

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Mitchi Corrêa Galvão do Rio Apa

***COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE
DOCUMENTAL DOS CÓDIGOS DE CONDUTA.***

Porto Alegre

2021

Mitchi Corrêa Galvão do Rio Apa

**COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE
DOCUMENTAL DOS CÓDIGOS DE CONDUTA.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Orientador: Prof. Dr. Ariel Behr.

Porto Alegre

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

CIP - Catalogação na Publicação

do Rio Apa, Mitchi Corrêa Galvão
Compliance nas organizações do terceiro setor: uma
análise documental dos códigos de conduta. / Mitchi
Corrêa Galvão do Rio Apa. -- 2021.
45 f.
Orientador: Ariel Behr.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Administração Pública no Século 21.,
Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Compliance. 2. Terceiro Setor. 3. Governança. I.
Behr, Ariël, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Mitchi Corrêa Galvão do Rio Apa

COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS CÓDIGOS DE CONDUTA.

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Aprovada em ____ de _____ de 2021.

Banca Examinadora

Examinador(a): Nome e Sobrenome

Examinador(a): Nome e Sobrenome

Orientador(a): Ariel Behr

Coorientador(a): Nome e Sobrenome

AGRADECIMENTOS

Não faças da tua vida um rascunho.
Poderás não ter tempo de passá-la a limpo.
(Mário Quintana)

Esperar a hora certa, o momento ideal, quando a vida está entrando num ritmo. Foi nisso que pensei quando fiz a inscrição no curso, em janeiro de 2020. A vida, mesmo com uma rotina puxada, tinha entrado em uma “batida” e pensei “ok, acho que é hora de voltar a estudar”. Já havia interrompido 2 (dois) mestrados, um inclusive na UFRGS, e agora, com uma pós (a meu ver um estudo mais “leve” que um mestrado), meu sonho de voltar a estudar seria retomado.

Pandemia.

Home office.

Aulas remotas das crianças.

Tudo junto, ao mesmo, tempo.

Covid na família.

Todo aquele sentido de “estar tudo em ordem” foi por água abaixo. Novas rotinas foram criadas, novas prioridades surgiram, uma exaustão constante apareceu, ao mesmo tempo em que agradecia, sempre, por “no fundo, estar tudo bem”.

E aqui estamos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Ariel Behr, pela sensatez, compreensão, calma, compromisso e competência no decorrer das orientações.

À equipe do Observatório Social de Brusque por me instigar a fazer sempre o meu melhor. À Priscila, conviver contigo é querer fazer e ser o bem, sempre.

À minha família, pela compreensão e apoio e por não deixar sonhos para trás. Não importa qual seja o sonho e seu sonhador. Obrigada, vocês sabem quem são e sabem do infinito amor que tenho por cada um.

Ao Artur, à Aleta e à Melina, por me darem uma força que muitas vezes eu não tive.

Ao meu amado Marcelo. Que eu possa retribuir toda a força e admiração que tenho sentido na nossa caminhada juntos.

Com alguns erros, adaptações de roteiro ou tendo que reescrever um ou dois parágrafos, que a gente seja sempre realidade, não rascunho.

RESUMO

A pesquisa tem como tema o *compliance* nas organizações do Terceiro Setor, à luz do conceito de governança corporativa no qual se insere a ideia de *compliance*. O objetivo geral do estudo é identificar os elementos de *compliance* nos códigos de conduta de organizações de Terceiro Setor. Metodologicamente, o estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, descritiva e documental. A amostra da pesquisa é composta pelas organizações do Terceiro Setor (também referidas como Organizações da Sociedade Civil – OSCs) signatárias do Movimento Nacional dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de Santa Catarina. Assim, fizeram parte da amostra, as 116 organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, divididas entre os 13 (treze) comitês regionais do movimento no Estado. As organizações da amostra possuem diferentes perfis em termos de tamanho, organização interna, forma e área de atuação. O objeto de análise da pesquisa foram os códigos de conduta/ética das organizações e, de acordo com os critérios definidos, 13 organizações de 10 comitês foram classificadas como aptas para participar do estudo. E, no total, com os agrupamentos realizados, 6 (seis) códigos de conduta/ética foram analisados à luz do referencial teórico adotado. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, desenvolvida em 3 (três) etapas, conforme Gil (2008). A fundamentação teórica versou sobre os temas *compliance* e governança corporativa, aproximando ambos os conceitos das organizações do Terceiro Setor, com destaque às publicações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, 2017) e OAB OAB/Seccional do Distrito Federal (2018). Os resultados alcançados indicam que as organizações que possuem um Programa de *Compliance*/Integridade formalizado atenderam a um maior número de critérios definidos para a análise. Concluiu-se também que não há uma “receita pronta” para a elaboração dos códigos de conduta, todavia foi possível identificar boas práticas entre as organizações da pesquisa. As principais contribuições dizem respeito à percepção de preocupação, por parte das organizações pesquisadas, com sua conduta ética, que influencia em suas práticas de governança e relação com todas as partes interessadas. O estudo tem o potencial de contribuir para a construção de conhecimento na área pesquisada, dada a metodologia utilizada e o problema de pesquisa proposto. As principais limitações do estudo foram a falta de um arcabouço teórico robusto sobre *compliance* nas organizações do Terceiro Setor e o fato de apenas 13 (treze) organizações estarem aptas para participarem da pesquisa. Estudos futuros são sugeridos para aprofundamento do tema.

Palavras-chave: *compliance*, Terceiro Setor, governança.

COMPLIANCE IN THIRD SECTOR ORGANIZATIONS: CODES OF CONDUCT DOCUMENT ANALYSIS

ABSTRACT

The theme of this research is compliance in Third Sector organizations, based on the governance concept. The main purpose of the research is to identify compliance elements in Third Sector organizations codes of conduct. This qualitative research employed a descriptive study with a document analysis. The research sample is the civil society organizations (Third Sector organizations) that are signatories of the Santa Catarina SDG (Sustainable Development Goals) National Movement. Therefore, 116 organizations from the 13 Committees of the Santa Catarina SDG National Movement, with very different profiles, took part of the research sample. The object of analysis are the organization codes of conduct and, according to the chosen criteria, 13 organizations were classified and able to take part of the analysis. By the end of the sample analysis, a total of 6 six codes of conduct were analyzed based on the theoretical framework adopted. It was adopted Gil (2008) content analysis, which has 3 steps. The theoretical framework presented the concepts of governance and compliance, bringing them to the Third Sector organization contexts, with special emphasis to the studies of the Brazilian Institute of Corporative Governance (IBGC, in portuguese) (2015, 2017) and the works of the OAB/Sectional of Distrito Federal (2018). The results show that the organizations that have a compliance program attended to a bigger number of criteria when compared to those organization that do not have a well established compliance program. The study also shows that there is not a unique form to elaborate the code of conduct, but, on the other side, it was possible to observe best practices among the organizations. The main contributions of the research are the perception of concern, by the researched organizations, with their ethical conducts, that have influence on their governance practices and relations with stakeholders. The study has the potential to contribute to the knowledge building in the areas of compliance and governance in the Third Sector, considering the methodology that was applied. The main limitations of the research are related with the lack of a well-known theoretical framework and the small number of organizations that were analyzed. Further studies are important in order to improve the understandings about the themes.

Keywords: compliance, Third Sector, governance.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 | Objetivos geral e específicos | 10 |
| 1.2 | Justificativa | 10 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1 | Governança corporativa | 12 |
| 2.1.1 | GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR | 13 |
| 2.2 | Compliance | 15 |
| 2.2.1 | COMPLIANCE NO TERCEIRO SETOR | 16 |
| 2.3 | Estudos prévios sobre <i>compliance</i> no Terceiro Setor | 22 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 25 |
| 4 | ANÁLISE DOS DADOS | 27 |
| 4.1 | Pré-análise | 27 |
| 4.2 | Exploração do material | 29 |
| 4.3 | Tratamento dos dados, inferência e interpretação | 31 |
| 4.4 | Análise | 34 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 38 |
| | REFERÊNCIAS | 40 |

1 INTRODUÇÃO

O tema do presente trabalho é o *compliance* nas organizações do Terceiro Setor (aqui adota-se também o termo OSCs – organizações da sociedade civil), à luz do conceito de governança corporativa no qual se insere a ideia de *compliance*.

Embora o termo *compliance* não tenha tradução específica para a língua portuguesa, o verbo, em inglês, “*to comply with*”:

[...] “expressaria a ideia de concordância, adequação, de modo que a noção de *compliance* [...] pode ser compreendida como a adequação de uma pessoa jurídica às leis aplicáveis ao desenvolvimento de sua atividade, agindo em conformidade com as normas que envolvem a atividade empresarial (LACERDA e SÁ, 2018).

No presente estudo, o sentido do verbo “*to comply with*” também se refere às organizações do Terceiro Setor e, salienta-se que, no Brasil, o termo “programa de integridade” é utilizado com o mesmo sentido de “programa de *compliance*”. O programa de integridade é descrito pelo Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção¹ e, apesar de não estar especificado no decreto a que tipo de pessoa jurídica se destina um programa de integridade, é possível concluir que ele também abrange as organizações do Terceiro Setor. Programa de integridade é descrito pelo Decreto nº 8.420/2015:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

No Brasil, o tema *compliance* ganhou maior atenção a partir da chamada Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa - lei nº 12.846/2013 – que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências². Nota-se, conforme é explicitado na cartilha “Programa de Integridade em organizações do Terceiro Setor: Manual de *Compliance*”, publicada em 2018 pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)/Seccional do Distrito Federal, que este marco legal alcança todos as pessoas jurídicas que tenham sede, filial ou representação no Brasil, incluindo-se, também, as organizações que compõem o Terceiro Setor. E, assim, espera-se que as organizações desenvolvam mecanismos de governança que promovam modos de conduta norteados por princípios como ética e integridade. Os códigos de conduta e programas de *compliance*

¹ A Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa é a denominação dada à lei nº 12.846/2013.

² Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm.

emergem como instrumentos de governança relevantes nesse contexto.

Sendo assim, o problema de pesquisa que se pretendeu responder no estudo é: quais os elementos de *compliance* presentes nos códigos de conduta de organizações de Terceiro Setor?

