

PROGRAMA DE
INTEGRIDADE
EM ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR:
MANUAL DE COMPLIANCE



ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL

Seccional do Distrito Federal

Presidente

Juliano Costa Couto

Vice-Presidente

Daniela Teixeira

Secretário-Geral

Jacques Veloso

COMISSÃO DE DIREITO DO TERCEIRO SETOR – OAB-DF

Presidente

Kildare Araújo Meira

Vice-Presidente

Marlon da Silva Barbosa

Secretária-Geral

Janaína Rodrigues Pereira

Secretário-Geral Adjunto

Sérgio Ferreira Tamanini

Membros Ativos

Gabriel Cavalcante de Freitas

Ítalo Braga Freitas

Yasmin Melo Rodrigues

Membros Convidados

Adriana Carla Arouca

Daniel Cavalcante Silva

Helmax S. R. de Albuquerque

Idealização do projeto

Daniel Cavalcante Silva – Covac Sociedade de Advogados

Dora Silvia Cunha Bueno – CEBRAF e APF

Mariana de Góes Borges – FUNP-DF

Kildare Araújo Meira – Comissão de Direito do Terceiro Setor OAB/DF

Autores

Adriana Carla Arouca – Covac Sociedade de Advogados

Janaína Rodrigues Pereira – Comissão de Direito do Terceiro Setor OAB/DF

Nicole M.P.F. Hoedemaker – Associação Paulista de Fundações

Revisão

Daniel Cavalcante Silva – Covac Sociedade de Advogados

APOIO INSTITUCIONAL

APF – ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE FUNDAÇÕES

CEBRAF – CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUNDAÇÕES

FUNP-DF – FEDERAÇÃO DAS FUNDAÇÕES PRIVADAS DO DISTRITO FEDERAL

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL
Seccional do Distrito Federal

PATROCINADORES

COVAC SOCIEDADE DE ADVOGADOS
www.advcovac.com.br

INSTITUTO COOPERFORTE
www.institutocooperforte.org.br

VALOR GESTÃO EMPRESARIAL E TRIBUTÁRIA
www.valorget.com.br

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
HISTÓRICO	14
1. O QUE SIGNIFICA INTEGRIDADE?	17
1.1. O QUE SERIA A INTEGRIDADE CORPORATIVA?	17
1.2. COMO GARANTIR A INTEGRIDADE EM SUA ORGANIZAÇÃO?	18
1.3. O QUE É PROGRAMA DE INTEGRIDADE OU COMPLIANCE?	18
2. O QUE SE ENTENDE POR TERCEIRO SETOR?	20
2.1. QUAIS SÃO AS ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM O TERCEIRO SETOR?	22
2.2. AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR TAMBÉM PRECISAM DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE?	23
2.3. QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DE SE ADOTAR UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE OU COMPLIANCE?	25

2.4. EXISTE A POSSIBILIDADE DE PENALIZAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES QUE NÃO ADOTAREM O PROGRAMA DE INTEGRIDADE?	26
2.4.1. CASES DISTRITO FEDERAL/RIO DE JANEIRO	28
3. COMO FAZER A ANÁLISE DE RISCO?	29
3.1. NO QUE CONSISTE A ANÁLISE PRÉVIA DE RISCOS?	29
3.2. QUAIS SÃO OS RISCOS ESPECÍFICOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR?	30
3.3. O QUE É CUSTO DE NÃO CONFORMIDADE?	32
4. DA TEORIA À PRÁTICA: COMO ELABORAR UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE?	35
4.1. SUPORTE E COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO	36
4.2. AVALIAÇÃO DE RISCOS E DILIGÊNCIA PRÉVIA	38
4.3. ELABORAÇÃO DO CÓDIGO DE CONDUTA	37
4.4. ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E CONTROLES INTERNOS	39
4.5. TREINAMENTOS E DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE	40
4.6. CANAL DE DENÚNCIAS	41

4.7. MEDIDAS DISCIPLINARES EM CASO DE VIOLAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE (OU DO CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA)	42
4.8. INVESTIGAÇÕES INTERNAS	43
4.9. MONITORAMENTO CONTÍNUO	44
5. OUTRAS BOAS PRÁTICAS RECOMENDADAS	45
6. REFERÊNCIAS	46

APRESENTAÇÃO



É com alegria que vemos a sociedade civil organizada assumindo seu protagonismo na criação de um ambiente de integridade. A Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB-DF traz uma contribuição especializada sobre programas de integridade para esse segmento e aproxima seu público dessa importante temática.

A Cartilha da OAB desmistifica a aplicabilidade do Programa de Integridade para organizações do Terceiro Setor. O tema prevenção da corrupção deve ser conhecido por todos e a Lei Anticorrupção – Lei 12.846/2013, marco legal nessa luta, alcança todo tipo de pessoas jurídicas que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro.

Organizações da Sociedade Civil precisam entender os benefícios dessa legislação para o País e para suas atividades. Na condição de ator que cumpre papéis específicos na sociedade e se relaciona correntemente com o setor público, entender os preceitos e os caminhos para criação de um ambiente em que impera a integridade nas interações com o Estado é fundamental.

