NORMAS ISO:UM MEIO DE EFETIVAR O COMPLIANCE E A GESTÃO DE RISCO

Roberto Figueiredo Santos Junior
SCPar Porto de Imbituba

Resumo: Esse artigo analisa as Normas ISO, Gestão de Risco e Compliance. O objetivo deste estudo é realizar um diagnóstico na empresa estatal Porto de Imbituba para o desenvolvimento de um Programa de Compliance, com base na legislação vigente, com definição de práticas de gestão de risco no ambiente portuário, comparando com as exigências previstas na Norma ISO 9001/2015. Utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa. Nos resultados pôde-se perceber que a empresa supracitada segue em busca de sua total adequação às legislações ligadas ao Compliance, de forma que o respectivo relatório de auditoria tem a finalidade de fornecer à Administração desta Estatal os elementos que possam auxiliá-la a atingir esse objetivo. Ao concluir o estudo, pode-se dizer que para a implantação de um Programa de Compliance é preciso os primeiros estudos das Normas ISO e demais legislações, como o Decreto nº 8.420/2016, com as diretrizes que orientam (e obrigam) a implementação de pontos que garantirão a efetividade do Programa. No entanto, para que esse Programa seja efetivo é necessário, antes de qualquer coisa, pensar no método para o desenvolvimento das etapas e suas evidências. Neste caminho metodológico, as Normas ISO permitem uma segurança e uma facilidade no cumprimento das etapas que, de certa forma, acompanham as obrigações previstas nas legislações pátrias. A possibilidade de definir as etapas com evidências objetivas do seu desenvolvimento dá a segurança operacional de que o Programa não é apenas de papel ou aparente.

Palavras-chave: Normas ISO. Norma ISO 9001/2015. Gestão de risco. Compliance. Ambiente portuário.

1 INTRODUÇÃO

A partir da nova versão da Norma ISO 9001/2015, que aborda a Gestão de Risco em todos os seus requisitos, as empresas devem adequar suas atividades para atender este dispositivo. Paralelo a isso, a inovação organizacional é essencial para “melhorar a eficiência e o aumento de desempenho na prestação de serviços” (Oliveira, 2017, p. 10). Nos contextos das empresas o conhecimento técnico e de gestão, as interações e a dependência de pessoal altamente qualificado são alguns dos aspectos para o entendimento da inovação, sendo que dentre os obstáculos ao processo inovativo, tem-se “a dificuldade em cooperar e as técnicas de gestão, sendo esses gargalos estruturais importantes para a inovação” (Barbosa, 2015).

Nesse contexto da inovação está o Compliance, que visa garantir em todos os níveis da empresa, um mapeamento dos riscos provenientes das atividades. “O viés preventivo fica característico quando, por meio do estímulo de condutas de cumprimento às normas, percebe-se a diminuição dos riscos da atividade e um

* A revisão gramatical, ortográfica, ABNT ou APA foi realizada pelos autores.

fortalecimento das estratégias de prevenção para perigos futuros, sanções judiciais, administrativas, ou prejuízos a terceiros, impedindo o litígio” (Sarcedo;Saad-Diniz, 2015).

Diante do exposto, ao se considerar a política de Compliance como um dos meios estruturados de mapeamento e avaliação de riscos (mapa de riscos, acompanhamento, análise e cumprimento das normas), “pode-se admitir que essa ferramenta de apoio à gestão seja aceita como uma opção de atendimento às necessidades de uma empresa, por meio de uma metodologia própria e ajustável à realidade de cada uma” (Lamy, 2018, p. 10).

Destarte foi delineada a questão de investigação como segue: Como alinhar o Compliance e a Gestão de Risco no ambiente portuário, tendo como norte a ISO 9001/2015?

Para responder este questionamento, o objetivo principal deste estudo foi realizar um diagnóstico na empresa estatal Porto de Imbituba para o desenvolvimento de um Programa de Compliance, com base na legislação vigente, com definição de práticas de gestão de risco no ambiente portuário, comparando com as exigências previstas na Norma ISO 9001/2015.