As próximas subseções destinam-se à explicitar os objetivos e justificativa do estudo.

1.1 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral da pesquisa é identificar os elementos de *compliance* nos códigos de conduta de organizações de Terceiro Setor. Para tanto, são definidos os objetivos específicos:

- a) Identificar pilares dos programas de *compliance* nos códigos de conduta;
- b) Identificar oportunidades de desenvolvimento dos elementos de *compliance* presentes nos códigos de conduta;
- c) Identificar boas práticas nos elementos de *compliance* presentes nos códigos de conduta.

1.2 Justificativa

Conforme a cartilha publicada pela OAB/Seccional do Distrito Federal (2018), a implantação de um programa de *compliance* em organizações do Terceiro Setor é fundamental, uma vez que ele define os procedimentos internos de integridade, de auditoria e de incentivo à denúncia de irregularidades e promove a criação e ampla divulgação de um código de conduta ética e de políticas e diretrizes internas. O programa de *compliance*, assim, tem o objetivo de prevenir, detectar e tratar qualquer tipo de fraude ou ato ilícito que possa vir, por exemplo, a ser praticado contra a Administração Pública (AP) e ocorrer em parcerias firmadas com a AP, bem como proteger a própria organização contra atos ilícitos.

A escolha do tema é justificada também em função de outro marco legal importante para as organizações do Terceiro Setor: o novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) - Lei nº 13.019/2014. O MROSC trata do estabelecimento do regime jurídico das parcerias entre a AP e as OSCs e é apontado como “um divisor de águas na relação entre o poder público e as organizações da sociedade civil, especialmente nos aspectos relacionados ao repasse e gestão de recursos públicos, as chamadas parcerias voluntárias” (STAROSKY FILHO, 2020, p.21). Starosky Filho (2020, p.27) também afirma que um elemento que merece atenção no MROSC relaciona-se aos aspectos de governança

e *compliance*. De acordo com o autor (2020, p.27) “um sistema de governança assegura aos interessados equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às Leis do país (*compliance*)”.

Nota-se, então, que no âmbito das relações entre a AP e o Terceiro Setor, que a Lei Anticorrupção e o MROSC exigem das OSCs o aprimoramento e a priorização de condutas voltadas para a integridade e ao combate e à prevenção da corrupção.

Por fim, a justificativa pelo tema e pelo problema proposto segue Lacerda e Sá (2020). Conforme os autores, as considerações sobre *compliance* no ordenamento jurídico brasileiro vão de encontro com a política anticorrupção internacional, bem como a responsabilidade sobre a gestão dos recursos, a transparência da execução de suas atividades e a diligência na prestação de contas, entre outros aspectos relacionados ao tema, que passam a ser considerados elementos legitimadores à ação das OSCs, estando em consonância com elevados padrões éticos e de responsabilidade social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda os temas governança e *compliance* em organizações do Terceiro Setor.

2.1 Governança corporativa

Conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 2015, governança é “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (2015, p.20). A publicação do IBGC indica que boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com o intuito de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015) apresenta os princípios básicos da governança:

a) **Transparência:** princípio relacionado com a disponibilização, às partes interessadas, de informações que vão além daquelas impostas por leis e regulamentos. A transparência contribui para a existência de um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da organização com terceiros e demais partes interessadas (*stakeholders*). Adiciona-se que a transparência não deve ser restrita apenas ao desempenho econômico-financeiro, devendo também contemplar demais fatores (inclusive intangíveis) que guiam a gestão da organização.

b) **Equidade:** é o tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

c) **Prestação de contas (*accountability*):** indica que todos os agentes de governança – associados, conselheiros, executivos, conselheiros fiscais e auditores – devem prestar contas de sua atuação de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, assumindo, de maneira integral, as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

d) **Responsabilidade corporativa:** determina que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em conta, em seu modelo de negócio, os diferentes capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social,

ambiental, reputacional etc.), no curto, médio e longo prazos.

O IBGC, no seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), afirma que o mesmo foi desenvolvido com foco, majoritariamente, em empresas. Todavia, o conteúdo pode ser adaptado a outros tipos de organização, como, por exemplo, às organizações do Terceiro Setor, cooperativas, estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista), órgãos governamentais, entre outras. É salientado ainda que cada tipo de organização tem suas peculiaridades em termos de governança.

2.1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR

No “Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações”, de 2106, o IBGC apresenta, genericamente, a representação do sistema de governança das associações, organizações do Terceiro Setor.

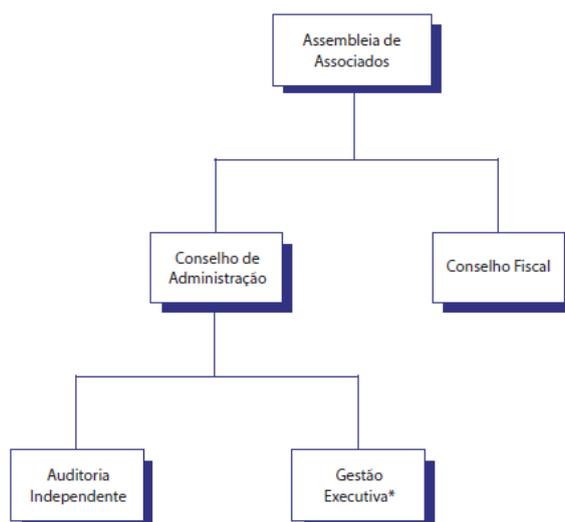


Figura 1: Representação visual do sistema de governança das associações.

*Usualmente denominada nas associações de “diretoria executiva”.

Fonte: Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22111/GUIA_3SETOR_WEB.pdf. Acesso em: maio/2021.

A governança nas organizações do Terceiro Setor é estudada por Mendonça e Machado (2004). Para os autores, da mesma forma que nas organizações com fins lucrativos, “a implementação de mecanismos de incentivo e monitoramento sobre a gestão é essencial para o alcance de resultados efetivos da organização” (2004, p.301).

Mendonça e Machado (2004) também trabalham a relação entre o tema da governança

e a Teoria da Agência. Segundo eles, o problema de agência é um elemento essencial dentro da visão contratual da firma, trazida por Coase (1937): “a relação agente-principal é sempre conflituosa quando um determinado indivíduo (agente) age em nome de outro (principal) e os objetivos de ambos não coincidem integralmente” (MENDONÇA e MACHADO, 2004, p.303). Em uma relação principal-agente, o principal procura implementar uma estrutura de incentivos e monitoramento com o objetivo de alinhar os interesses do agente aos seus. Os autores apresentam que o maior alinhamento nas relações de agência ocorre quando algumas premissas são alcançadas.

A primeira premissa é atendida quando os agentes não possuem informações ocultas (a chamada ausência de assimetria informacional) e, dessa forma, o principal sabe o que constitui uma ação eficiente e qual o resultado esperado. A segunda premissa diz respeito ao fato de o principal ter completa informação sobre as ações e os resultados e na terceira premissa, os agentes atuam sob baixo risco, ou seja, são conscientes do que receberão com a conduta alinhada ao interesse do principal.

De acordo com Mendonça e Machado (2004), as duas primeiras premissas podem gerar efeitos importantes nos estudos da relação agente-principal nas organizações do Terceiro Setor, pois a separação entre propriedade e controle ocorre tanto nas empresas quanto nesse tipo de organização. Nesse sentido, os autores afirmam que “apesar de elas não distribuírem resultados financeiros, há relação de agência entre os gestores da organização (agentes) e seus doadores e voluntários (principais)” (2004, p.303).

Mendonça e Machado (2004) adicionam que a tendência de separação entre principal e agente, nas organizações do Terceiro Setor, ocorre principalmente em função de 2 (dois) aspectos. Internamente, os fundadores e idealizadores das organizações vêm deixando a função de gestores para atender às necessidades de profissionalização do setor. Externamente, essa tendência está relacionada ao aumento da rigidez na prestação de contas aos principais, especialmente os parceiros e doadores. Para os autores, o processo de seleção da organização que receberá recursos reflete a preocupação do doador quanto à sua utilização e à maximização dos resultados. Tal fato faz com que haja a necessidade, por parte das organizações do Terceiro Setor, de desenvolver e mostrar quais e quão efetivos são seus mecanismos de controle para manter os gestores dentro de limites aceitáveis de discricionariedade.

Vargas (2008) adiciona, ao citar Fischer (2002), a necessidade das organizações do Terceiro Setor fortalecerem competências essenciais para construir articulações institucionais, que exigem habilidade para negociar, para planejar em conjunto, operar em parceria,

apresentar sua operação e sua gestão com transparência, tendo como objetivo final, a melhoria da governança.

A próxima subseção traz referências sobre o tema *compliance*, foco do presente estudo. Ressalta-se a relação entre os temas governança e *compliance*, seguindo o conteúdo da publicação “Compliance à luz da governança corporativa” (2017), do IBGC. Segundo esta publicação os princípios básicos de governança corporativa têm relação direta com a identidade da organização e influencia diretamente a deliberação ética, norteadando a atuação dos agentes de governança e o funcionamento do sistema de *compliance*.

2.2 Compliance

De acordo com a publicação “Compliance à luz da governança corporativa” (2017), do IBGC: “a evolução e a rápida transformação do ambiente de negócios, marcadas por crises, ameaças cibernéticas, grandes escândalos decorrentes de fraudes e corrupção e inovações disruptivas, vêm forçando as organizações a ampliar o foco da governança” (2017, p.9). Públicos que não faziam parte das preocupações das empresas, passaram a figurar como *stakeholders*, realidade que exige maior cuidado no processo de tomada de decisão, bem como a ampliação da capacidade de avaliação, fundamentação, julgamento e deliberação ética dos agentes de governança. Passou a crescer, então, a demanda vinda do governo e da sociedade em relação ao tema de *compliance* (ou conformidade), da integridade, da responsabilidade das organizações perante os diferentes públicos com os quais se relaciona. Acordos internacionais, legislações, regulamentações e fiscalizações com foco no combate à corrupção, fraudes e outros atos ilícitos nos setores público e privado emergiram no Brasil e no mundo.

