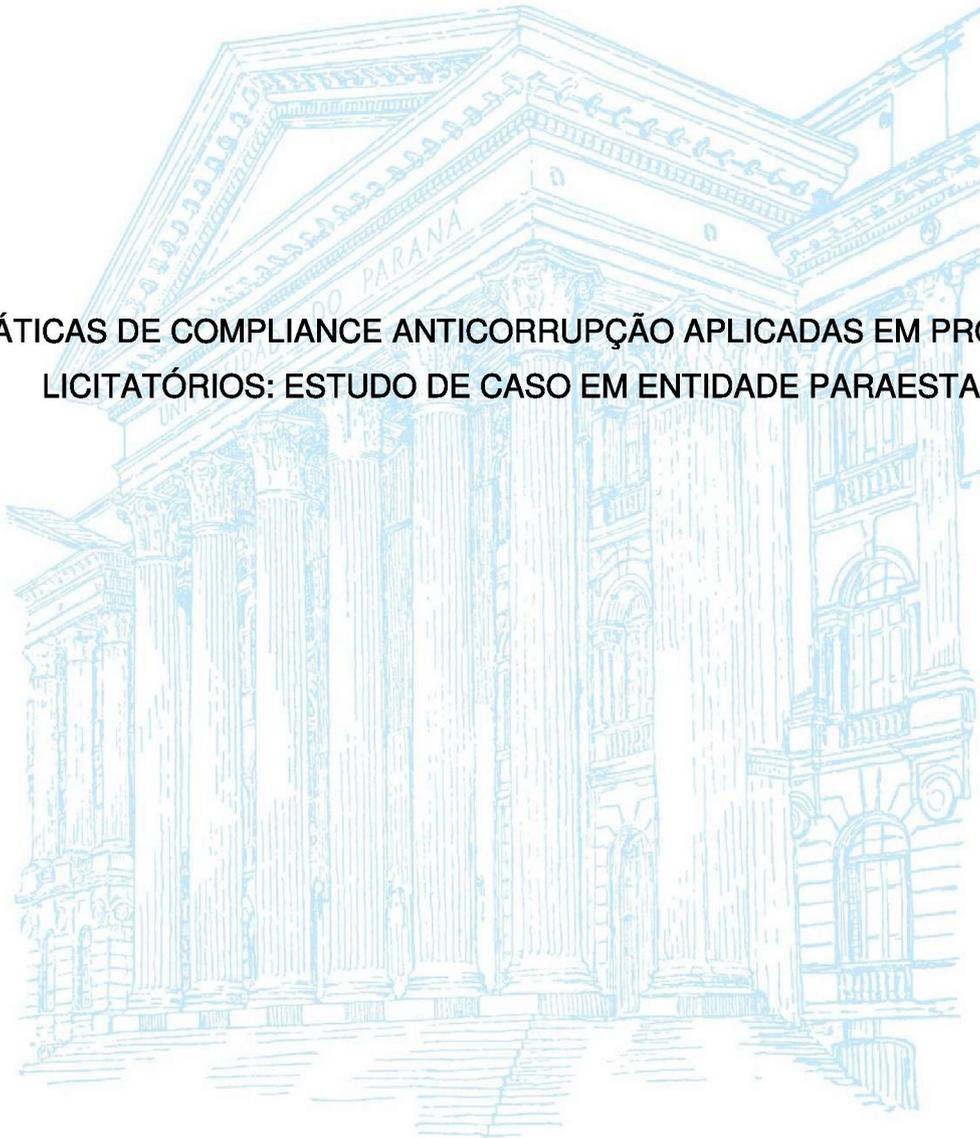


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

CLIFFANI JENEFFER ZUBER

PRÁTICAS DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO APLICADAS EM PROCESSOS
LICITATÓRIOS: ESTUDO DE CASO EM ENTIDADE PARAESTATAL



CURITIBA

2023

CLIFFANI JENEFFER ZUBER

PRÁTICAS DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO APLICADAS EM PROCESSOS
LICITATÓRIOS: ESTUDO DE CASO EM ENTIDADE PARAESTATAL

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização/MBA em Governança Corporativa e Compliance, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e Compliance.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Mariana Medeiros Dantas de Melo Bressan.

CURITIBA

2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida que me concedeu e pela força para concluir o curso.

Agradeço à minha amiga Roberta Andrade pela amizade e atenção dedicadas em todos os momentos da minha vida.

A todos os meus amigos do curso que compartilharam comigo os desafios que enfrentamos ao longo desta trajetória, sempre com o espírito colaborativo. Em especial à Jessica Socek, Melanye Sprenger e Vanessa Rodrigues.

Sou grata pela confiança depositada na minha proposta de projeto e pelo apoio fornecido em todas as etapas pela professora Dra. Mariana Medeiros Dantas de Melo Bressan, orientadora do meu trabalho.

E também, quero agradecer à Universidade Federal do Paraná e todo o seu corpo docente pelo ensino de qualidade.

RESUMO

O objetivo do presente estudo é avaliar as práticas de compliance anticorrupção, especificadamente, em processos licitatórios de uma entidade paraestatal, considerando que a organização movimentava mais de 50 milhões por ano em licitações e quaisquer desvios poderiam representar uma perda inestimável nos âmbitos financeiro e reputacional. A instituição paraestatal avaliada no presente estudo é sem fins lucrativos, de cunho privado, ou seja, não integra a administração pública, porém atua ao lado do governo desenvolvendo atividades de apoio social. A partir de um estudo de caso, descritivo e qualitativo, aplicou-se a metodologia de Santos e Souza (2020) para análise das práticas anticorrupção em processos licitatórios, a qual envolve as seguintes etapas: (1) Estruturação do Ambiente do Programa de Integridade, (2) Análise de Riscos de fraudes em licitação, (3) Desenho e implantação de atividades de controle antifraudes, (4) Comunicação e Treinamento e (5) Monitoramento do Programa de Integridade. Os principais resultados indicam que o estabelecimento de um Programa de *Compliance* Anticorrupção baseado nas cinco práticas destacadas por Santos e Souza (2020) proporciona um efetivo controle sobre possíveis riscos de fraudes e corrupção na organização. Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se realizar a implementação das práticas mencionadas em uma organização que ainda não possua o *Compliance* estruturado internamente, para evidenciar todas as fases do processo.

