere-se a um instrumento precível e racional projetado para executar um serviço" e instituição é "o produto natural das pressões e necessidades sociais – um organismo adaptável e receptivo" (Selznick, 1972, p. 5).

Para o autor Berger (2003), em trabalho em coautoria com Luckmann, aborda como questão central a questão sobre qual a natureza e origem da ordem social. O argumento é que a ordem social é baseada fundamentalmente em uma realidade social compartilhada que, por sua vez, é uma construção humana, sendo criado na interação social.

O artigo de Alketa Peci (2006), expõe a contribuição trazida pelo novo institucionalismo. Para Peci (2006), a principal diferença entre o velho e o novo institucionalismo está na influência do construtivismo social, adotado como perspectiva oficial do novo institucionalismo, esse que tem uma visão da realidade como algo socialmente

construído, do mesmo modo que para Berger e Luckmann (2003), indivíduo e ambiente se dialogam, incluindo elementos simbólicos, em um sistema de crenças e de normas institucionalizadas como um “fluxo e intercambio técnicos”. As estruturas organizacionais formais refletem os mitos dos contextos institucionais nos quais estão inseridas, em vez das demandas decorrentes de atividades do seu trabalho. Aqui, o mito da racionalidade influencia a forma e a expansão da organização formal que incorpora tais regras como elementos estruturais, os mitos contribuem para a criação das estruturas organizacionais e uma robustez do ambiente institucional.

Powell e DiMaggio (1983) trazem conceitos trabalhados por Max Weber como racionalidade e burocratização, e campos organizacionais, com destaque a tendência encontrada nos campos organizacionais. O termo campo, é tanto um “campo de forças”, uma estrutura que constrange os agentes nele envolvidos, quanto um “campo de lutas”, em que os agentes atuam conforme suas posições relativas no campo de forças, conservando ou transformando a sua estrutura.

Powell e DiMaggio (1983) expõem quatro características de campo organizacional: 1-aumento na amplitude de interação entre as organizações no campo; 2-surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizão interorganizacionais claramente definidos; 3-aumento da carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; 4-desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações que estão envolvidas em um negócio comum. E completam dizendo que uma vez que diferentes organizações, no mesmo ramo de negócios, estejam estruturadas em um campo concreto, forças poderosas emergem, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras. As organizações podem modificar suas metas ou desenvolver novas práticas, e novas organizações podem entrar no campo. Mas, a longo prazo, atores organizacionais que tomam decisões racionais constroem em torno de si mesmos um ambiente que restringe suas habilidades em continuar mudando nos anos seguintes. Aqueles que logo adotam inovações organizacionais são comumente guiados pelo desejo de melhorar seu desempenho.

Por fim, a teoria institucional apresenta grande potencial para contribuir na evolução dos instrumentos de gestão e compreende a adoção de ações que constroem instituições num determinado campo organizacional.

2.2 ISOMORFISMOS

As organizações que são influenciadas por seu ambiente institucional apresentam similitudes nas suas estruturas e processos, dentro de um mesmo ambiente institucional. Segundo Vieira, Carvalho e Silva (2002), essas similaridades, esse processo de homogeneização são definidos como isomorfismo.

Ao incorporar elementos que são legitimados externamente e empregar critérios de avaliação cerimoniais e subjetivos, a empresa responde de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente (Meyer; Rowan, 1977).

A explicação da burocratização que vem sendo tão exigida entre as instituições, os autores sustentam que a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes. Nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma. No entanto, uma vez que um campo se torne bem estabelecido, há um impulso em direção à homogeneização.

Os estudos dos autores Powell e DiMaggio (1983) sobre a constituição, manutenção e transformação de estruturas institucionais passou a ser referência na temática isomorfismo quando tratado no âmbito das instituições, os autores diferenciam dois tipos de isomorfismo: o isomorfismo competitivo, existente onde competição e mercado livre estão presentes (foco de análise da ecologia organizacional) e o isomorfismo institucional (foco de análise dos autores). Eles descrevem três tipos de isomorfismo institucional, são eles coercitivo, o normativo e o mimético.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas por outras organizações das quais as organizações dependem e por expectativas culturais da sociedade, ele pode aparecer no formato de uma norma, com possíveis sanções em caso de descumprimento, ou como uma sugestão. As organizações que pertencem a um mesmo campo organizacional, sofrem as mesmas pressões coercitivas, o que leva a uma homogeneização das práticas entre elas (DiMaggio; Powell, 1983). Para os autores, em algumas circunstâncias a mudança organizacional é uma resposta direta a ordens governamentais: os produtores adotam novas tecnologias de controle de poluição para se adequarem a regulamentações ambientais; organizações não lucrativas mantêm contabilidade e contratam contadores a fim de se adequarem às obrigações legais e fiscais; e certas organizações contratam funcionários a partir de critérios de ação afirmativa para se defenderem de alegações de discriminação. A imposição