Ao se estudar o tema corrupção, reflete-se sobre as formas e estratégias de combatê-la e prevenir sua prática uma vez que ela fere a sociedade em diferentes setores – social, econômico, ambiental, direitos humanos, direitos fundamentais etc. A corrupção é um tema global e Barroso (2020) ressalta a urgência do combate e prevenção e à corrupção, citando, por exemplo, o ODS (objetivo de desenvolvimento sustentável) 16, da Agenda 2030, lançada no âmbito da ONU, em 2015, que tem como metas a redução da corrupção, do suborno e o combate à lavagem de dinheiro.

No contexto das estratégias organizacionais, o tema *compliance* constitui umas das formas de prevenção e combate à corrupção. Segundo Mafra e Junqueira (2018), estar em *compliance* – ou em conformidade - é estar em dia com os compromissos que a organização se dispôs a cumprir, seja em função das obrigações assumidas com o poder público (fiscais,

tributárias, previdenciárias, societárias etc.), seja em função de contratos com interessados externos (fornecedores, clientes, sociedade em geral) e/ou com interessados internos (empregados, associados).

Mafra e Junqueira (2018) adicionam ainda que um programa de *compliance* (ou programa de integridade) consiste na adoção de um conjunto de práticas que visam reduzir riscos de penalidades por irregularidades cometidas, além de assegurar a idoneidade e a boa imagem da instituição para junto a seu público de interesse, de forma espontânea e inserida na cultura organizacional. Os autores afirmam que tais práticas devem ser disseminadas desde a alta administração (como a principal garantia do *compliance*) até os cargos mais abaixo na hierarquia.

Para Gracia de Castro (2016, p.1027), o *compliance* ou conformidade legal, constitui fundamento basilar das boas práticas de governança:

Com a edição da Lei Anticorrupção e legislação correlata, a necessidade de mudança no padrão de governança, no que pertine aos deveres preventivos, mostra-se premente, especialmente por aquelas entidades que lidam diretamente com a Administração Pública. Isto não só do ponto de vista preventivo, no intuito de coibir a prática do ato de corrupção, mas também porque a referida lei, como destacado, reconhece que a existência de um programa efetivo de *compliance* poderá vir ter influência na aplicação de eventual sanção administrativa.

Na publicação “*Compliance à luz da governança corporativa*” (2017), o IBGC afirma que estar em conformidade vai além do simples cumprimento da legislação. O instituto traz que existe “uma grande tendência de caracterizar o *compliance* como uma atividade operacional (“estar em *compliance*”) e não estratégica (“ser *compliant*”), alinhada à identidade organizacional e a comportamentos éticos” (2017, p. 13). A diferença reside no fato de que estar em conformidade (*compliance*) é cumprir a legislação e as políticas internas por obrigação ou para reduzir eventuais penalidades e, ser *compliant* é o cumprimento consciente e deliberado da legislação e de políticas internas, orientado pelos princípios e valores que compõem a identidade da organização, visando sua longevidade. O IBGC (2017) ressalta que uma das finalidades do *compliance* é a integridade, mas não no sentido estrito das medidas voltadas para a prevenção de ilícitos, mas como a coerência entre pensamento, discurso e ação.

2.2.1 COMPLIANCE NO TERCEIRO SETOR

No campo das OSCs, Mafra e Junqueira (2018) afirmam que o *compliance* também vai além do cumprimento de regras e normas e inclui o zelo pelas práticas cotidianas, pelo comportamento e atitudes de colaboradores, voluntários, parceiros e conselheiros, refletindo

para a sociedade “a expressão dos princípios que defendem, tais como, a transparência, a ética e a prevalência do interesse coletivo sobre os interesses individuais” (2018, p.3). Um programa de *compliance* leva, então, em consideração as práticas internas da organização e seus efeitos na relação com as diferentes partes interessadas da organização, definidas na publicação “Conexões éticas do terceiro setor: manual de capacitação de OSCs” (2019), como os associados e/ou membros de conselho, público-alvo/demanda/comunidades, colaboradores/voluntários, sociedade, fornecedores e governo.

A obra “Conexões éticas do terceiro setor: manual de capacitação de OSCs” (2019) apresenta que a falta de clareza das normas e leis sobre o uso de recursos públicos pode abrir espaço para condutas ilegais, criminosas e antiéticas de indivíduos dentro das organizações. Os efeitos e implicações para a organização podem ser desastrosos e repercutir na vida de todas as partes interessadas. Nesse sentido, os mecanismos de *compliance* podem auxiliar na minimização desses riscos. A criação de tais mecanismos aumentou significativamente nos últimos 10 (dez) anos, inclusive em organizações do Terceiro Setor (CONEXÕES ÉTICAS DO TERCEIRO SETOR: MANUAL DE CAPACITAÇÃO DE OSCS, 2019).

Mas como se dá o desenvolvimento de um programa de *compliance*?

A cartilha publicada pela OAB/Seccional do Distrito Federal (2018) afirma que um programa de *compliance* (ou de integridade) tem como principal objetivo criar um conjunto de mecanismos, composto por diretrizes, procedimentos internos e ações baseadas em valores éticos, com o propósito de prevenir, detectar e corrigir desvios, fraudes, irregularidades e atos lesivos ao poder público e também à própria organização. É recomendado que o programa de *compliance* seja implantado observando-se os parâmetros definidos pelo decreto que regulamentou a Lei Anticorrupção (Decreto 8.420/15, art. 42). Na cartilha da OAB/Seccional do Distrito Federal (2018), voltada especificamente para organizações do Terceiro Setor, os 16 (dezesesseis) critérios apresentados pelo referido Decreto são traduzidos em 8 (oito) pilares:

- a) Suporte e comprometimento da alta direção.
- b) Avaliação de riscos e diligência prévia.
- c) Elaboração do código de conduta.
- d) Elaboração de políticas institucionais e controles internos.
- e) Treinamentos e divulgação do programa de integridade.
- f) Canal de denúncias.
- g) Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade (ou do código de conduta ética).
- h) Investigações internas.

O suporte e comprometimento da alta direção é considerado um dos elementos mais importantes de um Programa de Integridade, pois representa o comprometimento dos mais altos gestores da organização com a ética e a integridade, seja na condução de suas atividades institucionais, seja em sua conduta pessoal. Como destacado no artigo 42 do Decreto 8.420/15, art. 42, esse pilar corresponde ao “comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa”.

Para que seja realmente eficaz e cumpra seu papel, o programa de integridade deve receber aval explícito e incondicional dos administradores da organização. A Cartilha da OAB/Seccional do Distrito Federal (2018) adiciona que é necessário que haja recursos e suficiente autonomia de gestão para garantir a eficácia na implantação das medidas e procedimentos voltados para prevenção, detecção e punição de condutas antiéticas e atos lesivos. Ressalta-se que o apoio da alta administração também pode ser evidenciado pela participação e apoio nas etapas de implementação do programa, na aprovação das políticas e medidas de integridade e na adoção de uma postura ética por parte de seus gestores – estes como exemplos para colaboradores e terceiros.

Avaliação de riscos e diligência prévia envolve o levantamento prévio de informações sobre a própria organização, bem como da organização com seus diferentes públicos. A Cartilha da OAB/Seccional do Distrito Federal (2018) deixa claro que é preciso conhecer integralmente a estrutura organizacional, as obrigações tributárias, a situação financeira, a organização contábil, os objetivos sociais da instituição e seus procedimentos internos. Além disso, é importante ter claro conhecimento do ambiente externo à organização, que inclui:

[...] modelo de relacionamento com colaboradores, parceiros, órgãos públicos e terceiros, bem como todo o arcabouço de leis aplicáveis às suas atividades, para identificação prévia de inconformidades e riscos eventualmente já existentes, que possam afetar ou prejudicar a atuação de sua organização. (2018, p.37).

Esse levantamento prévio permite conhecer a estrutura organizacional e, conforme o artigo 42 do Decreto 8.420/15, a análise periódica de riscos serve para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade.

A elaboração do código de conduta ética, terceiro pilar listado, por sua vez, é um dos documentos que fazem parte da implantação do programa de integridade:

O Código de Conduta Ética é o alicerce principal, na medida em que estabelece, dentre outros itens, os padrões de conduta, direitos e deveres aplicáveis a todos os empregados e dirigentes, independentemente do cargo ou função exercidos, estendendo-se, ainda, a terceiros, como fornecedores, prestadores de serviço, agentes e parceiros. (OAB/SECCIONAL DO DISTRITO FEDERAL, 2018, p.37).

O código de conduta ética deve incorporar os valores da organização e estar alinhado

com sua missão e sua visão. Deve também ser o instrumento orientador, formal e institucional, para a conduta pessoal e profissional de todos na organização, com extensão a todos os *stakeholders*, com o intuito de representar um padrão de relacionamento interno e externo a ser seguido.

Um código de conduta tem como objetivo principal a prevenção de desvios éticos de conduta, sempre em conformidade com princípios fundados na legislação e na ética. Também visa disseminar a identidade corporativa e dar orientações sobre os deveres de fazer e de não fazer (direcionando comportamento e decisões) e deve ser fonte de consulta constante para dirigentes e funcionários.

O quarto pilar diz respeito às políticas institucionais e controles internos. Para a publicação da OAB/Subseção do Distrito Federal (2018) estes também são documentos fundamentais de um programa de integridade, pois são importantes instrumentos de gestão e controle de riscos, estabelecem regras e procedimentos internos, formas de atuação dos diferentes departamentos, formas de relacionamento com órgãos públicos, parceiros e terceiros, dentre outros.

As políticas institucionais formalizam a postura da organização em relação aos diversos temas e áreas ligados à sua atividade. Os controles internos são representados pelo conjunto de documentos que detalham as políticas e os procedimentos operacionais adotados pela organização com o objetivo de prevenir irregularidades ou inconformidades. Os controles internos atuam no sentido de minimizar riscos operacionais e de não conformidade, assegurar a elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras, bem como certificar que as leis e regulamentos aplicáveis às atividades da organização estão sendo cumpridos. Todos esses documentos precisam também estar alinhados com os princípios e valores assumidos no código de ética e devem ser divulgados aos colaboradores.