O objeto deste estudo teve motivação e justificativa nas experiências vividas no mundo acadêmico, como professor e como gestor em organizações que têm relações diretas com o governo. Em ambos os casos a informalidade dos procedimentos e o desconhecimento do ordenamento que pode trazer impactos severos para as relações dos entes – públicos ou privados – são os motivadores principais para aplicação do Compliance, práticas de gestão de risco e controle interno nas diversas situações voltadas para gestão. Notadamente, os gestores carecem da compreensão total do passivo jurídico que estão prestes a assumir e, desse modo, a criação de um guia referencial pode ser o remédio inicial para minimização dos impactos legais na sua vida pessoal e profissional.

Este estudo está estruturado como segue. O item 1 traz uma Introdução que apresenta o tema, as perguntas norteadoras, o objetivo e a justificativa. O item 2 apresenta um Referencial Teórico que aborda as Normas ISO, Gestão de Risco e Compliance no ambiente portuário. O item 3 aponta os passos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo. O item 4 traz os Resultados a partir de um diagnóstico realizado no Porto de Imbituba. O item 5 apresenta as Conclusões no entendimento deste pesquisador. E, por fim, são apresentadas as Referências Bibliográficas utilizadas para embasar este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Normas ISO

A International Organization for Standardization (ISO) foi fundada em 23 de fevereiro de 1947, com sede em Genebra na Suíça e é um órgão não governamental, sem fins lucrativos e que se originou de uma fusão das normas voltadas para a área industrial dos Estados Unidos, Inglaterra e OTAN. Esta Norma surgiu para padronizar os requisitos básicos ou mínimos das exigências relacionadas à qualidade, pela iniciativa dos países interessados.

O Brasil participa da Norma ISO através da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), fundada em 1940, sendo formada por comitês de estudos, cujo âmbito de atuação envolve a normalização no campo de gestão da qualidade,

compreendendo sistemas da qualidade, garantia da qualidade e tecnologias de suporte (Alves; Nicoluci; Bagnolo; et al., 2017, p. 4-5).

Historicamente, no Brasil, a revisão das versões da Série ISO 9000 ocorreu nos anos de 1994, 2000, 2008 e 2015. O objetivo primordial da Norma ISO 9000 é fornecer as diretrizes para a seleção e uso de normas sobre sistemas de qualidade, permitindo o usuário que optar pela norma que melhor se adaptar à sua empresa ou ao seu ramo de negócio e determinar em que extensão cada elemento do sistema da qualidade é aplicável (Santos Júnior; Arruda; Trierweiler; Azevedo; Mello; et al., 2006, p. 4).

Neste contexto, a partir da década de 1990 o Brasil abraçou o movimento em prol da qualidade com um crescimento global, sendo considerado pelos especialistas japoneses como um dos países mais envolvidos com o programa a favor da qualidade (Santos Júnior; Arruda; Trierweiler; Azevedo; Mello; et al., 2006, p. 4).

Diante da importância da implantação de Sistemas de Gestão de Qualidade, com as certificações em nível mundial e no Brasil, pode-se identificar que a América do Sul se apresenta com um crescente nicho de mercado frente aos outros continentes (ver Figuras 1 e 2).

Figura 1 – Certificados ISO 9001/2015 em nível mundial

Fonte: <http://www.actonsultoria.com.br/numero-de-empresas-certificadas-na-iso-9001-no-brasil-e-no-mundo/> (2019)

Figura 2 – Certificados ISO 9001/2015 no Brasil

Fonte: <http://www.actonsultoria.com.br/numero-de-empresas-certificadas-na-iso-9001-no-brasil-e-no-mundo/> (2019)

A análise das Figuras 1 e 2 apresenta um comportamento semelhante do Brasil em relação ao mundo, a partir de 2014, havendo um pequeno acréscimo entre os anos de 2015 e 2016 e um decréscimo em 2017. No geral, as certificações no mundo vêm crescendo desde 2008, demonstrando que os sistemas certificados garantem, sob ponto de vista organizacional, processos de trabalho monitoráveis, auditáveis e rastreáveis, trazendo mais segurança para a tomada de decisão e visão da Gestão de Risco para todos os envolvidos e, principalmente, com terceiros certificados.