direta de procedimentos operacionais padronizados e de regras e estruturas legitimadas também ocorre fora da arena governamental, podendo ocorrer dentro da própria instituição ou do campo, de forma direta ou indireta.

O isomorfismo normativo está diretamente relacionado com a profissionalização e capacitação dos indivíduos que fazem parte de uma organização (Muhlen et al., 2019). Esta capacitação está relacionada com a iniciativa dos próprios membros da organização em buscar por mais conhecimento para que possam ter uma base cognitiva e legítima capaz de corroborar com a sua autonomia ocupacional (Ribeiro, 2011). Diante desse cenário, na perspectiva do isomorfismo normativo, parte-se da hipótese de que esses profissionais, assim como a gestão da empresa, também são alvos das pressões coercitivas e miméticas (Giustina, 2020). Nessa perspectiva, entende-se que como uma organização conta com diferentes tipos de profissionais, eles podem adotar práticas semelhantes daqueles funcionários que laboram nas empresas com as quais essa organização compete diretamente (Dimaggio; Powell, 1983)..

O isomorfismo mimético ocorre quando as organizações se modelam, refletindo outras organizações, de forma intencional ou não intencional. Considera-se que quanto maior a falta de definição e compreensão de técnicas e meios para atingir os objetivos organizacionais maior será a propensão de as organizações adotarem estruturas já institucionalizadas e legitimadas advindas de organizações vistas como bem-sucedidas (Dimaggio; Powell, 1983). Para os autores, tomar outras organizações como modelo, como denominamos, constitui uma resposta à incerteza. A organização imitada pode não estar consciente de que está sendo imitada ou pode não ter o desejo de ser imitada. Ela simplesmente serve como fonte conveniente de práticas que a organização que a cópia pode utilizar. Os modelos podem ser difundidos involuntariamente, indiretamente por meio da transferência ou rotatividade de funcionários, ou explicitamente por organizações como firmas de consultoria ou associações de comércio de indústrias. As organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas. O Quadro 1, a seguir, sintetiza os principais tipos de isomorfismo e suas características.

Quadro 1: Tipos de isomorfismo

Categorias	Mecanismos	Características
Isomorfismo coercitivo	Regras, leis e Sanções	Conjunto de requisitos, sistema de desempenho, contratos, e outras formas, capazes de homogeneizar os comportamentos e manter os níveis de qualidade e desempenho.
Isomorfismo normativo	Certificação e capacitação da organização	Troca e constante interação entre os colaboradores, levando a troca de informações e conhecimentos.
Isomorfismo mimético	Retornos padronizados às incertezas	Eleger melhores práticas de alguns pontos da organização, fazendo a padronização de processos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024, a partir de DiMaggio; Powell, 1983

O isomorfismo é, portanto, um fenômeno que ocorre quando organizações semelhantes adotam estruturas e práticas similares, mesmo em contextos diferentes. Esse processo pode ser influenciado por diversos fatores, como pressões institucionais, imitação e aprendizagem coletiva. Existem formas distintas de isomorfismo e compreendê-los pode ser fundamental para entender como as organizações se estruturam e como elas respondem às pressões do macroambiente.

2.3 COMPLIANCE E PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

Conceitua-se o compliance ou programa de integridade como um mecanismo norteado por princípios éticos e morais, cujo intuito é ajudar uma entidade que o aplica a estar em conformidade com leis internas por elas estipuladas e com as normas, leis e regras nacionais e internacionais (Dias, 2020). Dessa forma, compreender o que é o compliance se torna um exercício relevante pelo fato de que é um mecanismo que envolve o trabalho com a ética e a moral dentro do cenário corporativo (Colnaghii, 2018).