O quinto pilar - treinamentos e divulgação do programa de integridade – exprime a necessidade de todos na organização receberem informações e treinamento sobre o código de conduta e ética. Nesse sentido, é possível afirmar que a exigência de comportamento condizente com o código de conduta apenas pode ser feita se os integrantes da organização souberem sobre seu conteúdo e funcionamento – e o mesmo vale para as políticas e controles internos (OAB/SECCIONAL DO DISTRITO FEDERAL, 2018).

O artigo 42 do Decreto 8.420/15 também deixa evidente a necessidade de treinamentos periódicos sobre o programa de integridade. A disseminação das informações deve ser constante e a consciência sobre os temas de integridade deve ser amplamente divulgada através da comunicação interna e externa, utilizando-se de todos os canais

disponíveis (palestras, workshops, ações em grupo, vídeos, etc). O importante é que as informações do conjunto de documentos (código de conduta, políticas institucionais, controles internos) sejam amplamente divulgadas, chegando a todo o universo de ação da organização.

Para que eventuais inconformidades possam ser levadas ao conhecimento da organização (e as medidas cabíveis possam ser tomadas) é importante a criação de um canal de denúncias – o sexto pilar. Este canal deve ser amplamente acessível a todos os colaboradores, gestores, parceiros e fornecedores e, além de poder ser utilizado a qualquer momento, deve garantir a privacidade e o anonimato (para quem assim o desejar).

O canal de denúncias é essencial para o êxito do programa de integridade e, conforme a OAB/Subseção do Distrito Federal (2018), é um de seus pilares de sustentação, pois permite o conhecimento e apuração mais rápida de possíveis irregularidades. A ausência de um canal de denúncias, por sua vez, pode levar a falta de conhecimento, por parte da organização, de práticas ilícitas e/ou irregularidades. O canal de denúncias pode funcionar também como medida de desestímulo para a prática de desvios ou irregularidades.

Telefone, *site*, *e-mails* específicos, caixas de sugestões, denúncias e reclamações espalhadas pelos ambientes da instituição e a combinação de diferentes meios são algumas formas de implantar o canal de denúncias. O fundamental é que o canal seja acessível e eficiente, ou seja, faça com que a denúncia chegue até a instância responsável (comitê, por exemplo) pela sua investigação e apuração. A criação do canal de denúncias requer a constituição de um grupo, comitê responsável ou definição dos responsáveis pelo recebimento das denúncias e que faça as investigações e medidas necessárias. De acordo com a publicação da OAB/Subseção do Distrito Federal (2018), a instância responsável recebe o nome de “Comitê de Ética” e deve ser nomeado pelos gestores da organização, sendo formado por colaboradores de diferentes áreas, com mandato de, no máximo, dois anos (com possibilidade de reeleição), para que seja garantida a atuação do Comitê de forma transparente e imparcial.

O sétimo pilar refere-se às medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade (ou do código de conduta ética). Assim, a conduta irregular ou em desconformidade com os padrões existentes no código é passível de aplicação de penalidade.

É importante dizer que as penalidades a serem aplicadas também devem estar definidas e claramente explicitadas no código de conduta, pois, dessa forma, todos os colaboradores terão conhecimento de que violações não serão toleradas e quais são as penalidades existentes. As penalidades a serem adotadas podem ser as já existentes e definidas pela legislação trabalhista, além de advertência (oral e escrita), suspensão e demissão. Ressalta-se, ainda, que as medidas disciplinares devem ser aplicadas a qualquer

colaborador que, comprovadamente, o violar código de conduta, independentemente do cargo ou função exercidos.

As investigações internas correspondem ao último pilar elencado pela OAB/Subseção do Distrito Federal (2018). O desenvolvimento de procedimentos de investigações internos (atrelados aos controles internos) tem como objetivo a prevenção de fraudes e atos ilícitos, principalmente, no âmbito da execução de parcerias ou em qualquer interação com o setor público. É importante também que a organização tenha comitês específicos para a condução das investigações, que possam apurar, sem demoras e de forma rigorosa e independente, as denúncias e, assim, garantir a verificação dos fatos, a identificação de responsabilidade e, quando necessário, a aplicação de sanções disciplinares ou medidas corretivas.

Acrescenta-se aos 8 (oito) pilares supramencionados, o monitoramento contínuo e a constante avaliação das ações e medidas adotadas. Conforme orientações da cartilha da OAB/Seccional do Distrito Federal (2018, p.44), a “robustez de um programa de integridade se mede pela sua efetividade”. Dessa forma, é preciso monitorar o programa de *compliance* através de um processo de avaliação rotineiro e contínuo, que vise seu aperfeiçoamento e averigue se está funcionando conforme o planejado. O monitoramento contínuo do programa envolve a constante avaliação das ações e medidas adotadas, identificação de novos riscos, áreas ou processos em que possa ocorrer quebra de integridade ou inconformidade e a redefinição de priorização dos riscos já identificados para implementar novas ações mitigadoras.

Assim, além dos 8 (oito) pilares e do monitoramento contínuo, a cartilha da OAB/Seccional do Distrito Federal (2018) indica algumas práticas que contribuem para que um programa de integridade seja eficiente e duradouro:

- a) Diligenciar para contratação de fornecedores e prestadores de serviços que, via contrato, declarem conhecer e respeitar o código de conduta ética da organização contratante.
- b) Documentar e registrar (com o uso de atas, de relatórios, registros fotográficos, por exemplo) todas as fases de implantação do programa, com o objetivo de comprovar sua efetividade ao longo do tempo.
- c) Promover a atualização periódica do programa.

No presente estudo, são utilizados como critérios de análise do códigos de conduta os 8 (oito) pilares de um programa de *compliance*, como é feito o monitoramento, a identificação de declaração de conhecimento a respeito do código de conduta da organização, a documentação relacionada à implantação do programa (ou código de conduta) e a

identificação da atualização do programa.

2.3 Estudos prévios sobre *compliance* no Terceiro Setor

Para ilustrar o tema do presente trabalho, foram realizadas buscas no Portal de Periódicos CAPES/MEC³ e no Google Acadêmico⁴ sobre *compliance* no Terceiro Setor. O resultado das buscas indica que as pesquisas existentes geralmente são estudos de caso sobre a implantação de programas de *compliance* em organizações do Terceiro Setor. Não foram encontradas pesquisas que busquem, especificamente, identificar elementos (ou pilares) de *compliance* em suas práticas e é possível concluir que ainda não há um grande volume de estudos que relacione os 2 (dois) temas – *compliance* e Terceiro Setor. Observou-se também a relação entre *compliance* e a área contábil das organizações nas pesquisas - realizadas por estudiosos oriundos da área de Ciências Contábeis.

Castro (2016) buscou apresentar e sugerir as práticas de boa governança aplicáveis às organizações do Terceiro Setor. A autora, sem esgotar o tema, procurou apontar os benefícios da adoção de mecanismos de transparência e controle, internos e externos, como forma de proporcionar uma gestão mais profissionalizada de tais organizações. A autora também faz uma breve análise das principais leis que regulamentam as organizações sem fins lucrativos e destaca as diferentes exigências legais sob a ótica das boas práticas de governança. Por fim, a autora afirma que o *compliance* (ou conformidade legal) é um dos pilares da boa governança e evidencia a importância da adoção de um programa eficiente de *compliance*, à luz da Lei n. 12.846/2015 e do Decreto n. 8.420/2015.

Castro (2016) conclui que, dada a importância que as organizações do Terceiro Setor alcançaram nas últimas décadas, para atender ao MROSC, especialmente quando mantêm relações com o Poder Público, há a demanda pela adoção e aperfeiçoamento das boas práticas de governança. Neste sentido o *compliance* ou conformidade legal constitui fundamento basilar das boas práticas de governança.

Neves (2019) realizou um estudo de caso no qual buscou avaliar o processo de *accountability* e *compliance* de uma entidade do Terceiro Setor do Distrito Federal (DF) e seu desempenho. A autora analisou as demonstrações financeiras da entidade, comparando sua elaboração com as normas contábeis que a norteiam. Para a avaliação de desempenho da organização, foi proposto um coeficiente de avaliação para os contratos que ela mantém com

³ Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma fundação vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Acesso: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/>.

⁴ Disponível em: <https://scholar.google.com.br/?hl=pt>.

algumas entidades do setor público. Especificamente sobre *compliance*, Neves (2019) afirma que a prestação de contas da organização estudada está ligada a um programa de *compliance*, que, segundo a autora, “é importante existir nas instituições que mantêm algum tipo de parceria com os entes públicos” (NEVES, 2019, p.31). Neves (2019) afirma também que, mesmo antes da criação da Lei estadual 6.112/2018 do DF, que torna obrigatória a implantação de um programa de integridade nas entidades que mantiverem contrato com a Administração Pública do DF, a presença de práticas voltadas para a integridade era praticamente obrigatória a fim de cumprirem com as exigências legais e evitarem penalizações, como multas e perdas de títulos.

Aquino e Souza (2020) investigaram aspectos relacionados à interiorização dos princípios éticos e morais relativos à cultura do SEBRAE Ceará, com foco no setor de Auditoria. O estudo procurou conhecer as variáveis que influenciam a internalização do *compliance* na cultura da organização em questão, as quais são decorrentes das ações destinadas à implementação do Programa de Integridade - PI, bem como à valorização dos princípios da transparência e da ética organizacional pelos colaboradores.

Aquino e Souza (2020, p.124) concluíram que o *compliance* “é um estado de envolvimento, em que os colaboradores exercem suas atividades de acordo com as percepções internalizadas e que, por sua vez, passaram a fazer parte de sua ética pessoal”. As principais variáveis observadas que influenciam na adesão do *compliance* são a estagnação do desenvolvimento do PI e a apatia dos membros da “alta cúpula” em relação ao investimento do programa. Os maiores desafios encontrados pelas autoras foram as limitações de recursos financeiros e de pessoal. Porém, apesar dos obstáculos encontrados, observou-se, também, um grau de resiliência dos colaboradores frente aos ideais do programa.