Palavras-chave: Compliance anticorrupção. Corrupção. Licitação. Fraudes. Lei 12.846/2013.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate anti-corruption compliance practices, specifically, in bidding processes of a parastatal entity, considering that the organization moves more than 50 million per year in bids and any deviations could represent an inestimable loss in the financial and reputational areas. The parastatal institution evaluated in the present study is non-profit, of a private nature, that is, it is not part of the public administration, but acts alongside the government developing social support activities. Based on a descriptive and qualitative case study, the methodology by Santos and Souza (2020) was applied to analyze anti-corruption practices in bidding processes, which involves the following steps: (1) Structuring the Environment of the Integrity Program , (2) Bidding Fraud Risk Analysis, (3) Design and implementation of anti-fraud control activities, (4) Communication and Training and (5) Monitoring of the Integrity Program. The main results indicate that the establishment of an Anti-Corruption Compliance Program based on the five practices highlighted by Santos and Souza (2020) provides effective control over possible risks of fraud and corruption in the organization. As a suggestion for future work, the implementation of the practices mentioned can be carried out in an organization that does not yet have internally structured Compliance, to highlight all stages of the process.

Keywords: Anti-corruption compliance. Corruption. Bidding. Frauds. Law 12.846/2013.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Condutas que fazem parte do gênero “corrupção”.....	9
QUADRO 1- Principais tipos de fraudes em licitações	10
FIGURA 2 - Práticas de <i>compliance</i> anticorrupção em licitações	13
QUADRO 2 - Descrição das escalas de probabilidade.....	15
QUADRO 3 - Descrição das escalas de impacto.....	15
QUADRO 4 - Categoria dos riscos.....	16
FIGURA 3 - Mapa de riscos.....	21
FIGURA 4 - Categoria dos riscos.....	21

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Matriz de riscos e controles internos.....	17
-------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	6
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO	7
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO.....	7
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA	9
2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	13
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A corrupção é um fenômeno antigo em nossa sociedade e não afeta somente a esfera pública, como também as instituições privadas e todos os cidadãos. Para combatê-la é necessário reunir esforços da sociedade, empresas e governo em prol de um ambiente baseado na integridade e na ética em todas as esferas (CGU, 2009).

Para evidenciar a urgente necessidade de se combater a corrupção em escala mundial, a Organização das Nações Unidas (ONU) em seu Pacto Global, incluiu o 10º princípio o qual estabelece que “as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina”.

De acordo com a Transparência Internacional, órgão que criou o indicador de corrupção mundial, avaliando 180 países para estabelecer o Índice de Percepção da Corrupção, o Brasil encontra-se em 96ª posição com 38 pontos, segundo dados referentes ao ano de 2021 e está abaixo da média global que é de 43 pontos.

O Índice de Percepção da Corrupção (IPC) destaca a relação entre corrupção e abuso de direitos humanos. De acordo com o relatório, países percebidos como altamente corruptos têm maior probabilidade de reduzir seu espaço cívico e democrático e atacar direitos da população. (PORTAL ODS, 2022)

O posicionamento do Brasil no IPC, devido sua posição 96º no ranking, indica problemas com a percepção de integridade do país, o que pode ser um empecilho para o desenvolvimento da democracia e para a garantia de liberdade civil dos cidadãos.

Em 2013, foi criada no Brasil a Lei nº 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção, que trata sobre a responsabilização administrativa e civil de empresas pela prática de atos de corrupção contra a administração pública. O intuito da referida Lei foi coibir a participação de empresas em atos de corrupção e evitar, ou ao menos mitigar, os prejuízos ao erário causados por tal prática.

Como marco histórico recente de combate à corrupção e lavagem de dinheiro no Brasil, podemos citar a “Operação Lava Jato”, que teve início em 2014 e envolveu empreiteiras, funcionários da Petrobrás, operadores financeiros e agentes políticos em um esquema bilionário de corrupção. Durante as investigações foram

realizadas 295 prisões temporárias e preventivas, sendo recuperados aproximadamente 4,3 bilhões e pretende-se, ainda, recuperar cerca de 14,7 bilhões aos cofres públicos (MPF, 2021).

Assim como no caso da Lava-Jato, os processos licitatórios em geral podem movimentar bilhões de reais na economia do país e quaisquer indícios de desvios, fraudes e corrupção podem representar uma perda inestimável para toda a sociedade.

Considerando tais cenários, fica evidente a importância de práticas de *compliance* anticorrupção nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, com o intuito de prevenir, detectar e remediar possíveis atos de corrupção e fraudes, garantindo a integridade, a conformidade e a ética nas relações com todos os stakeholders.

As práticas anticorrupção devem incluir elementos essenciais como: um compromisso público e explícito de combate à corrupção, advindo da alta administração, políticas e procedimentos formais, gestão de riscos, controles internos, treinamento, comunicação, monitoramento e auditorias regulares. (SANTOS; SOUZA, 2020)

1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O presente estudo pretende avaliar as práticas de *compliance* anticorrupção em processos licitatórios em uma entidade paraestatal.

1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

A corrupção é um grave problema a ser enfrentado em nosso país, e com a publicação da Lei 12.846/2013 – Lei Anticorrupção - ficou ainda mais evidente a necessidade das empresas estarem atentas preventivamente a possíveis atos de corrupção e fraudes dentro de suas estruturas organizacionais, evitando assim denegrir sua imagem perante toda a sociedade. (BLOCK, 2014)

Diante desta eminente necessidade de prevenção, detecção e correção de corrupção nas organizações, surge o *compliance* como ferramenta de criação e difusão de uma cultura voltada à ética e à integridade. Além disso, o *compliance*

busca através de mecanismos preventivos e corretivos sanar possíveis desvios, fraudes e atos corruptos. (BLOCK, 2014)

Sobre a aplicabilidade do *compliance* considerando a Lei 12.846/2013, destaca-se o inciso VIII do art. 7º, que menciona a possibilidade de redução do percentual de multa a ser aplicada à pessoa jurídica caso seja comprovado “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”. Com isso fica evidente que a existência do *compliance* anticorrupção na organização tende a minimizar as sanções as quais a empresa poderia estar exposta em caso de constatação de corrupção.

As organizações que possuem um efetivo programa de *compliance*, além do ganho de credibilidade pelos *stakeholders*, têm significativo aumento da eficiência e da melhoria nos níveis da governança corporativa. O *compliance* também garante maior eficácia operacional, pois evita dispêndios com sanções financeiras e judiciais, decorrentes do descumprimento de leis e regulamentações, além de representar uma ferramenta de fortalecimento da marca no mercado e perante toda a sociedade quando deixa evidente a ética e a integridade da organização. (VIEIRA; BARRETO, 2019)

A Lei Geral de Licitações (14.133/2021) incluiu no Código Penal em seu art. 337-F, a tipificação como crime o ato de “frustrar ou fraudar, com o intuito de obter para si ou para outrem vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação, o caráter competitivo do processo licitatório”.

Segundo Santos e Souza (2020), o enfrentamento da corrupção em licitações é fortemente realizado à medida que os colaboradores envolvidos no processo estiverem preparados, como primeira linha de defesa, para prevenir e detectar condutas fraudulentas. A prevenção é necessária para a redução de casos indesejáveis e a detecção para o combate repressivo às condutas irregulares.

