

PRÁTICAS DE INTEGRIDADE NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PELAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Albenici Correia De Melo - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Ana Lucia Fontes De Souza Vasconcelos - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

As organizações que compõem o terceiro setor são aliadas do Estado no atendimento das necessidades públicas e por esta razão desempenham um papel relevante na sociedade. A captação de recursos nestes tipos de organizações é um dos seus principais componentes de gestão, visto não possuírem finalidade lucrativa, dependendo de recursos advindos de terceiros para manutenção de suas atividades. Dentro do processo de captar recursos, as organizações do terceiro setor ficam expostas aos mais variados riscos que podem comprometer sua natureza jurídica e sustentabilidade. Mecanismos de controles internos são a resposta para abolir ou minimizar os riscos operacionais que as organizações desta natureza têm de enfrentar no desempenho comum de suas atividades. O presente estudo pautado em revisão bibliográfica acerca da dependência de recursos e controles internos buscou oferecer um modelo de Programa de Práticas de Integridade formatado a partir da intervenção em uma organização, no qual há um dimensionamento dos riscos específicos voltados ao processo de captação de recursos, para subsidiar as organizações do terceiro setor com informações específicas de modo que possam operar de forma mais segura e atender aos aparatos legislativos aos quais estão sujeitas.

PRÁTICAS DE INTEGRIDADE NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PELAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

RESUMO

As organizações que compõem o terceiro setor são aliadas do Estado no atendimento das necessidades públicas e por esta razão desempenham um papel relevante na sociedade. A captação de recursos nestes tipos de organizações é um dos seus principais componentes de gestão, visto não possuírem finalidade lucrativa, dependendo de recursos advindos de terceiros para manutenção de suas atividades. Dentro do processo de captar recursos, as organizações do terceiro setor ficam expostas aos mais variados riscos que podem comprometer sua natureza jurídica e sustentabilidade. Mecanismos de controles internos são a resposta para abolir ou minimizar os riscos operacionais que as organizações desta natureza têm de enfrentar no desempenho comum de suas atividades. O presente estudo pautado em revisão bibliográfica acerca da dependência de recursos e controles internos buscou oferecer um modelo de Programa de Práticas de Integridade formatado a partir da intervenção em uma organização, no qual há um dimensionamento dos riscos específicos voltados ao processo de captação de recursos, para subsidiar as organizações do terceiro setor com informações específicas de modo que possam operar de forma mais segura e atender aos aparatos legislativos aos quais estão sujeitas.

Palavras-chave: Captação de recursos; Terceiro setor; Riscos operacionais; Práticas de Integridade.

ABSTRACT

The organizations that make up the third sector are allies of the State in meeting public needs and for this reason play a relevant role in society. The fundraising in these types of organizations is one of its main components of management, since they are not for profit, depending on resources coming from third parties to maintain their activities. Within the process of attracting resources, third sector organizations are exposed to a wide range of risks that may compromise their legal nature and sustainability. Internal control mechanisms are the answer to abolish or minimize the operational risks that organizations of this nature have to face in the common performance of their activities. The present research based on a bibliographic review about the dependence of resources and internal controls seeks to offer a model of Integrity Practices Program formatted from the intervention in an organization, in which there is a dimensioning of the specific risks directed to the process of fundraising, To subsidize third sector organizations with specific information so that they can operate more safely and comply with the legislative apparatus they are subject to.

Keywords: Fundraising; Third sector; Operational risks; Integrity Practices.

1. METODOLOGIA

O presente estudo será desenvolvido numa organização sem fins lucrativos, classificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), portanto, pertencente ao Terceiro Setor (TS), localizada em São Paulo no bairro do Jardim da Saúde, que desde 2006 assiste crianças carentes portadoras de câncer, através da prestação de suporte a medicamentos, transporte, ajuda funerária, alimentação, material escolar, uniformes durante o tratamento.

O objetivo deste relato técnico é elaborar um plano com indicadores de práticas de integridade no processo de captação de recursos de monitoramento do histórico de financiadores, patrocinadores e doadores nas relações de captação de recursos em organizações do TS. Um plano de indicadores possibilitará a interação em caso concreto com as variáveis envolvidas, além da verificação dos ajustes cabíveis e necessários.

A pesquisa é de caráter exploratório e descritivo, que, conforme Cervo et. al. (2007 p.61 e 63) trata-se de uma pesquisa que busca obter maiores informações sobre determinado fenômeno, suas relações com os demais componentes, através da observação, registro e análise do mesmo.

O método de abordagem será o indutivo que segundo Mascarenhas (2012, p.43) “parte do pressuposto de que o conhecimento deve ser construído com base na experiência, sem levar em conta princípios preexistentes [...] parte do específico para o geral, tirando conclusões abrangentes com base em casos particulares”. Assim, o modelo de plano de indicadores será adotado na instituição em referência visando sua implementação em outras instituições também pertencentes ao TS.

A coleta de informações financeiras será efetuada com base em dados documentais e entrevista. Para Klein (2015, p.62): “os documentos constituem importante fonte de informações atuais ou mesmo históricas. Utilizados como ferramenta para a coleta de dados, permitem ao pesquisador comprovar documentalmente explicações e esclarecimentos sobre determinado tema”. Assim será possível colher informações relevantes de como funcionam os controles internos desta organização, em seu estado original. Os documentos a serem analisados consistem em: estatuto social, para identificar quais são os propósitos da organização, se sua missão está bem estabelecida; com a missão definida, entender como são efetuadas as captações de recursos, quais são os processos que definem as práticas de captações, e se há correspondência com a missão institucional; contratos de prestação de serviços firmados entre a organização e terceiros responsáveis pela captação de recursos, com o objetivo de verificar possíveis incompatibilidades entre o contratado e o que ocorre na prática, extratos bancários para constatação das captações e suas origens, controles extras voltados para captação dos recursos, visando identificar possíveis fragilidades que possibilitem desvios, além de outros documentos pertinentes a captações de recursos pela organização.

