



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

**MICHELLE PEREIRA DE OLIVEIRA**

**PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM  
SISTEMA DE GESTÃO DE *COMPLIANCE* BASEADO NA ABNT ISO 19600 EM  
UMA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA**

**FORTALEZA**

**2018**

MICHELLE PEREIRA DE OLIVEIRA

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA  
DE GESTÃO DE *COMPLIANCE* BASEADO NA ABNT ISO 19600 EM UMA  
FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

O48p Oliveira, Michelle Pereira de.  
Proposta de avaliação de riscos para a estruturação de um sistema de gestão de compliance baseado na ABNT ISO 19600 em uma fundação de apoio à pesquisa / Michelle Pereira de Oliveira. – 2018.  
63 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2018.  
Orientação: Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias.

1. Compliance. 2. ISO 19600. 3. Fundação de apoio. 4. Riscos. I. Título.

CDD 658.5

---

MICHELLE PEREIRA DE OLIVEIRA

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA  
DE GESTÃO DE *COMPLIANCE* BASEADO NA ABNT ISO 19600 EM UMA  
FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 18 / 06 / 2018.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Msc. Allyson Andrade Amorim  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais Regina e De Assis.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me conceder o dom da vida, saúde e força para vencer os obstáculos desta caminhada.

Aos meus pais Regina e De Assis, pela confiança, apoio e compreensão nessa árdua e longa caminhada até a conclusão do curso de Engenharia de Produção Mecânica.

Aos meus irmãos Jean Lucas, Guilherme Oliveira e Geovana Oliveira, por me ensinarem o verdadeiro significado de irmandade e por tornarem minha vida mais animada.

À minha avó Aldenora Freire por ser um exemplo de mulher guerreira, batalhadora e dona de si.

Ao Nagilon Carvalho, pela compreensão, apoio, carinho e paciência em todos os momentos.

Aos meus companheiros de curso e de luta diária Pedro Ícaro, Ana Caroline Ferreira, Aline Spinosa e Rayanne Albuquerque por não terem desistido de mim durante os trabalhos em grupo.

Aos amigos da Agronomia, em especial aos membros da Agronômica e do LIMPA, que me adotaram quando cheguei muito perdida à UFC e que me deram abrigo, companhia e alegrias até o final do curso.

Ao Sr. Nascimento, pelos conselhos e pela amizade.

À Silene Ventura por ter me incentivado tanto a escrever esse trabalho e por ter me ensinado a importância de manter meus valores.

Ao Vitor, por ser sempre tão solícito e por ter me ajudado mesmo sem me conhecer.

À Isabelle Oliveira, por evidenciar a união que existe entre os universitários pacajuenses, em especial aqueles que estudam na UFC.

Ao Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias, pela orientação, confiança e apoio na realização deste trabalho.

Aos professores participantes da banca examinadora Alysson Amorim e Rogério Mâsih pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

À equipe da Fundação ASTEF, em especial a Suelane e a Eveline, pela confiança e por me atender prontamente.

E a todos aqueles que fizeram de mim um ser humano melhor.

“É errôneo servir-se de meios imorais para alcançar objetivos morais” (MARTIN LUTHER KING).

## RESUMO

Esse estudo trata do caso da Fundação de Apoio a Serviços Técnicos, Ensino e Fomento à Pesquisa - Fundação ASTEF, que iniciou o processo de atualização de seus direcionamentos estratégicos no começo de 2018. Uma das estratégias definidas por essa atualização foi a implantação de um sistema de gestão de *compliance*. Nesse sentido, esse trabalho teve como objetivo avaliar os riscos de *compliance* da Fundação ASTEF, de forma a estabelecer um sistema de gestão de *compliance* baseado na norma ABNT ISO 19600:2014. Para dar condições ao atingimento desse objetivo, foi utilizada a norma ABNT ISO 31000: 2018 juntamente ao fluxograma de um sistema de gestão de *compliance* contido na norma ABNT ISO 19600:2014. Essa junção possibilitou a determinação de seis etapas para o estabelecimento do sistema de gestão e a avaliação dos riscos relacionados ao *compliance*. Essas etapas possibilitaram a identificação dos requisitos das partes interessadas e das questões externas e internas referentes ao *compliance* na organização, a apresentação de princípios de boa governança, escopo do sistema de gestão e da política de *compliance*. Além disso, houve a avaliação dos riscos de *compliance* através da identificação, mensuração da gravidade dos riscos, análise das consequências qualitativas e proposta de recomendações para redução dos riscos.

**Palavras-chave:** *Compliance*. ISO 19600. Fundação de apoio. Riscos.



## **ABSTRACT**

This study deals with the case of the Foundation for Support to Technical Services, Education and Research Promotion - ASTEF Foundation, which started the process of updating its strategic directions in early 2018. One of the strategies defined by this update was the implementation of a system compliance management. In this sense, this work aimed to evaluate the compliance risks of the ASTEF Foundation, in order to establish a compliance management system based on the ISO 19600: 2014 ABNT standard. In order to achieve this goal, the ISO 31000: 2018 standard was used along with the flowchart of a compliance management system contained in the ISO 19600: 2014 standard. This combination enabled the determination of six steps for the establishment of the management system and the evaluation of risks related to compliance. These steps enabled the identification of stakeholder requirements and external and internal issues related to organizational compliance, presentation of good governance principles, scope of management system, and compliance policy. In addition, compliance risks were assessed by identifying, measuring the severity of the risks, analyzing the qualitative consequences and proposing recommendations for risk reduction.

**Keywords:** Compliance. ISO 19600. Support foundation. Risk.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Fluxograma de um sistema de gestão de <i>compliance</i> .....	26
Figura 2	– Princípios de gerenciamento de riscos .....	35
Figura 3	– Processo de gestão de riscos .....	37
Figura 4	– Escala de probabilidade do risco .....	38
Figura 5	– Escala de consequência do risco .....	38
Figura 6	– Avaliação dos riscos .....	39
Figura 7	– Estrutura organizacional vigente na Fundação ASTEF .....	42
Figura 8	– Mapa estratégico da Fundação ASTEF .....	43
Figura 9	– Interações do objetivo estratégico 07 .....	45
Figura 10	– Ilustração das etapas da pesquisa.....	46
Figura 12	– Matriz de riscos da Fundação ASTEF .....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questões consideradas pela Fundação ASTEF .....	48
Quadro 2 – Requisitos das partes interessadas .....	49
Quadro 3 – Consequências qualitativas .....	55
Quadro 4 – Recomendações .....	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantificação dos riscos .....	53
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CREA/CE	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Ceará
FASTEF	Fundação de Apoio a Serviços Técnicos, Ensino e Fomento à Pesquisas
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
UFC	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Contextualização e importância do assunto</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3 Metodologia científica</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b> .....	<b>17</b>
<b>1.5 Limitações do trabalho</b> .....	<b>18</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 O que é <i>compliance</i></b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.1 Importância do <i>compliance</i></b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 Legislação brasileira pertinente</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2 ABNT ISO 19600</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.1 Introdução às Normas ISO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.2 A ABNT ISO 19600 – Sistema de gestão de <i>compliance</i></b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.3 Estrutura da Norma</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.4 Entendendo o fluxograma de um sistema de gestão de <i>compliance</i></b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.4.1 Identificação de questões externas e internas</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.4.2 Identificação dos requisitos das partes interessadas</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.4.3 Determinação do escopo e estabelecimento do sistema de gestão de <i>compliance</i></b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.4.4 Princípios de boa governança</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.4.5 Estabelecimento da política de <i>compliance</i></b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.4.6 Identificação de obrigações de <i>compliance</i> e avaliação dos riscos de <i>compliance</i></b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.4.7 Planejamento para abordar riscos de <i>compliance</i> e alcançar objetivos</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.4.8 Planejamento operacional e controle dos riscos de <i>compliance</i></b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.4.9 Avaliação de desempenho e relatório de <i>compliance</i></b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.4.10 Gestão de não cumprimentos e da melhoria contínua</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.4.11 Comprometimento da liderança, independência da função <i>compliance</i>, responsabilidades em todos níveis. Funções de suporte</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.5 Benefícios da implantação da ISO 19600</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3 Relação da ABNT ISO 19600 com a ABNT ISO 31000</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3.1 A ABNT ISO 31000</b> .....	<b>34</b>
<b>2.4 Como avaliar os riscos de <i>compliance</i></b> .....	<b>36</b>
<b>3 O CASO DA FUNDAÇÃO ASTEF</b> .....	<b>40</b>

3.1 Caracterização da Organização .....	40
3.1.1 Posicionamento estratégico .....	42
3.2 Detalhamento da situação problema .....	44
3.3 Etapas da pesquisa .....	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	48
4.1 Etapa 1 - Identificar as questões internas e externas .....	48
4.2 Etapa 2 - Identificar os requisitos das partes interessadas .....	49
4.3 Etapa 3 - Propor princípios de boa governança .....	50
4.4 Etapa 4 - Propor escopo para o Sistema de Gestão de <i>compliance</i> .....	50
4.5 Etapa 5 - Propor política de <i>compliance</i> .....	51
4.6 Etapa 6 - Identificar obrigações de <i>compliance</i> e avaliar os riscos de <i>compliance</i> .	51
5 CONCLUSÃO .....	58
5.1 Conclusões do estudo.....	58
5.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	59
5.3 Considerações finais .....	60
REFERÊNCIAS.....	61

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e importância do assunto

O Brasil vem passando por uma tendência de crescimento da produção tecnológica e de inovação realizada em instituições públicas e privadas. Grande parte dessa produção ocorre em Universidades ou Institutos tecnológicos federais que recebem verbas de vários órgãos públicos e empresas privadas para incentivar a elaboração de novas tecnologias que facilitem a vida em sociedade.

Para que a gestão dos recursos seja eficiente e para que não ocorram discrepâncias entre os valores e entregas existentes em projeto e o entregue ao final do prazo estabelecido, é necessário que uma entidade sem ligação direta com as partes interessadas realize a gestão e o controle dos recursos envolvidos, por isso, as Fundações de apoio à pesquisa estão crescendo no país.

Segundo Brasil (2018):

No Brasil, 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.

Por realizarem gestão de recursos públicos, em sua maioria, as Fundações de apoio não fogem da nova exigência da sociedade brasileira por transparência e o uso adequado dos recursos. Esse tema vem ganhando força na sociedade brasileira após diversos escândalos de corrupção e desvios de dinheiro público.

Segundo Cruz (2015, p. 30),

No Brasil, em decorrência de compromissos internacionais de políticas anticorrupção assumidos (através de Convenção da ONU contra a Corrupção, Convenção OEA contra a Corrupção e Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais – OCDE), foi apresentado, pelo Poder Executivo (Controladoria-Geral da União – CGU, Ministério da Justiça e Casa Civil), o projeto de lei 6.826/10, que trata da responsabilização administrativa e civil.



Esse projeto de lei foi aprovado e tornou-se a Lei n. 12.846/2013. Segundo as Federações de empresas FENAVIST E FEBRAC (2015), essa lei assegura o Programa de Integridade, que também pode ser chamado de Programa de *compliance*, em atendimento ao preceito de moralidade da Administração Pública, instalando métodos e programas anticorrupção.

Para Cruz (2017), instalar um programa de *compliance* ou sistema de gestão de *compliance* é uma forma de implantar controles internos na empresa, visto que o programa irá monitorar a aderência da organização e de seus funcionários às normas aplicáveis, sejam elas externas (leis, decretos, portarias, etc.) ou internas (manuais, políticas, procedimentos, etc.).

Para que o sistema de *compliance* seja eficaz, é necessário que ele seja um direcionamento estratégico e que todos os integrantes da Organização estejam comprometidos com o seu funcionamento, sob supervisão da Alta Direção.

Um processo complementar ao sistema de gestão de *compliance*, é a gestão de riscos. Para Baraldi (2011, p.7), “o gerenciamento de riscos empresariais são os conhecimentos, os métodos, os processos organizados e as ações práticas e melhoradas continuamente para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos e metas estratégicos.”

Convém que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão e da tomada de decisão, e seja integrado na estrutura, operações e processos da organização. Pode ser aplicado nos níveis estratégico, operacional, de programas ou de projetos. (ABNT ISO 31000, 2018)

Esse estudo trata de uma Fundação de Apoio a Serviços Técnicos, Ensino e Fomento à Pesquisa, que pode ser classificada como uma instituição privada, sem fins lucrativos e que tem como objetivo a prestação de serviços destinados ao desenvolvimento técnico-científico, além de servir de apoio à Universidade Federal do Ceará.

Essa Fundação iniciou processo de atualização de seus direcionamentos estratégicos no começo de 2018 com o objetivo de aumentar a sua carteira de clientes e garantir sua seguridade econômico financeira. Um dos planos definidos para o atendimento dos objetivos estratégicos foi o desenvolvimento de práticas que resultem na melhoria da reputação e do atendimento de requisitos legais exigidos pelos contratos de projetos. Além disso, um dos objetivos dessa atualização foi melhorar a imagem da organização.

Diante desse contexto, sugere-se a seguinte pergunta: Como avaliar riscos em uma fundação de apoio à pesquisa de forma a estabelecer um sistema de gestão de *compliance*?

## 1.2 Objetivos

Relacionados à pergunta e a justificativa definidas para este trabalho, podem-se destacar os seguintes objetivos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar os riscos de *compliance* da Fundação ASTEF, de forma a estabelecer um sistema de gestão de *compliance* baseado na norma ABNT ISO 19600:2014.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as principais informações necessárias para desenvolver um sistema de gestão de *compliance*.
- Apresentar o conjunto de etapas necessárias à implantação do sistema de gestão de *compliance*.
- Identificar os riscos de *compliance* na instituição de apoio à pesquisa.
- Indicar recomendações para tratamento dos riscos.