Desse modo, pode-se considerar a Gestão da Qualidade como uma poderosa estratégia de mudança organizacional, acompanhando as tendências e as exigências internacionais.

A Norma ISO 9001, em sua última versão em 2015, está alinhada com a Norma ISO 14001/2015 – Gestão Ambiental, o que facilita a implantação pelas empresas que trabalham com o sistema integrado de gestão (Alves; Nicoluci; Bagnolo; et al., 2017, p. 11-12). A primeira Norma está voltada para os princípios da qualidade total nas organizações, como melhoria contínua, envolvimento de todos, foco no cliente, e maior ênfase na abordagem por processo e de um sistema de medição de desempenho estruturado.

De acordo com Sitnikov e Bocean (2015), a Norma ISO 9001/2015, busca uma abordagem “em entradas e determinação de riscos e oportunidades, determinação dos indicadores de desempenho necessários para comprovar a eficácia dos processos, atribuindo responsabilidades e autoridades, mudando processos para obter os resultados esperados” (*apud* Reinert; et al., 2017, p. 4).

Além disso, uma das principais modificações da Norma ISO 9001/2015 foi a inclusão do conceito de Gestão de Riscos no Sistema de Gestão da Qualidade, com foco na identificação, qualificação e gestão de riscos.

Conforme a Norma ISO 31000/2018, a Gestão de Risco consiste em atividades coordenadas para dirigir e controlar uma empresa, no que se refere a riscos e a adoção de ações para o gerenciamento dos riscos. De acordo com Cagnin, Oliveira e Assumpção (2015, p. 9), o risco “pode ser resultado do efeito de incerteza nos objetivos e desvio em relação ao esperado, positivo ou negativo, sendo muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento e a probabilidade associada”.

Segundo Reinert et al. (2017, p. 5), a ISO 9001/2015 estabelece abordagem sistemática “para identificar riscos, ao invés de tratar a prevenção como parte separada de um sistema de gestão da qualidade”. Para o autor, os riscos existem “em todos os sistemas, processos e funções, sendo inerentes aos aspectos de um sistema de gestão”.

Nesse sentido, de acordo com Cagnin et al. (2015, p. 11), o requisito da Norma ISO 9001/2015 tem como objetivo “estabelecer uma abordagem direcionada a riscos nos processos organizacionais”, sendo suas etapas estruturadas como segue: identificação de quais os riscos e as oportunidades de origem interna e externa, de acordo com cada contexto; análise e priorização dos riscos e oportunidades; plano de ação definido para riscos e oportunidades; implementação do plano de ação; verificação da eficácia das ações; aprendizado com a experiência (ISO TC 176, 2014).

Portanto, a avaliação de riscos tem na sua aplicação a oportunidade de gerar melhor organização na empresa, mudança de atitudes das pessoas, prevenção e gestão de riscos, e ações corretivas (Alves; Nicoluci; Bagnolo; et al., 2017, p. 12). “O pensamento baseado nos riscos transforma todo o Sistema de Gestão em uma ferramenta de planejamento preventivo” (Reinert; et al., 2017, p. 3).

Finalmente, analisando o conjunto de Normas ISO percebe-se uma sobreposição de itens que encontram alinhamento quando o foco é análise do contexto, planejamento jurisdição e os riscos envolvidos. Dessa forma, essas Normas podem ser trabalhadas de forma integrada, buscando um resultado único, como se pode observar na Figura 3 a seguir.

Figura 3—Interação entre as Normas ISO

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019)

2.2 O Compliance no Ambiente Portuário

Com a preocupação em desenvolver instrumentos para o combate à corrupção, o Brasil edita a Lei nº 12.846, de 01/08/2013 (Lei Anticorrupção, regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015), responsabilizando administrativamente a pessoa jurídica, apurando os fatos via Processo Administrativo de Responsabilização (Brasil, 2015). Serão levados em consideração na aplicação das sanções administrativas “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” (Veríssimo, 2017, p. 17).