Para complementar as informações coletadas através da análise documental, será adotada também entrevistas, visando o esclarecimento de eventuais dúvidas, uma vez que “a entrevista sempre pressupõe o diálogo entre pesquisador e pesquisado, permitindo o detalhamento e aprofundamento de determinadas questões”. KLEIN (2015, p.64).

Por fim, a análise dos dados visa fornecer informações acerca dos controles internos adotados pela instituição e que estejam relacionados com o seu processo de captações de recursos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Dependência de Recursos

Conforme se verá mais adiante, a atividade de captação de recursos é de grande relevância para uma organização do TS, isto porque esta depende dos recursos que recebe para desenvolver suas atividades e alcançar seus objetivos.

A Teoria da Dependência de Recursos, explica como funciona a dinâmica de uma organização que depende diretamente dos recursos que afluem, como é o caso das organizações do TS.

Rosseto e Rosseto (2005, p.8) em um trabalho de visão complementar comparando a Teoria Institucional e a Dependência de Recursos, indicam que esta última considera o papel ativo dos gestores no processo de captação de recursos e modelagem da gestão interna para alcance de seus objetivos, vejamos:

A perspectiva da Dependência de Recursos reconhece os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias, mas também se concentra no papel da gerência em captar recursos para obter performance satisfatória. A capacidade organizacional para obter recursos vitais e a negociação e o relacionamento interorganizacional também constituem duas atividades fundamentais nesta perspectiva que admite que certas mudanças no meio ambiente ocorrem, em parte, pela determinação dos administradores organizacionais, porque estes se preocupam em compatibilizar as características do ambiente aos interesses específicos das suas organizações.

A Teoria da Dependência de Recursos teve como precursores Jeffrey Pfeffer e Gerald R. Salancik na obra *The External Control of Organizations* de 1978. De acordo com esta Teoria todas as organizações dependem de algum elemento de natureza externa, o nível de dependência dependerá da qualidade do intercâmbio entre os ambientes interno e externo, que por sua vez é reflexo do perfil da gestão organizacional adotada.

“As organizações se tornam dependentes de recursos fornecidos pelas outras organizações, criando assim uma rede interorganizacional de dependência de recursos”. (PFEFFER; SALANCIK, 2003)

Assim, o ambiente externo é relevante para a organização pois a influencia, por outro lado, a organização precisa desenvolver estratégias internas que lhe garanta maior autonomia na defesa de seus interesses dentro do processo de interação com o meio externo para que haja coalisões benéficas para todos os envolvidos.

A Teoria da Dependência de Recursos já foi aplicada por Lima, Ramos e Castello (2012) em duas organizações do TS para compreender as relações de dependência destas organizações e seus mecanismos de sobrevivência. Os resultados indicam que estas organizações são totalmente dependentes de recursos externos, embora não sejam submissas a estes contextos externos, foi concluído também que fontes de recursos variadas indicam menor dependência a cada uma delas.

Outro trabalho com hipótese fundamentada na Teoria da Dependência de Recursos foi desenvolvido por Rocha, Moura e Reis (2011), onde os autores buscaram avaliar o impacto exercido pela dependência de recursos essenciais advindos de fornecedores nas medidas de seus processos internos relacionados a Governança Corporativa. Os resultados confirmaram a hipótese de que:

[...] quanto maior a dependência de fornecedores de recursos vitais para organização, mais a gestão entenderia que as práticas de Governança Corporativa cumpririam o papel de conciliar os diversos interesses que envolvem a organização e, conseqüentemente, garantiriam o fluxo de insumos necessários à continuidade da empresa. (ROCHA, MOURA, REIS; 2011, p.31)

Daí percebe-se que os mecanismos de Governança Corporativa adotados por uma organização afetam nos insumos que recebe, conseqüentemente, ela pode administrá-los de tal maneira a garantir sua sustentabilidade.

No TS os recursos financeiros fazem parte de seu insumo essencial para manutenção de suas atividades e a Teoria da Dependência de Recursos se aplica as mesmas, uma vez que representa bem a realidade destas organizações, a medida que estas precisam adotar procedimentos internos compatíveis com o meio aonde estão inseridas para extrair deste os maiores benefícios possíveis e que sejam compatíveis com os anseios de ambos os lados.

Assim, o gestor de uma organização do TS precisa ter autonomia e clareza na missão institucional determinada para que esta dependência de recursos externos não desvirtue sua razão de existir, ao mesmo tempo que possa conciliar os interesses e crescer de forma sustentável.

Por fim, o ambiente externo é o que será afetado por organizações do TS e o intercâmbio construtivo entre ambos é o ponto de equilíbrio e sucesso na qual se fundamenta esta Teoria. A seguir adentraremos nos aspectos relacionados a gestão efetiva desenvolvida pelas organizações do TS.

2.2 Gestão no Terceiro Setor

A evolução histórica do TS, permite resumir que se trata de um setor com particularidades, altamente influenciado pela sociedade e pelas diretrizes governamentais, o que exige uma gestão diferenciada dos modelos tradicionais e que muitas vezes as próprias organizações do TS ainda não os absorveram, tornando-se deficitárias neste sentido. Difere de um modelo de gestão estratégica comum adotado pelas organizações com fins lucrativos, como observa Tenório (2006, p.1146):

Quanto ao par gestão estratégica e gestão social, eles significarão que o primeiro atua determinado pelo mercado, portanto, é um processo de gestão que prima pela competição, onde o outro, o concorrente, deve ser excluído e o lucro é o seu motivo. Contrariamente, a gestão social deve ser determinada pela solidariedade, portanto, é um processo de gestão que deve primar pela concordância, onde o outro deve ser incluído e a cooperação o seu motivo. Enquanto na gestão estratégica prevalece o monólogo — o indivíduo; na gestão social deve sobressair o diálogo — o coletivo.