Compliance é uma palavra que vêm do inglês “to compliance with”, na tradução livre para o português, significa “em conformidade com”. Isso faz com o que o conceito deste termo remeta à ideia de estar de acordo ou em conformidade com as regras, leis, regulamentos internos e externos, ética e governança corporativa. Os programas empresariais de compliance tem por objetivo trazer padrões e normas que devem ser seguidos, de forma a coibir ações ilícitas e

corrupção, garantindo a transparência em seus processos, integridade e ética. Em termos etimológicos, a palavra ética deriva do termo grego “ethos” e significa “caráter” ou “modo de ser e viver” e esses são adquiridos ao longo de toda a vida (Souza, 2019). A palavra moral, por sua vez, origina-se do latim e também indicada “caráter” e, também, “modo de ser e viver” (Colnaghii, 2018). Assim, esses dois conceitos básicos são trabalhados pelo compliance e programas de integridade. Dessa forma:

A justificativa filosófica para a ética empresarial, de uma maneira singela, reside no fato de que a atividade empresarial é nada mais que uma atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens e serviços, constituindo evidentemente uma profissão, e por esta natureza, deve existir um conjunto de normas éticas que orientem, assim como existem para advogados, juízes, médicos e outros (Batisti, 2017, p. 106).

Parte-se do pressuposto de que, em uma organização, o comportamento ético é de suma importância para que haja o seu bom funcionamento (Batisti, 2017). Dessa forma, o escopo que sustenta a ética organizacional, que é mobilizada pelo compliance e programas de integridade, é o de fazer com que as organizações ajam de uma maneira justa para todos (Colnaghii, 2018). Quando os programas de compliance são introduzidos no cotidiano organizacional, a organização passa a tomar as suas decisões em conformidade com aquilo que é entendido como lícito e ético (Dias, 2020). A ética empresarial, nessa perspectiva, manifesta-se por meio da adesão a um código de conduta que norteia o comportamento do indivíduo em situações e contextos (Fonseca, 2018). Intenta-se tornar o ambiente empresarial saudável, coibir condutas antiéticas ou o favorecimento pessoal ilícito e a disseminação de uma cultura focada na transparência e integridade (Batisti, 2017). Nesse sentido:

Uma empresa competente tem uma consciência ética expressa pelos valores existenciais que compõem sua identidade cultural. Essa é a força que a mantém como uma organização de qualidade, através da qual projeta sua imagem pública (Mattos, 2017, p. 104).

A palavra “integridade” aparece no ordenamento jurídico brasileiro pela primeira vez com a promulgação da Lei Nº 12.846/2013, popularmente conhecida como Lei Anticorrupção (Fonseca, 2018). A Lei insere mecanismos que permitem a “responsabilização administrativa” daqueles que não estão em conformidade com a ética empresarial necessária a qualquer empresa (Souza, 2019). Especificamente em seu Art. 7, a Lei estabelece que uma série de elementos devem ser levados em consideração para a análise da integridade e conformidade de uma organização (Dias, 2020). O principal deles é a incorporação de mecanismos e procedimentos internos de integridade, de auditoria e de estímulo às denúncias de possíveis irregularidades no

cotidiano organizacional (Colnaghii, 2018). Isto implica a aplicação de códigos de ética e conduta pela pessoa jurídica para chegar à conformidade almejada.

Considerando esse cenário, ressalta-se que um programa de integridade, para que seja efetivo, demanda um maior nível de profundidade do que um programa de compliance, visto que o objetivo é o de que aqueles que colaboram em um certo cotidiano organizacional adotem práticas éticas por entenderem que é o mais correto e não por imposição da lei (Fonseca, 2018).

Os programas de integridade, têm sido cada vez mais indicados às organizações para que demonstrem aos seus stakeholders e para a própria sociedade civil que são adotados padrões éticos (Dias, 2020). Esses programas de integridade fornecem suporte às organizações mais diversas, sejam elas integrantes do setor público ou privado (Kaptein, 2014). Há quinze (15) elementos que têm sido apontados como essenciais à qualquer programa de compliance. Eles são 1) regras, moralidade e ética; 2) comportamento e caráter; 3) abordagem para a avaliação; 4) modelos; 5) ideias e pontos de vista; 6) riscos relacionados ao meio e ao poder; 7) lealdade; 8) desejo de servir; 9) responsabilidade e responsabilização; 10) normas e práticas; 11) meios para lidar com os dilemas cotidianos que envolvam a ética; 12) destacar a importância da integridade; 13) instituir meios para lidar com atos ilícitos; 14) integridade antes e depois da prestação do serviço; e 15) outros níveis de integridade (KAPTEIN, 2014).