## 1.3 Metodologia científica

Para Gonçalves (2005, p. 47)

Pesquisar significa encontrar novos saberes científicos que permitam o avanço da ciência, ao mesmo tempo que se soluciona uma dificuldade que não se pode resolver automaticamente, mas apenas por meio de estudo conceitual ou empírico, com base em fontes de informação.

Levando em consideração que este trabalho busca estabelecer uma aplicação prática a problemas específicos em uma Fundação de apoio, pode ser classificado como tendo a natureza de pesquisa aplicada. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa aplicada tem o objetivo de criar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais.

Quanto ao tipo de abordagem, Gerhardt e Silveira (2009), enquadram essa pesquisa

como tendo uma abordagem qualitativa, pois a representatividade numérica não é o objetivo principal deste trabalho, mas, sim, o aprofundamento da compreensão da organização.

Em relação aos objetivos desta pesquisa, pode-se classificá-la como descritiva e normativa, pois apresenta análise indutiva dos dados e tem os processos da Fundação de Apoio como focos principais na abordagem. Sobre os procedimentos técnicos, serão utilizados os procedimentos de pesquisa: Pesquisa bibliográfica, Pesquisa documental e Estudo de caso.

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. No caso deste trabalho, além dos citados anteriormente, serão utilizados também documentos normativos e de entidades referência, como Institutos e Associações.

Já a pesquisa documental é considerada por Gil (2002), como uma prática de pesquisa em materiais que não passaram por tratamento ou que possam ser reelaborados de acordo com a finalidade da pesquisa. Na pesquisa, a fonte de documentos veio de arquivos particulares, de instituições de ordem privada e escritos.

A modalidade de pesquisa Estudo de caso, segundo Gil (2002), deve consistir no estudo profundo e exaustivo de um objeto de trabalho, no caso, a Fundação de apoio, e deve permitir o amplo detalhamento da situação problema e das soluções. Para o desenvolvimento do estudo, as informações foram obtidas através de entrevistas e reuniões com os funcionários da Fundação.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, o trabalho desenvolvido é apresentado através da caracterização do problema, da apresentação e justificativa do trabalho e sua relevância. Além disso, o objetivo geral e específicos do estudo e a metodologia detalhada são definidos.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico com o propósito de fornecer embasamento necessário para as análises decorrentes do estudo de caso. Já no terceiro capítulo, é feita uma breve descrição da empresa alvo, levando em consideração sua contextualização no mercado e seu planejamento estratégico. Além disso, são detalhadas as etapas da pesquisa definidas para a obtenção dos dados.

O quarto capítulo contém o desenvolvimento do método descrito pelo referencial teórico e detalhado nas etapas de pesquisa, levando em consideração a metodologia desenvolvida para esse trabalho, e seus resultados.

O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais do trabalho.

### **1.5 Limitações do trabalho**

Quanto às limitações, vale destacar que esse trabalho se refere a uma fundação específica, não podendo ser replicado em outras organizações, salvo suas generalidades.

Além disso, o tempo reduzido para o desenvolvimento desse trabalho e a disponibilidade limitada da agenda da fundação também são consideradas limitações. Outro ponto limitante foi a escassez de citações e trabalhos científicos relacionados aos temas abordados por este trabalho.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esse capítulo tem por objetivo apresentar a visão dos principais autores sobre os temas abordados ao decorrer desse trabalho de pesquisa.

### 2.1 O que é *compliance*

Para Assi (2013), o termo *compliance* deriva do verbo da língua inglesa *to comply*, cuja tradução pode ser dada como “cumprir, executar, realizar o que foi imposto”. Outra definição primária é dada por Cruz (2017). Ele afirma que o termo *compliance* pode ser entendido como a prática de estar em acordo com alguma ordem e/ou em concordância a alguma determinação.

As práticas de *compliance* passaram por diferentes versões com o passar do tempo e, segundo Assi (2013), essas alterações na definição podem ser entendidas como uma adaptação ao aumento da exigência por controles e pela necessidade de estar em concordância a requisitos.

Nesse sentido, Calado e Migliorini (2017) defendem que o *compliance* tem a capacidade de deixar a organização em conformidade com suas diretrizes internas e com as políticas e legislações externas. Além disso, os autores reforçam a natureza orientativa do *compliance*, ou seja, reforçam que essas práticas previnem que aconteçam desvios ou inconformidades.

Uma visão mais moderna é dada por Assi (2013, p. 30),

Na verdade, quando se fala em *compliance*, referimo-nos aos sistemas de controles internos que permitam esclarecer e proporcionar maior segurança àqueles que se utilizam da contabilidade e de suas demonstrações contábeis para efeito de análise econômico-financeira e de gerenciamento operacional e de riscos de liquidez incluindo nesses controles a prevenção à realização de eventuais operações ilegais, fraudulentas e que culminem em desfalques não somente à instituição como também a clientes, fornecedores e investidores.

Devido ao fato de estarem diretamente ligadas a demonstrações financeiras das organizações e pela regulamentação de papéis de ação para mercados específicos, as organizações foram obrigadas a adaptar-se ao novo código vigente, iniciando assim a influência

pública para a fiscalização e uniformização de atividades (CRUZ, 2017).

### **2.1.1 Importância do compliance**

Para Assi (2013) as atividades de *compliance* têm ganhado força para a demonstração pública do cumprimento de obrigações porque as mesmas têm como base o controle do comportamento organizacional, interligando os objetivos estratégicos e operacionais, o fluxo de informações e a gestão da conformidade.

Buscando o atendimento das expectativas das partes interessadas, Brasil (2016b, p. 10) recomenda que,

A estratégia mais ampla deve ser a de incorporar o *compliance* à cultura de negócios da empresa, de modo que não seja possível dissociar seu comprometimento com a observância das leis de suas normas internas. A partir daí o programa correrá menor risco de ser visto como um entrave para o alcance das metas de performance e passará a ser considerado e incorporado como parte das regras fundamentais do negócio.

Segundo Assi (2013), pode-se aplicar algumas técnicas para o bom funcionamento da gestão e função de *compliance*, entende-se função de *compliance* como pessoa (s) responsáveis pela gestão de *compliance* (ABNT ISO 19600, 2014). As técnicas sugeridas por Assi (2013) são:

- Emissão de normas e regulamentos internos.
- Realização de pesquisa diária de legislação aplicável às atividades da empresa no que tange à atividade de *compliance*.
- Efetuar testes em operações em sistemas para verificar se estão em *compliance*.
- Confeccionar manual de gerenciamento de crise e definir equipe para atuar em situações do tipo.
- Produzir teste de certificação de *compliance* a ser aplicado anualmente.
- Estimular a equipe a ser mais competitiva, ter atitudes éticas, ser capaz de superar diferenças e trabalhar em equipe.
- Implementar e monitorar instrumentos de controle interno vinculados às práticas de *compliance*.

- Controlar e revisar pendências cadastrais e de documentação referentes às seções: “Conheça seu cliente”, “Conheça seu fornecedor” e “Conheça seu funcionário”.
- Desenvolver controles operacionais e sistêmicos, além de testes para prevenir a lavagem de dinheiro, principalmente em instituições financeiras.
- Proporcionar e apoiar a elaboração de treinamentos adequados às necessidades da empresa e dos funcionários.
- Desenvolver e implementar mecanismos de apoio (relatórios) aos executivos da organização a fim de facilitar a tomada de decisão no comitê de *compliance*.

### ***2.1.2 Legislação brasileira pertinente***

O *compliance* brasileiro vem ganhando forças após a sanção da lei de responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, que também é chamada de lei 12.846/2013, que prevê em seu Art 5º, capítulo dois, os atos que, praticados por pessoa jurídica, serão caracterizados como atentado ao patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra as diretrizes de gestão pública ou contra compromissos internacionais firmados pela República brasileira como sendo (BRASIL, 2013):

- I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;
- II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;
- III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;
- IV - no tocante a licitações e contratos:
  - a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
  - b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
  - c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
  - d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
  - e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar

de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

Na opinião de Cruz (2017), essa lei impõe responsabilidade civil e administrativa por atos ilícitos, principalmente os relacionados a corrupção, cometidos contra a gestão pública nacional e estrangeira.

Já segundo Chizzotti (2018), no que tange a administração pública, a sanção da lei nº 12.846/13 deu início a uma nova era administrativa, tendo em vista o estabelecimento do conceito aberto de “pessoa jurídica” para fins de responsabilização e a instalação de um novo princípio moral administrativo, vinculado às regras de *compliance* da boa gestão empresarial internalizadas no setor público.

## **2.2 ABNT ISO 19600**

### ***2.2.1 Introdução às Normas ISO***

Antes de iniciar a explanação sobre a norma relacionada ao *compliance*, é interessante tratar sobre a importância da normalização e sobre a série de normas ABNT ISO.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2014c) estabelece que normalização é o processo de formulação e aplicação de regras para a resposta ou prevenção de problemas, com a integração dos *stakeholders*, para o estímulo da economia global.

Ainda segundo a ABNT, “as normas asseguram as características desejáveis de produtos e serviços, como qualidade, segurança, confiabilidade, eficiência, intercambiabilidade, bem como respeito ambiental – e tudo isto a um custo econômico”. (ABNT, 2014a)

Para que padrões internacionais sejam estabelecidos, Vargas (2006) afirma que as



instituições responsáveis pela elaboração dessas normas são a *International Organization for Standardization* (ISO) e a *International Electrotechnical Commission* (IEC). Esse autor esclarece que, após a elaboração dessas normas, o reconhecimento das mesmas é dado pela Organização Mundial do Comércio (OMC) e assim, as normas tornam-se referência para o comércio internacional.

Esse trabalho tem como norteadora uma norma ISO. Segundo a Associação Brasileiras de Normas Técnicas - ABNT (2014a), as funções das normas ISO são:

- Tornar mais eficientes, seguros e limpos o desenvolvimento, a fabricação e o fornecimento de produtos e serviços;
- Facilitar o comércio entre países;
- Proporcionar aos governos uma base técnica para avaliação da conformidade saúde, segurança e legislação ambiental;
- Disseminar os avanços tecnológicos e gerenciais;
- Incentivar a inovação;
- Salvar consumidores e usuários de produtos e serviços;
- Tornar a vida mais simples provendo soluções para problemas comuns.

A ABNT (2014b) justifica a existência e a adoção de normas pelo fato de elas representem parâmetros apropriados aos mercados a que se destinam e pela possibilidade de serem utilizadas em processos de: regulamentação, acreditação, certificação, metrologia, informação técnica, e nas relações comerciais Cliente – Fornecedor.

Relacionado ao tema desse trabalho, a Fundação Nacional da Qualidade-FNQ (2017) afirma que a utilização de práticas de *compliance* demonstra o engajamento das organizações com a lei e com uma gestão responsável e transparente, resultando em organizações éticas e íntegras.

Devido às funções das Normas ISO e justificativa da FNQ para a adoção de práticas de *compliance* expostas nesse tópico, podemos enfatizar a importância de uma norma direcionadora que trate exclusivamente sobre *compliance*, como é o caso da ABNT ISO 19600:2014.

### **2.2.2 A ABNT ISO 19600 – Sistema de gestão de *compliance***

Embora a ABNT ISO 19600 – Sistema de gestão de *compliance*: Diretrizes (2014)

seja recente, se comparada às outras normas da família ISO, possui a mesma estrutura e organização das suas irmãs, e em seu escopo ela estabelece que nasceu para fornecer orientações para a construção, fortalecimento, realização, avaliação, melhoria contínua e ágil de um sistema de gestão de *compliance* em qualquer organização, independentemente do seu tamanho, ramo de atuação ou natureza.

Segundo Costa e Garcia (2015, p. 34),

A ISO 19600:2014 destina-se a auxiliar as empresas a melhorar e expandir a abordagem existente para gerenciamento da conformidade, e pode ser aplicada como um ‘plug-in’ adaptável ao Sistema de Gestão da empresa, e assim gerir as questões de *compliance*.

Assi (2017) afirma que a ISO 19600: 2014 engloba atividades relativas a legislação, riscos de governança, trabalhistas, tributos, ambientais, responsabilidade social, conduta profissional, contabilidade, dentre outras. Isso pode ser comprovado pela análise da norma ABNT ISO 19600 (2014), pois ela afirma que um sistema de gestão de *compliance* eficaz deve abranger toda a empresa e garantir que a legislação significativa seja atendida, juntamente a requisitos legislativos, códigos da indústria e diretrizes organizacionais, assim como regras de governança corporativa, boas práticas, ética e esperanças da comunidade.

### **2.2.3 Estrutura da Norma**

A Norma ABNT ISO 19600 (2014) é constituída por 10 capítulos. O conteúdo abordado por estes capítulos pode ser resumido como:

Capítulo 1 - Escopo: Define a finalidade do conteúdo abordado pela ABNT ISO 19600:2014 e as delimitações de aplicabilidade das diretrizes fornecidas pela norma.

Capítulo 2 - Referências normativas: Indica que não existem referências regulamentares abordadas pela ABNT ISO 19600:2014.

Capítulo 3 – Termos e Definições: Esclarece os termos e definições característicos do sistema de gestão de *compliance* direcionado pela norma ABN ISO 19600:2014.

Capítulo 4 - Contexto da Organização: Orienta para o entendimento da organização e seu contexto e das necessidades e expectativas das partes interessadas. Além disso, auxilia na determinação do escopo do sistema de gestão de *compliance* e princípios de boa governança e nas obrigações de *compliance*. E ainda ajuda a identificar, analisar e avaliar os riscos de

*compliance*.

Capítulo 5 - Liderança: Direciona sobre liderança e comprometimento, sobre a política de *compliance* e sobre os papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais.

Capítulo 6 - Planejamento: Estabelece diretrizes de ações para abordagem dos riscos de *compliance* e estabelecimento dos objetivos de *compliance*, além do planejamento para atingi-los.