Desta forma, pretende-se contribuir para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, reduzindo o desvio e o desperdício de verbas. Desta forma, o presente estudo pretende propor mecanismos preventivos e corretivos para mitigar eventuais riscos de fraudes e corrupção nas estruturas internas da organização paraestatal, garantindo a credibilidade e a integridade da organização perante todos os interessados.

1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

O Código Penal brasileiro tipifica a corrupção em duas modalidades, a ativa e a passiva, que significam oferecer ou solicitar vantagem indevida, respectivamente. De acordo com o Ministério Público Federal (MPF) existem inúmeras condutas que podem caracterizar corrupção, conforme ilustrado na figura abaixo:

FIGURA 1 – CONDUTAS QUE FAZEM PARTE DO GÊNERO “CORRUPÇÃO”



FONTE: MPF (2016).

Cada uma das condutas apresentadas na figura acima possuem suas especificidades, mas são consideradas como corrupção, pois todas configuram abuso de poder para ganhos privados. (TCU, 2018)

Por outro lado, existe também a fraude que conforme preconiza a norma ISA 240 da IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board), fraude é um ato intencional praticado por um ou mais indivíduos, que se utilizam da falsidade para obter vantagens de forma ilícita.

Tanto a fraude como a corrupção possuem a semelhança de buscar o benefício próprio ou para terceiros, porém, a corrupção está mais diretamente ligada

ao ato de subornar, já a fraude está mais ligada ao fato de ludibriar terceiros, sendo desonesto e agindo com má fé. (ERREIRA,2022)

Dentro deste contexto é de suma importância abordar sobre o Triângulo da fraude, teoria desenvolvida por Donald Cressey em 1953, que objetiva identificar os motivos para ocorrência de fraudes corporativas. Esta tese baseia-se na necessidade da existência de três fatores para ocorrência de fraude: pressão, oportunidade e racionalização. (SANTOS; SOUZA, 2020)

A pressão refere-se a problemas financeiros não compartilhados, no qual o fraudador busca resolver o seu problema através da fraude. A oportunidade diz respeito à existência de conhecimentos necessários sobre os pontos falhos dos processos da empresa e com isso tem a oportunidade de cometer a fraude. E a racionalização pressupõe como justificável ou até mesmo aceitável o cometimento do ato fraudulento. (SANTOS; SOUZA, 2020)

Dentre os três fatores apresentados, a oportunidade é a mais controlável pela organização, através da implantação da gestão de riscos e de controles internos preventivos e detectivos. (SANTOS; SOUZA, 2020)

Em licitações, a fraude está relacionada a qualquer atitude que prejudique a competitividade do processo licitatório. Conforme a CGU (2009), a fraude em licitações é uma improbidade administrativa que traz prejuízos aos cofres públicos, pela falta da aplicabilidade dos princípios da impessoalidade e publicidade. Além disso, caracteriza-se como fraude em licitações quaisquer condutas que tenham a tendência de favorecer algum licitante em qualquer etapa do certame.

Para que haja fraude em licitações, basta a existência de atos tendentes a impedir, perturbar ou fraudar quaisquer etapas do processo licitatório, não precisando resultar na contratação da referida empresa. (SANTOS; SOUZA, 2020). Com relação a fraudes e/ou atos ilícitos em licitações, pode-se citar as modalidades mais comuns, conforme apresentado no Quadro 1:

QUADRO 1 – PRINCIPAIS TIPOS DE FRAUDES EM LICITAÇÕES DE ACORDO COM SANTOS;SOUZA (2020) e NEOWAY(2020).

Tipos de fraudes em Licitações	Descrição
Termo de referência inadequado	Normalmente ocorre quando o produto ou serviço solicitado não é adequado às reais necessidades da Instituição ou o objeto não foi efetivamente descrito. O objeto a ser licitado precisa ter uma definição detalhada, clara e objetiva para que os licitantes possam elaborar propostas condizentes com a solicitação. (SANTOS e SOUZA, 2020)

Direcionamento de fornecedor	Esse tipo de fraude ocorre quando há exigências de qualificações técnicas muito detalhadas e específicas para um serviço ou produto, beneficiando assim apenas um dos concorrentes. (SANTOS e SOUZA, 2020)
Edital restritivo	Conforme Santos e Souza (2020), a efetiva concorrência é condição fundamental para que as licitações resultem em contratos eficientes, garantindo o uso racional dos recursos. Portanto os editais não devem possuir cláusulas restritivas que comprometam ilegitimamente a efetiva competição entre os licitantes, induzindo de modo injusto o resultado do certame.
Publicidade precária	Segundo Santos e Souza (2020), a não publicação da convocação no Diário Oficial e/ou em jornais de alta circulação pode prejudicar a publicidade do certame e restringir a livre concorrência entre os possíveis licitantes. O ideal é aumentar a quantidade de ofertantes para reduzir os valores a serem praticados, garantindo assim o cumprimento dos princípios da publicidade e isonomia.
Julgamento negligente, conivente ou deficiente.	Segundo Santos e Souza (2020) o julgamento conivente, ocorre com a participação dos responsáveis pela contratação, com o objetivo de simular atos e fatos e direcionar resultados, frustrando o caráter competitivo do certame. O julgamento negligente ocorre quando passam despercebidos falhas visíveis, como falta de documentações, simulações, adulteração e/ou conluio entre licitantes. É caracterizado como omissão e displicência na condução do julgamento da licitação. E o julgamento deficiente que é caracterizado pela conduta de agentes externos que buscam através de manipulação passar credibilidade e legitimidade nas documentações e/ou propostas dificultando a detecção de tal fraude pelo contratante.
Superfaturamento	Ocorre quando há a cobrança de valores muito acima dos praticados no mercado pelos licitantes. Conforme Aquino (2014), além do superfaturamento ser expressamente vedado nas licitações, ele ainda constitui infração à ordem econômica, pois configura a prática de diferenciação de preços.
Cartel	O cartel é um acordo de cooperação entre empresas que buscam controlar um mercado, determinando os preços e limitando a concorrência. (TJDF, 2016)
Conluio entre licitantes	Esta prática ocorre quando há o conhecimento antecipado, por parte de um grupo de licitantes, dos preços dos demais e a partir dessa informação visa fraudar a licitação, mediante acordos de preços mais elevados que os de mercado. Essa conduta altera a situação normal e esperada de efetiva concorrência do certame, imputando em condições menos favoráveis na contratação de bens e serviços, tais como preços mais elevados, produtos e serviços de qualidade inferior ou aquisição de quantidade menor do que a desejada. (CADE, 2019)
Contratação de empresa com grau de parentesco até 3º grau com colaboradores e conselheiros da instituição.	Na referida entidade paraestatal é proibido a contratação de empresas com grau de parentesco até 3º grau com colaboradores, dirigentes e/ou conselheiros da Instituição. Podendo, assim, caracterizar fraude e estando passível de apontamentos por órgãos reguladores.
Jogo de planilhas	De acordo com o TCU (2010), ocorre jogo de planilha, em princípio, pela cotação de altos preços para itens que o licitante sabe que serão alterados para mais, isto é, acrescidos nos quantitativos, e de baixos preços para aqueles que não serão executados ou reduzidos. Com isso, inicialmente o preço final do orçamento aparenta ser condizente com o mercado e aparentemente vantajoso ao contratante.