Santos (2020) também desenvolveu um estudo de caso no qual objetivou averiguar o grau de conformidade das demonstrações contábeis, em relação às normas e lei aplicáveis ao Terceiro Setor, que a organização estudada dispõe para garantir a *accountability* e *compliance*. O autor comenta sobre a importância de se elaborar prestações de contas confiáveis e transparentes e que a entidade aplique a *accountability* e *compliance* em sua essência, com o objetivo de proporcionar aos usuários informações sobre os processos que vêm sendo realizados na organização. Santos (2020) concluiu que, dos 10 (dez) itens analisados foram obtidos 70% de conformidade. Para o autor, os percentuais encontrados demonstram a necessidade de aprimorar a evidenciação contábil na instituição.

Fontes *et al* (2021) realizaram um estudo com o intuito de evidenciar o nível de práticas de conformidade de captação de recursos em organizações do Terceiro Setor. A

pesquisa exploratória utilizou-se de estudo de caso único e elaborou um Guia Prático de Controles Internos com os indicadores da Controladoria Geral da União (CGU), IBGC e Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). A realização da pesquisa envolveu a aplicação do guia, composto por 20 práticas segmentadas em 8 (oito) categorias que abrangeram critérios éticos, políticas internas, legislação, risco, divulgação, transparência, relacionamento com terceiros, controles internos e monitoramento. Na conclusão, verificou-se que a organização objeto do estudo atingiu 30 pontos de um total de 100. Ou seja, apurou-se a adoção de 30% das práticas elencadas e notou-se que a organização não teve nenhuma prática com a nota máxima.

Apesar de ser um projeto piloto e possuir limitações, Fontes *et al* (2021) sugeriram estudos futuros e afirmaram que os resultados indicaram a necessidade de implementação de medidas para diminuir os riscos de corrupção em práticas de captação de recursos e de adotar procedimentos internos mais expressivos. Ressalta-se o comentário dos autores que sugere que estudos futuros explorem mais o perfil dos gestores das organizações do Terceiro Setor no que tange às suas percepções sobre as práticas de governança corporativa com o objetivo de conscientizá-los da importância da adoção dessas práticas.

Por fim, Magalhães (2015) pesquisou sobre a necessidade e importância da criação e implantação de um programa de *compliance* nas entidades integrantes do "Sistema S" (estudo de caso).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa é classificada como qualitativa, descritiva e documental.

De acordo com Godoy (1995), nos estudos qualitativos um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte e deve ser analisado numa perspectiva integrada. Para que isso aconteça, o pesquisador vai a campo e busca captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. A análise dos códigos de conduta das organizações e a identificação de elementos de *compliance* indicam que o estudo é predominantemente qualitativo, uma vez que o estudo buscou conhecer como os códigos de conduta analisados incluem elementos de *compliance* em seu conteúdo.

O estudo também é classificado como descritivo. Gil (2002, p.42) afirma que as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Gil (2002) traz que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, observa-se que a pesquisa descritiva se aproxima da explicativa.

A coleta de dados teve como objeto os códigos de conduta de organizações do Terceiro Setor. Para a realização do estudo, foram utilizados os códigos de conduta disponibilizados pelas organizações do Terceiro Setor em seus *websites*, caracterizados, portanto, como fontes primárias. Trata-se, então, de uma pesquisa documental que, segundo Gil (2008, p. 157), é aquela em que “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. O trabalho de coleta foi realizado em duas etapas: coleta dos códigos de condutas disponibilizados nos *websites* e a conferência dos dados de coleta.

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, desenvolvida em 3 (três) fases (GIL, 2008): (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização e se inicia com os primeiros contatos com os documentos (códigos de conduta) e, depois, seguem-se a escolha dos documentos, a formulação de hipóteses e a preparação do material para análise. Neste ponto, supôs-se que todos os códigos de conduta pudessem fazer parte da pesquisa. A exploração do material envolveu a codificação dos códigos de conduta. Esta fase incluiu também o recorte (escolha

das unidades), que foi a escolha dos códigos com base no seu conteúdo; a enumeração (com base na ordem cronológica de separação dos códigos de conduta); e a classificação que, no caso, foi a presença ou não das categorias de análise nos códigos de conduta.

O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, por fim, objetivam tornar os dados válidos e significativos. Para tanto foram utilizados como critérios de análise os 8 (oito) pilares de um programa de *compliance*; a existência de monitoramento e avaliação contínuos; e a identificação das práticas que contribuem para o bom desempenho de programa de integridade (diligência para contratação de fornecedores e prestadores de serviços e assinatura de contrato demonstrando ciência das partes quanto ao código); documentação e registros da implementação do código de conduta; e atualização periódica. A identificação dessas categorias nortearam as conclusões e a resposta ao problema de pesquisa.

As organizações pesquisadas foram definidas em junho de 2021 e todos os códigos de conduta foram armazenados neste mesmo período. Foi realizada a leitura de todos os códigos e a identificação dos critérios de análise selecionados. Os critérios foram tabulados em uma planilha de Excel e a existência de identificação dos mesmos em cada código foi indicada por 1 (quando presente no código) e 0 (quando ausente no código). A quadro 1 mostra como foram tabulados e analisados os dados.

| Quadro 1 – Análise dos códigos de conduta | | |
|--|----------------------------|--|
| Critérios/ Código de conduta/ Identificação: (1) presença/(0) ausência. | Nome da organização | Total de códigos de conduta com o critério presente |
| Suporte e comprometimento da alta direção. | | |
| Avaliação de riscos e diligência prévia. | | |
| Elaboração do código de conduta. | | |
| Elaboração de políticas institucionais e controles internos. | | |
| Treinamentos e divulgação do programa de integridade. | | |
| Canal de denúncias. | | |
| Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade (ou do código de conduta ética). | | |
| Investigações internas. | | |
| Monitoramento contínuo (avaliação). | | |
| Diligência para contratação de fornecedores e prestadores de serviços e assinatura de contrato demonstrando ciência das partes quanto ao código. | | |
| Documentação e registros da implementação do código de conduta. | | |
| Atualização periódica. | | |
| Total de critérios presentes | | |

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é apresentada seguindo os subtópicos abaixo.

4.1 Pré-análise

A amostra de organizações do Terceiro Setor que fizeram parte do estudo compreendeu as OSCs signatárias do Movimento Nacional ODS Santa Catarina que tem como finalidade contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade catarinense, visando cumprir com os compromissos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, aprovada pelos países membros da ONU durante sua 70ª Assembleia Geral realizada em setembro de 2015, em Nova York⁵.

Em Santa Catarina, o Movimento ODS é composto por 890 signatários divididos entre empresas, instituições de ensino, organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, organizações de classe, poder público e pessoa física. Os signatários são provenientes de 75 cidades, organizadas em 13 (treze) comitês, sendo que cada signatário é filiado a 1 (um) comitê. Dessa forma, fizeram parte da amostra, as 116 organizações da sociedade civil sem fins lucrativos signatárias do Movimento Nacional ODS Santa Catarina. É importante destacar que essas organizações estão presentes em todos os 13 (treze) comitês e que a escolha por esta amostra justifica-se por se acreditar que ela é representativa, geograficamente, das diferentes regiões do estado de Santa Catarina. As organizações da amostra possuem diferentes perfis em termos de tamanho, organização interna, forma e área de atuação. A título de conhecimento, seguem abaixo os comitês e as cidades que representam (municípios que possuem signatários):

- a) Comitê Balneário Camboriú: Balneário Camboriú, Camboriú, Itajaí e Itapema.
- b) Comitê Blumenau: Blumenau.
- c) Comitê Brusque: Brusque.
- d) Comitê Chapecó: Chapecó e São Miguel do Oeste.
- e) Comitê Criciúma: Criciúma e Siderópolis.
- f) Comitê Florianópolis Ilha: Florianópolis.
- g) Comitê Grande Florianópolis: Florianópolis (bairros localizados no continente), Garopaba, São José e Tijucas.
- h) Comitê Itajaí: Itajaí e Navegantes.
- i) Comitê Joinville: Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville e São Francisco do Sul.
- j) Comitê Lages: Anita Garibaldi, Campos Novos e Lages.

⁵ Mais informações: <https://sc.movimentoods.org.br/>.

k) Comitê São Bento do Sul: Rio Negrinho e São Bento do Sul.

l) Comitê Tubarão: Garopaba e Tubarão.

m) Comitê Vale Europeu: Atalanta e Timbó.

Na amostra, foram identificadas 13 organizações de 10 comitês, representando 11 municípios catarinenses, que possuem um código de conduta, conforme mostrado no quadro 2:

| Quadro 2 – Comitês do Movimento ODS Santa Catarina e respectivos municípios com OSCs que seguem um código de conduta | | |
|---|-------------------|---|
| Comitê Local | Cidade | Quantidade de OSCs |
| Joinville | Itajaí, Joinville | Itajaí – 1 organização Joinville – 1 organização |
| Vale Europeu | Atalanta | Atalanta – 1 organização |
| Tubarão | Garopaba | Garopaba – 1 organização |
| Brusque | Brusque | Brusque – 2 organizações |
| Blumenau | Blumenau | Blumenau – 2 organizações |
| Balneário Camboriú | Camboriú | Camboriú – 1 organização |
| Grande Florianópolis | São José | São José – 1 organização |
| Itajaí | Itajaí | Itajaí – 1 organização |
| São Bento do Sul | Rio Negrinho | Rio Negrinho – 1 organização |
| Florianópolis Ilha | Florianópolis | Florianópolis – 1 organização |

É necessário, no entanto, pontuar algumas características relacionadas à essas organizações e o modo como apresentam o código de conduta.

Das 13 (trezes) organizações selecionadas, 6 (seis) são Grupos Escoteiros, que apesar de terem estatuto próprio, seguem as diretrizes e código de conduta do Escoteiros do Brasil⁶. Nenhum deles, porém, têm publicado em sua plataforma de internet (site, página no Facebook e/ou perfil no Instagram) o Código de Conduta do Escoteiros do Brasil⁷. É importante apontar que o Escoteiros do Brasil possui um Programa de Integridade, sendo o Código de Conduta um de seus documentos basilares e que é facilmente acessível no site da organização⁸. Salienta-se também que, apesar de os grupos escoteiros que fazem parte da amostra não disponibilizarem o Código de Conduta do Escoteiros do Brasil em seus canais na internet, eles foram incluídos na análise, pois devem seguir as diretrizes do Escoteiros do Brasil – tratados como 1 (uma) organização.