Com o conhecimento da administração destas organizações será possível identificar os fatores de *compliance* nela envolvidos, pois como Cabral (2015, p.135) menciona:

Os desafios e as tendências contemporâneos impostos à gestão suscitam, particularmente para as OTS, uma análise de suas práticas, baseada na sua origem, objetivos e peculiaridades de organizações instituídas, para a realização de uma missão em um espaço que se publiciza, a fim de agregar interesses, representações e expectativas de grupos e da sociedade.

Engloba-se assim todos os agentes envolvidos no processo da organização em atingir seus objetivos, destaca-se, no entanto, usuários internos e externos e com interesses que precisam ser conciliados.

A interação entre os setores requer autonomia individual entre eles até mesmo para a concretização de suas ações. Os processos decisórios devem ser compartilhados, quando estas articulações não ocorrem o que se verifica é a perda do sentido de setor dentro do contexto e conseqüentemente o não cumprimento de seus objetivos organizacionais.

Uma vez instituídas, a manutenção das organizações desta natureza é um desafio, isto porque apesar de desenvolverem atividades de responsabilidade do Estado, este não tem condições de prover de recursos financeiros às todas as organizações obrigando-as a irem buscar fontes de

recursos no setor privado. De acordo com os autores a interação necessária entre os setores não existe, o que compromete a efetividade das atividades que estas organizações executam. Entendem Scheunemann e Rheinheimer (2013, p.34) que a integração do TS e os demais setores trata-se de uma estratégia importante para que haja mudança efetiva no contexto social em que está envolvida a organização do TS.

É possível entender a intencionalidade de integrar novos agentes dos diferentes setores como uma estratégia de proximidade, que interfere de forma mais direta e sensível nas condições de vida da população. O desafio dessa parceria entre os diferentes setores pode vir a se constituir uma estratégia para a garantia e a implementação das políticas de assistência social como direito.

Há, portanto, necessidade de envolvimento de todos os setores para que os objetivos das organizações do TS possam ser atingidos, e isto tem se mostrado uma tarefa desafiante, pois os demais setores muitas vezes precisam que seu papel naquele contexto esteja evidenciado. As organizações do TS estão assim envolvidas num ambiente diversificado, complexo e dinâmico e que exige uma gestão diferenciada no sentido de atender eficientemente a toda esta demanda.

Identificadas estas necessidades Tachizawa (2014, p.133) propõe um modelo de gestão voltado às organizações do TS de onde é possível observar que os aportes de recursos financeiros fazem parte das decisões estratégicas das organizações. Este nível de decisão organizacional corresponde ao Planejamento Estratégico (PE) que é:

[...] a metodologia gerencial que permite direcionar o caminho que a empresa deverá seguir para atingir um futuro desejado, interagindo com o ambiente de negócios no qual está inserida. Essa metodologia envolve a definição de um posicionamento estratégico e a construção de cenários que permitam a identificação e seleção de alternativas de caminhos que conduzam aos melhores resultados. (KUAZAQUI, 2016, p.18).

Percebe-se assim que o processo de captação de recursos dentro de uma organização do TS faz parte de seu planejamento estratégico e deve estar alicerçado sobre todo o ambiente em que opera. Ressalta-se que o contexto externo irá repercutir nas linhas de ações internas da organização, que deverá adaptá-los para conquistar seus objetivos, dentre eles o de captação de recursos, isso evidencia bem a dinâmica defendida pela Teoria de Dependência dos Recursos.

Ainda neste nível decisório, a missão institucional deve estar clara para que as direções adotadas sejam as mais acertadas e que de fato contribuirão para que os objetivos da organização sejam alcançados e como é colocado no modelo proposto por Tachizawa (2014) o intercâmbio de informações entre os níveis de decisões estratégicas e operacionais possibilitam a verificação contínua do andamento e reflexos das ações desenvolvidas, permitindo ajustes constantes.

Tem-se assim que o modelo de gestão das organizações do TS deve ser dinâmico no sentido de abranger ações advindas de outros setores da economia, sem, no entanto, perder sua autonomia evidenciada pela sua missão institucional. No que se refere a captação de recursos como se verá mais detalhadamente, faz parte de suas decisões estratégicas onde a conciliação de interesses deve ser priorizada conforme preceitua a Teoria de Dependência de Recursos, uma vez que impacta na própria sustentabilidade da organização.

2.3 Financiamento de organizações do TS

Este subitem tem por fim aprofundar as questões relacionadas à gestão, entretanto, mais especificamente das fontes de financiamento, onde reside a problemática. É preciso entender

como se processa a obtenção de recursos, para tanto, Scheunemann e Rheinheimer (2013, p.98) nos adianta que “para captarmos recursos, é preciso existir uma razão, um objetivo e um planejamento, cuja proposta seja pensada em benefício de uma sociedade mais igualitária, com mais acesso e oportunidades para todos”.

Este aspecto já foi apontado por Tachizawa (2014), quando insere no processo de decisão estratégica, os procedimentos relacionados à captação de recursos, ressaltando a intimidade existente entre esta atividade e os objetivos da organização, que nada mais é do que a própria razão de ser da mesma, ou seja, sua missão e que deve estar em consonância com os interesses dos agentes que irão disponibilizar recursos. A missão que orienta os caminhos que a organização deve seguir é assim definida por Cabral (2015, p.151):

A missão é uma proposta da razão de ser da organização, expressando os valores que serão perseguidos nas suas ações e indicando os serviços e os beneficiários. Apresenta, ainda, a compreensão que os instituidores têm das questões sociais que pretendem abordar e permite a definição de objetivos e sua operacionalização.