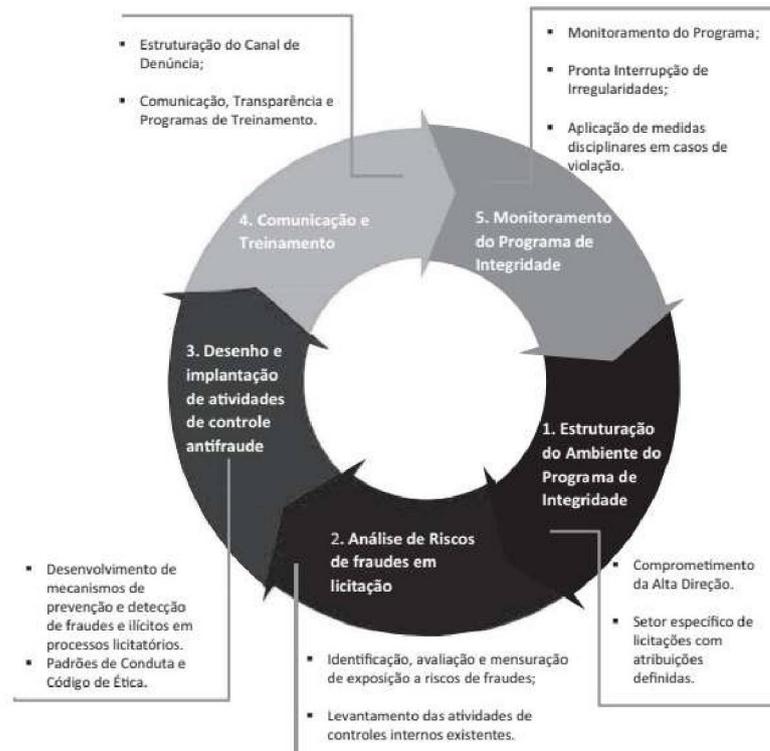
Fonte: A autora (2023).

Neste contexto, a melhor maneira de se prevenir atos de corrupção e fraudes na organização é através da implantação de um efetivo programa de integridade, que conforme previsto no Decreto 11.129/2022, Art. 56, o programa de integridade consiste em um conjunto de procedimentos internos de conformidade, integridade, auditoria, incentivo á denuncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos, políticas e normas, objetivando prevenir, detectar e corrigir fraudes, irregularidades e corrupção além de incentivar um ambiente organizacional mais íntegro. Vale ressaltar que cada organização deve estruturar um programa de integridade baseado em sua realidade e em seus riscos organizacionais, visando garantir a efetividade do programa.

O *compliance* emerge da necessidade de desenvolvimento de um programa interno nas organizações destinado a detectar e prevenir ilícitos envolvendo dinheiro público, mas também tem sido utilizado como mecanismo viabilizador de uma boa administração empresarial para o mercado, garantindo relações confiáveis entre pessoas jurídicas e a sociedade, através da ética, da integridade e de controles internos efetivos. (MACHADO; CARMONA, 2018)

Assim, o *compliance* surge como ferramenta efetiva de controle, para criar defesas ao desenvolvimento de um ambiente propício à corrupção e ilícitos que sejam lesivos à sociedade. O *compliance* é imprescindível a todos que atuam em um ambiente corporativo norteando as ações de seus colaboradores e o relacionamento com empresas e a sociedade. (SILVA, 2020).

Conforme Santos e Souza (2020), para se estabelecer um programa de integridade na atividade de licitação buscando prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraudes e corrupção, as organizações devem seguir as seguintes práticas, conforme detalhado na figura 2:

FIGURA 2 – PRÁTICAS DE *COMPLIANCE* ANTICORRUPÇÃO EM LICITAÇÕES

FONTE: Santos e Souza (2020)

O intuito da aplicação destas práticas de *compliance* é a prevenção dos diversos tipos de fraudes que podem ocorrer em processos licitatórios, pois somente com ações preventivas e integradas é possível reduzir as irregularidades nos certames. (SANTOS; SOUZA, 2020)

2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A referida pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa. O objetivo de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um determinado fenômeno. (PATTON, 2002). Ainda conforme destaca Miguel (2007), entre os principais benefícios do estudo de caso destaca-se o aumento da compreensão sobre eventos reais. Conforme Vergara (2004) a pesquisa descritiva não tem como objetivo explicar os fenômenos que descreve, mesmo que sirva de base para tal explicação, ela apenas expõe características de determinado fenômeno. Com relação ao enfoque qualitativo,

conforme GODOY (1995) o ambiente é a fonte direta dos dados, não requerendo uso de métodos e análises estatísticas, envolve a obtenção de dados descritivos sobre os processos através do contato direto do pesquisador com a situação estudada.

A instituição paraestatal, objeto do presente estudo, é privada, não integrando a administração pública, e sem fins lucrativos. Atua desenvolvendo atividades de cunho social nas áreas de lazer, saúde, assistência, cultura e educação. Em 2022 realizou 165 processos licitatórios, considerando as modalidades pregão eletrônico, concorrência e leilão, movimentando mais de 50 milhões de reais no referido ano, fato que motivou o presente estudo.

Para análise das práticas anticorrupção em processos licitatórios, utilizou-se a metodologia de Santos e Souza (2020), a qual envolve as seguintes etapas: (1) Estruturação do Ambiente do Programa de Integridade, (2) Análise de Riscos de fraudes em licitação, (3) Desenho e implantação de atividades de controle antifraudes, (4) Comunicação e Treinamento e (5) Monitoramento do Programa de Integridade.

Na instituição estudada existe um Programa de Integridade implantado. Desse modo, a Etapa 1, “Estruturação do Ambiente”, com o apoio da alta Administração e a existência de um setor específico de licitações com atribuições definidas já é realidade dentro da entidade. Portanto somente as demais práticas serão estudadas e detalhadas no presente estudo.

Pra identificação e classificação dos riscos de fraudes e corrupção em processos licitatórios, foram utilizadas as técnicas de revisão documental e bibliográfica e entrevistas com representantes do Comitê Técnico de Riscos da área de licitações da instituição e do gestor da área. Sabendo-se que, conforme citado por Santos e Souza (2020), a melhoria dos controles internos é de suma importância para evitar a fraude e a corrupção nas organizações, neste estudo além da identificação dos riscos de corrupção foram também sugeridos controles internos a eles vinculados, como forma de mitigar sua materialização.