Diante desse cenário, algumas considerações podem ser feitas. A integridade agrega virtudes e valores essenciais para que a ilicitude seja combatida. Assim, é um campo que agrega a interrelação entre os cidadãos, a sociedade, a organização e o Estado (Fonseca, 2018). Há alguns pilares essenciais que devem ser respeitados para que uma organização esteja em conformidade e para que seja íntegra para com os seus stakeholders (Sousa, 2019). Em primeiro lugar, cada pessoa deve ser responsável pela sua própria integridade e deve respeitar a dos outros. Em segundo e terceiro lugares entende-se que uma organização deve ter um projeto que assegura tal integridade e esta deve ser revelada no dia a dia organizacional a partir dos seus colaboradores. Por fim, para que esses programas se tornem efetivos, a transparência e a prestação de contas são pilares fundamentais (Kaptein, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar a presença de isomorfismos institucionais na adesão aos programas de compliance nas fundações de apoio, o trabalho adotou o caráter qualitativo que, de acordo com Creswell (2010, p. 26), “é um meio para explorar e para entender o significado

que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

A metodologia realizada na presente pesquisa foi de pesquisa exploratória pois tem como objetivo aproximar o pesquisador do problema, tornando-o familiar, promovendo a formulação de hipóteses; descritiva, pois tem como finalidade expor características de alguma população ou fenômeno.

Ademais, pode-se estabelecer relações entre variáveis; e, ainda, explicativa pois tem como principal preocupação identificar os fatores que determinam o que auxiliam para acontecer os fenômenos, aprofundando mais o conhecimento da realidade pois explica a razão e o porquê das coisas. De acordo com Santos e Filho (2012), os estudos exploratórios promovem ao pesquisador um aumento do conhecimento no assunto pesquisado, além de aumentar um maior conhecimento acerca do tema ou problema da pesquisa em questão. Parte de uma hipótese e se profunde no assunto específico. O pesquisador faz o uso de estudos exploratórios, quando almeja atingir certos resultados.

O estudo também pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa que de acordo com Ana e Lemos (2018) que é caracterizada devido a uma análise dos dados obtidos, juntamente de sugestões de soluções para os problemas diagnosticados. E, ainda como uma pesquisa quantitativa, visto que o estudo de caso está envolvido em mensurar e quantificar as respostas obtidas em cada questão do questionário, por meio das informações individuais de cada um.

Quanto à pesquisa bibliográfica, foi considerado os principais autores, artigos e sites que apresentasse os temas relacionados às Teorias Institucionais, Governança Corporativa, Compliance, Programa de Integridade e Fundações de Apoio a fim de que haja um completo entendimento do tema pesquisado.

Também foi realizado o levantamento de leis, decretos, projetos de lei e outros documentos emitidos pelo poder público que envolvam medidas anticorrupção, compliance ou programas de integridade.

Para Creswell (2010), a pesquisa bibliográfica é uma rica fonte de pesquisa, que objetiva por instituir uma plataforma teórica sólida e consistente da área a ser pesquisada.

Para a análise dos resultados, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Esse método visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (Vergara, 2012), onde verificou se haveria a presença de isomorfismo ao conectar as leis e normas com a aderência do programa nas fundações de apoio.

O trabalho teve o tempo como um limitador, esse fator impossibilitou a realização de

entrevista e a confecção de um questionário para um entendimento em maior profundidade.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O CAMPO FUNDAÇÕES DE APOIO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Apesar de sua característica privada, as fundações de apoio são constituídas para prestar serviço de utilidade pública com o escopo peculiar de atuar em áreas educacionais, assistenciais, culturais e outras focadas diretamente à organização social.

Rocha (2012) afirma que, os estreitamentos de laços, entre as fundações de apoio e as universidades públicas federais, foram se consolidando para dar agilidade e flexibilidade na gestão de projetos desenvolvidos em parceria, considerando neste íterim a estrutura burocrática existente nestas instituições públicas e, também, a redução de recursos destinados para desenvolver sua atividade fim.

Como gestora de recursos públicos, as fundações de apoio passam por um rigoroso controle externo. Assim, instituições do poder público como o Ministério Público Federal e Estadual, a Controladoria Geral da União, os Tribunais de Contas dos Estados e da União, fazem auditorias e monitoramentos constantes, além do próprio controle interno realizado pelos Conselhos Curador e Fiscal, aliado a empresas de auditoria independentes contratadas para apoiar as tomadas de decisão.