Capítulo 7 - Apoio: Estabelece diretrizes sobre os recursos utilizados, as competências requeridas e os treinamentos necessários e sobre conscientização, comunicação e informação documentada.

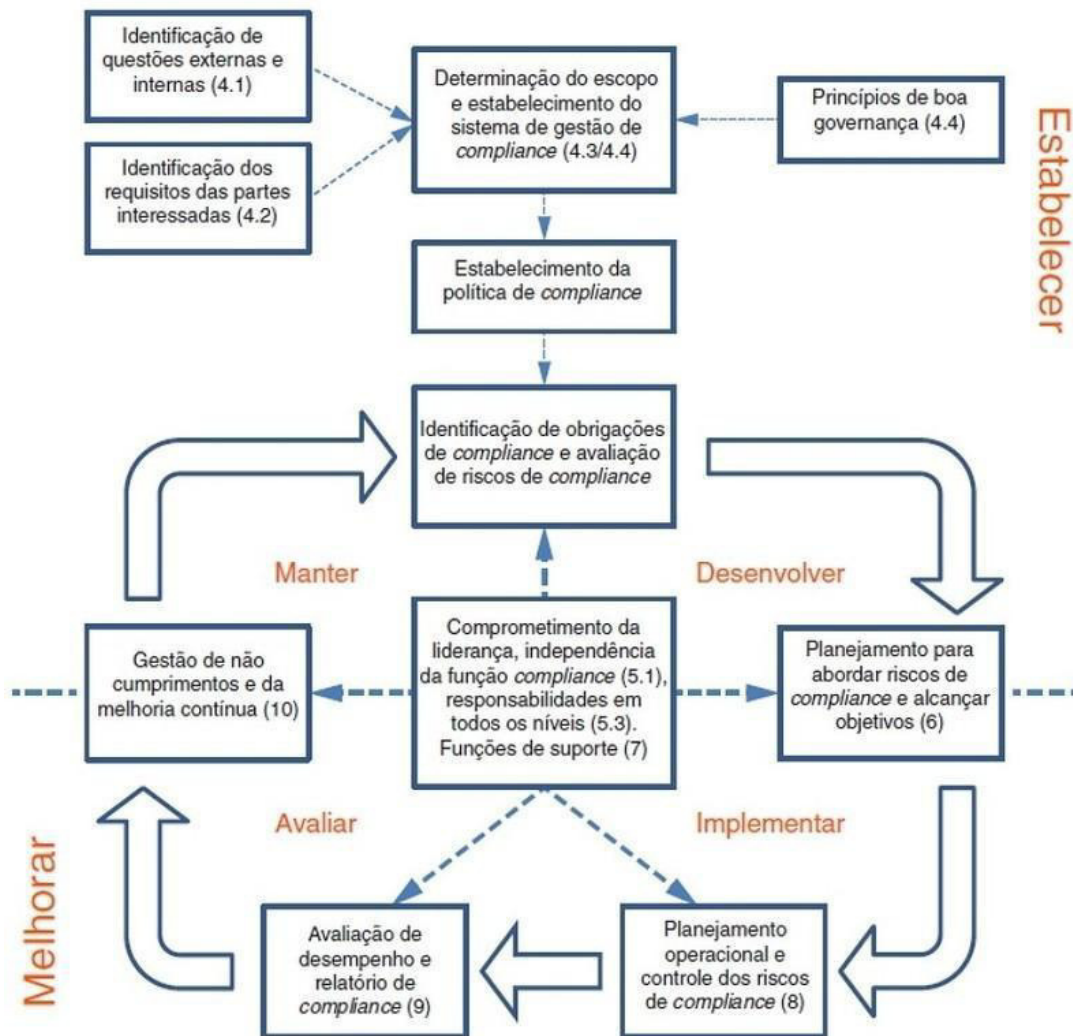
Capítulo 8 - Operação: Orienta sobre planejamento e controle operacional, estabelecimento de controles e procedimentos e sobre processos terceirizados.

Capítulo 9 - Avaliação de desempenho: Direciona a organização sobre monitoramento, medição, análise e avaliação, auditoria e sobre a análise crítica da direção.

Capítulo 10 - Melhoria: Discorre sobre indicações de não conformidade, não cumprimento e ação corretiva, além da melhoria contínua.

Assim como as demais normas da *International Organization for Standardization*, a ISO 19600:2014 tem o seu processo baseado na melhoria contínua e no ciclo PDCA. A figura 1 representa o fluxograma de um sistema de gestão de *compliance*, do seu estabelecimento até a fase de implantação de melhorias. Os códigos citados em cada etapa da Figura 1 representam o capítulo e item da Norma que direcionam a entrega a ser realizada em cada passo do processo de estabelecimento do sistema de gestão de *compliance*.

Figura 1 – Fluxograma de um sistema de gestão de *compliance*



Fonte: Adaptado de ABNT ISO 19600 (2014, p. vi).

Para Costa e Garcia (2015), a proposta representada pela figura 1 segue o ciclo PDCA que pode ser categorizado como:

- PLAN: Reconhecer os requisitos de conformidade através do mapeamento de riscos com a finalidade de definir uma estratégia e as medidas para mitigá-los.
- DO: Estipular e colocar em prática mecanismos de acompanhamento das medidas instauradas.
- CHECK: Averiguar os controles implementados para conferir se estão conformes à estratégia do programa de *compliance* estabelecido.
- ACT: Realizar melhoria contínua baseada nos resultados obtidos pela fase anterior e controlar casos de Não-Conformidade.

#### ***2.2.4 Entendendo o fluxograma de um sistema de gestão de compliance***

Devido a importância das etapas do fluxograma de um sistema de gestão de *compliance* para esse trabalho, as mesmas estão detalhadas, na sequência do fluxograma, a seguir.

##### ***2.2.4.1 Identificação de questões externas e internas***

Nessa etapa, a norma ABNT ISO 19600 (2014) orienta a organização a determinar as questões externas e internas relacionadas a *compliance*, levando em consideração a finalidade dessas questões e como elas podem afetar o atingimento dos objetivos do sistema de gestão de *compliance*. A Norma também recomenda que sejam levados em consideração os cenários: normativo, social, cultural, econômico, político, sistemático, de processos e os recursos internos.

##### ***2.2.4.2 Identificação dos requisitos das partes interessadas***

A norma ABNT ISO 19600 (2014) recomenda que a organização aponte as partes interessadas relevantes ao sistema de gestão de *compliance* e seus requisitos.

##### ***2.2.4.3 Determinação do escopo e estabelecimento do sistema de gestão de compliance***

Levando em consideração as questões externas e internas e os requisitos das partes interessadas definidos anteriormente, a norma ABNT ISO 19600 (2014) direciona as organizações a determinar a abrangência e a finalidade do sistema de gestão de *compliance*, considerando os processos integrantes do sistema de gestão e suas interações.

##### ***2.2.4.4 Princípios de boa governança***

A norma ABNT ISO 19600 (2014) recomenda que o escopo do sistema de gestão de *compliance* leve em consideração alguns princípios de governança relacionados a função de *compliance*, que são as pessoas responsáveis pela gestão de *compliance*. Os princípios apontados pela Norma são: acesso direto da função de *compliance* ao órgão regulamentador, independência da função de *compliance* e autoridade apropriada e recursos adequados alocados

à função de *compliance*.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) aponta quatro princípios básicos de gestão que podem complementar a definição da norma ABNT ISO 19600:2014. Esses princípios são:

Transparência – Pode ser entendido como o propósito de tornar acessível para as partes interessadas as informações de seu interesse, sejam elas financeiras ou gerenciais. Assim, a divulgação de informações não se torna restrita somente a publicação de dados exigida por legislação ou regulamentos.

Equidade – Pode ser caracterizado pelo tratamento neutro e imparcial de todos os *stakeholders* da organização, considerando suas obrigações, direitos, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas – Os responsáveis pela gestão das organizações têm a obrigação de prestar contas de suas atividades de forma clara, breve, acessível e apropriada. Além disso, devem assumir totalmente a responsabilidade por suas ações e falhas.

Responsabilidade Corporativa – Os responsáveis pela gestão devem cuidar da viabilidade econômico financeira de sua organização, reduzir a exposição negativa e aumentar os pontos positivos de sua empresa, considerando questões estratégicas, de capital e temporais.

#### 2.2.4.5 Estabelecimento da política de *compliance*

Segundo a norma ABNT ISO 19600 (2014), os membros da administração e da Alta Direção devem consultar seus empregados a fim de definir uma política de *compliance* que seja apropriada à finalidade da organização, que permita o estabelecimento dos objetivos de *compliance* e que se comprometa com o atendimento dos requisitos e com a melhoria contínua do sistema de gestão de *compliance*.

Durante a elaboração dessa política, os envolvidos devem levar em consideração as obrigações internacionais, regionais, locais ou específicas; os direcionadores estratégicos da organização; a estrutura e panorama de governança; os riscos associados ao não cumprimento e outras políticas, normas e códigos internos vigentes.

Ainda conforme a norma ABNT ISO 19600 (2014), a política de *compliance* tem a obrigação de unir diversos critérios, que são: o escopo do sistema de gestão definido anteriormente; a aplicabilidade do sistema levando em consideração a natureza, o porte e a complexidade da organização; o nível de integração do *compliance* com as outras funções existentes na organização; o grau de aderência do *compliance* às práticas da instituição; o nível

de independência e a autonomia da função de *compliance*; o compromisso da gerir e expor questões relacionadas ao *compliance*; os princípios norteadores das relações com os *stakeholders*; o padrão de conduta e a responsabilização pela prestação de contas e as consequências do não cumprimento.

Além do exposto ao decorrer dessa seção, a norma ABNT ISO 19600 (2014) preconiza algumas características para a política de *compliance*, como a sua disponibilização a todos os empregados e seu registro como informação documentada, que seja redigida em linguagem acessível aos funcionários, podendo ser traduzida para outras línguas e disponibilizada para as partes interessadas, caso seja necessário, e a obrigatoriedade da sua atualização.

#### 2.2.4.6 Identificação de obrigações de *compliance* e avaliação dos riscos de *compliance*

A norma ABNT ISO 19600 (2014) recomenda que a organização identifique as obrigações de *compliance* referentes ao seu negócio e as suas implicações nas atividades de rotina e produtos finais. Essas obrigações devem ser consideradas em todas as fases do sistema de gestão de *compliance*.

Além disso, a norma ABNT ISO 19600 (2014) recomenda que as obrigações devem incluir requisitos e comprometimento de *compliance*. São exemplos de requisitos de *compliance*: leis e regulamentos, ordens, regras ou diretrizes emitidas pelas agências reguladoras, dentre outros. Os exemplos de comprometimento de *compliance* são: acordos com autoridades públicas e clientes, princípios voluntários ou códigos de prática, normas organizacionais pertinentes, dentre outros.

Buscando manter o processo de atendimento às obrigações de *compliance*, a norma ABNT ISO 19600 (2014) sugere que as organizações possuam processos de identificação de novas leis e de alterações em leis, regulamentos e códigos pertinentes. Para isso, a norma ABNT ISO 19600 (2014) recomenda que as organizações participem de fóruns e seminários empresariais, monitorem os sites das agências regulamentadoras e as fontes das obrigações de *compliance*, participem de grupos profissionais, dentre outros.

Quanto à identificação e avaliação dos riscos de *compliance*, a norma ABNT ISO 19600 (2014) reitera a sua importância e a utilização da identificação e avaliação como base para a implantação do sistema de gestão de *compliance*.

A norma ABNT ISO 19600 (2014) relaciona a identificação dos riscos de *compliance* com as obrigações de *compliance*, atividades, produtos, serviços e aspectos da

operação com a finalidade de identificar casos de não conformidade. Para o melhor aproveitamento dessa análise, a norma ABNT ISO 19600 (2014) recomenda que sejam levados em consideração as causas, fontes e a gravidade caso os riscos ocorram.

Devido a importância da identificação e avaliação dos riscos de *compliance* e o fato de que a norma ABNT ISO 19600:2014 não apresenta um modelo estruturado, o método de quantificação e avaliação de riscos utilizado nesse trabalho está abordado na seção 2.4 Como avaliar riscos de *compliance*.

#### 2.2.4.7 Planejamento para abordar riscos de *compliance* e alcançar objetivos

Para que as ações de abordagem de riscos sejam determinadas, a norma ABNT ISO 19600 (2014) recomenda que as organizações levem em consideração as questões externas e internas, os requisitos das partes interessadas, os princípios da boa governança, as obrigações de *compliance* e os riscos identificados nas etapas anteriores do fluxograma.

Segundo a norma ABNT ISO (2014), é interessante identificar os riscos de *compliance* que precisam ser abordados porque assim é possível garantir que o sistema de gestão de *compliance* atinja os resultados esperados, além de possibilitar a prevenção, identificação e contenção dos efeitos indesejáveis, possibilitando a melhoria contínua.

Quanto aos riscos de *compliance*, a norma ABNT ISO 19600 (2014) recomenda que a organização desenvolva mecanismos de abordagem dos mesmos de forma a incluir e pôr em prática ações nas rotinas do sistema de gestão de *compliance* e possibilitar a avaliação da eficácia dessas ações.

Essa etapa também inclui a definição dos objetivos do sistema de gestão de *compliance* em relação a funções e níveis relevantes. Para a norma ABNT ISO 19600 (2014), os objetivos de *compliance* devem estar relacionados com a política de *compliance* e ser mensuráveis, devem levar em consideração os requisitos cabíveis e devem ser monitorados, comunicados e atualizados, conforme necessidade.

Em relação ao planejamento do atingimento dos objetivos de *compliance*, a norma ABNT ISO 19600 (2014) sugere que organização deve definir como os mesmos serão atingidos, os recursos necessários, as pessoas responsáveis, o prazo para conclusão e uma metodologia para avaliação dos resultados.