Também para o combate à corrupção foram editadas a DSC 10.000 –Diretrizes para o Sistema de Compliance (primeira norma brasileira com foco na efetividade de um mecanismo de integridade) –, os procedimentos da ISO 31000 (Sistema de Gestão de Risco), e as diretrizes da ISO 19600 (Sistema de Gestão de Compliance). Além disso, tem-se a nova versão da ISO 9001/2015, com a inclusão do conceito Gestão de Risco.

O termo Compliance, na abordagem etimológica, vem do verbo *to comply*, em inglês, que significa “agir de acordo com algum comando ou uma regra, obediência a uma ação determinada” (Veríssimo, 2017, p. 13). E na abordagem corporativa ou institucional, Compliance “passou a identificar as ações e atitudes tomadas pela corporação, que são realizadas de acordo com as regras éticas legais e

procedimentais estabelecidas para regulação de suas atividades, tornando-se, portanto, sinônimo de postura correta na condução de seus negócios” (Tomaz, 2018, p. 26).

Para Lamy (2018, p. 10), Compliance é “uma tecnologia efetiva – a principal delas – para o combate às diversas formas de corrupção; significa, antes de qualquer coisa, uma tecnologia para a construção de cultura, de educação”. O Programa de Compliance (ou de Integridade) “pode ser uma ferramenta útil para auxiliar os procedimentos de controle e gestão de riscos da empresa, devendo ser concebido de maneira individualizada, com foco em áreas sensíveis mais sujeitas a riscos previamente identificados” (Zanetti, 2016, p. 35; Maximiliano; Teixeira; Marques, 2016, p. 9). O objetivo é a melhoria na integridade da empresa, seja do setor privado que presta serviços ao setor público ou do setor público.

Quanto à função do Compliance, Neron e Portella (2018, p. 216) aponta que o Programa objetiva que “se executem as tarefas, as rotinas e as atividades da empresa em conformidade com normas pré-definidas, que não perca a eficiência simplesmente por errar ou má gestão administrativa, ainda que esse erro não seja um ato de corrupção e, principalmente, combater a ineficiência econômico-financeira e técnica”.

Diante do exposto, Lamy (2018, p. 10) enfatiza que ao se considerar a política de Compliance como um dos meios estruturados de mapeamento e avaliação de riscos (mapa de riscos, acompanhamento, análise e cumprimento das normas), “pode-se admitir que essa ferramenta de apoio à gestão seja aceita como uma opção de atendimento às necessidades de uma empresa, por meio de uma metodologia própria e ajustável à realidade de cada uma”.

Então, ‘ser’ Compliance “é conhecer as normas da empresa, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes e, ‘estar’ Compliance, é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos” (ABBI, 2009, p. 8). Desse modo, ‘ser’ e ‘estar’ Compliance é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

Tomaz (2018, p. 28) aponta nove pilares que sustentam o Programa de Compliance: “(a) Suporte da Alta Administração; (b) Avaliação de Riscos; (c) Código de Conduta e Políticas de Compliance; (d) Controles Internos; (e) Treinamento e Comunicação; (f) Canais de Denúncia; (g) Investigações Internas; (h) Due Diligence; (i) Auditoria e Monitoramento”. Contudo, é preciso observar as características específicas de cada empresa, sem ter uma fórmula fechada. Quanto à ‘efetividade’ do Programa de Compliance, “é necessário que a ferramenta seja monitorada e atualizada constantemente”.

Busca-se, portanto, no Compliance, primeiramente, o esclarecimento sobre as normas que podem trazer impactos jurídicos à gestão como um todo (ISO 19600/2014), como também, o comprometimento das partes interessadas, através da padronização de atitudes e comportamentos, no atendimento a leis e regulamentos diante de situações adversas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização do Estudo

Para o desenvolvimento deste estudo, quanto ao objetivo, optou-se por uma pesquisa bibliográfica e das Normas ISO, que “parte de um quadro teórico de

referência para confrontação com a realidade organizacional” (Cervo; Bervian, 2007, p. 60-61).