Para que o presente estudo esteja alinhado à metodologia utilizada pela instituição paraestatal para a gestão de riscos, será utilizada a matriz de probabilidade e impacto 5 x 5. Abaixo detalha-se as escalas de probabilidade e impacto para a realização da análise qualitativa dos riscos de corrupção, baseadas no Plano de Governança de Riscos da referida entidade. A probabilidade refere-se à

possibilidade de um evento de risco acontecer, é importante para a análise de risco e consequentemente para o *compliance* por determinar a frequência de ocorrência do risco, se existe algum histórico de materialização e quais riscos exigem maior atenção para evitar sua concretização. Neste estudo, a probabilidade será avaliada conforme demonstra o Quadro 2.

QUADRO 2 - DESCRIÇÃO DAS ESCALAS DE PROBABILIDADE

Escala	Probabilidade	Descrição
Muito Alta	8	Evento que pode se repetir seguidamente. Interfere no ritmo das atividades.
Alta	5	Evento casual, com frequência habitual. Histórico amplamente conhecido.
Média	3	Evento esperado, com frequência média. Histórico conhecido.
Baixa	2	Evento casual, inesperado. Histórico remoto
Muito Baixa	1	Evento raro, inédito. Sem histórico de ocorrências.

FONTE: Plano de Governança de Riscos da Entidade Paraestatal (2022).

Por sua vez, o impacto refere-se aos efeitos do risco na organização caso o mesmo se materialize, é importante para a análise de risco e consequentemente para o *compliance* por avaliar o quanto um risco pode comprometer a credibilidade, orçamento, qualidade dos serviços ou a estratégia da organização. Neste estudo, o impacto será avaliado conforme demonstra o Quadro 3.

QUADRO 3 - DESCRIÇÃO DAS ESCALAS DE IMPACTO

Escala	Impacto	Descrição
Muito Alta	8	Pode comprometer a imagem ou o orçamento do projeto/processo. Pode impedir a qualidade ou a estratégia. Pode paralisar processos prioritários.
Alta	5	Pode impactar a imagem, o orçamento do projeto/processo, a qualidade ou a estratégia. Pode paralisar processos importantes.
Média	3	Pode interferir na imagem, no orçamento do projeto/processo, na qualidade ou na estratégia. Pode paralisar processos localizados.
Baixa	2	Pouco relevante na imagem, no orçamento do projeto/processo, na qualidade ou na estratégia. Pode paralisar processos com pouco impacto para as atividades.

Muito Baixa	1	Imperceptível na imagem, no orçamento do projeto/processo, na qualidade ou na estratégia. Pode paralisar processos sem impacto para as atividades.
--------------------	----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FONTE: Plano de Governança de Riscos da Entidade Paraestatal (2022).

A partir da análise probabilidade x impacto, os riscos são categorizados em irrelevantes, moderados, relevantes e críticos, conforme apresentado no Quadro 4. Tal classificação é necessária para que o *compliance* direcione suas estratégias de mitigação dos riscos e defina seu apetite ao risco, que de acordo com a KPMG (2009) é a quantidade de risco, que uma organização está disposta a assumir em busca de valor.

QUADRO 4 – CATEGORIAS DOS RISCOS

Categoria	Cor	Descrição
Irrelevantes	Verde	São riscos que possuem impacto muito baixo ou baixo para a instituição e probabilidade de ocorrência muito baixa, baixa ou média.
Moderados	Amarelo	São riscos que possuem impacto médio e probabilidade baixa ou muito baixa e também que possuem impacto muito baixo ou baixo, porém sua probabilidade é considerada alta ou muito alta.
Relevantes	Laranja	São riscos que possuem impacto alto, muito alto ou médio e probabilidade muito baixa, baixa, média, alta ou muito alta.
Críticos	Vermelho	São os riscos que possuem impacto alto ou muito alto combinados com probabilidade alta ou muito alta.

FONTE: Adaptado de Plano de Governança de Riscos da Entidade Paraestatal (2022).

Desse modo, a partir do mapeamento dos riscos é possível preservar o valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou do impacto dos possíveis riscos de corrupção por meio dos controles internos, promovendo maior transparência á todos os *stakeholders* através da melhoria dos padrões de governança.

A partir da identificação dos riscos e controles internos baseados na obra de Santos e Souza (2020) e também com o apoio do gestor da área de licitações da entidade foi elaborada a Tabela 5, que apresenta a matriz de riscos, com a análise qualitativa da probabilidade e impacto dos eventos de riscos, além dos controles internos sugeridos para mitigá-los, cumprindo as Etapas 2 – Análise de Riscos de

fraudes em licitação – e 3 – Desenho e implantação de atividades de controle antifraudes. Como estratégia foi definida a mitigação de todos os riscos, independente da categoria dos mesmos.

TABELA 1 – MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS					
ID	Riscos	Probabilidade (P)	Impacto (I)	P x I	Controles Internos Sugeridos
1	Erros nas atividades e retrabalho, podendo resultar em danos ou em atos ilegais.	Muito Baixo	Alto	1 x 5 = 5	<p>1. Adoção de listas de verificação para auxiliar as atividades desenvolvidas pela comissão de licitação durante a fase de seleção de fornecedor.</p> <p>2. Promover, mediante orientação normativa, a obrigatoriedade da utilização destas listas, as quais deverão ser incluídas aos autos dos processos licitatórios.</p>
2	Coleta insuficiente de referências, estimativas sem embasamento, aceitação de preços incoerentes na pesquisa prévia de preços.	Baixo	Alto	2 x 5 = 10	<p>1. Elaboração de normativo estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativa de preço, a fim de orientar as equipes de planejamento das contratações.</p> <p>2. Capacitar os colaboradores envolvidos no processo de pesquisa de preços.</p>
3	Ausência de definição clara da necessidade e do respectivo planejamento da solução, levando a contratação ineficiente ou ineficaz e ao consequente desperdício de recursos.	Muito Baixo	Alto	1 x 5 = 5	<p>1. Existência de documento padrão explicitando a necessidade a ser atendida e a justificativa de escolha da solução, em termos de demanda de contratação ou aquisição.</p>
4	Contratação que não atende à necessidade da entidade, levando ao desperdício de recursos ou levando a impossibilidade de contratar ou levando a especificações indevidamente restritivas, com consequente redução	Baixo	Alto	2 x 5 = 10	<p>1. Existência de estudos técnicos preliminares para justificar a viabilidade da contratação demonstrando sua necessidade e vinculação aos objetivos institucionais.</p>