#### 2.2.4.8 Planejamento operacional e controle dos riscos de *compliance*

Nessa etapa do fluxograma de um sistema de gestão de *compliance*, a norma ABNT ISO 19600 (2014) recomenda que a organização defina os objetivos e os critérios dos processos necessários para o atendimento das obrigações de *compliance*, além disso, a Norma recomenda a implantação de controles de processos direcionados pelos critérios estabelecidos e a guarda de informação documentada.

De acordo com a norma ABNT ISO 19600 (2014), a organização deve gerir as obrigações de *compliance* e os riscos associados através de controles eficazes, que assegurem o atendimento das obrigações definidas. Os procedimentos de controle devem levar em consideração: a integração das obrigações de *compliance* em procedimentos, a coerência com as outras funções da organização, o monitoramento e a medição contínuos, mecanismos de avaliação e relatório que assegurem o comprometimento dos procedimentos por parte dos empregados e a facilitação da identificação e relato de não cumprimento e dos riscos de não cumprimento.

A norma ABNT ISO 19600 (2014) também trata do controle e monitoramento dos processos de terceiros, pois a terceirização das operações não libera a organização de suas responsabilidades legais ou de suas obrigações de *compliance*.

#### 2.2.4.9 Avaliação de desempenho e relatório de *compliance*

A norma ABNT ISO 19600 (2014) recomenda que as organizações avaliem o desempenho e a eficácia do sistema de gestão de *compliance*. Para essa avaliação, as organizações devem estipular quais informações devem ser monitoradas, medidas e o motivo; quais métodos devem ser utilizados para o monitoramento, medição, análise, avaliação e garantia dos resultados, e a periodicidade de monitoramento, medição e avaliação dos resultados.

Após a coleta das informações, a norma ABNT ISO 19600 (2014) sugere que sejam realizadas análises e avaliações críticas para a identificação das causas e das providências a serem tomadas. Esses resultados devem ser gerenciados através de indicadores mensuráveis que quantifiquem o desempenho de *compliance*. Além de gerenciados, os resultados devem ser comunicados aos órgãos regulamentadores, à direção e à função de *compliance* através de relatórios de *compliance*. Esses relatórios devem ter formato, conteúdo e periodicidade definidos pela organização e devem ser adicionados aos relatórios organizacionais padrão.

#### 2.2.4.10 *Gestão de não cumprimentos e da melhoria contínua*

Essa etapa do sistema de gestão de *compliance* refere-se ao procedimento adotado pela organização para o gerenciamento das não conformidades. Segundo a norma ABNT ISO 19600 (2014), quando uma não conformidade ou não cumprimento acontece, a instituição deve: tomar providências ou gerenciar as consequências; avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas raiz da não conformidade; adotar ações necessárias; avaliar criticamente a eficácia das medidas adotadas e, caso necessário, realizar modificações no sistema de gestão de *compliance*.

Para a norma ABNT ISO 19600 (2014), o procedimento de gerenciamento de não conformidades, quando realizado adequadamente, permite o arquivamento de informações e a inclusão das mesmas nos relatórios de *compliance*, construindo assim, a base para a melhoria contínua do desempenho de *compliance* na organização.

#### 2.2.4.11 *Comprometimento da liderança, independência da função compliance, responsabilidades em todos níveis. Funções de suporte*

Essa etapa no fluxograma de um sistema de gestão de *compliance* oferece suporte a maioria das etapas citadas anteriormente. Para a norma ABNT ISO 19600 (2014), é importante que o conselho de administração e a Alta Direção manifestem liderança e comprometimento em relação ao sistema de gestão de *compliance* através do estabelecimento e defesa dos valores fundamentais da organização, pela comunicação da importância de um sistema de gestão de *compliance* e da conformidade nos requisitos desse sistema, pelo direcionamento e apoio às pessoas que contribuem para a eficácia do sistema de gestão e pela promoção da melhoria contínua.

Além do citado anteriormente, são papéis da Alta Direção e do conselho de administração, segundo a norma ABNT ISO 19600 (2014): assegurar a disponibilidade dos recursos necessários ao sistema de gestão de *compliance*; garantir o desenvolvimento e implantação das políticas, procedimentos e processos para o atingimento dos objetivos de *compliance*; possibilitar a integração dos requisitos de *compliance* aos processos de negócio da organização; garantir o alinhamento entre as metas operacionais e as obrigações de *compliance* e proporcionar o atingimento dos resultados esperados do sistema de gestão de *compliance*.

Quanto a independência da função *compliance*, a norma ABNT ISO 19600 (2014) assume que é responsabilidade da Alta Direção atribuir e comunicar responsabilidades e

autoridades dentro da organização, de forma a garantir a coerência do sistema de gestão de *compliance* às determinações da ISO 19600 e a comunicação do desempenho do sistema de gestão ao órgão regulamentador e à Alta Direção.

Relacionado as funções de suporte, a ABNT ISO 19600 (2014) atribui a Alta Direção e aos demais níveis de direção a tarefa de determinar e fornecer todos os recursos indispensáveis ao estabelecimento, desenvolvimento, implementação, avaliação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão de *compliance*, levando em consideração o porte, estrutura, complexidade e as operações da organização.

### **2.2.5 Benefícios da implantação da ISO 19600**

Segundo Costa e Garcia (2015), a implantação da ISO 19600:2014 proporciona os seguintes benefícios:

- Incorporação flexível de elementos críticos à parâmetros referência;
- Desenvolvimento de uma nova imagem para a empresa;
- Validação junto aos órgãos reguladores do alinhamento da empresa às normas legais, governamentais e globais de *compliance*;
- Empresas de qualquer porte e ramo de atuação podem adotar a abordagem baseadas no risco para a construção de controles internos;
- Ajuste da cultura organizacional, visando o cumprimento do novo padrão normativo por todos da empresa.

### **2.3 Relação da ABNT ISO 19600 com a ABNT ISO 31000**

A norma ABNT ISO 19600:2014 possui diversos itens sobre a identificação, análise e avaliação dos riscos de *compliance* e para atendê-los, é interessante tratar sobre gestão de riscos. A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT também reconhece uma norma internacional para o gerenciamento de riscos, a ABNT ISO 31000 – Gestão de riscos: Diretrizes.

Costa e Garcia (2015, p. 35) justificam a necessidade de o gerenciamento de riscos estar sempre relacionado às práticas de *compliance*,

Atualmente, atuar dentro de um processo *Compliant* é uma das maiores preocupações da Administração para a Gestão de Riscos. A implementação de um programa, baseado nos valores empresariais de ética e de conformidade,

quando adequada aos riscos das empresas, tem auxiliado na manutenção da integridade dos processos, e a evitar ou minimizar potenciais problemas de corrupção, fraude e de má conduta, entre outros.

Para iniciar o entendimento da gestão de riscos, é importante definir o objeto da gestão. Para a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2014), risco é o produto da incerteza, seja favorável ou não, nos processos, sistemas e escolhas que ocasionam variações, previstas ou não, no desempenho da organização em relação às expectativas das partes interessadas.

Como esse trabalho tem como foco principal a norma ABNT ISO 19600:2014, a norma ABNT ISO 31000: 2018 foi abordada de forma a fornecer breve esclarecimento sobre seus objetivos e orientações relacionadas ao estabelecimento do sistema de gestão de *compliance*.

### **2.3.1 A ABNT ISO 31000**

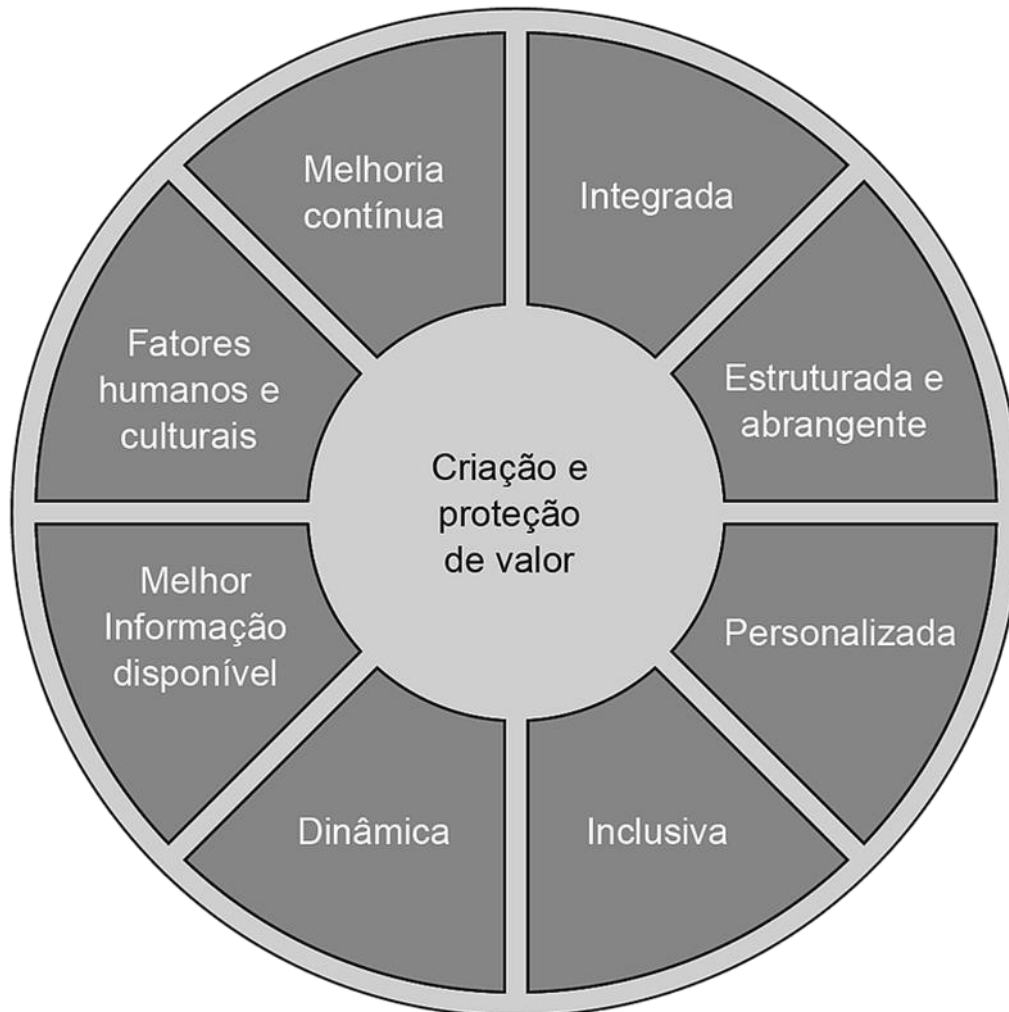
A norma ABNT ISO 31000 possui uma versão amplamente abordada que foi confeccionada em 2009 e passou por atualização em 2018. Esse trabalho utiliza definições e abordagens da versão mais recente.

Em seu escopo, a norma ABNT ISO 31000 (2018), estabelece que oferece diretrizes para o gerenciamento de riscos nas organizações e que essas diretrizes são adaptáveis a todos os tipos de organização, ramo de atuação e servem de apoio à tomada de decisão. Segundo a norma ABNT ISO 31000 (2018), pode-se entender gerenciamento de riscos como o conjunto de atividades coordenadas que visam a gestão e o controle dos riscos em uma organização.

A ABNT ISO 31000 (2018) indica princípios para o gerenciamento de riscos que devem ser considerados para a construção da estrutura e dos processos de gestão de riscos da organização. Além disso, os elementos têm a função de auxiliar a organização na contenção dos efeitos da incerteza nas metas estabelecidas. Segundo a Norma ABNT ISO 31000 (2018), os princípios racionalizam as características da gestão de riscos eficaz e eficiente, pois disseminam valores, intenções e propósitos do gerenciamento de riscos.

Esses princípios e suas interações estão representados na figura 2.

Figura 2 – Princípios de gerenciamento de riscos.



Fonte: Adaptado de ABNT ISO 31000 (2018).

A ABNT ISO 31000 (2018) esclarece esses princípios como sendo:

1. Integrada – A gestão de riscos deve fazer parte de todas as atividades realizadas pela organização.
2. Estruturada e abrangente – O gerenciamento de riscos deve ser realizado de forma arquitetada e inclusiva para a obtenção de resultados sólidos e padronizados.
3. Personalizada – O procedimento de gestão de riscos deve ser adaptável aos contextos internos e externos, além de estar relacionado às metas estabelecidas.
4. Inclusiva – A gestão de riscos é realizada de forma eficaz e eficiente quando todos os *stakeholders* estão envolvidos e suas opiniões, conhecimentos e percepções são levados em consideração.
5. Dinâmica – O gerenciamento de riscos deve antecipar, detectar, identificar e responder alterações nos contextos externos e internos da organização de maneira apropriada.

6. Melhor informação disponível – Para que o processo de gestão de riscos aconteça de forma adequada, é imprescindível que as informações estejam disponíveis, claras e pertinentes e possam ser utilizadas pelas partes interessadas.

7. Fatores humanos e culturais – É importante evidenciar que fatores humanos e culturais influem em todos os aspectos, níveis e estágios do gerenciamento de riscos.