Também parte das organizações selecionadas para análise, 3 (três) Observatórios Sociais (OS), que fazem parte da rede de Observatórios Sociais do Brasil, coordenada pelo

⁶ Para mais informações: [www. https://escoteiros.org.br/](http://www.escoteiros.org.br/).

⁷ Código de Conduta disponível em: https://escoteiros.org.br/wp-content/uploads/2020/08/CodigodeConduta_EscoteirosdoBrasil.pdf.

⁸ Programa de Integridade disponível em: [www. https://escoteiros.org.br/programa-de-integridade/](http://www.https://escoteiros.org.br/programa-de-integridade/).

Observatório Social do Brasil (OSB). Assim, como os grupos escoteiros, que devem seguir as diretrizes do Escoteiros do Brasil, os OS devem fazer o mesmo quanto ao OSB. O OSB possui um Código de Conduta⁹ que deve ser seguido por todos os OS espalhados pelo Brasil e, dentre os OS que fazem parte da pesquisa, apenas 1 (um) disponibiliza em seu canal na internet (site)¹⁰ este documento (o mesmo disponibilizado pelo OSB). Todavia, para efeitos da presente pesquisa, todos os 3 (três) OS foram incluídos na análise - tratados como 1 (uma) organização.

Uma das organizações é uma iniciativa cultural de uma cooperativa de crédito e não possui endereço online (site, página no Facebook e/ou perfil no Instagram). A organização foi incluída na análise, pois se entendeu que a mesma deve respeitar o Código de Ética¹¹ da cooperativa de crédito da qual faz parte e que deve ser seguido por todo o sistema que a compõe.

Uma das organizações faz parte de uma rede com sede no Distrito Federal (DF), que atua em diferentes temáticas ligadas à educação e possui representações em estados de todas as regiões do Brasil. Tais representações seguem o Código de Conduta Ética, que faz parte do Programa de *Compliance* da sede no DF¹².

Por fim, as outras 2 (duas) organizações analisadas disponibilizam seus códigos de ética/conduta em sites próprios. Uma constitui uma associação esportiva que possui um Manual de Conduta Desportiva – disciplinar e ético, no qual define a conduta esperada de atletas/alunos/líder/coordenador/comissão técnica¹³. E a outra é uma organização que atua na prevenção do meio ambiente¹⁴.

4.2 Exploração do material

Como descrito na seção Procedimentos Metodológicos, a coleta de dados teve como objeto os códigos de conduta das organizações pertencentes da amostra. A busca pelos códigos de conduta foi feita em sites, páginas de Facebook e perfis no Instagram¹⁵ das 116

⁹Código de Conduta disponível em: https://osbrasil.org.br/wp-content/uploads/2018/11/OSB_Codigo_de_Conduta_2_edicao_verso_final.pdf. Acesso em jul/2021.

¹⁰ Código de conduta disponível no site do Observatório Social de Brusque: <https://www.osbrusque.org/codigo-de-conduta>.

¹¹ Código de Ética do Sistema Unicred disponível em: <https://www.unicred.com.br/site/1543841405358-codigo-de-etica-verso-final---20062018pdf.pdf>. Acesso em jul/2021.

¹² Página do Programa de *Compliance* disponível em: <https://renapsi.org.br/compliance>. Acesso em jul/2021.

¹³ Manual de Conduta Desportiva – disciplinar e ético disponível em https://09b54997-69ec-4cf4-b018-26fed2a900d5.filesusr.com/ugd/dd2ed1_324361992ed740e397655ac4fb13280e.pdf. Acesso em jul/2021.

¹⁴ Código de Ética disponível em: https://apremavi.org.br/wp-content/uploads/2020/07/apremavi_codigo-de-etica_2018.pdf.

¹⁵ Algumas organizações não possuem site e utilizam outras plataformas como perfis no Facebook e no Instagram, assim como há também organizações que possuem mais de 1 (um) tipo de plataforma.

organizações, separadas por Comitês em planilhas de Excel. A planilha construída contou com 5 colunas: nome do signatário, comitês ao qual pertence, link do site, página de Facebook ou perfil no Instagram, presença (1) ou ausência (0) do código de conduta em uma das plataformas (site, página de Facebook ou perfil Instagram) e link do código de conduta (quando presente).

É importante sinalizar que, para efeitos de realização da pesquisa, foram considerados para as análises tanto os códigos de ética quanto os códigos de conduta, assim como também foram considerados tanto programas de integridade quanto programa de *compliance* – tendo como base o referencial teórico e as próprias pesquisas na amostra que mostram o uso de diferentes vocábulos (código/manual de conduta/ética, programas de compliance/integridade). Salienta-se que algumas das organizações analisadas já possuem um programa de *compliance/integridade* e, mesmo assim, seus códigos de conduta foram analisados com o intuito de verificar seu conteúdo à luz do referencial teórico adotado.

Por fim, a pesquisa também considerou, como pré-requisito para fazer parte da análise, as organizações que disponibilizam os códigos de conduta/ética em seus canais na internet de forma clara e acessível, entendendo-se que este é um documento que deve ser de fácil consulta. Assim, a fase de pré-análise foi concluída.

A fase de exploração do material envolveu, além da enumeração dos códigos de conduta, a análise dos mesmos em função das categorias, apresentadas no quadro 1. As 13 (treze) organizações foram agrupadas da seguinte forma:

- a) Os 3 (três) OS foram representados pelo mesmo Código de Conduta. O Sistema OSB possui um Programa de Compliance.
- b) Os 6 (seis) grupos de escoteiros (GE) foram representados pelo mesmo Código de Conduta: o Escoteiros do Brasil possui um Programa de Integridade.
- c) A Associação Beneficente Programa Unicred Cultural (UC) foi representada pelo Código de Ética da cooperativa de crédito UNICRED: a UNICRED possui um Programa de Compliance.
- d) A RENAPSI – Rede Pró Aprendiz (RE) foi representada pelo Código de Conduta Ética da sede da rede, localizada no Distrito Federal (DF): a RENAPSI possui um Programa de Integridade.
- e) Foi analisado o Manual de Conduta Desportiva da Associação Esportiva Itajaí Almirantes (IA).
- f) Foi analisado o Código de Ética da Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida – APREMAVI (AP).

Assim, no total foram analisados 6 (seis) códigos de conduta/ética com o intuito de identificar elementos de *compliance* nas práticas dessas organizações. Segue abaixo a análise realizada:

| Quadro 3 – Análise dos códigos de conduta | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| Critérios/ Código de conduta/ Identificação: (1) presença/(0) ausência. | OS | GE | UC | RE | IA | AP | Total de códigos de conduta com o critério presente |
| Suporte e comprometimento da alta direção. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Avaliação de riscos e diligência prévia. | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 |
| Elaboração do código de conduta. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Elaboração de políticas institucionais e controles internos. | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 |
| Treinamentos e divulgação do programa de integridade. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Canal de denúncias. | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade (ou do código de conduta ética). | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Investigações internas. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Monitoramento contínuo (avaliação). | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 |
| Diligência para contratação de fornecedores e prestadores de serviços e assinatura de contrato demonstrando ciência das partes quanto ao código. | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| Documentação e registros da implementação do código de conduta. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Atualização periódica. | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 |
| Total de critérios presentes | 11 | 11 | 11 | 11 | 5 | 9 | 58 |

4.3 Tratamento dos dados, inferência e interpretação

A análise dos códigos de conduta gerou algumas conclusões e reflexões quanto à identificação dos critérios estabelecidos. É importante ressaltar que, apesar de a maioria dos critérios terem sido identificados, a forma de apresentação e estruturação dos documentos difere bastante entre si em termos de: detalhamento de cada categoria, tamanho do código de conduta e clareza na identificação dos critérios. Vale lembrar também que a nomenclatura utilizada – código de conduta, código de ética, código de conduta ética – também varia entre as organizações.

Resumidamente, dos 12 (doze) critérios (ou pilares) selecionados, 5 (cinco) foram identificados em todos os códigos, 1 (um) critério não foi identificado em nenhum dos códigos, 4 (quatro) critérios foram identificados em pelo 5 (cinco) dos 6 (seis) códigos de conduta analisados e 2 (dois) critérios foram identificados em 4 (quatro) dos códigos analisados. Dos 6 (seis) códigos de conduta da amostra, 4 (quatro) atenderam a 11 (onze)

critérios, 1 (um) atendeu a 9 (nove) critérios e 1 (um) atendeu a 5 (cinco) critérios.

O critério “Suporte e comprometimento da alta direção”, assim como os critérios “Elaboração do código de conduta”, “Treinamentos e divulgação do programa de integridade”, “Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade (ou do código de conduta ética)” e “Investigações internas” foram identificados em todos os códigos analisados.

O critério “Suporte e comprometimento da alta direção” foi identificado no sentido de haver declaração (explícita ou no decorrer do documento) da alta administração presente no código de apoio ao código de conduta e a importância de este ser respeitado e seguido internamente e por todos aqueles com os quais a organização se relaciona, firma contrato, fornecedores, público-alvo etc.

O critério “Elaboração do código de conduta”, apesar de parecer óbvia a sua identificação, indica que, em menor ou maior grau de detalhamento e com formatações e conteúdos variados, as organizações se mostram conscientes da importância do documento. A diferenciação entre os códigos é percebida entre as organizações que possuem e que não possuem um programa de integridade e/ou *compliance*. Nos 4 (quatro) códigos de conduta de organizações que possuem um programa de integridade e/ou *compliance* foram identificados 11 (onze) dos 12 (doze) critérios estabelecidos para a análise. Enquanto que nas organizações que não possuem um programa estabelecido, mas dispõem de um código de conduta para nortear suas ações, foram identificados 5 (cinco) critérios no código de conduta da organização Itajaí Almirantes e 9 (nove) no código de conduta da APREMAVI. O código de conduta da organização Itajaí Almirantes é chamado de “Manual de Conduta Desportiva Disciplinar e Ético” e que, apesar de ser destinado a todos os envolvidos com a organização, tem na conduta desportiva seu foco principal.