Para a análise dos conteúdos adotou-se a abordagem qualitativa, que tem o “ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, utilizando o enfoque indutivo na análise de conteúdos e dados, dando maior importância aos significados” (Cervo; Bervian, 2007, p. 60-62).

3.2 Percurso a Ser Desenvolvido no Estudo

Para o desenvolvimento deste estudo foram definidos seis estágios principais (ver Quadro 1).

Quadro 1– Estágios do estudo

Classificação	Justificativa
Estudo Teórico	Revisão da literatura nacional e internacional para identificação dos fatores tidos como determinantes para o Compliance.
Estudo das Normas ISO	Revisão da legislação ligada ao à Norma ISO 9001/2015, com foco na Gestão de Risco.
Visita de Campo	Adaptação do Porto de Imbituba à legislação.
Aplicação em Campo	Auditoria Interna no Porto para balanceamento entre o previsto na lei e o status atual.
Tomada de Decisão	Elaboração de um Plano de Ação para as não conformidades encontradas.
Avaliação	Aderência entre a legislação e as Normas ISO.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019)

3.3 Resultados Esperados

Os resultados pretendidos com este estudo dizem respeito ao alinhamento dos pilares do Compliance e da Gestão de Risco no ambiente portuário, tendo como norte a Norma ISO 9001/2015 para posterior desenvolvimento e implantação de um Programa de Compliance (ou de Integridade) efetivo.

4 RESULTADOS

O Relatório de Auditoria 02/2019 do Porto de Imbituba objetivou realizar uma análise do atual nível de adequação da SCPar Porto de Imbituba à Lei nº 13.303/16 (Lei das Estatais), tanto em relação ao seu cumprimento, quanto em relação ao atendimento das legislações e normativas com ela relacionadas, como por exemplo, a Lei nº 12.846/2016/2013.

A auditoria foi realizada no período compreendido entre 10 de junho a 29 de julho de 2019, buscando informações junto aos diversos setores/colaboradores atuantes na SCPar Porto de Imbituba, principalmente em relação àqueles que exerceram algum papel no estudo ou na elaboração de documentos relativos à Lei nº 13.303/16.

Neste contexto, a fim de atender a os princípios da legalidade, oportunidade e publicidade dos atos da administração pública, foram realizadas análises documentais e solicitações de informação a diversos clientes internos, buscando verificar o nível de adequação da empresa em relação aos critérios previamente estabelecidos.

Dos itens analisados, foi encontrado um percentual de cerca de 70% de atendimento à Legislação. Cabe salientar que mesmo visualizando um percentual razoável de adequação da empresa às legislações, frente ao lapso temporal para

adaptação da empresa, pôde-se verificar que diversos itens se encontravam na iminência de serem aprovados. Ademais, alguns itens presentes nos *checklists* se comunicam, demonstrando que, muitas vezes, ao efetivar-se a adequação em relação a um item, é provável que outros sejam atingidos.

Após análise das constatações ora citadas, esta Auditoria Interna ressaltou alguns pontos que merecem aprimoramento e parecer como, por exemplo: efetivar o cumprimento dos itens não conformes até o final deste ano (01/12/2019), que tem como responsável a própria Diretoria Executiva; formalizar uma consulta à Diretoria Jurídica em relação aos itens que apresentam interpretações diferentes pela legislação; e atribuir formalmente a responsabilidade pela elaboração/revisão dos documentos referenciados neste Relatório de Auditoria.

Por todo o exposto, conclui-se que a empresa segue em busca de sua total adequação às legislações ligadas ao Compliance, de forma que este Relatório tem a finalidade de fornecer à Administração desta Estatal os elementos que possam auxiliá-la a atingir esse objetivo.