Conforme o artigo 62 do código Civil brasileiro, a fundação de apoio às instituições de ensino superior é uma pessoa jurídica de Direito Privado instituída por escritura pública ou por testamento, com finalidade específica de atuar no auxílio da sociedade em áreas educacionais, assistenciais, culturais e outras ligadas diretamente à organização social. As fundações de apoio são regidas pela lei nº 8.958 e o decreto 7243, que dispõe e regulamenta as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, além de terem que atender ao prévio credenciamento no Ministério da Educação – MEC e Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC.

Devido a sua finalidade, as fundações de apoio recebem tratativas semelhantes à de órgão públicos, devendo obedecer a lei 8666 revogada a Lei nº 14.133, de 2021 que institui normas para licitações e contratos da administração pública e o decreto 8241 que dispõe sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio, entre os benefícios vindos desse decreto estão a padronização de procedimentos. Além dessas, para os casos de contratação de seus colaboradores, as fundações de apoio devem seguir a consolidação

das leis trabalhistas – CLT e mudanças estruturais também devem ser observadas antes de serem executadas conforme a lei de Inovação nº 13.243 e decreto 9283.

Em 2016, o Tribunal de Contas da União – TCU, realizou uma auditoria com a finalidade de avaliar o cumprimento das normas de transparências na gestão de recursos públicos no âmbito do relacionamento entre Fundações de Apoio e as Instituições Federais de Ensino Superior e os Institutos Federais. O relatório final dessa auditoria resultou no acórdão nº 1178/2018- TCU – Plenário, que destaca a necessidade de ações relativas à governança, gestão de riscos e controle interno devem ser destacados nos relatórios anuais das IFES, Institutos Federais e Fundações de Apoio.

Em Minas Gerais, em 12 de janeiro de 2018, foi criada a lei nº 22.929, que trata a relação da fundação de amparo – Fapemig e as instituições estaduais de ensino superior com as fundações de apoio, entre seus principais destaques estão a obrigatoriedade de a cada quatro anos as fundações de apoio fazerem seu credenciamento na Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – Sedectes. Para esse credenciamento, exige-se que a Fundações de Apoio comprove inquestionável reputação ético-profissional e existência de canal de denúncia vinculado ao dirigente máximo da instituição. A Fapemig também vem oferecendo percentual maior para as fundações de apoio que tem um programa de compliance estruturado. Ressalta-se que para algumas fundações de apoio mineiras a Fapemig é a principal fonte de recursos.

Além das regras mais abrangentes, cada fundação de apoio também deve seguir o rigor da transparência em consonância com a proteção de seus dados, seu estatuto, portarias, manuais, código de ética, regras dos órgãos fomentadores, regras das instituições apoiadas, entre outras.

Diante disso, denota-se que as fundações de apoio devem perseguir mudanças na sua cultura organizacional contemplando profissionalização, inserção de novas ferramentas de trabalho, desenho de processos, adequação e monitoramento das leis e normas e consequente maior credibilidade em sua missão.

4.2 CONFIES

O Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (CONFIES), é uma representação jurídica de direito privado sem fins lucrativos que representa 98 fundações de apoio filiadas no Brasil que dão apoio a 132 instituições, entre universidades públicas e institutos federais e que gerenciam 22 mil projetos de pesquisa ao ano e movimentam R\$ 5 bilhões ao ano adicionais em atividade de pesquisa

conduzida pelas universidades públicas e institutos federais. O conselho foi criado em 15 de dezembro de 1988, mas antes disso um grupo de dirigentes já se reunia com o intuito de trocar experiências.

O Confies fomenta encontros temáticos nas regiões do país, por exemplo, o Fórum de Dirigentes de Fundações de Apoio às Instituições Públicas de Ensino Superior de Minas Gerais – Faipes, uma vez que Minas Gerais é o estado com mais fundações de apoio no Brasil, com 22 filiadas no Confies.

O Confies apoia iniciativas de integridade em suas filiadas, segundo Fernando Peregrino, presidente do Confies, afirmou que a prática de compliance vem sendo aprimorada nas fundações de apoio vinculadas às universidades públicas e institutos federais, mesmo diante do excesso de novas leis e normas (16 por dia). Conforme Peregrino, 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.