A missão bem definida auxilia gestores a direcionarem seus esforços no sentido de compreender sua razão de ser e identificar agentes com propósitos semelhantes e consequentemente com maior probabilidade em contribuir para a organização, portanto, a propositura da missão deve ser clara e no âmbito do TS, precisa ser estável para que não seja abalada por eventuais doações que possam distorcê-la de acordo com o entendimento de Cruz e Estraviz (2008, p.19):

A missão de uma organização sem fins lucrativos é o que esta instituição pretende fazer no âmbito de uma causa. É, sem dúvida, uma das razões que mais motiva pessoas a trabalharem ou contribuírem com ela. A missão é a alma da instituição e a captação de recursos é uma forma de atingi-la não de transformá-la. Não se deve desviar a missão em função de uma doação. É possível que surja um doador que proponha uma doação para determinada atividade que não é feita por sua organização e não se encaixa em sua missão. Não desvie sua missão para servir um doador.

As organizações devem então canalizar seus esforços para os agentes financiadores, compatibilizando interesses, e para tanto é necessário conhecer o perfil de cada potencial financiador, suas motivações a doar, para extração de vantagens e limitações, além dos demais procedimentos que cada tipo de relação enseja. Isto é importante para que não haja desperdícios dentro da organização e as ações sejam direcionadas eficientemente.

Vale mencionar ainda, que numa organização do TS a estratégia adotada deve ser periodicamente revisada, isto porque ela depende de recursos externos e como defendido pela Teoria da Dependência de Recursos, deve haver um intercâmbio preciso e interessante para a sustentabilidade da organização. Para Hudson (2004, p.82):

A revisão da estratégia é um processo de monitorização das mudanças no ambiente externo e o desenvolvimento dentro da organização para obter uma compreensão mais profunda da posição estratégica da organização. Poderá envolver uma revisão da missão, dos objetivos ou das estratégias que a organização está procurando ou ainda uma combinação das três situações.

Observa-se por fim que a missão é extremamente relevante e que quando bem instituída e gerida confere credibilidade à organização, cabendo o aspecto da análise de sua estipulação e verdadeira possibilidade de implementação frente a realidade operacional enfrentada pelas organizações.

2.4 Visão geral acerca dos controles internos

A composição dos subitens a seguir dedicados ao tema de controles internos está embasado nas práticas determinadas pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), uma organização constituída em 1985 por cinco grandes instituições profissionais americanas: a *American Accounting Association* (AAA), o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), o *Financial Executives International* (FEI), o *Institute of Internal Auditors* (IIA) e o *Institute of Management Accountants* (IMA), cuja missão é fornecer liderança de pensamento de quadros abrangentes e orientação sobre gestão de risco empresarial, controle interno e dissuasão de fraude projetado para melhorar o desempenho organizacional e governança e reduzir a extensão da fraude nas organizações.

Dentro do TS, o papel dos controles internos no processo de gestão é explorado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) juntamente com o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) que estipulam como melhor prática:

O executivo principal, auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao Conselho, é responsável pela elaboração e proposição para aprovação de sistemas de controle internos que monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. A eficácia de tais sistemas deve ser revista, no mínimo, anualmente. Esses sistemas de controles internos deverão também estimular que os órgãos da administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e pro ativa na minimização e antecipação de riscos. IBGC E GIFE(2014, p.56).

O conhecimento dos controles internos é necessário pois constitui base de qualquer Programa de Integridade como se verá adiante. Para se conhecer o processo de gestão de uma organização, faz-se necessário colher informações advindas de seus controles. “O instrumento de gestão que permite acompanhar e criticar o desempenho das atividades, proteger os ativos, disciplinar o relacionamento dos agentes de execução com as atividades e orientar a elaboração de informação confiável, é, normalmente, denominado controle”. CFC (2007, p.87)

De acordo com a aplicação e abrangência dos controles, eles podem ser internos ou externos:

O controle, quando executado de forma permanente no âmbito interno da entidade e voltado para o aperfeiçoamento da organização e segurança do patrimônio, é denominado controle interno. Quando executado de fora para dentro e, normalmente, por entidade reguladora ou fiscalizadora, é denominado controle externo.

Nesta linha de visão, o COSO dá ao controle interno uma definição abrangente, trata-o como um processo, que envolve aspectos relacionados aos indivíduos, além de todas as operações necessárias para que a organização atinja seus propósitos, vejamos:

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

Diante do exposto, entende-se assim que os controles internos são mecanismos adotados pela organização para orientá-la em sua gestão, seja na mitigação dos riscos, seja em seus processos decisórios inerentes ao desenvolvimento de suas atividades.

Para Schmidt, Santos e Martins (2014, p.36) os controles devem buscar: reconciliações periódicas, ou seja, o confronto entre os registros de ativos físicos e contas contábeis com os respectivos registros físicos; avaliação para verificação de que os ativos estão registrados de acordo com os princípios contábeis vigentes; proteção física dos bens que devem estar sob guarda de seus responsáveis; conferência da exatidão e da fidelidade dos dados contábeis, os registros contábeis devem corresponder a realidade do fato e ser efetuado em seu tempo;

promoção da eficiência operacional que deve estimular a todo tempo a eficiência operacional; estímulo à obediência das diretrizes administrativas estabelecidas, os procedimentos devem ser compatíveis com os padrões estabelecidos pela organização e implantação de projetos de Governança Corporativa, onde as organizações através de sua implantação obtém certificações. É deste universo de controles que o sucesso de um Programa de Integridade depende.

Observa-se que os controles internos exercem um papel no processo de subsidiar as decisões relacionadas ao gerenciamento do risco, mesmo diante disso, uma pesquisa da KPMG (2016, p.13) revela que “um motivo encontrado pelos profissionais da KPMG ao redor do mundo é que as empresas não estão investindo em controles mais consistentes contra fraudes devido à adversidade econômica”.

Se setores que atuam na busca de lucro no desenvolvimento de suas atividades não estão investindo em controles internos adequados devido à adversidade econômica, os controles internos do TS podem vir a ser ainda mais sensíveis, pois estas organizações muitas vezes não possuem recursos para aplica-los em tais fins. Isto acaba por deixa-las mais expostas a riscos, vez que sem os controles que seriam necessários para desenvolverem suas atividades acabam executando as tarefas de formas mais simples, sem se aterem ao todo e isto pode resultar em descontrole e perdas.