Diante disso, pode-se entender que para a implantação de um Programa de Compliance, é preciso, inicialmente, os primeiros estudos das Normas ISO e legislações, como o Decreto nº 8.420/2016, com as diretrizes que orientam (e obrigam) a implementação de pontos que garantirão a efetividade do Programa. No entanto, para que esse Programa seja efetivo é necessário, antes de qualquer coisa, pensar no método para o desenvolvimento das etapas e suas evidências.

Neste caminho metodológico, as Normas ISO permitem uma segurança e uma facilidade no cumprimento das etapas que, de certa forma, acompanham as obrigações previstas nas legislações pátrias. A possibilidade de definir as etapas com evidências objetivas do seu desenvolvimento dá a segurança operacional de que o Programa não é apenas de papel ou aparente.

O Quadro 2 a seguir deixa assente a relação, por fases, entre as Normas ISO e as legislações direcionadas ao Programa de Compliance e Integridade. Somado ao raciocínio de que o ciclo da melhoria contínua deve ser praticado, o grupo de itens das Normas está identificado pelo ciclo PDCA, enriquecendo esta relação e corroborando com o entendimento de que o processo é contínuo e de melhoria constante. Diversos são os diferentes elementos que podem ser absorvidos pelas Normas ISO (qualidade, meio ambiente, saúde e segurança etc.) fazendo com que o Compliance tenha uma amplitude de ação além da simples aplicação da lei, ou seja, formador da cultura ética organizacional.

Sob este viés, pode-se dizer que qualquer empresa certificada estará no caminho do Compliance e vice-versa, restando, apenas ajustes conceituais e, principalmente, evidências sobre aquilo que se quer registrar, monitorar e melhorar.

Quadro 2 – Relação das Normas ISO e as legislações direcionadas ao Programa de Compliance

ISO9001/2015	ISO19600	ISO37001	ISO31001	Lei12846 Dec8420	Lei13303 Dec8945	Lei17715	
4.Contexto <ul style="list-style-type: none"> •Contexto •Necessidades •Expectativas •Escopo •Processo •SGQ 	Interna Externa Partes inter.	Custo da transação Operações	Risco e oportunidade Recursos AD Autoridades Responsabilid Objetivo Estratégia Cultura Governança	Apoio AD Código Ética Treinamento Pr.Prevenção Política Governança Estrutura Medidas Procedimento Terceiros	Carta anual Políticas Objetivos Códigos Treinamento Sanções Estrutura Governança P.relacionadas Risco	Código Ética objetivos Matriz reso. Princípios Expectativas Governança Treinamento Riscos Plano de Integridade Documento	P
5.Liderança <ul style="list-style-type: none"> •Liderança •Política •Responsabilidade 	Escopo Política Governança	C-level Educação Política Beneficiários					
6.Planejamento <ul style="list-style-type: none"> •Riscos •Objetivos •Mudança 	Obrigações Riscos SGC Riscos						
7.Apoio <ul style="list-style-type: none"> •Recurso •Competência •Conscientização •Comunicação •Info documentadas 							
8.Operação <ul style="list-style-type: none"> •Planejamento •Controle •Projetos •Requisitos produto •Produção •Liberação 	Controle Operacional riscos de compliance	Avaliar Riscos de compliance	Informação Compreensão Comunicação	Prevenção Detecção Correção Diligências	Divulgação de Informações: Controle Risco Desempenho Sustentabilidade	Controle Risco Desempenho Comunicação	D
9.Avaliação <ul style="list-style-type: none"> •Monitoramento •Auditoria •Análise 	Avaliar Riscos de compliance	Monitora	Monitora	Análise Riscos Controles Canal Auditoria	Auditoria Canal Controles Indicadores	Auditoria Monitorar Controles Matriz	C
10.Melhoria <ul style="list-style-type: none"> •Não conformidade •Ação corretiva •Melhoria contínua 	Gestão da NC e da Melhoria contínua	Revisão	Planejamento	Avaliação Aplicação Efetividade	Plano de negócio Contrato PELP	Plano Registro Ajuste Reteste PE	A

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2019)

5 CONCLUSÕES

Ao finalizar este estudo, com base no objetivo – Realizar um diagnóstico na empresa estatal Porto de Imbituba para o desenvolvimento de um Programa de Compliance, com base na legislação vigente, com definição de práticas de gestão de risco no ambiente portuário, comparando com as exigências previstas na Norma ISO 9001/2015, foi possível ter-se um raciocínio inicial de que o Compliance e a Gestão de Risco no ambiente portuário estão alinhados aos itens da ISO 9001/2015.