8. Melhoria contínua – As experiências e o aprendizado ocasionam melhoria contínua na gestão de riscos.

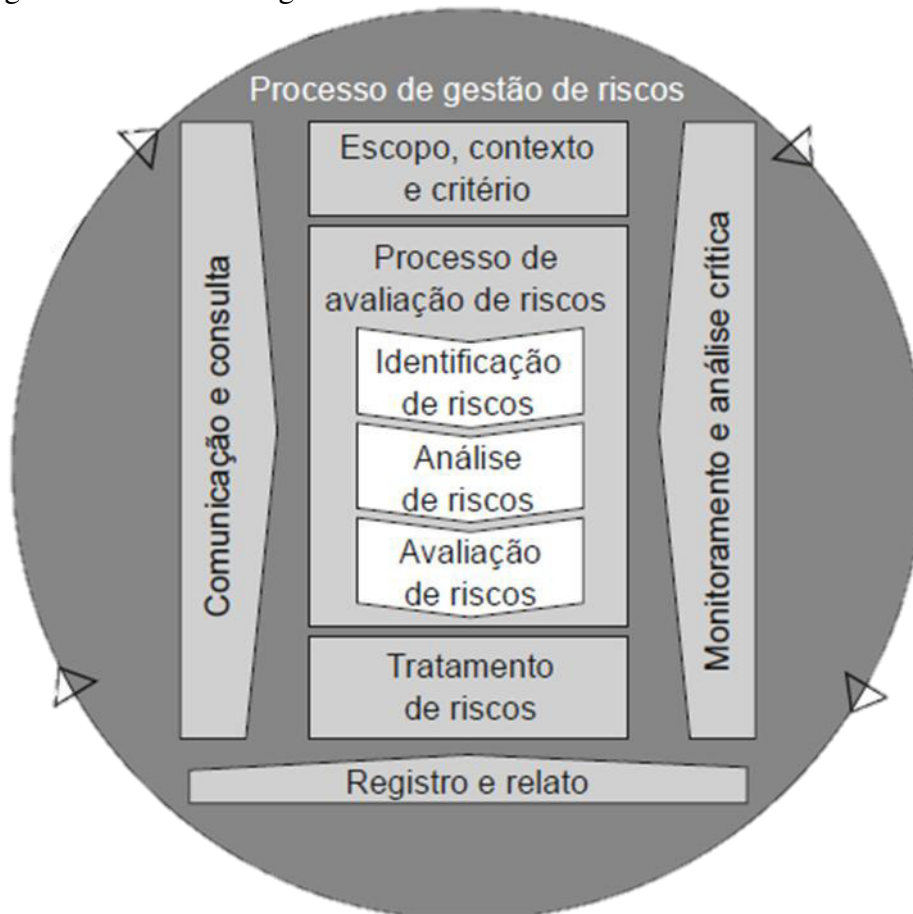
Segundo a norma ABNT ISO 31000 (2018), o ato de realizar gestão de riscos precisa do comprometimento da governança e da liderança, pois assim a gestão de riscos será inserida em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão, garantindo a eficácia do sistema de gestão.

A norma ABNT ISO 31000:2018 trata também do processo de gerenciamento de riscos que, devido a sua importância para esse trabalho, está disposto em destaque na seção 2.4.

#### **2.4 Como avaliar os riscos de *compliance***

Segundo a Norma ABNT ISO 31000 (2018), o gerenciamento de riscos engloba a aplicação conjunta de políticas, procedimentos, rotinas de comunicação e consulta, determinação do contexto e avaliação, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos. A figura 3 mostra a representação desse processo.

Figura 3 – Processo de gestão de riscos



Fonte: Adaptado de ABNT ISO 31000 (2018).

De acordo com o processo representado pela figura 3, a norma ABNT ISO 31000 (2018) demonstra a importância de que o processo de gerenciamento de riscos esteja estruturado de forma que registro e relato sejam a base, comunicação e consulta, e monitoramento e análise crítica SEJAM o apoio que serve de sustentação ao processo de avaliação de risco e o tratamento dos mesmos.

Já para Baraldi (2011), a gestão de riscos eficiente deve seguir a ordem: entender o negócio e seus desdobramentos, classificar os riscos, quantificar os efeitos e definir estratégias de respostas aos mesmos.

Devido ao fato de a gestão de riscos não ser o processo principal desse trabalho, a norma ABNT ISO 31000:2018 está representada de forma resumida e serve apenas de apoio aos direcionamentos da norma ABNT ISO 19600:2014.

Uma ferramenta utilizada para a classificação quantitativa dos riscos através da ponderação de impacto e probabilidade é a matriz de riscos. (BRASIL, 2016a). Ribeiro (2013) chama de método de matriz simples – MMS o cálculo do nível de incerteza a partir da multiplicação do grau de probabilidade (P) pelo grau de gravidade ou consequência (G),

resultando em  $(NR=P*G)$ .

As escalas de probabilidade e consequência usadas nesse trabalho foram definidas por Nascimento (2016 *apud* ELIAS, 2017) como sendo:

Figura 4 – Escala de probabilidade do risco

1	Improvável	Não é esperado que ocorra
2	Remota	Quase nunca ocorre, muito improvável
3	Ocasional	Ocorre às vezes
4	Provável	Ocorre muitas vezes
5	Frequente	Quase sempre ocorre

Fonte: NASCIMENTO (2016, *apud* ELIAS, 2017).

Figura 5 – Escala de consequência do risco

1	Desprezível	Causa apenas alguns inconvenientes passageiros que não afetam o produto ou serviço, nem o cliente
2	Marginal	Pode ter consequências leves que afetam o produto ou o serviço, mas podem ser corrigidos
3	Crítica	Afetam o produto ou serviço e a satisfação do cliente
4	Catastrófica	Podem causar perda do produto ou serviço e parada operacional

Fonte: NASCIMENTO (2016, *apud* ELIAS, 2017).

Segundo Brasil (2016a), o resultado da multiplicação dos índices de probabilidade e consequência permitem a classificação da gravidade dos riscos como pequeno, moderado, alto e crítico. Esse órgão considera que os riscos considerados como alto e crítico precisam de controles mais rígidos, enquanto os riscos considerados como pequenos e moderados merecem controles mais brandos.

Esse trabalho se utilizará da definição de Nascimento (2016 *apud* ELIAS, 2017) no tocante a classificação dos riscos. A matriz de riscos deve seguir a classificação da figura 6.





### **3 O CASO DA FUNDAÇÃO ASTEF**

Esse capítulo tem como objetivo apresentar a organização em que esse trabalho foi desenvolvido e a metodologia utilizada.

#### **3.1 Caracterização da Organização**

As informações da organização citadas ao decorrer desta seção foram retiradas do site institucional da Fundação ASTEF, que consta nas referências (FASTEF, 2018), e houve complementação nas informações durante as reuniões de trabalho.

A Fundação de Apoio a Serviços Técnicos, Ensino e Fomento à Pesquisas - Fundação ASTEF, é considerada uma entidade privada sem fins lucrativos, dedicada à prestação de serviços voltados para o desenvolvimento científico e tecnológico. A entidade foi fundada com os seguintes objetivos:

- Apoiar a Universidade Federal do Ceará – UFC com projetos de extensão, pesquisa, de ensino e desenvolvimento institucional científico, cultural e tecnológico, mediante a celebração de contratos, convênios, acordos, planos de trabalho, parcerias, por prazo determinado, ou mediante outras ações, desde que compatíveis com as finalidades e com as normas da Universidade Federal do Ceará – UFC;
- Prestar serviços técnicos ou científicos a pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, diretamente ou por intermediação;
- Desenvolver atividades de consultoria, assessoria e auditoria;
- Contribuir para a integração da Universidade Federal do Ceará – UFC à comunidade atual e potencialmente beneficiária de suas atividades, mediante ações públicas e privadas de interesse da sociedade civil;
- Atuar em conjunto ou articuladamente com instituições congêneres.

A administração da Fundação ASTEF está sob responsabilidade de seu Conselho Curador, Diretoria Executiva, Conselho Consultivo e Conselho Fiscal. As atribuições e caracterização desses níveis gerenciais estão descritas a seguir.

O Conselho Curador é o órgão máximo de deliberação e definidor das políticas de atuação da Fundação ASTEF. Esse Conselho é composto de representantes da Instituidora, da sociedade civil e ainda pelo seu Diretor Presidente, este com direito a voz e sem direito a voto.

Todos os Conselheiros têm mandato honorífico com duração de 4 anos.

A Diretoria Executiva é o órgão de administração e execução da Fundação ASTEF é composta por 6 membros, que são: Diretor Presidente e o seu Vice; Diretor Administrativo Financeiro e o seu Vice; Diretor Científico e o seu Vice. Os diretores da Diretoria Executiva são escolhidos dentre os sócios naturais e os contribuintes da Instituidora e têm mandato honorífico de 4 anos. Já os Diretores da Diretoria Executiva e seus Vices Diretores são escolhidos, nomeados e empossados pelo Conselho Curador permitida uma única recondução subsequente.

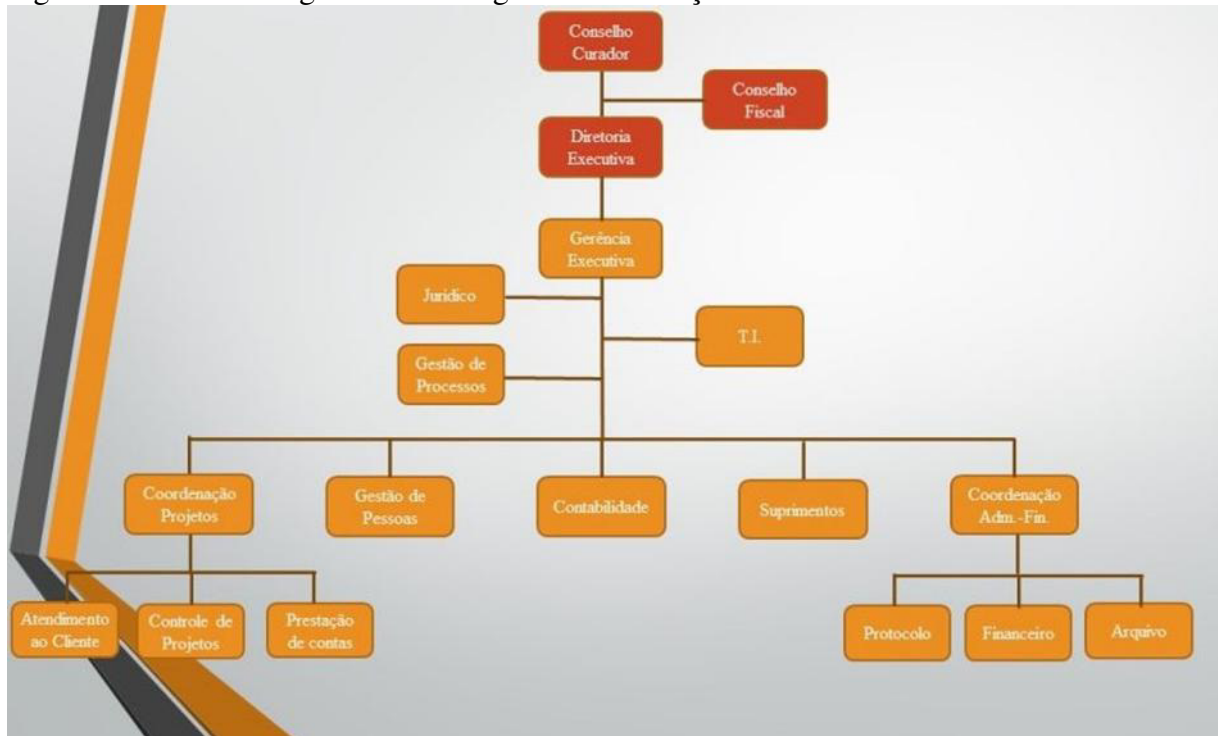
O Conselho Consultivo é o órgão de assessoramento técnico e científico composto por conselheiros nomeados pelo Conselho Curador por indicação da Diretoria Executiva, oriundos da comunidade científica e representantes de entidades vinculadas às áreas de atuação da Fundação ASTEF, com mandato de 4 anos e não recebem qualquer tipo de remuneração durante o exercício de seus mandatos. Cada um possui um representante.

Os representantes desse Conselho pertencem às seguintes entidades e órgãos governamentais: Governo do Estado do Ceará, Prefeitura Municipal de Fortaleza, Universidade Federal do Ceará, CREA/CE, FIEC e Departamentos Acadêmicos do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará.

O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador da Administração e da movimentação contábil e financeira da Fundação ASTEF. Ele é constituído por 3 membros efetivos e 3 respectivos suplentes, escolhidos pelo Conselho Curador, para um mandato honorífico de 4 anos, permitida uma única recondução para outro mandato subsequente. Os integrantes do Conselho Fiscal são escolhidos dentre os sócios naturais ou contribuintes da Instituidora.

Quanto ao nível tático da organização, a Fundação ASTEF possui atualmente 27 funcionários efetivos, 8 estagiários e uma gerente executiva. Esses funcionários estão dispostos nas seguintes unidades organizacionais: Gerência Executiva, Jurídico, Gestão de Processos, T.I, Coordenação de Projetos, Gestão de Pessoas, Contabilidade, Suprimentos e Coordenação Administrativo-Financeira. A figura 7 mostra a estrutura organizacional vigente na Fundação.