Conclui-se assim que os controles internos além de auxiliarem a organização a atingir os seus objetivos, também a protege contra riscos operacionais comuns. “Esses objetivos dos controles procuram criar meios para a prevenção de erros e a detecção de qualquer irregularidade nas atividades de uma entidade”. SCHMIDT, SANTOS E MARTINS (2014, p.37).

2.5 Pilares do Programa de Integridade

Tecidas as considerações acerca de controles internos, bem como a política de captação de recursos existentes no TS, o entendimento do que vem a ser um Programa de Integridade voltado a gestão dos financiadores pode ser então explorado.

Programa de Integridade é um programa de *compliance* específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público. (CGU, 2015, p.6).

Poderia se ater apenas a adoção de um programa desta natureza para a gestão dos recursos advindos do poder público, entretanto, com o advento da Lei 13.019 de 2014 as transferências do setor público para as organizações do TS já recebem o amparo legal para controle. Busca-se então a gestão dos recursos em geral, ou seja, sejam advindos do setor público ou privado. O termo “*compliance*” referenciado no conceito de Programa de Integridade:

Vem do verbo em inglês “to comply”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição. ABBI (2009, p.8)

Frisa-se “regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição”, as regulamentações externas são possíveis de serem mensuradas, vez que decorrem de ordenamentos legais, além das determinações com os demais *stakeholders* e as internas também com o mapeamento dos processos em que a organização incorre sendo, portanto,

possível a mensuração correta dos riscos os quais ela está sujeita e adequar um programa de *compliance* consistente.

De acordo com a CGU, o Programa de Integridade sugerido possui cinco pilares:

1º: Comprometimento e apoio da alta direção: “O apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade”. (CGU, 2015, p.6).

Entende-se assim que o exemplo da alta administração é importante para disseminação e manutenção da cultura, valores da organização. Se os colaboradores de níveis hierárquicos inferiores de uma organização percebem que o discurso advindo da alta administração não condiz com suas práticas, eles não se sentem motivados, estimulados a incorporarem as práticas que só são discursadas, mas não vivenciadas.

2º: Instância responsável pelo Programa de Integridade:

Qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa. (CGU, 2015, p.6).

A organização precisa estabelecer uma equipe responsável pela implantação e gestão do Programa de Integridade, revestida de imparcialidade e autonomia para desempenhar eficientemente suas atribuições e possibilitar fazer as mudanças necessárias.

3º: Análise de perfil e riscos: de acordo com Damodaran (2009, p.299) “toda empresa enfrenta riscos, e a primeira etapa na gestão de riscos consiste em elaborar uma lista de todos os riscos que enfrenta e obter uma medida da exposição a cada um deles”.

A organização deve assim fazer uma autoanálise do setor em que atua e a partir da identificação das variáveis, planificar os riscos aos quais está sujeita:

4º: Estruturação das regras e instrumentos: a disseminação das práticas adotadas pela organização só é possível com a formalização e divulgação de seu conteúdo seja através de códigos, comunicados internos ou qualquer outro meio, isso é importante para a legitimação a consolidação da cultura organizacional.

5º: Estratégias de monitoramento contínuo: ações necessárias para acompanhamento da eficácia dos controles estabelecidos. Somente o acompanhamento irá evidenciar a necessidade ou não de ajustes no curso do Programa de Integridade.



Figura 1 – Pilares que norteiam um Programa de Integridade
Fonte: CGU (2015)

Nas organizações do TS os pilares do Programa de Integridade voltado às captações de recursos serão explorados adiante, com suas respectivas peculiaridades.

2.5.1 Programa de Integridade e políticas de doações

Ainda dentro do Programa de Integridade proposto pela CGU, observa-se destaque para a gestão de doações de organizações privadas para terceiros. “Uma empresa comprometida com a integridade nos negócios deve estar atenta para o histórico daqueles que receberão seus financiamentos, patrocínios ou doações, para evitar possíveis associações de sua imagem com fraudes ou corrupção”. (CGU, 2015, p.19).

De acordo com a recomendação da CGU, as organizações privadas deverão ter cuidado com a política de doações que adotar para que ela não seja envolvida com organizações que não sejam sérias em seus propósitos.

Baseando-se nesta orientação, é possível, que as organizações do TS se organizem no sentido de atender ao que demanda seus patrocinadores, por outro lado, ela também poderá se estruturar de forma a afastar possíveis patrocinadores que estejam envolvidos em atos fraudulentos ou corruptos o que poderia comprometer sua imagem diante de outros financiadores.

Dentro dos procedimentos internos de captação de recursos, elencaremos os cuidados peculiares a cada espécie de relação jurídica comumente estabelecida:

Receitas próprias: No que tange ao recebimento de recursos decorrentes de vendas de produtos e serviços, a cautela que se deve ter, segundo a OAB (2011, p.29) estão relacionadas as formalidades legais, registros em órgãos competentes, bem como demais obrigações relacionadas. Logicamente, reforçando as disposições legais, “a comercialização de mercadoria deve estar prevista no Estatuto Social como um MEIO para a sustentação financeira da entidade”. (OAB, 2011, p.29)

Receitas de doações e contribuições: no que se refere a este tipo de recebimentos, OAB (2011, p.10) alerta quanto ao seu tratamento:

Assim, ao analisar o recebimento de doações com encargo, as organizações de Terceiro Setor devem observar com clareza qual a intenção e as contrapartidas, de fato, pretendidas pelo doador. Ressalta-se que, de acordo com a natureza jurídica dessa relação, os encargos deverão ser cumpridos.

Ainda no âmbito das doações, como são comuns na rotina das organizações do TS, muitas vezes os recursos recebidos advindos de outras atividades são classificados equivocadamente como doações, por esta razão adverte OAB (2011, p. 12) que há necessidade de formalização desta doação bem como a observação de todos os seus aspectos.