Identificou-se, por consequência, que a Norma ISO que norteia a Gestão de Risco (31001), o Sistema Antissuborno (37001) e o próprio Sistema de Compliance (19600), representam um caminho lógico para a implantação de um sistema robusto, monitorado e auditável nos padrões internacionais de gestão.

Há, ainda, a oportunidade de se devolver a cultura da qualidade e da ética organizacional, através da apropriação dos riscos pelos envolvidos e o seu tratamento para a melhoria contínua e, conseqüentemente, a sustentabilidade da empresa.

Por fim, ao concluir este estudo pode-se dizer que para a implantação de um Programa de Compliance é preciso, inicialmente, os primeiros estudos das Normas ISO e demais legislações, como o Decreto nº 8.420/2016, com as diretrizes que orientam (e obrigam) a implementação de pontos que garantirão a efetividade do Programa. No entanto, para que esse Programa seja efetivo é necessário, antes de qualquer coisa, pensar no método para o desenvolvimento das etapas e suas

evidências. Neste caminho metodológico, as Normas ISO permitem uma segurança e uma facilidade no cumprimento das etapas que, de certa forma, acompanham as obrigações previstas nas legislações pátrias. A possibilidade de definir as etapas com evidências objetivas do seu desenvolvimento dá a segurança operacional de que o Programa não é apenas de papel ou aparente.

REFERÊNCIAS

ACTCONSULTORIA. **Certificados ISO 9001/2015 no mundo e no Brasil.**

Disponível em: <https://www.actconsultoria.com.br/numeros-de-empresas-certificadas-na-iso-9001-no-brasil-e-no-mundo/>. Acesso em: 15 ago. 2019.

Almeida, H. **Leis das Estatais: saiba tudo sobre a nova Lei nº 13.303.** 2019. p. 1-21. Disponível em: <http://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/lei-das-estatais-13303/>. Acesso em: 1 jun. 2019.

Alves, N. A.; Nicoluci, M. V.; Bagnolo, C. E.; et al. A evolução da Norma ISO 9001 em 30 anos: benefícios e impactos. In: Reinert, F. R.; Moura, R. da S.; Henkels, C. **Estudo dos impactos da ISO 9001/2015 nos sistemas de gestão da qualidade de médias e grandes empresas do Vale do Itajaí:** proposição de uma ferramenta. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – “A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção” –, Joinville, 10 a 13 out., 2015. Disponível em: <http://www.iso.org/tc176/sc02/public>. Acesso em: 07 ago. 2019.

Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI). Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). **Função de compliance.** 2009. Disponível em: http://abbi.com.br/download/funcaoodecompliance2009._pdf. Acesso em: 22 jan. 2019.

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). **NBR ISO 19600 – Sistemas de Gestão de Compliance.** Rio de Janeiro: ABNT.

_____. **NBR ISO 31000 – Gestão de riscos: princípios e diretrizes.** Rio de Janeiro: ABNT.

_____. **NBR ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade: requisitos.** Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

_____. **História da normalização brasileira.** 2011. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/imagens/historia/abnt/pdf>. Acesso em: 11 ago. 2019.

Azevedo, M. M. de. O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais. **Revista de Pós-graduação Multidisciplinar**, v. 1, n. 1, p. 203-225, June 2017. Disponível em: <http://fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/507>. Acesso em: 21 mar. 2018.

Barbosa, A. C. Q. Inovações tecnológicas e organizacionais em serviços intensivos em conhecimento: uma análise comparativa entre Brasil e Portugal. In: Barbosa, A. C. Q. et al. (Orgs.). **Inovação, conhecimento e tecnologia:** uma perspectiva luso-brasileira. 1. ed. (Extra-Colecção). Lisboa, Portugal: Edições Colibri, 2015. p. 17-34.