Figura 7 – Estrutura organizacional vigente na Fundação ASTEF



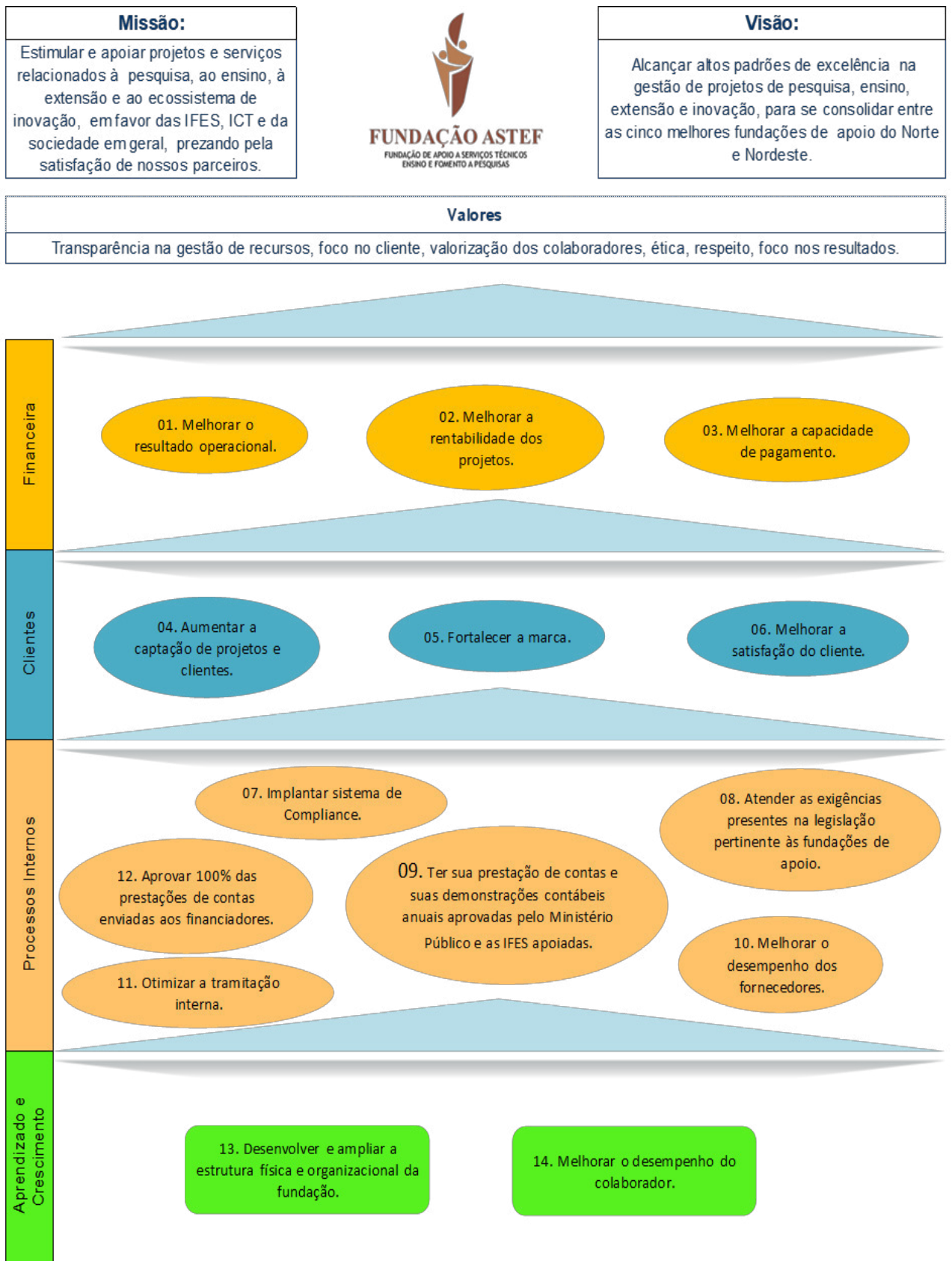
Fonte: FASSTEF (2018).

### 3.1.1 Posicionamento estratégico

Em 2018 a Fundação ASTEF iniciou o trabalho de revisão de seu planejamento estratégico e definição de metas e indicadores. Em reuniões de trabalho foi esclarecido que o objetivo principal dessa atualização foi melhorar o desempenho da organização e ampliar seu posicionamento nas áreas em que atua.

O resultado desse planejamento estratégico pode ser representado pela figura 8, que mostra o Mapa estratégico da Fundação ASTEF baseado no resumo do *Balanced Scorecard* (BSC).

Figura 8 – Mapa estratégico da Fundação ASTEF



Fonte: elaborada pela autora.

A estruturação do Mapa estratégico da Fundação ASTEF através das quatro perspectivas do BSC permite a percepção de quais objetivos oferecem suporte e condições aos outros.

Como pode-se observar, a base da estrutura estratégica pertence a perspectiva de aprendizado e crescimento, cujos objetivos são: desenvolver e ampliar a estrutura física e organizacional da Fundação e melhorar o desempenho do colaborador. As ações tomadas para o atingimento desses objetivos, quando adequadas e satisfatórias, possibilita o alcance dos objetivos pertencentes a perspectiva de processos internos.

Relacionados a perspectiva de processos internos estão os objetivos: implantar sistema de *compliance*, aprovar 100% das prestações de contas enviadas aos financiadores, otimizar a tramitação interna, aprovar a prestação de contas e demonstrações contábeis enviadas ao Ministério Público e as IFES apoiadas, atender às exigências legislativas pertinente às fundações de apoio e melhorar o desempenho dos fornecedores.

O cumprimento dos objetivos da perspectiva de processos internos oferece condições para o alcance dos objetivos referentes a perspectiva dos clientes. Esses objetivos são: aumentar a captação de projetos e clientes, fortalecer a marca e melhorar a satisfação dos clientes. O atingimento desses objetivos permite que os objetivos da perspectiva financeira sejam alcançados, que são: melhorar o resultado operacional, a rentabilidade dos projetos e a satisfação dos clientes. Esses objetivos podem ser considerados finalísticos.

Além da construção estratificada das perspectivas e objetivos, o mapa estratégico demonstra que todos os objetivos estratégicos estão em alinhamento aos valores e à missão da Fundação ASTEF, e buscam alcançar a visão estabelecida pela organização.

### **3.2 Detalhamento da situação problema**

Por tratar-se de uma instituição que trabalha como elo de ligação entre os Órgãos Financiadores (BNDES, FINEP, Petrobrás, dentre outros) e os Coordenadores de projeto, realizando a gestão dos recursos e os procedimentos exigidos pela legislação, a Fundação ASTEF precisa resguardar sua imagem e reputação no mercado.

Durante as reuniões de trabalho e entrevistas com alguns empregados, foi levantado que, além da preocupação em manter uma boa reputação, a Fundação ASTEF precisa manter sua seguridade financeira, visto que, por tratar-se de uma organização sem fins lucrativos, utiliza a retribuição financeira por seus serviços exclusivamente para manutenção do seu

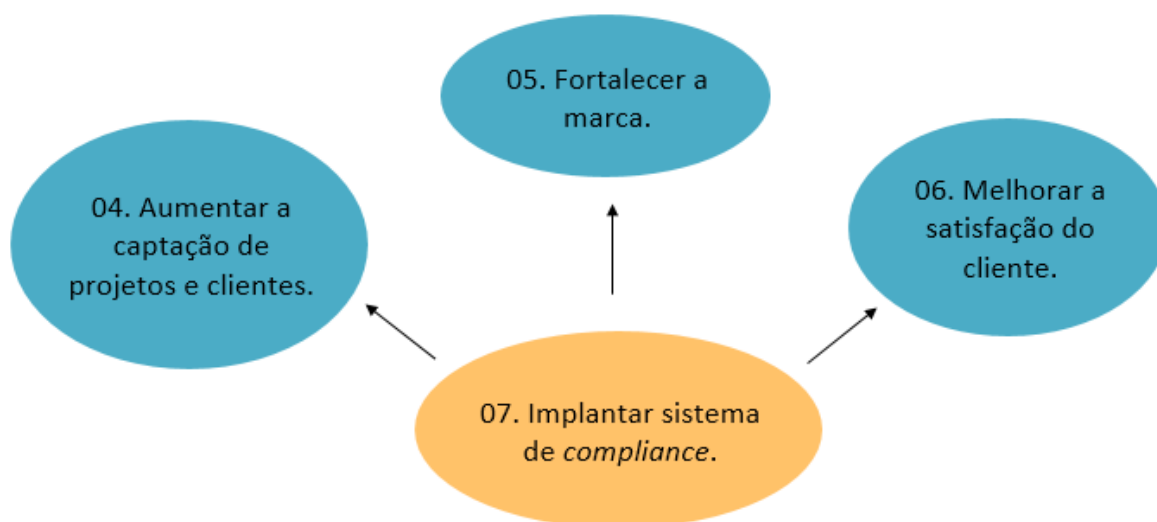
funcionamento, como o pagamento de salários administrativos, compra de material, dentre outros. Esse valor utilizado para a manutenção do funcionamento da organização provém de retribuições na ordem de 5% a 10% do valor do projeto gerido pela instituição.

As reuniões de trabalho apontaram que uma das obrigações da Fundação ASTEF é manter em arquivo toda a documentação oriunda dos projetos geridos por ela pelo tempo determinado de 10 anos. Durante esse tempo, o Órgão Financiador pode solicitar auditoria nos projetos subsidiados por ele e, caso não conformidades sejam identificadas no processo, o Órgão pode glosar a despesa, ou seja, pode reprová-la e exigir a devolução do recurso, exigindo a restituição do valor da Fundação.

Como a Fundação ASTEF, legalmente, é considerada a representante dos projetos e guardiã dos recursos e a devolução de recursos financeiros colocaria em risco a manutenção do funcionamento da Instituição, o Sistema de Gestão de *compliance* foi uma das estratégias definidas na perspectiva de Processos Internos para atender aos objetivos estratégicos definidos pela equipe durante as reuniões de planejamento.

Este trabalho busca dar condições a realização do objetivo 07- Implantar sistema de gestão de *compliance*. As interações desse objetivo estão descritas na figura 9.

Figura 9 – Interações do objetivo estratégico 07



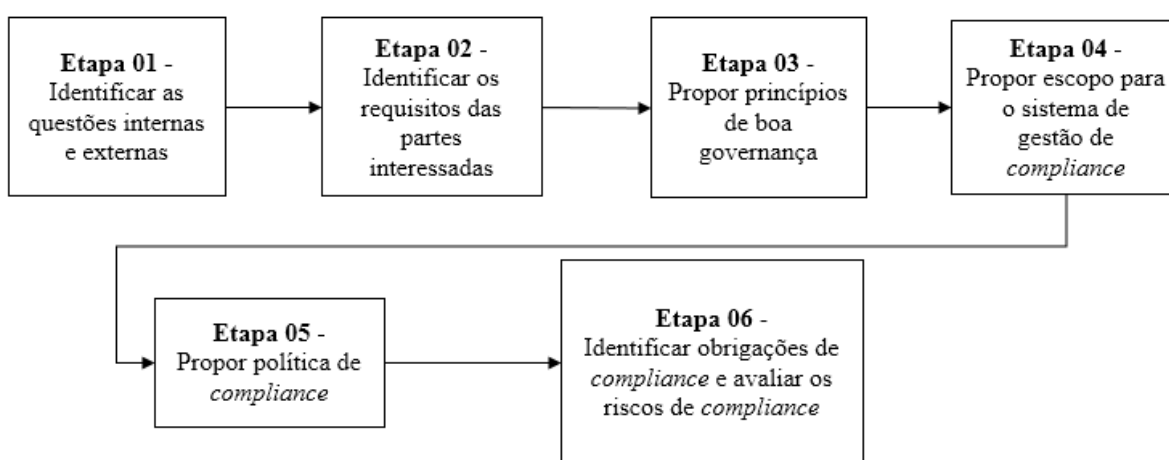
Fonte: elaborada pela autora.

Devido a capacidade de melhoria da reputação e da imagem que o sistema de gestão de *compliance* oferece, a adoção desse sistema dá condições eficazes para o alcance dos objetivos da perspectiva de clientes.

### 3.3 Etapas da pesquisa

As etapas estabelecidas para esta pesquisa têm como base o fluxograma de um sistema de *compliance*, exposto na figura 1. Devido ao fato desse trabalho destinar-se apenas a identificação e avaliação dos riscos de *compliance*, o método compreende apenas a fase de planejamento do ciclo PDCA. Para facilitar a representação do método escolhido para esse trabalho, foi elaborada a figura 10, que tem como base o fluxograma da ABNT ISO 19600:2014.

Figura 10 – Ilustração das etapas da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

As etapas definidas para este trabalho estão descritas a seguir.

**Etapa 01 - Identificar as questões internas e externas:** Foram levantadas as principais questões internas e externas que devem ser consideradas pela Fundação ASTEF para o sistema de gestão de *compliance*. Essas questões levam em consideração o atendimento de requisitos legais da Fundação como fundação de Apoio e como gestora de projetos, o posicionamento da Instituição como membro da sociedade e participante da situação econômica e financeira do país e os processos realizados por ela. Essa etapa teve como base a matriz SWOT, resultado do planejamento estratégico, que elenca forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

**Etapa 02 - Identificar os requisitos das partes interessadas:** Para o atendimento dessa etapa, foi realizada reunião com funcionários de diversas unidades organizacionais da Fundação ASTEF, sob a finalidade de levantamento de dados e definição das partes interessadas e seus requisitos, levando em consideração todos os tipos de relação realizados pela organização.

**Etapa 03 - Propor princípios de boa governança:** Consiste em propor princípios de governança que norteiem o escopo do sistema de gestão de *compliance* em concordância aos



valores estratégicos da organização e os requisitos dos negócios em que a organização está inserida.

Etapa 04 - Propor escopo para o Sistema de Gestão de *compliance*: Essa etapa consiste na junção das informações coletadas nas fases anteriores para a construção do escopo do modelo de sistema de gestão de *compliance* a ser proposto para a Fundação ASTEF de acordo com os direcionamentos da norma ABNT ISO 19600:2014.

Etapa 05 - Propor política de *compliance*: Essa etapa sugere a confecção e proposta de uma política de *compliance*, embora o referencial teórico contido nesse trabalho afirme que a elaboração dessa política é obrigação da Alta Direção, essa autora opta por sugerir uma política que pode auxiliar a Fundação ASTEF.

Etapa 06 - Identificar obrigações de *compliance* e avaliar os riscos de *compliance*: Essa etapa prevê a identificação e a avaliação dos riscos de *compliance*. Esses riscos foram identificados e mensurados seguindo a metodologia da matriz de riscos em uma reunião de alinhamento da equipe, incluindo membros da equipe de planejamento estratégico e empregados de nível tático. Nessa matriz temos além da quantificação, a avaliação qualitativa das consequências caso os riscos sejam concretizados e uma sugestão para o tratamento dos mesmos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse capítulo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos pela aplicação do método construído para esse trabalho e realizar considerações dos mesmos.