Por fim, cabe ressaltar que de acordo com a Lei 10.705/00 sobre as doações há incidência de Imposto sobre Transmissão de Bens por causa mortis e Doação (ITCMD) que possui como contribuinte e responsável tributário, o donatário.

Sendo assim, as organizações do TS devem se atentar para a legislação pertinente no momento da realização ou recebimento de doação, inclusive no que se refere a sua possível isenção ou imunidade.

Receitas de auxílios e subvenções:

As subvenções são tratadas na Lei 4.320/64, onde é possível verificar a limitação estabelecida pelo legislador, sendo assim, não são todas as instituições que podem receber recursos desta natureza, se restringindo aquelas que prestam serviços essenciais de assistência social, médica e educacional. A necessidade de observância dos preceitos legais é esclarecida por Esclarece Oliveira (2013, p.495):

[...] que para que a instituição seja destinatária de recursos públicos, imprescindível é a análise prévia da situação de funcionamento da instituição. Logo, ainda que haja solicitação de destinação de recursos orçamentários para auxílio a determinada instituição, imprescindível é que tenha havido exame anterior das condições de funcionamento e que tenham sido julgadas satisfatórias. Mesmo porque, se assim não for, sequer o recurso pode ser destinado.

As organizações do TS devem então verificar seus procedimentos internos para verificar se estão de acordo com as determinações legais, para não incorrer no risco de receber recursos sem terem direito.

Receitas de parcerias: As parcerias devem se atentar as regras estabelecidas na Lei 13.019/2014, que normatiza as relações entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Maiores detalhes acerca desta lei também conhecida como Marco do Terceiro Setor serão dispostos mais adiante, além do detalhamento das relações dos órgãos que estão sujeitas às suas regras.

3. INTRODUÇÃO

As notícias veiculadas na mídia indicam que a corrupção ainda faz parte da realidade brasileira e seu nível de percepção aumentou no último ano, de acordo com o ranking 2016 organizado pela *Transparency International* onde o Brasil ocupa a 79ª posição dentre 176 países, contra a 76ª posição dentre 168 países ocupada em 2015.

Ainda de acordo com a *Transparency International*, grandes corrupções prosperam em ambientes com configurações corrompidas. Casos como a Petrobras e a Odebrecht no Brasil ou a saga do ex-presidente Viktor Yanukovich na Ucrânia mostram como a colusão entre as empresas e os políticos absorve bilhões de dólares em receitas das economias nacionais, beneficiando os poucos em detrimento de muitos. Este tipo de grande corrupção sistêmica viola os direitos humanos, impede o desenvolvimento sustentável e alimenta a exclusão social.

Percebe-se assim que não se trata de um fenômeno que ocorra somente no Brasil, nem mesmo uma característica própria da cultura brasileira, isto porque, com a ampliação das relações internacionais seu alcance tem sido global. Assim, diante de tal realidade, o Estado brasileiro vem buscando adotar práticas de prevenção e combate à corrupção através da expansão e fortalecimento de suas relações com outros países. (MTFC, 2016, p.4).

Neste sentido, foram ratificados pelo Brasil a Convenção Interamericana contra a Corrupção, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção e a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Em muitos ordenamentos jurídicos, as leis de combate à corrupção envolvendo o setor privado são referenciadas, em termos históricos, na Lei Americana Anticorrupção (The Foreign Corrupt Practices Act-“FCPA”), aprovada em 1977 e suas alterações. A FCPA é uma lei federal dos EUA que proíbe subornos a funcionários de governos estrangeiros e figuras políticas. GÓIS, SANTOS E ROCHA (2016, p.233)

O Brasil seguiu na mesma esteira americana no que se refere a responsabilidade de empresários na gestão empresarial e divulgação de informações financeiras, e em 2013 sancionou a Lei 12.846, também conhecida como Lei Anticorrupção que dispõe acerca da responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

“A Lei nº 12.846/2013 é expressa em afirmar que a responsabilidade imposta às pessoas jurídicas não exige prova de conduta culposa, sendo devida pela simples prática de ato contra a Administração Pública, configurando, assim, responsabilidade por culpa objetiva”. MAGALHAES (2013, p.25).

A Lei Anticorrupção embora adote a responsabilidade objetiva, em casos de condenação de uma organização, os mecanismos e procedimentos internos de integridade adotados pela

mesma, servirão para a dosimetria de sua pena, ou seja, ainda que os procedimentos internos não afastem a responsabilidade da organização, eles impactam na aplicação da pena.

[...] compreendendo, com louvor, o legislador federal que o combate à corrupção deve ser um constante, na busca de uma cultura que repudie atos corruptivos, previu que “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” (art. 7º, inc. VIII, Lei nº 12.846/13) será considerado na dosimetria das penas culminadas pelo diploma legal. TOMAZETI, et al (2016, p.2)

A Controladoria-Geral da União (CGU) ciente da relevância que o combate a corrupção tem em nosso país e das dificuldades que é a implantação de um programa desta natureza, criou um Programa de Integridade Diretrizes para Empresas Privadas, de natureza orientativa, mas que cuja observância é importante para um desenvolvimento mais seguro das atividades pelas organizações.

Pautada no Programa de Integridade indicado pela CGU, a presente pesquisa objetiva apresentar um plano com indicadores de práticas de integridade no processo de captação de recursos de monitoramento do histórico de financiadores, patrocinadores e doadores nas relações desta natureza em Organizações do Terceiro Setor (TS).

O TS é um setor com presença econômica considerável em países em todo o mundo além de crescente ascensão que desempenha um papel relevante no desenvolvimento da sociedade brasileira, e possui relacionamentos dos mais variados, estando assim sujeito aos mais diversos riscos operacionais, segundo pesquisa desenvolvida pelo *Johns Hopkins Center for Civil Society Studies* em 2013. Por sua vez, a escolha pela área de captação de recursos dentro destas organizações se justifica conforme se verá adiante, por ser uma área vital para organizações desta natureza, onde há uma exposição considerável.