O critério “Treinamentos e divulgação do programa de integridade” foi identificado em função da forma como o público-alvo do código de conduta tem conhecimento sobre o documento. Este critério variou bastante entre as organizações da amostra, pois algumas desenvolvem atividades mais específicas de divulgação enquanto que outras se restringem à entrega em mãos do código. Todavia, os 6 (seis) códigos analisados sinalizam que todos os envolvidos com a organização devem estar cientes de sua existência e conhecê-lo.

O critério “Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade (ou do código de conduta ética)” foi identificado em todos os códigos analisados e relaciona-se com o critério “Investigações internas”, também identificado nos 6 (seis) códigos analisados. Todos os códigos prevêm medidas disciplinares caso seja constatada violação ao código de

ética. Porém, o tipo de medida disciplinar e o responsável pela sua avaliação difere entre as organizações: previsão de medidas disciplinares, detalhamento do tipo de medida disciplinar e presença Comitê e/ou Conselho de ética/integridade/*compliance* responsável pela gestão do código e análise de violações. A identificação do critério “Investigações internas” tem características similares ao critério “Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade (ou do código de conduta ética)”. Apesar de estar presente em todos os códigos analisados, os responsáveis pelas investigações (por exemplo, o Comitê e/ou Conselho de ética/integridade/*compliance*, cargo hierárquico imediatamente superior ou da área, diretoria da organização) e o modo como são realizadas não é uniforme (etapas/ passo a passo das investigações).

O critério “Avaliação de riscos e diligência prévia” não foi identificado em uma organização - Itajaí Almirantes. O grau de formalização da gestão de riscos varia entre os códigos pesquisados, bem como o quanto é claro nos documentos a avaliação de riscos e a diligência prévia. Apesar das particularidades, em todos os códigos em que este critério foi identificado, há uma preocupação com o fato de que os públicos internos e externos terem conhecimento sobre a estrutura organizacional e seus deveres legais. E, assim, as organizações construam relacionamentos baseados em condutas éticas alinhadas com sua realidade.

O critério “Elaboração de políticas institucionais e controles internos” não foi identificado na organização Itajaí Almirantes. Nos demais códigos analisados, é citada a existência de políticas e documentos internos que balizam e regulam as atividades organizacionais.

A presença de um canal de denúncias específico (critério “Canal de denúncias”) não foi identificada na organização Itajaí Almirantes, apesar de o código de conduta estimular a comunicação de qualquer suspeita de irregularidade à administração da organização. No site da organização há uma aba “Fale conosco”, porém não se especifica se este também seria um canal de denúncias. Nos site do Observatório Social do Brasil (que lidera a rede de OS do Brasil), Grupo de Escoteiros, Associação Beneficente Programa Unicred Cultural e RENAPSI – Rede Pró Aprendiz há um canal de comunicação específico ligado à denúncias e conduta ética. O código de conduta da APREMAVI prevê a existência de canais específicos de denúncia e no site da organização há uma aba “Fale conosco”. Porém, não está especificado se esta aba serve como canal de denúncia.

O critério “Monitoramento contínuo (avaliação)” está presente em 5 (cinco) dos 6 (seis) códigos analisados, não sendo identificado na organização Itajaí Almirantes. Nos

códigos onde esse critério está presente é comentando sobre o monitoramento, avaliação e atualização contínua do documento.

Já o critério “Diligência para contratação de fornecedores e prestadores de serviços e assinatura de contrato demonstrando ciência das partes quanto ao código” foi identificado em 4 (quatro) códigos - Observatórios Sociais (OS), Grupos de Escoteiros, Associação Beneficente Programa Unicred Cultural e RENAPSI – Rede Pró Aprendiz - onde há um termo que deve ser reconhecido. Este critério não foi identificado nas organizações Itajaí Almirantes e APREMAVI. Nestas organizações, a leitura indica a ciência dos conteúdos de seus códigos, mas não há termo ou cláusula de contrato específico a ser assinado referente ao código de conduta.

O único critério que não foi identificado em nenhum dos códigos analisados é o de “Documentação e registros da implementação do código de conduta”. Não se constatou nenhum tipo de menção a este critério nos códigos de conduta da amostra.

Por fim, o critério “Atualização periódica” apenas não foi identificado na organização Itajaí Almirantes, alinhado pela análise do critério “Monitoramento contínuo (avaliação)”, o qual prevê também a atualização contínua dos códigos de conduta.

4.4 Análise

A presente subseção destina-se a compilar os principais achados e conclusões identificados na fase da análise dos dados.

Para responder ao problema de pesquisa proposto, foram definidos critérios de análise, através dos quais foi possível identificar a presença de elementos de *compliance* nos códigos de conduta das organizações da amostra. Dos 12 (doze) critérios (ou pilares) selecionados, apenas 1 (um) não foi identificado em nenhum dos códigos de conduta e diz respeito a documentar e registrar as fases de implantação do programa de integridade e/ou *compliance*, com o objetivo de comprovar sua efetividade ao longo do tempo. Todos os demais critérios, que expressam a existência de elementos de *compliance* nos códigos de conduta analisados foram identificados, sejam eles:

- a) Suporte e comprometimento da alta direção.
- b) Avaliação de riscos e diligência prévia.
- c) Elaboração do código de conduta.
- d) Elaboração de políticas institucionais e controles internos.
- e) Treinamentos e divulgação do programa de integridade.
- f) Canal de denúncias.

- g) Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade (ou do código de conduta ética).
- h) Investigações internas.
- i) Monitoramento contínuo (avaliação).
- j) Diligência para contratação de fornecedores e prestadores de serviços e assinatura de contrato demonstrando ciência das partes quanto ao código.
- k) Atualização periódica.

Verificou-se que nas organizações que possuem um programa de integridade/compliance, há um maior número de critérios, o que indica, de fato, maior robustez e formalização dos códigos de conduta, uma vez que este é um dos documentos basilares de um programa de integridade/compliance. Por outro lado, nas organizações que não possuem um programa estruturado, verificou-se um número menor de critérios.

Constatou-se também que existe, entre a amostra do estudo, diferenças em termos de grau de estruturação, formalização, clareza e implantação dos elementos de *compliance* presentes nos códigos pesquisados. Mesmo com tais diferenças, pode-se afirmar que a adoção de um código de conduta expressa preocupação por parte das organizações com questões relacionadas à governança e, retomando o referencial teórico adotado, que evidenciou a importância da coerência entre pensamento, discurso e ação.

É possível afirmar que, com base na análise, quanto mais bem estruturado e detalhado, claro, acessível, divulgado (comunicado) e abrangente for o o código de conduta (e todos os documentos e políticas internas da organização, que norteiam suas ações e seus relacionamentos), maiores as chances da organização construir uma atuação baseada na transparência e integridade, bem como alinhar a conduta das partes interessadas aos seus valores e princípios. Nos códigos de conduta analisados, áreas como avaliação de risco e diligência prévia, maior detalhamento das políticas institucionais e controle internos, existência de canal de denúncias específico para questões de conduta, monitoramento e avaliação contínuos e atualização periódica, diligência para contratação de fornecedores e prestadores de serviços e assinatura de contrato demonstrando ciência das partes quanto ao código e documentação e registros da implementação do código de conduta são critérios (pilares) que não foram integralmente identificados podem ser melhor desenvolvidos e adaptados às organizações com o intuito de contribuir com a conduta ética e boas práticas de governança das organizações do Terceiro Setor pesquisadas. Conclui-se também que, mesmo os critérios identificados como presentes em todos os códigos da amostra, a diferença de estruturação, detalhamento e clareza entre eles sugere que são passíveis de melhorias para

poderem ser mais bem compreendidos pelas partes interessadas.

Foram identificadas boas práticas nos elementos de *compliance* presentes nos códigos de conduta analisados. Tais práticas, listadas a seguir, podem ser replicadas, respeitando-se cada realidade organizacional:

a) Suporte e comprometimento da alta direção: em todas os códigos de conduta foi identificado o suporte e apoio da alta direção e a relevância dessa conduta para a efetividade do código.

b) Gestão e análise de riscos: em alguns dos códigos analisados, há uma seção específica sobre gestão e análise de riscos e a necessidade de diligência prévia e tal prática é importante na prevenção de problemas e na escolha de parceiros, contratação de serviços, contratação de colaboradores, por exemplo.

c) Elaboração de um código de conduta, mesmo que não haja um programa de integridade/*compliance*: a elaboração do código de conduta é um passo importante no reconhecimento da ética e integridade nas organizações e seu desenvolvimento não deve ser atrelado apenas a existência de um programa de integridade/*compliance*. Tal fato ocorreu nas organizações que possuem código de conduta sem dispor de um programa de integridade/*compliance*. Observou-se também que cada organização procurou desenvolver seu código de forma a refletir sua realidade e, embora alguns critérios e características foram comuns a todos eles, não se percebeu uma “receita” pronta para a elaboração do documento.

d) Treinamentos e divulgação do programa de integridade: todos os códigos de conduta pesquisados indicaram realizar capacitações e divulgação dos mesmos. Apesar de haver diferenças em como os treinamentos e divulgações são realizados, constatou-se que esta é uma boa prática, pois demonstra que o código de conduta só gerará os resultados esperados se for conhecido por todas as partes interessadas.

e) Canal de denúncias: mesmo não presente em todos os códigos analisados, os canais de denúncia identificados na amostra são bem estruturados e de fácil acesso (*website*).

f) Medidas disciplinares e investigações: este foi um critério atendido por todos os códigos de conduta, com destaque para as organizações que apresentaram detalhadamente as medidas disciplinares e a forma como são realizadas as investigações.

g) Diligência para contratação de fornecedores e prestadores de serviços e assinatura de contrato demonstrando ciência das partes quanto ao código: este critério foi atendido por 4 (quatro) dos 6 (seis) códigos de conduta analisados. Destaca-se aqui a importância do termo e de cláusula em contrato quanto à ciência e cumprimento do código de conduta, o que auxilia no alinhamento das condutas da organização e com quem firma contratos.