_____. **Lei nº 12.846, de 01/08/2013 (Lei Anticorrupção)** – Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, 01 ago. 2013. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12.846/htm. Acesso em: 15 mar. 2018.

Cagnin, F.; Oliveira, M. C. de; Assumpção, M. R. P. **A gestão de risco inserida no sistema de gestão da qualidade**. In: XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – “Perspectivas globais para a Engenharia de Produção” –, Fortaleza, 13 a 16 out., 2015. Disponível em: <http://www.iso.org/tc176/sc02/public>. Acesso em: 07 ago. 2019.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

ISO TC 176. ISO 9001 and risk. In: Cagnin, F.; Oliveira, M. C. de; Assumpção, M. R. P. **A gestão de risco inserida no sistema de gestão da qualidade**. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – “Perspectivas globais para a Engenharia de Produção” –, Fortaleza, 13 a 16 out., 2015. Disponível em: <http://www.iso.org/tc176/sc02/public>. Acesso em: 07 ago. 2019.

Lamy, E. (Org.). **Compliance: aspectos polêmicos e atuais**. Belo Horizonte: Editora Letramento/Casa do Direito, 2018.

Maximiliano, L. M. da S.; Teixeira, A. de S. M.; Marques, G. de S. Compliance e a importância das orientações legais na responsabilidade social da empresa. **Revista Transdisciplinar Logos e Veritas**, v. 3, n. 9, p.4-11, 2016.

NERON, S.; PORTELLA, L. C. *Compliance* em empresas públicas: é possível medir o efeito (retorno) econômico-financeiro de programas de integridade? In: LAMY, E. (Org.). **Compliance: aspectos polêmicos e atuais**. Belo Horizonte: Editora Letramento/Casa do Direito, 2018. p. 215-240.

OLIVEIRA, E. L. L. de. **Inovação na gestão pública federal: análise das relações entre capacidades, modos e resultados da inovação**. 2017. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017. [Orientador: Profº. Drº. Antônio Isidro da Silva Filho].

Reinert, F. R.; Moura, R. da S.; Henkels, C. **Estudo dos impactos da ISO 9001/2015 nos sistemas de gestão da qualidade de médias e grandes empresas do Vale do Itajaí: proposição de uma ferramenta**. In: XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – “A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção” –, Joinville, 10 a 13 out., 2015. Disponível em: <http://www.iso.org/tc176/sc02/public>. Acesso em: 07 ago. 2019.

Santos, R. L. F. dos; Arruda, A. F. V. de; Trierweiler, A. C.; Azevedo, B.; Mello, A. F. M. de; et al. **A norma NBR ISO 9001/2000 e a ergonomia: uma abordagem conceitual e a saúde do trabalhador**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Mestrado em Engenharia de Produção, 2006.

Santos, R. L. F. dos; Melo, P. A.; Moraes, A. M. **O compliance na gestão da Secretaria de Inovação da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Doutorado em Administração Universitária, 2019.

SARCEDO, L.; SAAD-DINIZ, E. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

Sitnikov, S. C.; Bocean, G. C. The role of risk management in ISO 9001/2015. In: Reinert, F. R.; Moura, R. da S.; Henkels, C. **Estudo dos impactos da ISO 9001/2015 nos sistemas de gestão da qualidade de médias e grandes empresas do Vale do Itajaí**: proposição de uma ferramenta. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – “A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção” –, Joinville, 10 a 13 out., 2015. Disponível em: <http://www.iso.org/tc176/sc02/public>. Acesso em: 07 ago. 2019.

Tomaz, R. E. (Org.). **Descomplicando o compliance**. 1. ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2018. p. 19-30.

Veríssimo, C. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

Zanetti, A. F. de. Lei anticorrupção e compliance. **R. Bras. de Est. da Função Públ. – RBEFP**, Belo Horizonte, ano 5, n. 15, p. 35-60, set./dez. 2016.