Para tanto a pesquisa foi segregada em duas partes: a primeira delas consiste no levantamento do referencial teórico existente acerca da gestão, fontes de financiamento e controles internos de organizações do TS, tendo como fundamento a Teoria da Dependência de Recursos, finalizando com uma proposta de Programa de Integridade voltado para a captação de recursos. A segunda parte consiste na aplicação prática deste programa em uma organização do TS com fins de sua verificação, aplicabilidade e adaptabilidade.

Espera-se assim que este plano de indicadores de práticas de integridade possa auxiliar estas organizações a auferirem mais recursos e se distanciarem de eventuais riscos que estejam expostas pelo desenvolvimento comum de suas atividades.

4. RESULTADOS ESPERADOS E ANÁLISE

A análise dos dados se dará pela técnica estatística de regressão linear, que trabalha com conceitos de correlação e regressão. “A correlação é interpretada como a relação existente entre duas variáveis. Outra forma de expressar este conceito consiste em considerá-la como a variação concomitante entre duas variáveis”. BISQUERRA, SARRIERA E MARTINEZ (2004, p.135).

Os dados a serem analisados partem de mecanismos de controles internos que podem ser classificados como as variáveis dependentes e os agentes financiadores considerados como componentes das variáveis independentes.

Assim, busca-se identificar a correlação entre os agentes financiadores e os controles internos que cada um deles demanda através da regressão, técnica estatística assim definida:

O conceito de regressão deve-se a Galton e consiste em aproximar uma linha reta de uma nuvem de pontos de um diagrama de dispersão,

ou seja, representar-me- diante uma reta a nuvem de pontos. Esta reta deve sintetizar e representar a nuvem de pontos e pode ser utilizada na predição de valores de uma variável em função da outra. ALZINA, SARRIERA E MARTINEZ (2004, p.145).

De posse de tais resultados espera-se a contribuição com um modelo de Programa de Integridade, baseado no proposto pela Controladoria Geral da União que está em consonância com a Lei nº 12.846/2013 e apresenta em suas diretrizes de implementação regras, políticas e procedimentos de condutas para mitigar riscos, além de apresentar uma Política sobre patrocínios e doações voltado a verificação do histórico de seus financiadores:

Uma empresa comprometida com a integridade nos negócios deve estar atenta para o histórico daqueles que receberão seus financiamentos, patrocínios ou doações, para evitar possíveis associações de sua imagem com fraudes ou corrupção. (CGU, 2015, p.19)

Identifica-se que os potenciais doadores farão a análise do perfil daquelas organizações que irão receber suas doações, logo as organizações do TS precisam apresentar um histórico transparente e ético para que haja a manutenção das doações.

Mecanismos que auxiliem na prevenção de eventos de atos lesivos e que melhorem o processo de controle e transparência de recursos captados pelas organizações, são comportamentos que estimulam a conduta ética diminuindo irregularidades nos processos internos e contribuem para uma melhor imagem da organização.

Diante do exposto, esta pesquisa buscará responder a seguinte questão: **Quais práticas de Integridade estão sendo observadas pelas Organizações do Terceiro Setor sobre Políticas de patrocínios e doações?**

Pretende-se obter a resposta à pergunta acima através da análise dos controles internos das receitas elencadas acima que serão verificados e analisados na segunda parte desta pesquisa.

A seguir segue proposta de um Programa de Integridade, voltado à captação de recursos com os procedimentos de monitoramento contínuo estruturado com regras e procedimentos de controle para implementar políticas sobre patrocínios e doações:

Na base da estrutura está a missão da organização, uma vez que ela é a responsável pelo direcionamento das ações da área de captação de recursos. A área de captação de recursos, deverá compreender a missão e pautada nela direcionar seus esforços para as fontes de recursos compatíveis com a missão da organização, ou seja, a área de captação de recursos deverá localizar dentre as fontes de captação de recursos disponíveis aquelas que estejam em consonância com a missão da organização. Identificada as fontes convenientes, o processo de relacionamento deve observar aos procedimentos em geral cabíveis, através da mensuração dos riscos. Por fim, com os riscos devidamente identificados, a organização precisa implantar os controles internos necessários para a efetiva concretização de sua missão:

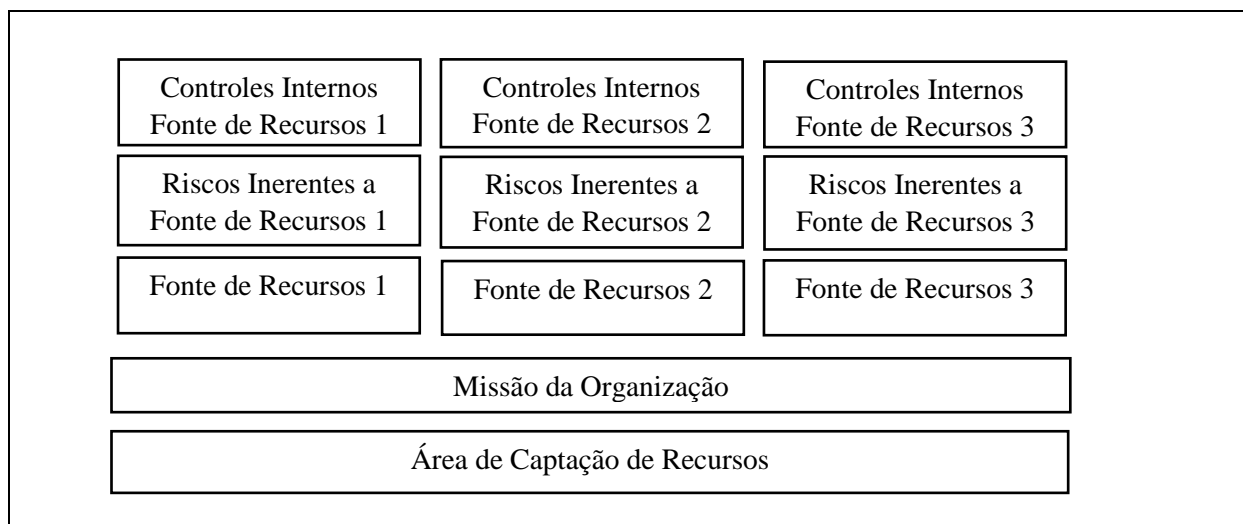


Figura 2 - Proposta de programa de integridade voltado à captação de recursos
Fonte: Elaborada pela autora

O alcance desta pesquisa restringe-se ao processo de captação de recursos em uma organização do TS e como vimos, a gestão destas organizações apresenta peculiaridades que devem ser observadas. Além das particularidades do setor, as próprias da instituições aonde o programa poderá ser implementado também devem ser observadas.