	da competição e aumento indevido do custo de contratação.				
5	Editais sem padrão, multiplicidade de esforços, esforços desnecessários e repetição de erros.	Baixo	Médio	$2 \times 3 = 6$	1. Formulação de modelos de editais de licitação, check lists com elementos mínimos necessários ao cumprimento de normas aplicáveis aos processos de seleção.
6	Editais com cláusulas restritivas, impactando na competitividade do certame.	Muito Baixo	Alto	$1 \times 5 = 5$	1. Utilização de modelos de editais contendo os elementos mínimos exigidos para cumprimento das normas e atendimento pleno da demanda de contratação e/ou aquisição.
7	Exigência de qualificações técnicas muito específicas e detalhadas para serviço ou produto, beneficiando poucos concorrentes.	Médio	Médio	$3 \times 3 = 9$	1. Elaboração de editais baseados em pesquisa de mercado e validados por área técnica responsável.
8	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade executada pela assessoria jurídica.	Baixo	Baixo	$2 \times 2 = 4$	1. Padronização de lista de verificação com itens mínimos que a assessoria jurídica deverá avaliar para emitir sua aprovação.
9	Análise incorreta das propostas e documentações enviadas pelos licitantes, inabilitando concorrentes aptos.	Muito Baixo	Muito Alto	$1 \times 8 = 8$	1. Designação formal de equipe técnica para auxiliar a comissão de licitação na análise de documentação de habilitação e propostas de preços nas licitações. 2. Capacitação da comissão de licitação e dupla checagem das propostas e documentos.
10	Publicidade precária do edital, levando à restrição de competitividade.	Muito Baixo	Alto	$1 \times 5 = 5$	1. Comprovantes de publicação de edital de licitação anexados ao processo licitatório.
11	Comissão de licitação com composição irregular, ausência de rodízio entre os membros da comissão, comissão sem capacitação e condições efetivas de atuação, equipes sem conhecimento especializado.	Muito Baixo	Baixo	$1 \times 2 = 2$	1. Designação da comissão de licitação e equipe de apoio previamente à licitação observando os limites legais, rodízio entre os membros e capacitação adequada.
12	Existência de conluio ou adoção de práticas anticompetitivas entre	Médio	Alto	$3 \times 5 = 15$	1. Estabelecer rotinas para verificação de elementos que comprometam o caráter

	as empresas licitantes, fraudando ou frustrando o caráter competitivo da licitação.				competitivo anexando os procedimentos aplicados no processo licitatório.
13	Participação de empresas com registro de penalidades no processo licitatório (inidôneas, suspensas, impedidas, etc)	Baixo	Muito Alto	$2 \times 8 = 16$	1. Verificação, durante a fase de habilitação, de registros impeditivos da contratação, pesquisando as bases de dados disponíveis de fornecedores (due diligence) e anexando o resultado da consulta no processo licitatório.
14	Ausência de conferência pelos membros da Comissão, na documentação e propostas enviadas pelos licitantes.	Baixo	Alto	$2 \times 5 = 10$	1. Adoção da prática para que haja a conferência da documentação por membro da Comissão diferente daquele que analisou inicialmente..
15	Ausência de licitantes no momento de abertura dos envelopes das propostas e demais documentos para conferência externa do processo.	Baixo	Muito Baixo	$2 \times 1 = 2$	1. Solicitação de testemunhas externas ao processo com capacitação para avaliação da fidedignidade do processo.
16	Solicitação de suborno por informação confidencial durante a etapa de licitação ou pré-licitação.	Muito Baixo	Muito Alto	$1 \times 8 = 8$	1. Estabelecimento de um programa formal de <i>compliance</i> anticorrupção. 2. Comunicação e treinamento anticorrupção para funcionários.
17	Participação de empresas coligadas na licitação ou contratação de empresa pertencente até o 3º grau de parentesco com colaboradores, gestores e/ou conselheiros da instituição.	Baixo	Muito Alto	$2 \times 8 = 16$	1. Realização de Due Diligence.
18	Realização de jogo de planilhas por parte dos fornecedores participantes da licitação.	Alto	Alto	$5 \times 5 = 25$	1. Análise minuciosa das planilhas de valores enviadas pelos fornecedores, se possível com auxílio de área técnica responsável, para casos mais complexos. 2. Apresentação de uma planilha padrão contendo as estimativas de valores para cada item que compõe a obra ou serviço.

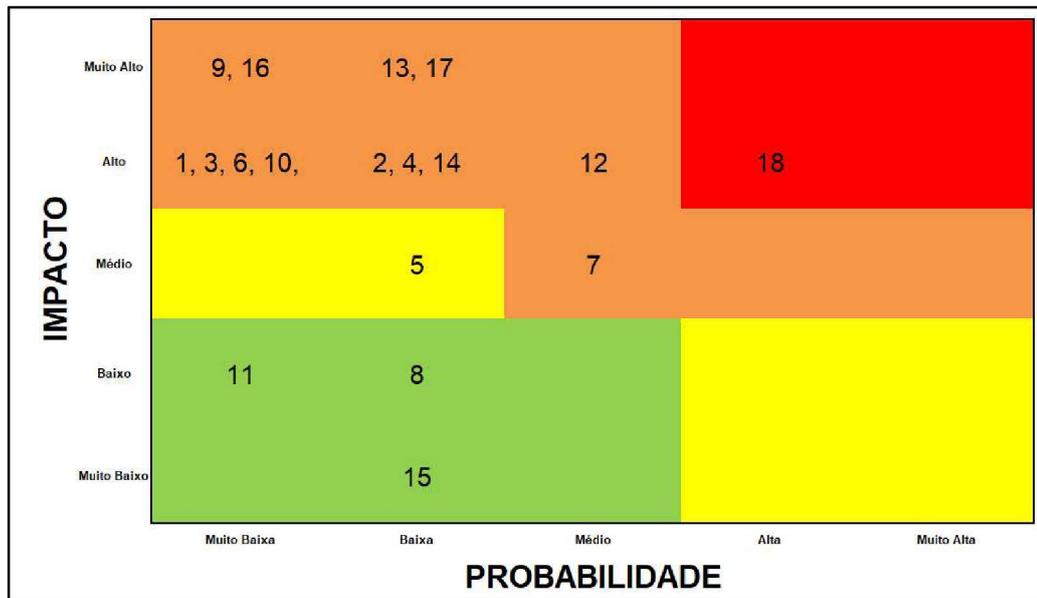
FONTE: A autora (2023).

Foram identificados 18 (dezoito) riscos de corrupção na área de licitações da entidade. Considerando os riscos de maior exposição no mapa, estão os riscos críticos (quadrante vermelho) e relevantes (quadrantes laranja). Foi identificado apenas 01 (um) risco crítico relacionado à realização de jogo de planilhas pelos fornecedores participantes da licitação.