### 4.1 Etapa 1 - Identificar as questões internas e externas

O quadro 1 mostra as questões internas e externas a serem consideradas para a construção do sistema de gestão de *compliance* da Fundação ASTEF. As questões consideradas como externas e internas para a Fundação ASTEF foram retiradas da matriz SWOT, que foi elaborada durante a estruturação do planejamento estratégico versão 2018, através de reuniões da equipe de planejamento estratégico.

Devido a questões estratégicas e de segurança da informação, a matriz SWOT não pode estar na íntegra neste trabalho, mas essa ausência não reduz a confiança e a credibilidade das informações aqui tratadas ou o engajamento de todos os níveis da organização para o estabelecimento do sistema de gestão de *compliance*.

Quadro 1 – Questões consideradas pela Fundação ASTEF

Natureza	Questões consideradas
Externa	Fiscalização dos órgãos de controle; Poder de negociação dos compradores; Burocracia por parte dos órgãos de controle e legislação; Manual de orientação do CONFIES.
Interna	Comunicação interna; Comunicação com os coordenadores de projeto; Bem-estar dos colaboradores; Captação de projetos; Mapeamento de processos.

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro 1 contempla apenas as questões, positivas e negativas, relacionadas ao *compliance*, categorizadas em questões relativas a legislação pertinente, de imagem e de atendimento a requisitos críticos para a continuidade da organização.

## 4.2 Etapa 2 - Identificar os requisitos das partes interessadas

Essa etapa prevê a identificação das partes interessadas à Fundação ASTEF e seus requisitos. Para o atendimento das especificações dessa etapa foram realizadas reuniões de trabalho com a equipe de *compliance* da Fundação ASTEF. Essa equipe foi composta por coordenadores e analistas dos setores de Suprimentos, Projetos, Jurídico, Financeiro, RH e T.I, além da gerente executiva da Fundação. As reuniões aconteceram conforme disponibilidade da equipe e foram realizadas na sede da organização.

A definição dos *stakeholders* e seus requisitos levou em consideração as relações comerciais estabelecidas pelos diferentes setores da Fundação ASTEF e partes externas essenciais aos processos da organização. Foi utilizada a técnica de *brainstorming* com o objetivo de esclarecer a toda a organização a importância e os pontos críticos existentes nas relações comerciais estabelecidas pela Fundação. Os resultados obtidos estão detalhados no quadro 2.

Quadro 2 – Requisitos das partes interessadas

Parte Interessada	Requisito
Coordenadores de projeto	Tempo reduzido de atendimento às solicitações; Prazo hábil para entrega de documentação; Termo de referência.
Órgãos Financiadores	Integridade; Ausência de citação no portal da transparência; Instrumento jurídico bem elaborado; Processos conformes.
Fornecedores contratados via licitação	Pagamento em dia; Informações de forma de contratação; Boa imagem.
Órgãos de controle	Transparência; Atendimento de prazos; Probidade; Atendimento à requisitos legais.
Entidades Apoiadas (UFC e UFCA)	Atendimento aos prazos; Prestação de contas periódicas; Instrumento jurídico validado; Transparência; Boa imagem.
Colaboradores	Pagamento em dia; Atendimento à requisitos legais; Imagem idônea; Plano de cargos e carreiras; Informações disponíveis; Transparência; Meritocracia.

Parte Interessada	Requisito
Sociedade	Probidade; Transparência; Divulgação dos projetos.
Órgãos de fiscalização	Atendimento a questões de rotina; Cumprimento de obrigações; Transparência.

Fonte: elaborado pela autora.

A análise do quadro 2 permite afirmar que a Fundação ASTEF possui relações comerciais nas mais diversas esferas da sociedade brasileira e precisa atender aos requisitos para manter-se ativa nos mercados em que atua e atrativa a clientes, empregados e a órgãos financiadores.

Dentre os requisitos apontados, estão amplamente ligados ao *compliance*, os requisitos: transparência, boa imagem da organização, atendimento à requisitos legais, cumprimento de prazos, validação e elaboração correta do instrumento jurídico. Esses requisitos estão diretamente ligados aos objetivos do *compliance* e ao direcionamento estratégico vigente na organização.

### 4.3 Etapa 3 - Propor princípios de boa governança

Para o atendimento dessa etapa, foi levado em consideração os valores estabelecidos pelo planejamento estratégico versão 2018 e as recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e da ABNT ISO 19600:2014. Esses princípios foram concebidos por essa autora através de pesquisas relacionadas ao tema e a aplicação do mesmo em empresas, levando em consideração os valores estratégicos.

Os princípios de boa governança sugeridos são: transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e autonomia da função *compliance*.

### 4.4 Etapa 4 - Propor escopo para o Sistema de Gestão de *compliance*

Levando em consideração as determinações das etapas anteriores e as discussões realizadas durante as reuniões da equipe de *compliance*, a etapa 4 permite o estabelecimento do escopo do sistema de gestão de *compliance* como tendo o alcance em toda a organização. Essa abrangência estende-se a todos os processos realizados pela organização em seus diferentes negócios, incluído as terceirizações.

#### **4.5 Etapa 5 - Propor política de compliance**

Embora seja responsabilidade da Alta Direção construir a política de *compliance*, essa autora optou por sugeri-la mesmo assim. Essa decisão está embasada no desejo de fornecer o máximo possível de informações e diretrizes para a Fundação ASTEF no que se relaciona ao planejamento do sistema de gestão de *compliance*.

O produto dessa etapa leva em consideração as informações fornecidas por todas as etapas anteriores do método. A política sugerida é:

“A Fundação ASTEF assume o compromisso de garantir transparência no processo de gestão de recursos repassados pelos financiadores, e em seus demais processos, atender efetivamente os requisitos das partes interessadas e oferecer um ambiente de relações de trabalho íntegras”.

#### **4.6 Etapa 6 - Identificar obrigações de *compliance* e avaliar os riscos de *compliance***

De acordo com a descrição do método, essa etapa prevê a identificação das obrigações de *compliance* e a avaliação dos riscos relacionados ao tema. As obrigações levaram em consideração o escopo e a política de *compliance* apresentadas pelas etapas anteriores e os valores estratégicos definidos pela organização.

Durante reunião de trabalho da equipe de *compliance*, foram definidas as obrigações fundamentais relacionadas ao *compliance* que a Fundação ASTEF precisa cumprir. Essas obrigações são:

- Atender aos requisitos legais como Fundação de apoio
- Atender aos requisitos legais como gestora de projetos
- Promover ética em suas relações
- Valorizar os colaboradores
- Foco nos resultados

Após a delimitação das obrigações, foi possível identificar e mensurar os riscos de *compliance* inseridos nos processos da Fundação ASTEF. Os riscos identificados durante a reunião da equipe de *compliance* foram:

1. Falha na elaboração e avaliação do instrumento jurídico
2. Insuficiência no acompanhamento do instrumento jurídico (Contratado)
3. Atraso ou descumprimento de obrigações (Contábeis)
4. Conduta ética incompatível
5. Questões trabalhistas quanto à contratação pessoa física
6. Questões quanto à contratação de pessoa jurídica (Fornecedor)
7. Não cumprimento dos requisitos do E-social
8. Erro no processo de pagamento
9. Atraso ou descumprimento de obrigações (Órgãos Financiadores)
10. Erro na parametrização do sistema
11. Questões quanto à atuação como contratada (Financiadores)
12. Ausência de controle das informações disponíveis no Portal da Transparência

A numeração atribuída a cada risco apresentado acima será utilizada ao decorrer desta seção, não sendo alterada em nenhuma situação.

A mensuração dos riscos ocorreu através da utilização da técnica de avaliação de riscos denominada matriz de riscos. Nessa técnica, a intensidade do risco é medida através da multiplicação de sua consequência pela sua probabilidade. Os valores atribuídos a cada categoria de probabilidade e consequências levam em consideração as definições de Nascimento (2016, *apud* ELIAS,2017) que foram demonstradas na revisão de literatura. A tabela 1 mostra os níveis atribuídos a cada risco.

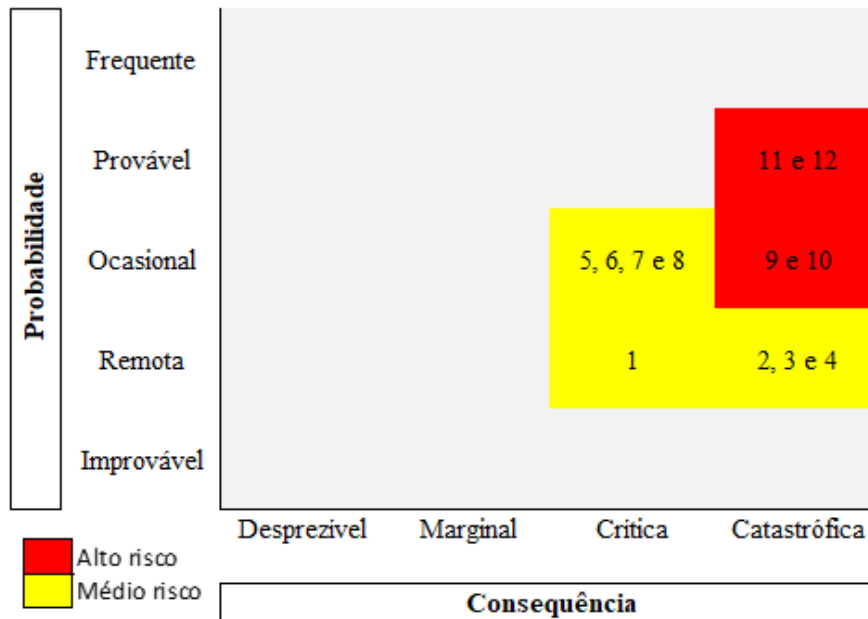
Tabela 1 – Quantificação dos riscos

Nº	Risco	Probabilidade (P)	Consequência (C)	R=PxC
1	Falha na elaboração e avaliação do instrumento jurídico	2	3	6
2	Insuficiência no acompanhamento do instrumento jurídico (Contratado)	2	4	8
3	Atraso ou descumprimento de obrigações (Contábeis)	2	4	8
4	Conduta ética incompatível	2	4	8
5	Questões trabalhistas quanto à contratação pessoa física	3	3	9
6	Questões quanto à contratação de pessoa jurídica (Fornecedor)	3	3	9
7	Não cumprimento dos requisitos do E-social	3	3	9
8	Erro no processo de pagamento	3	3	9
9	Atraso ou descumprimento de obrigações (Órgãos Financiadores)	3	4	12
10	Erro na parametrização do sistema	3	4	12
11	Questões quanto à atuação como contratada (Financiadores)	4	4	16
12	Ausência de controle das informações disponíveis no Portal da Transparência	4	4	16

Fonte: elaborada pela autora.

O valor resultante da multiplicação de probabilidade e ocorrência fornece a gravidade do risco caso ele seja concretizado. Para facilitar a visualização e a estratificação dos níveis de aceitação dos riscos e suas consequências, a figura 12 mostra os resultados desse tópico que, utilizou-se dos números atribuídos a cada risco no início dessa seção.

Figura 12 – Matriz de riscos da Fundação ASTEF



Fonte: elaborada pela autora.

Essa autora optou por considerar como alto risco os riscos com probabilidade de ocorrência de média a alta (ocasional e provável) e consequências catastróficas. Já os riscos de nível médio foram considerados como tendo probabilidade remota e ocasional, mas que oferecem danos críticos e catastróficos à organização. Essa classificação levou em consideração as definições de Nascimento (2016 *apud* ELIAS, 2017).

No caso da Fundação ASTEF, os riscos considerados altos são: atraso ou descumprimento de obrigações (Órgãos Financiadores), erro na parametrização do sistema, questões quanto à atuação como contratada (Financiadores) e ausência de controle das informações disponíveis no Portal da Transparência

Os riscos considerados de médio risco são: falha na elaboração e avaliação do instrumento jurídico, insuficiência no acompanhamento do instrumento jurídico (Contratado), atraso ou descumprimento de obrigações (Contábeis), conduta ética incompatível, questões trabalhistas quanto à contratação pessoa física, questões quanto à contratação de pessoa jurídica (Fornecedor), não cumprimento dos requisitos do E-social e erros no processo de pagamento.

Os riscos que obtiveram maiores índices na multiplicação de probabilidade e consequência possuem grande relação com a existência da Fundação ASTEF, pois caso sejam identificadas informações indevidas no portal da transparência ou o caso o sistema utilizado pelos diversos setores da organização não esteja obedecendo a um padrão, certamente a fundação passará por uma situação delicada.

O passo seguinte para o gerenciamento dos riscos consiste na identificação das



consequências qualitativas caso os riscos sejam concretizados. O quadro 3 mostra todas as consequências reconhecidas pela equipe da Fundação ASTEF durante reunião de trabalho.

Quadro 3 – Consequências qualitativas

Nº	Risco	Consequência qualitativa
1	Falha na elaboração e avaliação do instrumento jurídico	Devolução de recursos; Imagem negativa; Sanções administrativas; Retrabalho.
2	Insuficiência no acompanhamento do instrumento jurídico (Contratado)	Devolução de recursos; Imagem negativa; Sanções administrativas e judiciais; Retrabalho; Atraso na prestação de contas; Perda de clientes.
3	Atraso ou descumprimento de obrigações (Contábeis)	Multa; Auditoria <i>in loco</i> ; Retrabalho; Inabilitação perante financiadores e MPF.
4	Conduta ética incompatível	Auditoria <i>in loco</i> ; Perda do credenciamento; Devolução de recursos; Imagem negativa; Responsabilização judicial ou extrajudicial para a Diretoria.
5	Questões trabalhistas quanto à contratação pessoa física	Perdas financeiras; Imagem negativa aos financiadores.
6	Questões quanto à contratação de pessoa jurídica (Fornecedor)	Encargo; Quebra de contrato.
7	Não cumprimento dos requisitos do E-social	Multa; Auditoria <i>in loco</i> ; Retrabalho.
8	Erro no processo de pagamento	Multa; Devolução; Insatisfação do cliente.
9	Atraso ou descumprimento de obrigações (Órgãos Financiadores)	Devolução de recursos; Imagem negativa; Sanções administrativas e judiciais; Inadimplência; Retrabalho; Perda do credenciamento.