Com base nos estudos prévios sobre *compliance* no Terceiro Setor apresentados na seção 2.3, afirma-se que a presente pesquisa tem o potencial de trazer novo olhar sobre os trabalhos realizados sobre o tema. A escolha pela análise de códigos de conduta à luz de critérios indicativos da existência de práticas de *compliance*, traz abordagem diferente daquela apresentada por estudos de casos e/ou pelo foco na área contábil e financeira como elemento de análise. A proposta de se analisar os códigos de conduta teve como objetivo identificar de que forma as organizações do Terceiro Setor aplicam, praticam, absorvem e vivenciam o que se entende por *compliance*, abordagem distinta daquelas apresentadas nos estudos da seção 2.3, que, por exemplo, focam nas vantagens e desvantagens de um programa de *compliance* e grau de conformidade das demonstrações financeiras.

Os resultados apresentados corroboram com os estudos de Castro (2016) no sentido de reforçar a importância do aperfeiçoamento de medidas voltadas para a transparência, melhoria da gestão e controle internos com o objetivo de desenvolver boas práticas de governança em um contexto onde é exigido das organizações do Terceiro Setor maior profissionalização e responsabilização, considerando-se a legislação atual do setor (MROSC, por exemplo). Os resultados também remetem ao estudo de Aquino e Souza (2020), no qual enfatizam a importância da internalização dos valores e práticas voltados para o *compliance*. No presente estudo, o ser *compliant* é evidenciado pela relevância da adoção do código de conduta por todos na organização, bem como pela sua avaliação e monitoramento. As conclusões sobre a importância de um programa de *compliance* remetem também à pesquisa realizada por Magalhães (2015).

A pesquisa também se aproxima do trabalho de Fontes *et al* (2021) no sentido de, metodologicamente, utilizar critérios para a avaliação da conformidade de práticas organizacionais. Apesar de Fontes *et al* (2021) focarem em práticas de captação de recursos e estudo de caso único, o que difere do objeto de análise do presente estudo, a utilização de critérios teóricos como norteadores de análise se aproxima do proposto na presente pesquisa.

Por fim, os resultados encontrados se afastam dos estudos de Neves (2019) e Santos (2020) devido ao foco dado às áreas financeira e contábil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a responder o seguinte problema de pesquisa: quais os elementos de *compliance* presentes nos códigos de conduta de organizações de Terceiro Setor? Para responder o problema de pesquisa, foi definido como objetivo geral identificar os elementos de *compliance* nos códigos de conduta de organizações de Terceiro Setor através do cumprimento dos objetivos específicos propostos. E o objetivo geral gerou 3 (três) objetivos específicos: (i) identificar os pilares dos programas de *compliance* nos códigos de conduta; (ii) identificar oportunidades de desenvolvimento dos elementos de *compliance* presentes nos códigos de conduta; e, (iii) identificar boas práticas nos elementos de *compliance* presentes nos códigos de conduta. A resposta ao problema de pesquisa, com a identificação do elementos de *compliance* presentes nos códigos de conduta de organizações de Terceiro Setor, bem como o alcance dos objetivos geral e específico estão expostos na subseção 4.4 Análise.

As principais conclusões e contribuições da pesquisa são que é possível afirmar que existe nas organizações pesquisadas, considerando-se as diferenças entre elas, uma preocupação com sua conduta ética, que influencia em suas práticas de governança e relação com todas as partes interessadas. Conclui-se também que há elementos comuns quando se fala em conteúdo de códigos de conduta, porém não há uma “receita pronta” de como elaborá-lo. Verificou-se que há boas práticas referentes ao códigos, o que expressa a possibilidade de replicação, com respeito às diferenças organizacionais. Por outro lado, como alguns dos critérios selecionados não foram plenamente identificados, há ainda vasto campo para melhoria nos códigos de conduta e práticas de *compliance*, tanto nas práticas organizacionais, quanto no desenvolvimento teórico do tema escolhido para a pesquisa. Por fim, conclui-se que o estudo realizado tem o potencial de contribuir para a construção de conhecimento na área pesquisada, dada a metodologia utilizada e o problema de pesquisa proposto.

Contribuições também foram identificadas para a prática profissional daqueles que estão envolvidos com organizações do Terceiro Setor, sejam eles gestores, voluntários, prestadores de serviços, público-alvo etc. A conscientização de que a integridade organizacional vai além do cumprimento das leis, bem como da missão da organização, abrangendo a cultura organizacional e as relações que a organização têm com as diferentes partes interessadas, refletindo assim boas práticas de governança, é uma constatação e contribuição da presente pesquisa.

As principais limitações do estudo foram a falta de um arcabouço teórico robusto

sobre *compliance* nas organizações do Terceiro Setor e o fato de das 116 organizações que fizeram parte da amostra, apenas 13 (treze) estavam aptas a serem incluídas na análise. Esta limitação pode indicar que o tema *compliance* nas organizações do Terceiro Setor ainda não faz parte das práticas organizacionais recorrentes desses atores da sociedade. Tal limitação indica também a impossibilidade de se extrapolar os resultados e conclusões, pois é possível que, com um maior número de códigos de conduta analisados, a análise dos critérios seja diferente da encontrada.

Por fim, ressalta-se que os critérios de análise adotados foram um caminho escolhido e encoraja-se que outros estudos, com diferentes metodologias, sejam desenvolvidos para que, gradativamente, o tema possa contribuir para a gestão e sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor em suas realidades.

REFERÊNCIAS

AQUINO, G.; SOUZA, K. Compliance no Terceiro Setor: Desafios da Implantação do Programa de Integridade no SEBRAE Ceará. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 105 -126, 22 out. 2020.

BARROSO, Luís Roberto. **Sem data venia**: um olhar sobre o Brasil e o mundo. Rio de Janeiro: Ed. História Real, 2020.

Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-BGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: mai/2021.

Compliance à luz da governança corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta). Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23486>. Acesso em: maio/2021.

CONEXÕES ÉTICAS DO TERCEIRO SETOR: MANUAL DE CAPACITAÇÃO DE OSCS. Rio de Janeiro: Petrobras, 2019.

DECRETO nº 8.420/2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%208.420%2C%20DE%2018,estrangeira%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs.. Acesso em: 27/agos/2020 e jun/2021.

ESCOTEIROS DO BRASIL. Disponível em: <https://escoteiros.org.br/>. Acesso em jun/2021.

FONTES DE S. VASCONCELOS, A. L.; CORREIA DE MELO, A.; BORGES FERREIRA, E.; SLOMSKI, V.; SLOMSKI, V. Práticas de Conformidade no Processo de Captação de Recursos das Organizações do Terceiro Setor. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 1-29, 29 mar. 2021

GIL, Antônio Carlos. Elaborar Projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOOGLE ACADÊMICO. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/?hl=pt>. Acesso em: jun/2021.

GRACIA DE CASTRO, Julia Maria. Apontamentos sobre a adoção das boas práticas de governança nas organizações do Terceiro Setor: importância da adoção de um programa de *compliance* efetivo à luz da Lei n. 12. 846 /2015. In. **Revista Quaestio Iuris**. vol. 09, nº. 02, Rio de Janeiro, 2016. pp. 1012-1030.

Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22111/GUIA_3SETOR_WEB.pdf. Acesso em: maio/2021.

LACERDA, Ludmila Santos Russi de; SÁ, Vanessa de Mesquisa e. A Lei Anticorrupção e as organizações da sociedade civil: reflexões sobre a cultura da conformidade no âmbito das parcerias regidas pelo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. Revista da Procuradoria Geral do Estado do Mato Grosso do Sul/PGE/MS. Campo Grande, Ed.15, p.94-117

LEI ANTICORRUPÇÃO. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso e: 24/agos/2020 e abr/2021.

MAFRA, Waldir Aparecido. JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. *Compliance* para as Organizações da Sociedade Civil – OSCs. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 09, Vol. 10, pp. 168-190. Setembro de 2018.

MENDONÇA, L. R.; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **RAUSP Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 302-

308, 2004. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3904302a308.pdf>. Acesso em: maio/2021.

MAGALHÃES, Renato Ícaro Pereira de. A importância da implantação do compliance: um estudo no "Sistema S". 2015. 15 f. TCC (Especialização em Auditoria e Controladoria Empresarial) - Universidade Federal de Mato Grosso, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Cuiabá, 2015.

MIRANDA, Luiz Fernando. **Unificando os conceitos de corrupção: uma abordagem através da nova metodologia dos conceitos.** *Rev. Bras. Ciênc. Polít.* [online]. 2018, n.25, pp.237-272.

MOVIMENTO NACIONAL ODS SANTA CATARINA. Disponível em: <https://sc.movimentoods.org.br/>. Acesso em: mai e jun/2021.

NEVES, Glenda Ketlen da Silva. Compliance, accountability e desempenho de entidades do terceiro setor: um estudo de caso na APAE-DF. 2019. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis)—Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Agenda 2030 – ODS 16. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods16/>. Acesso: 24/agos/2020 e abr/2021.

OAB/SECCIONAL DO DISTRITO FEDERAL. Programa de Integridade em organizações do Terceiro Setor: Manual de *Compliance*. 2018. Disponível em: <http://www.oabdf.org.br/wp-content/uploads/2018/12/Cartilha.pdf>. Acesso em: 25/agos/2020.

PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES/MEC. Disponível em: <https://www-periodicos-capes.gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: jun/2021.

SANTOS, Anderson Caldas dos. Accountability e compliance: um estudo sobre a conformidade das demonstrações contábeis em uma entidade do Terceiro Setor. 2020. 69f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdade Maria Milza, 2020.

STAROSKY FILHO, L. As mudanças que o marco regulatório trouxe para as organizações alternativas. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 11, p. 20-40, janeiro – abril/2020.

UNODC (Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime). Disponível em: <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corruptao/index.html>. Acesso em: abr/2021.

VARGAS, S. I. Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONGs associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. 2008. 131 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14052008-122702/publico/Dissertacao Governanca nas entidades do terceiro Setor.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14052008-122702/publico/Dissertacao_Governanca_nas_entidades_do_terceiro_Setor.pdf). Acesso em: maio/2021.