Pesquisas que aprofundem práticas de integridade voltadas a outras áreas nestes tipos de organizações são essenciais para que possa ser oferecido um modelo mais abrangente, além disso, a conciliação destes modelos é fundamental para que possam ser adotados simultaneamente.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS (ABBI); FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Função de *compliance*. 2009. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em: 21 abr.2017.

ALZINA, R. B.; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ, F. V. I. *Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. Comissão Parlamentar de Inquérito destinada a apurar, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, as denúncias veiculadas a respeito da atuação irregular de organizações não-governamentais – ONGs. 2010. Disponível em:

< <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/194594>>. Acesso em: 6 mai. 2017.

CABRAL, E.H.de S. *Terceiro setor: gestão e controle social*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social. (2007). Disponível em: < [https://www2.mppa.mp.br/sistemas/gcsubsites/upload/56/entidadesdeinteressesocialeterceiros-100819051041-phpp01\(1\).pdf](https://www2.mppa.mp.br/sistemas/gcsubsites/upload/56/entidadesdeinteressesocialeterceiros-100819051041-phpp01(1).pdf) > Acesso em: 27 mai. 2017.

CRUZ, C.M.; ESTRAVIZ, M. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. 2 ed. São Paulo: Global, 2003.

DAMODARAN, A. *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC); GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. 2.ed. 2014. Disponível em:

< https://www.fbb.org.br/images/Documentos/Guia_das_Melhores_Praticas.pdf>. Acesso em: 27 mai.2017.

JOHNS HOPKINS CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES. The state of global civil society and volunteering. Latest findings from the implementation of the UN nonprofit handbook. n. 49. mar.2013. Disponível em: < http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/04/JHU_Global-Civil-Society-Volunteering_FINAL_3.2013.pdf >. Acesso em: 27 mai. 2017.

JR THEODORO, H. *O contrato e sua função social*. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

KLEIN, A. Z. et al. *Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2015.

KPMG. Perfil global do fraudador: A tecnologia viabiliza e os controles deficientes estimulam a fraude. 2016. Disponível em: < <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/09/br-perfil-do-fraudador-2016.pdf> >. Acesso em: 20 abr. 2017.

KUAZAQUI, E. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

LIMA, M. A. S.; RAMOS, N. R.G.; CASTELLO, R.do N. Organizações do terceiro setor e a teoria da dependência de recursos: um estudo de benevides, na amazônia brasileira, e ilha de santiago, em cabo verde, na áfrica. 2012. Paris. 2ème Congrès *TRANSFORMARE*. 2012. Disponível em: < <http://www.transformare.adm.br/anais/Rebecca-do-Nascimento-Artigo-transformare-%281%29-2.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

MAGALHAES, J.M.R. Aspectos relevantes da lei anticorrupção empresarial brasileira (Lei no 12.846/2013). *Revista Controle*, Ceará, v. 11, n. 2, dez. 2013. Disponível em: < <https://www.tce.ce.gov.br/edicoes/revista-controle-volume-xi-n-2-dezembro-2013/send/211-revista-controle-volume-xi-n-2-dezembro-2013/2290-artigo-2-aspectos-relevantes-da-lei-anticorrupcao-empresarial-brasileira-lei-n-12-846-2013>> Acesso em: 27 mai. 2017.

MASCARENHAS, S. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA FISCALIZAÇÃO E CONTROLE (MTFC). *Convenção da OCDE contra o suborno transnacional*. 2016. Disponível em: < <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/cartilha-ocde-2016.pdf>> Acesso em: 27 mai.2017.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB). *Comissão de direito do terceiro setor. captação de recursos para o terceiro setor: aspectos jurídicos*. 2011. Disponível em: < <http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro->

[setor/cartilhas/REVISaO%202011Cartilha_Revisao_2007_Final_Sem%20destaque%20de%20alteracoes.pdf](#)> Acesso em: 27 mai.2017.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. California: Stanford Business Books, 2003.

ROCHA, J.S. da; MOURA, F.V.; REIS, G.M. R. Teoria da dependência de recursos explicando a percepção de governança corporativa de importantes tomadores de decisão. *Revista de Contabilidade da UFBA*. Salvador, v.5, n.3, set./dez.2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/15354/1/6184-18828-1-PB.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-Revista de Administração de Empresas eletrônica*. São Paulo, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1869&Secao=FOR.TE.INS&Vol_ume=4&Numero=1&Ano=2005>. Acesso em: 27 mai. 2017.

SCHEUNEMANN, A. V. RHEINHEIMER, I. *Administração do terceiro setor*. Curitiba: InterSaber, 2013.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J.L.; MARTINS, M. A. S. *Manual de controladoria*. São Paulo: Atlas, 2014.

TACHIZAWA, T. *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TENÓRIO, F. G. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). *RAP*. Rio de Janeiro. nov./dez. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/11.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

TOMAZETI, R. S. et al. A importância do compliance de acordo com a Lei Anticorrupção. *Anais do EVINCI*. Curitiba, v.2, n.2, nov. 2016. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unibrazil.com.br/index.php/anaisvinci/article/view/1693/1131>>. Acesso em: 13 jun. 2017.