Dentre os 13 (treze) riscos relevantes identificados, tem-se: a possibilidade de erros nas atividades e retrabalho; coleta insuficiente de referências, estimativas sem embasamento, aceitação de preços incoerentes na pesquisa prévia de preços; ausência de definição clara da necessidade e do respectivo planejamento da solução, ocasionando contratações ineficazes; contratação que não atende à necessidade da entidade; editais com cláusulas restritivas, impactando na competitividade do certame; exigência de qualificações técnicas muito específicas e detalhadas para serviço ou produto, beneficiando poucos concorrentes; análise incorreta das propostas e documentações enviadas pelos licitantes, inabilitando concorrentes aptos; publicidade precária do edital, levando à restrição de competitividade; existência de conluio ou adoção de práticas anticompetitivas entre as empresas licitantes; participação de empresas com registro de penalidades no processo licitatório; ausência de conferência pelos membros da Comissão, na documentação e propostas enviadas pelos licitantes; solicitação de suborno por informação confidencial durante a etapa de licitação ou pré-licitação e a participação de empresas coligadas na licitação ou contratação de empresa pertencente até o 3º grau de parentesco com colaboradores, gestores e/ou conselheiros da instituição.

Apenas o risco de editais sem padronização foi considerado moderado e os riscos da falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na avaliação de legalidade executada pela assessoria jurídica; comissão de licitação com composição irregular, ausência de rodízio entre os membros da comissão, comissão sem capacitação e condições efetivas de atuação, equipes sem conhecimento especializado, além da ausência de licitantes no momento de abertura dos envelopes das propostas e demais documentos para conferência externa do processo foram considerados riscos irrelevantes para o processo. Tais riscos quais foram classificados na matriz probabilidade x impacto, conforme a Figura 3.

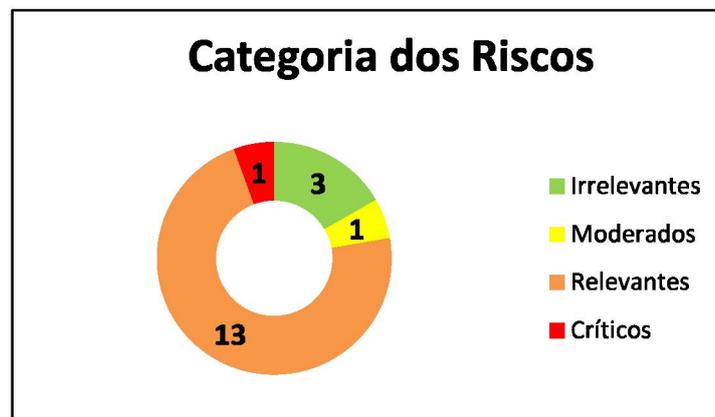
FIGURA 3 – MAPA DE RISCOS



FONTE: A autora (2023).

Percebe-se que a maior parte dos riscos da entidade está enquadrada na categoria “Relevante”, conforme demonstrado na Figura 4. Tais riscos estão associados a diferentes fases do processo licitatório, por exemplo, durante a elaboração do termo de referência, durante o estudo do objeto, na elaboração da minuta de edital, na pesquisa prévia de preços, na publicação do edital, durante o processo licitatório em si, nas sessões públicas e por fim no julgamento das propostas.

FIGURA 4 – CATEGORIA DOS RISCOS



FONTE: A autora (2023).

Uma vez que foram cumpridas a Etapa 2, a partir do mapeamento dos riscos, sugeriu-se medidas preventivas no combate a corrupção na entidade

estudada, especificamente relacionadas a melhoria dos controles internos, conforme já apresentado na Tabela 1, atendendo a Etapa 3.

Ainda em cumprimento a Etapa 3 – Desenho e implantação de atividades de controle antifraudes, as entidades também devem adotar práticas para a detecção de fraudes e corrupção em processos licitatórios, como forma de controle de atos ilícitos nas organizações. Uma das formas de realizar esse controle de fraudes é através da implementação de Códigos de conduta ética.

A referida organização paraestatal já possui Códigos de Ética tanto para colaboradores quanto para fornecedores, que contemplam cláusulas de política anticorrupção e explicita os padrões éticos e de integridade a serem seguidos por colaboradores, dirigentes e terceiros, principalmente nas relações comerciais.

Com relação a Etapa 4 - “Treinamento e Comunicação” sugerido por Santos e Souza (2020), vale ressaltar a existência de um canal de ouvidoria implantado e bem estruturado na organização para o recebimento de possíveis denúncias de fraudes e corrupção. De acordo com Santos e Souza (2020) cerca de 45% das fraudes no governo são descobertas através do canal de denúncias. Assim, fica evidente a importância deste canal para o programa de integridade da organização.

Além disso, todos os colaboradores recém-contratados recebem treinamento sobre o Código de Ética, e também sobre os conceitos fundamentais da atuação do *compliance* na instituição. Será sugerido ao setor de Recursos Humanos em parceria com o *compliance* o desenvolvimento de treinamentos periódicos específicos sobre a temática “anticorrupção”, pois conforme pesquisa realizada pela KPMG (2009), treinamento sobre leis anticorrupção e código de ética juntamente com auditorias periódicas são as práticas mais recomendadas de *compliance* para prevenir atos de corrupção nas instituições.

Destaca-se ainda que, conforme recomendação do Ministério Público Federal (MPF), citado por Santos e Souza (2020), a realização de treinamentos e capacitação contínua da equipe de licitações é primordial como controle da mitigação de riscos de fraudes e corrupção nos processos licitatórios.

Por fim, o monitoramento do Programa de Integridade Anticorrupção é realizado pelas áreas de *compliance* e auditoria. O Comitê de Ética já designado da instituição será responsável pela apuração de possíveis denúncias de irregularidades, e em conjunto com o setor de Recursos Humanos e Assessoria

Jurídica serão administradas determinadas medidas disciplinares, se comprovados atos fraudulentos.

Portanto, identificou-se na entidade avaliada as cinco práticas recomendadas por Santos e Souza (2020) para formalização de um Programa de Integridade Anticorrupção nos processos licitatórios da entidade.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fraude e a corrupção são, infelizmente, muito comuns em nossa sociedade e o objetivo do estabelecimento de um programa efetivo de integridade é prevenir, detectar e corrigir possíveis desvios de conduta dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Dentro deste contexto, o estudo sobre práticas de *compliance* anticorrupção na instituição paraestatal foi direcionado para processos licitatórios, considerando o montante representativo movimentado anualmente pelos certames, mais de 50 milhões, e quaisquer desvios, fraudes ou corrupção nestes processos poderiam representar uma perda inestimável tanto financeira quanto de credibilidade para a organização.

Utilizando a obra de Santos e Souza (2020) como diretriz definiu-se 05 (cinco) práticas de *compliance* anticorrupção em licitações, das quais foram abordadas com maior ênfase a gestão de riscos e o estabelecimento dos controles internos em licitações. Foram identificados 18 (dezoito) riscos de corrupção potenciais em processos licitatórios na referida instituição e 23 (vinte e três) controles internos para mitigar a ocorrência destes riscos. Os riscos foram categorizados na matriz de calor, sendo que riscos relevantes e críticos somaram 14 (quatorze) dos 18 (dezoito) riscos identificados, demonstrando assim, a necessidade de controles efetivos e estabelecimento de um programa de *compliance* anticorrupção bem estruturado para evitar a materialização de tais riscos.