Entre os objetivos do Confies estão zelar pelos interesses de suas afiliadas, representando-as em matéria de interesse comum, promover o contínuo aperfeiçoamento operacional através de estudos e pesquisa de interesse em comum, implementação de programas conjuntos, divulgação de aperfeiçoamentos operacionais e informações de interesse comum, entre outros.

Anualmente, o Confies promove em seu evento uma premiação para as Boas Práticas de Gestão das Fundações de Apoio, no ano de 2020, o prêmio foi para a Fundunesp, por ter sido modelo no programa de implantação da Política de Integridade.

4.3 PRESSÕES ISOMÓRFICAS E A INFLUÊNCIA NA ADESÃO AOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE DAS FUNDAÇÕES DE APOIO

As pressões isomórficas coercitivas referem-se a um dos três tipos de isomorfismo organizacional identificados na Teoria Institucional. O isomorfismo, nesse contexto, refere-se à homogeneidade ou semelhança entre organizações em uma determinada área ou setor. O isomorfismo coercitivo é caracterizado por pressões externas que forçam as organizações a adotar estruturas, práticas ou comportamentos semelhantes, muitas vezes em resposta a expectativas normativas ou legais.

As pressões coercitivas emanam de fontes externas às organizações, como agências reguladoras, governos, padrões da indústria, ou outras entidades que exercem controle ou influência sobre o ambiente organizacional.

Organizações frequentemente enfrentam pressões coercitivas para se conformarem a normas, leis e regulamentações estabelecidas. A não conformidade pode resultar em sanções legais, multas ou perda de reputação.

Por mais que as fundações de apoio sejam instituições privadas, sua essência não permite que renuncie às regras, normas e leis que estão presentes no âmbito público, podendo sofrer penalizações que vão desde multas, glosas, negatização de seu nome perante os órgãos e fomentadores até a perda de seu credenciamento.

As Fundações de Apoio devem sua existência às instituições de ensino superior no qual são vinculadas, tendo como seu corpo gestor pessoas da confiança da instituição parceira, seja por indicação ou por voto, por consequência, as fundações de apoio tornam-se mais passivas e seus gestores possuem menos autonomia para determinadas decisões, diante das pressões exercidas pelas instituições e seus gestores, inclusive para a utilização do próprio recurso da fundação de apoio e a cobrança da sua taxa administrativa que, por vezes, estão abaixo do ideal para sua subsistência.

Especificamente para o programa de compliance, mesmo não sendo obrigatório, existe uma pressão dos órgãos no que diz respeito a imagem da organização e ao estímulo indireto seja por meio de imagem perante a clientes e órgão de controle, vantagem em licitações e adesão de parceiros ou, como no caso do programa de integridade do instituto Ethos e ao selo pró-ética, onde tem-se que cumprir os requisitos impostos pelo guia de integridade para conseguir a certificação de conformidade.

Por fim, as prestações de contas dos recursos públicos deixam as Fundações de Apoio pressionadas também pela sociedade, para que não sejam vistas como um caixa dois da Universidade.

O programa de compliance é composto por pilares que abrangem o gerenciamento de riscos das mais diversas áreas da organização e seus membros devem estar preparados para cumprir todas as exigências cobradas pelos órgãos, parceiros e clientes.

Os membros do compliance também devem difundir seu conhecimento para todos na organização, pois o programa só será bem sucedido se o conhecimento for disseminado.

Recentemente, em julho de 2019, sete representantes de fundações de apoio se uniram para fazer juntos a capacitação do Instituto Ethos com o objetivo de construir um programa de integridade que possibilite e garanta um ambiente corporativo baseado nas ferramentas de compliance e nas melhores práticas.

Sabe-se que um programa de compliance exige conhecimentos específicos e preparo.

Por ser um nicho pequeno, as fundações de apoio costumam se apoiar através do Confies, encontros e fóruns. A prática de visitas técnicas em fundações de apoio com programas estruturados e mais maduras é algo normal nesse campo.

Além disso, as fundações de apoio passam por auditoria obrigatória todos os anos, geralmente, optam por empresas de auditoria e auditores com experiência nesse campo, por vezes, através de indicações de outras fundações.

5 CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo analisar a presença de isomorfismos institucionais na adesão aos programas de compliance nas fundações de apoio. De acordo com a teoria institucional, as organizações buscam meios de sobrevivência por meio da adoção de projetos, programas, modelos ou tecnologias já institucionalizados.