Nº	Risco	Consequência qualitativa
10	Erro na parametrização do sistema	Resultados incorretos; Multa; Retrabalho; Imagem negativa frente a sociedade; Perda de credenciamento; Auditoria <i>in loco</i> .
11	Questões quanto à atuação como contratada (Financiadores)	Devolução de recursos; Imagem negativa; Sanções administrativas.
12	Ausência de controle das informações disponíveis no Portal da Transparência	Auditoria <i>in loco</i> ; Perda do credenciamento; Imagem negativa; Responsabilização judicial ou extrajudicial para a Diretoria; Sanção administrativa.

Fonte: elaborado pela autora.

Ao se analisar as consequências qualitativas dos riscos categorizados como intoleráveis, pode-se justificar a sua classificação. Isso ocorre devido a repetição das consequências: perda do credenciamento, responsabilização judicial ou extrajudicial, devolução de recursos e insatisfação do cliente. Todos esses efeitos ferem e desestabilizam o planejamento estratégico da organização.

O próximo passo para o gerenciamento dos riscos consiste nas recomendações para o tratamento das ameaças. Essas recomendações também foram obtidas através das reuniões da equipe de *compliance* e estão indicadas no quadro 4.

Quadro 4 – Recomendações

Nº	Risco	Recomendações sugeridas
1	Falha na elaboração e avaliação do instrumento jurídico	Garantir que todos os instrumentos jurídicos passem pelo Jurídico
2	Insuficiência no acompanhamento do instrumento jurídico (Contratado)	Apresentar a todos os setores envolvidos as regras dos financiadores
3	Atraso ou descumprimento de obrigações (Contábeis)	Planejamento e controle das obrigações e prazos a serem cumpridos
4	Conduta ética incompatível	Elaborar e gerir código de conduta ética (Definir procedimento de acompanhamento dos processos por amostragem)
5	Questões trabalhistas quanto à contratação pessoa física	Melhorar sistemática de controles; Observar Legislação trabalhista

Nº	Risco	Recomendações sugeridas
6	Questões quanto à contratação de pessoa jurídica (Fornecedor)	Criar/melhorar sistemática de controle
7	Não cumprimento dos requisitos do E-social	Exigir o cumprimento dos requisitos por parte dos envolvidos
8	Erro no processo de pagamento	Apresentação do procedimento detalhado das obrigações prévias para pagamento
9	Atraso ou descumprimento de obrigações (Órgãos Financiadores)	Aperfeiçoar o acompanhamento das exigências dos financiadores
10	Erro na parametrização do sistema	Integração dos setores garantindo o acompanhamento e atualização do sistema
11	Questões quanto à atuação como contratada (Financiadores)	Aperfeiçoar o acompanhamento das exigências dos financiadores
12	Ausência de controle das informações disponíveis no Portal da Transparência	Definição de procedimentos para gestão do Portal da transparência.

Fonte: elaborado pela autora.

Durante a reunião de trabalho da equipe de *compliance*, essas recomendações foram atribuídas a funcionários da Fundação ASTEF que foram incumbidos de confeccionar planos de ação para a redução dos riscos e seus impactos e ocorrências.

A análise do quadro 4 permite destacar que a Fundação ASTEF está completamente ciente das suas obrigações de *compliance* e dos riscos associados as suas atividades. Para o tratamento das ameaças, a organização busca estabelecer novos processos e melhorar os existentes, através da elaboração de procedimentos e de sistemáticas de controle de processos.

Devido ao tempo reduzido e a indisponibilidades de agenda, não foi realizada reunião para apresentação dos planos de ação e a integração das áreas para o tratamento e controle dos riscos. Essa autora optou por não apontar os responsáveis pelo desenvolvimento dos planos de ação porque não é representativo para esse trabalho. Apesar dessas restrições, a etapa seis não foi prejudicada, pois atendeu aos direcionamentos da norma ABNT ISO 19600:2014.

## 5 CONCLUSÃO

Este capítulo tem por objetivo tratar dos resultados e conclusões obtidos ao final deste estudo, apresentar recomendações para trabalhos futuros e realizar considerações finais sobre o estudo de caso desenvolvido.

### 5.1 Conclusões do estudo

Este trabalho teve como objetivo geral avaliar os riscos de *compliance* da Fundação ASTEF, de forma a estabelecer um sistema de gestão de *compliance* baseado na norma ABNT ISO 19600:2014. O mesmo foi atingido através do desenvolvimento das etapas determinadas para a pesquisa.

O atingimento do objetivo geral foi possível graças ao desenvolvimento da estruturação teórica necessária para o entendimento do tema abordado por este trabalho. Esse entendimento ocorreu através de pesquisas sobre: *compliance*, legislação pertinente ao *compliance*, normas internacionais que tratam sobre diretrizes para o sistema de gestão de *compliance* e gestão de riscos, e metodologias para a avaliação de riscos e seus efeitos nas organizações.

Para a execução das etapas da pesquisa, foram realizadas reuniões com a equipe de *compliance* para a fim de seguir as diretrizes propostas pela ABNT ISO 19600:2014 de forma adaptada ao porte, negócio e ramo de atuação da fundação de apoio à pesquisa. Além do atendimento às necessidades das etapas da pesquisa, essas reuniões possibilitaram maior integração dos setores componentes da equipe de *compliance* da Fundação ASTEF no que tange às obrigações de *compliance* e a importância de trabalhar em unidade para o atendimento das mesmas. Essa equipe foi composta por coordenadores e analistas das áreas de Projetos, Suprimentos, T.I, Recursos Humanos, Financeiro e Jurídico, além da gerente executiva da fundação.

Além de atender ao objetivo geral, este trabalho também atendeu aos seus objetivos específicos. O primeiro deles foi identificar as principais informações necessárias para desenvolvimento de um sistema de gestão de *compliance*. Este objetivo foi alcançado após serem realizadas pesquisas sobre métodos para a estruturação de um sistema ou programa de *compliance*. Após essas pesquisas, foi selecionada a norma ABNT ISO 19600:2014, que oferece diretrizes para a estruturação, rotinas e melhoria contínua do sistema de gestão de

*compliance*. Essa decisão foi baseada no interesse de dar ao tema *compliance*, que usualmente possui uma abordagem jurídica, uma abordagem característica da gestão por processos e de engenharia de produção.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi apresentar um conjunto de etapas necessárias à implantação do sistema de gestão de *compliance*. Esse objetivo foi atingido através da análise e descrição das etapas que compõem o fluxograma de um sistema de gestão de *compliance* contido na norma ABNT ISO 19600:2014 dentro do capítulo revisão de literatura.

O terceiro objetivo específico foi atingido por meio da identificação dos riscos de *compliance* que a instituição de apoio à pesquisa está sujeita. Esses riscos foram identificados durante reunião de trabalho, na qual foi utilizado o método da matriz de riscos para a mensuração da gravidade dos mesmos através da multiplicação de probabilidade de ocorrência dos riscos e seu nível de consequência. Essa quantificação foi obtida através do consenso das opiniões dos envolvidos.

Após a identificação dos riscos, foram delimitadas recomendações para o tratamento dos mesmos, atingindo o objetivo específico quatro. Essas recomendações foram atribuídas a funcionários da Fundação ASTEF que ficaram responsáveis por desenvolver planos de ação para a redução da ocorrência e da gravidade dos riscos. Essa autora não teve acesso aos planos de ação gerados, mas isso não caracteriza o não atendimento do objetivo específico em questão, pois o mesmo trata apenas das recomendações para tratamento dos riscos.

Diante do exposto, pode-se perceber que este trabalho foi muito importante e significativo para a Fundação ASTEF, pois as questões relacionadas ao estabelecimento do sistema de gestão de *compliance* foram abordadas através da avaliação dos riscos. Essa avaliação proporcionou maior conhecimento dos processos da organização para seus integrantes e maior integração dos envolvidos para garantir a conformidade dos processos.

## **5.2 Recomendações para trabalhos futuros**

Embora o objetivo desse trabalho tenha sido atingido, o sistema de gestão de *compliance* da Fundação ASTEF ainda não foi totalmente estruturado e posto em prática. Por isso, ficam como sugestões para trabalhos futuros:

- Desenvolver as fases de desenvolvimento, implementação e avaliação do fluxograma base para este trabalho,
- Emitir normas e regulamentos internos relacionados ao *compliance*.

- Realizar testes em atividades para verificar se estão em *compliance*.

### 5.3 Considerações finais

Por tratar-se de um estudo acadêmico, esse estudo não esteve dependente da aprovação dos gestores da Fundação ASTEF em todas as etapas da pesquisa, mas vale a pena destacar que essa aprovação não ocorreu devido a agenda apertada para o desenvolvimento do trabalho.

Além disso, este estudo dá condições para a implementação, avaliação e melhoria do sistema de gestão de *compliance* proposto para a Fundação ASTEF. Essas etapas devem ser desenvolvidas pela fundação para garantir os benefícios oferecidos pelas práticas de *compliance* às organizações.

## REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Gestão de compliance e seus desafios**: Como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência nos negócios. 1. ed. São Paulo, SP: Saint Paul Editora, 2013.

ASSI, Marcos. **Programa de integridade em compliance, conduta e ética, anticorrupção, antissuborno, que isso tem a ver comigo?** 2017. Disponível em: <<http://www.marcosassi.com.br/programa-de-integridade-em-compliance-conduta-e-etica-anticorrupcao-antissuborno-que-isso-tem->> Acesso em: 12/04/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **Importância/Benefícios**. 2014a. Disponível em: < <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/importancia-beneficios>>. Acesso em: 20/05/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **Objetivos**. 2014b. Disponível em: < <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/objetivos>>. Acesso em: 20/05/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **Normalização**. 2014c. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/o-que-e>>. Acesso em: 02/04/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS. ISO 19600: **Sistema de gestão de compliance - Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS. ISO 31000: **Gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro, 2018.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**: A gestão de oportunidades, avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRASIL. Lei 12.846/13, de 1º de ago. de 2013. **Responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira**, Brasília, DF, Ago. 2013. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 30/03/2018.

BRASIL. **Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <<http://confies.org.br/institucional/confies/>>. Acesso em: 30/03/2018.

BRASIL. Ministério Do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controle Interno – AECI. **Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília. 2016a.

BRASIL. Conselho Administrativo De Defesa Econômica-CADE. **Guia Programas de Compliance**. Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de

compliance concorrencial. Brasília, DF, Janeiro 2016b. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)>. Acesso em: 30/03/2018.

CALADO, Luiz Roberto; MIGLIORINI, Isabelle. **Guia rápido de Compliance para Corporações**. 1. ed. [S.l.]: Publique, 2017.

CHIZZOTTI, Camila. **Lei anticorrupção brasileira no âmbito das instituições públicas**. 2018. Disponível em: <[http://www.lecnews.com.br/blog/lei-anticorruptao-brasileira-no-ambito-das-instituicoes-publicas/%3Futm\\_campaign%3Dcompliance\\_news\\_3418%26utm\\_medium%3Demail%26utm\\_source%3DRD%2BStation](http://www.lecnews.com.br/blog/lei-anticorruptao-brasileira-no-ambito-das-instituicoes-publicas/%3Futm_campaign%3Dcompliance_news_3418%26utm_medium%3Demail%26utm_source%3DRD%2BStation)>. Acesso em: 12/04/2018.

COSTA, Daniel Gobbi; GARCIA, Francisco P.R. **A Norma ISO 19600:2014 – A implementação de um padrão global para o Gerenciamento da Conformidade (Compliance)**. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, v. 281, p. 33 – 38, 2015.

CRUZ, Marco. **Fazendo a coisa certa - como criar, implementar e monitorar programas efetivos de compliance**. [S.l.]: Simplíssimo, 2017. ISBN 9788582451755.

ELIAS, Sérgio José Barbosa. **Material sobre riscos da disciplina de Tópicos Especiais II**. Fortaleza, 2017.

FENAVIST, FEBRAC. **Cartilha da Lei Anticorrupção 12.846/13: Principais tópicos e orientações de ações a serem adotadas**. 1. ed. Dez. 2015. Disponível em: <http://www.febrac.org.br/novafebrac//images/centraldeconteudo/Cartilha-da-Lei-Anticorruptao.pdf>>. Acesso em: 19/05/2018.

FASTEF. **A Fundação ASTEF**. Fortaleza, 2018. Disponível em: <<http://www.fastef.ufc.br/portal/fundacaoastef/>>. Acesso em: 30/03/2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE-FNQ. **Gestão de Riscos** São Paulo: FNQ, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE-FNQ. **O que é ética empresarial?** São Paulo: FNQ, 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

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

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 1. ed. São Paulo, SP: Avercamp, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. ISBN 978-85-99645-38-3



RIBEIRO, António Augusto. **Avaliação de riscos**: Estimação Qualitativa da Probabilidade e da Gravidade em Contexto de Risco Elevado. 2013. 152 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Prevenção de Riscos Laborais) – Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria, 2013.

VARGAS, Graziela Mônaco. **Estudos básicos sobre normalização**: origem, conceitos e organismos reguladores. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Disponível em: <[http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Trabalho\\_FINAL\\_Normalizacao.pdf](http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Trabalho_FINAL_Normalizacao.pdf)>. Acesso em: 12/04/2018.