Algumas das práticas de *compliance* anticorrupção em licitações mencionadas por Santos e Souza (2020) já são realidade dentro da organização, considerando que já existe um programa de *compliance* estruturado, porém não atuante, especificadamente, na seara anticorrupção. Por exemplo, o comprometimento da alta direção, a existência de setor específico de licitações, a

existência de códigos de conduta ética para colaboradores e fornecedores, a existência de canal de denúncias e de um Comitê de ética para apuração de possíveis desvios de conduta representam um apoio significativo para a estruturação do *compliance* anticorrupção.

Além da identificação dos riscos e da aplicação de controles internos, serão desenvolvidos programas de treinamento para comunicação do referido programa anticorrupção a todos os colaboradores, com o intuito de disseminar uma cultura ética e de integridade na organização. O *compliance* e a auditoria interna serão os responsáveis pelo monitoramento do programa e o setor de recursos humanos em parceria com a assessoria jurídica estarão incumbidos de aplicar possíveis medidas disciplinares em casos de atos lesivos.

Desta forma, o objetivo proposto foi alcançado a partir da avaliação das práticas de *compliance* anticorrupção em processos licitatórios, utilizando a metodologia proposta por Santos e Souza (2020). Como recomendação para estudos futuros, sugere-se realizar a implementação das cinco práticas mencionadas em uma organização que ainda não possua o *Compliance* estruturado internamente, com o objetivo de evidenciar todas as fases do processo.

REFERÊNCIAS

ACS. Tribunal de Justiça do Distrito Federal. **Cartel**. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/direito-facil/edicao-semanal/cartel>. Acesso em: 17 de janeiro 2023.

AQUINO, Tatiana C. S. **Diferenciação de preços em processos licitatórios. O abuso de poder econômico das empresas**. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=43826cebaa67497d>. Acesso em: 30. janeiro de 2023.

BLOCK, Marcella. **A nova Lei Anticorrupção e o compliance**. Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais, vol. 65/2014, p. 263, Jul / 2014. Disponível em: <https://emd-public.nyc3.digitaloceanspaces.com/eusouempreendedor-uploads/RT-Marcella-Blok-Nova-lei-anticorrupt%C3%A7%C3%A3o-e-compliance-.pdf>. Acesso em: 25 de janeiro de 2023.

BRASIL. Decreto 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70. Acesso em: 02 de fevereiro de 2023.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA – CADE. **Guia de Combate a cartéis em licitação**. Brasília, 2019. Disponível em: https://cdn.cade.gov.br/Portal/Not%C3%ADcias/2019/Cade%20publica%20Guia%20de%20Combate%20a%20Cart%C3%A9is%20em%20Licita%C3%A7%C3%A3o__guia-de-combate-a-carteis-em-licitacao-versao-final-1.pdf. Acesso em 30. janeiro de 2023.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. **A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção**. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manualrespsocialempresas_baixa.pdf. Acesso em: 12. janeiro de 2023.

ERREIRA, Carolina. Blog Uplexis. 05/2022. **Corrupção ou fraude: quais diferenças possuem?**. Disponível em: <https://uplexis.com.br/blog/artigos/corruptcao-ou-fraude/>. Acesso em 13 de fevereiro de 2023.

FONTENELLE, Viviane. Master Juris. **Novos crimes da nova lei de licitações: saiba mais**. Disponível em: <https://masterjuris.com.br/novos-crimes-da-nova-lei-de-licitacoes-saiba-mais/>. Acesso em: 16 de janeiro 2023.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995A.

IAASB. Norma Internacional de Auditoria 240 – As responsabilidades do Auditor Relativas a Fraude Numa Auditoria de Demonstrações Financeiras. Disponível em: <https://ifrs.ocpcangola.org/ifrs/wp-content/uploads/2017/07/A013-2012-IAASB-Handbook-ISA-240-PT.pdf>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2023.

KPMG. A fraude no Brasil. Relatório da Pesquisa 2009. Disponível em: https://www.faculadadedelta.edu.br/downloads_alunos/1346933209_perfil_do_fraudador_III.pdf. Acesso em: 16 mar. 2023.

MACHADO, R. Antonio; CARMONA, C. A. Paulo. A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional. Belo Horizonte: ano 18 - n. 72 | abril/junho – 2018. (pg. 71 – 91). **Compliance: instrumento de controle nas licitações públicas.** Disponível em: <http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/843/870>. Acesso em 02 de fevereiro de 2023.

MIDAS SOLUTIONS. Compliance: por que ele é ainda mais importante do que imaginávamos. Disponível em: <https://midassolutions.com.br/blog/importancia-do-compliance/>. Acesso em: 16 de janeiro 2023.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na administração: estruturação e recomendações para sua condução. Produção, v. 17, n. 1, p.216-229, jan./abr. 2007.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Caso Lava-Jato. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/resultados>. Acesso em: 12 janeiro de 2023.

NEOWAY. Fraudes em licitações: Saiba os tipos e como evitar. Disponível em: <https://blog.neoway.com.br/como-evitar-fraudes-em-licitacoes/>. Acesso em: 20 dezembro de 2022.

OLIVEIRA, NELSON. Agência Senado. Nova Lei de Licitações é esperança contra corrupção e desperdício de verbas. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/12/nova-lei-de-licitacoes-e-esperanca-contracorrupcao-e-desperdicio-de-verbas>. Acesso em: 20 dezembro de 2022.

PATTON, M. G. Qualitative Research and Evaluation Methods. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PORTAL ODS. Índice de Percepção da Corrupção. Disponível em: <https://portalods.com.br/noticias/indice-de-percepcao-da-corrupcao/>. Acesso em: 13 de janeiro de 2023.

SANTOS, Franklin Brasil; SOUZA, Kleberson Roberto de. Como combater a corrupção em licitações: detecção e prevenção de fraudes. 3 ed. Ver. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 288 p.

Silva, F. L. D. (2020). Compliance público como instrumento garantidor do princípio anticorrupção nas licitações dos conselhos de fiscalização

profissional. Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/22143/1/FLS15122020.pdf>.

Acesso em: 02 de fevereiro de 2023.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Índice de Percepção da Corrupção 2021. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em 07. dezembro de 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. O TCU e as Entidades do Sistema S.

Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/data/files/61/35/C0/5D/4C75D410F10055D41A2818A8/2511473.PDF>. Acesso em 07. dezembro de 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU. 4ª edição. Brasília, 2010. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em 30. janeiro de 2023.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. ENAP. Governança, gestão de riscos e integridade. 2019. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 25 de janeiro de 2023.