A contextualização do estudo procurou fornecer informações para identificar pressões isomórficas relacionadas à combinação do programa de compliance com as fundações de apoio. Como resultado, observou-se a presença de fatores isomórficos coercitivos, miméticos e normativos nos mecanismos que envolvem a adesão a um programa de compliance nas Fundações de Apoio.

DiMaggio e Powell (1983) destacam a ausência de indicadores fixos que representem de forma abrangente o isomorfismo institucional, tornando o estudo mais subjetivo. As fundações de apoio possuem um campo estruturado, mas são dependentes das instituições que as credenciam e precisam obedecer às regras dos órgãos públicos.

Para Pereira (2020), a presença de normas e restrições provenientes de organizações públicas é frequentemente identificada como um fator de isomorfismo coercitivo. No contexto da administração pública, observa-se a necessidade de as organizações manterem a conformidade com normas internas e as provenientes do contexto mais amplo da organização do Estado, bem como o respeito às competências e hierarquia dos agentes públicos.

Dessa forma, foram identificados no estudo os elementos de isomorfismo coercitivo, evidenciados pelo cumprimento de leis e decretos, normas e políticas internas, manuais, código de ética, certificações, dependência das universidades, falta de autonomia para novos projetos, valores das taxas administrativas e imagem perante os órgãos e parceiros.

A legitimidade normativa foi evidenciada pela percepção de que um determinado objetivo é mais adequado à organização, acompanhado de um conjunto de atividades para

alcançá-lo (Scott, 2000). No isomorfismo normativo, caracterizou-se pela necessidade de um corpo técnico qualificado e pela disseminação de aprendizados, cursos e conhecimento para toda a organização.

Por fim, no isomorfismo mimético, destacou-se a interação entre as fundações de apoio para a troca de informações e apoio entre as instituições, uma vez que, nesse meio, a concorrência é baixa. Segundo DiMaggio e Powell (2005), a mudança estrutural nas organizações parece ser cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência.

Este levantamento apresenta uma perspectiva institucional sobre a adesão do programa de compliance. No futuro, pretende-se aprofundar esse estudo entendendo os fatores isomórficos do ponto de vista dos gestores das fundações de apoio, apontando fatores que possam contribuir para uma melhor forma de adesão de novos programas nesse campo de atuação.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de, RAMOS, Jose Maria Rodriguez e WHITAKER, Maria do Carmo. Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica. São Paulo: Atlas, 2003.

BASTOS, Núbia Maria Garcia. Introdução à metodologia do trabalho acadêmico. 5. ed. Fortaleza: Nacional, 2008.

BERGER, P. & LUCKMANN, T. (2003). 23ª ed. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes.

Blanqué, P. (2002). Crisis and fraud. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 11(1), 60-70.

BOURDIEU, P. (1989). O poder simbólico. Bertrand Brasil.

BRUMLEQUES, R. A obrigatoriedade de programas de compliance para contratos públicos. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-mai-25/rossana-leques-programas-compliancepara-contratos-publicos>> Acesso em 14 nov.2019

CASTRO, P. R.; AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. Adesão ao programa de conformidade da lei anticorrupção no Brasil e implementação de controles internos. *Rev. contab. finanç.* São Paulo, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019.

COIMBRA, M. D. A., & Manzi, V. A. (2010). Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integralidade das organizações. São Paulo: Atlas.

Compliance: estratégia de segurança aos negócios. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/80177/compliance-estrategia-de-seguranca-aos-negocios>>. Acesso em 05 fev.2021

CONFIES. Disponível em: <<http://confies.org.br/institucional/em-palestra-na-finep-presidente-do-confies-fala-sobre-o-avanco-de-pratica-de-compliance-nas-fundacoes-de-apoio/>>

CRESSEY, D. R. (1953). *Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement*. Glencoe, IL: The Free Press.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Decreto nº 8.420/2015. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em 14 nov.2019

DIAS, L.E. *Governança Corporativa em Fundações de Apoio*. 2018.

DIMAGGIO, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: culture and environment* (pp. 3-21). Cambridge: Ballinger

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-169

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: **Economics meets sociology in strategic management**. Emerald Group Publishing Limited, 2000. p. 143-166.

Diretrizes para o programa de integridade CGU. Disponível em:< <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>> Acesso em 14 nov.2019

FAIPES. Disponível em:< www.faipe.org.br>

FADEPE. Disponível em: <<https://fadepe.org.br>>

FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 1ª ed. esp., v. 9, p. 09-39, 2005.

GIOVANINI, W.. *Compliance – A excelência na prática*. [s.l.: s.n.], 2014.

LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.

Lei nº 12.846/2013. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm> Acesso em 14 nov.2019

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e

interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, Edição Especial(1), 2005.

MACHADO-DA-SILVA C. L.; GONÇALVES. S. A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: *Handbook de estudos organizacionais*. Org. da edição brasileira: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. Capital: Atlas, p. 218-225, 2010.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; The Emergence of New Global Institutions: A Discursive Perspective. *Organization Studies*. v. 27, n.1, p. 7-29, 2006.

MANSO, F. Y. G. C. *Governança nas Fundações de Apoio às Universidades Federais brasileiras*. 2015.

Manual “A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à corrupção”. <
em:http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-integridade/arquivos/manualrespsocialempresas_baixa.pdf>.

MANZI, V. A. *Compliance no Brasil - Consolidação e Perspectivas*. Saint Paul, São Paulo, 2008.

MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro*. 26ª ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MEYER, J.W. Reflections on Institutional Theories of Organizations. In *The Handbook of Organizational Institutionalism*, ed.by R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby&K.Sahlin.Andersson, Thousand Oaks, CA: Sage,2007.

MEYER, J., & Rowan, B. (1977). *Organizações Institucionalizadas: Estrutura Formal como Mito e Cerimônia*. *American Journal of Sociology*.

MIZRUCHI, Mark S. What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. **Annual review of sociology**, v. 22, n. 1, p. 271-298, 1996.

MURARO, P.; LIMA, J. E. de S. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. *Rev. FAE, Curitiba*, v. 6, n. 1, p. 79-88, jan./abr. 2003.

PAES, J. E. S. *Fundações e entidades de interesse social*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PASSOS JR., E. C. *Os desafios e o papel das fundações de apoio: um estudo de caso da Fundação de Apoio Científico e Tecnológico do Tocantins*. 2015

PEREIRA, Jonathan Soares. *Análise do impacto das pressões isomórficas na adoção do processo judicial eletrônico no TJDFT*. 2020. 91 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

PECI, Alketa. *A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica*. 2006.

Programa de empresa pró-ética da CGU. Disponível em:
<<https://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>>. Acesso em 14 nov.2019

Programa de integridade Ethos. Disponível em:

<<https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/#.Xc-Hy1dKjIU>>. Acesso em 14 nov. 2019

ROCHA, J. C. O Papel das Fundações de apoio no contexto das universidades públicas no Brasil. 2012. Disponível em: < www.egov.ufsc.br/portal>

Rockness, H., & Rockness, J. (2005). Legislated ethics: From Enron to Sarbanes-Oxley, the impact on corporate America. *Journal of Business Ethics*, 57, 31-54.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Melo. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOTT, R. Institutions and organizations: ideas, interests and identities. [s.l.]: [s.n.], 2000. 3 p. ISBN: 9781452242224.

SCOTT, W. (1987). The adolescence of Institutional Theory. *Administration Science Quarterly*, 32: 493-511.

SELZNICK, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New”. *Administration Science Quarterly*, 41: 270-277.

SELZNICK, P. A Liderança na administração: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1972.

SILVEIRA, A. V. B. O Empreendedorismo Institucional no processo de certificação de Boa Esperança (MG) como Cidade Comércio Justo. 2019.

SVEJENOVA, S.; MAZZA, C.; PLANELLAS, M. Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, v. 28, p. 539-561, 2007.

STUTZ, R. S. Compliance e os códigos de ética das empresas de capital aberto no Brasil: uma análise sob a ótica institucionalista. 2017.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TERRA, M. D. Compliance nas micro e pequenas empresas: percepções de seus administradores. 2018.

TROKLUS, Debbie; WARNER, Greg; SCHWARTZ, Emma Wollschlager. Compliance 101. How to build and maintain an effective compliance and ethics program. Minneapolis: Society of Corporate Compliance & Ethics, 2008.

VERGARA, S. C. Métodos de Pesquisa em Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MANZI, Vanessa Alessi. (2008). Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas. São

Paulo: Saint Paul

ZUCKER, L. (1987). Institutional Theories of Organization. *Rev. Sociol.* 13.

ZUCKER, L. G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review.* v. 42, p. 726-743, 1977.