A publicação da OAB equilibra a boa comunicação de conceitos de integridade com a contextualização para o ambiente de organizações do 3º setor, exemplificando situações práticas. É essa conexão que facilita para o dirigente da entidade perceber o valor em delinear o seu programa de integridade.

Um programa de integridade pode ser encarado como um seguro de vida. Sem ele os riscos são grandes, pois a legislação não excepciona qualquer organização, de qualquer porte, que esteja envolvida em um caso de corrupção. Portanto é fundamental compreender e se engajar na prevenção da corrupção com uma mensagem clara da direção, com orientações que expliquem as situações típicas de risco

no Terceiro Setor para seus colaboradores, especialmente nas relações com o setor público, e que haja uma atenção a quaisquer fragilidades ou fatos irregulares, com canais claros de comunicação e tratamento de situações indesejadas.

A cartilha apresenta com leveza os conceitos e contextos de sua aplicação e é um primeiro passo, cujos conceitos poderão ser aprofundados em diversas fontes disponíveis, inclusive na seção Integridade do site da CGU <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade>.

Convidamos todas as organizações do Terceiro Setor a se engajar na causa da promoção da integridade para prevenção da corrupção. Boa leitura e vamos juntos construir uma sociedade mais íntegra para todos!

Claudia Taya

*Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção
Controladoria-Geral da União*

Com o aumento das atenções do Fisco e demais entes governamentais em direção às entidades imunes e isentas, cada vez mais se faz necessário que essas entidades estejam em conformidade com as normas que envolvam sua atividade. Esta conformidade hoje atende pelo nome de compliance. O termo, tão comum na linguagem empresarial, significa estar em conformidade com regulamentos internos e externos. É a obrigação que gestores têm de cumprir.

Em relação ao Terceiro Setor, o Compliance também é uma questão muito séria e que deve ser cumprida com rigor, uma vez que muitas entidades costumam ser mantidas por doações, emendas parlamentares e convênios com o poder público. Atenta a essas questões, a Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB/DF produziu este material que, com linguagem simples e didática, elucida a aplicação do Programa de Integridade para Organizações do segmento.

No documento, você, advogado e advogada, vai se aprofundar nos conceitos de integridade corporativa, quais são as organizações que compõem o terceiro setor, quais os benefícios para essas organizações em adotarem programas de integridade. Você também vai se deparar com cases de sucesso e vai se familiarizar com as melhores formas de se fazer a análise de risco, elaborar códigos de conduta e implementar medidas disciplinares.

É com grande satisfação que nós, da OAB/DF, disponibilizamos a você, advogado e advogada, este material completo, preparado com muita dedicação e carinho. Espero que goste e que sirva de suporte no desempenho de sua atividade profissional. Contem sempre conosco.

Juliano Costa Couto

Presidente da Ordem dos Advogados do Brasil

Seccional do Distrito Federal

HISTÓRICO



A ideia de elaboração de um GUIA com orientações sobre a implantação de Programas de Integridade ou Compliance voltados especialmente para o Terceiro Setor nasceu de diálogos travados, inicialmente, entre a Prof. Dora Silvia Cunha Bueno, presidente da CEBRAF – Confederação Brasileira de Fundações e da APF – Associação Paulista de Fundações, e o Dr. Daniel Cavalcante Silva, sócio da Covac Sociedade de Advogados, tendo-se em vista, de um lado, a falta de conhecimento das organizações do Terceiro Setor a respeito dos programas de compliance e, de outro, a inteira adequação desses programas às organizações do terceiro setor, instituições altamente reguladas, sobretudo por conta dos incentivos fiscais que recebem. Aliado a esses fatores, também foi considerado o fato de que, no Distrito Federal e no Estado do Rio de Janeiro, já existem leis em vigor que obrigam empresas e organizações da sociedade civil a promover a implantação de programas de integridade caso tenham instrumentos jurídicos de qualquer natureza celebrados com qualquer órgão da administração pública, onde se incluem as parcerias formalizadas entre as organizações do Terceiro Setor e a Administração Pública.



Para melhor desenvolvimento do conteúdo aqui apresentado, a equipe atuou em duas frentes de trabalho. Primeiramente, coletou informações junto às organizações do Terceiro Setor por meio da divulgação de um formulário, para apurar o nível de conhecimento das OSC's a respeito dos programas de compliance e as principais dúvidas sobre o assunto.

Já a segunda frente de trabalho ocorreu por meio da realização de um evento promovido pela Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB-DF, denominado “Programa de Integridade (Compliance) aplicado ao Terceiro Setor”, que ocorreu no dia 19 de junho, junto à sede da OAB-DF, reunindo representantes das organizações do Terceiro Setor do DF e outros Estados, representantes da APF e da CGU, com o objetivo de discutir o programa de integridade (compliance) e sua aplicação ao terceiro setor.

A equipe organizadora desse guia conta com a participação dos membros da Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB-DF, da CEBRAF, FUNP-DF (Federação das Instituições Privadas do Distrito Federal), APF (Associação Paulista de Fundações) e advogados da Covac Sociedade de Advogados.

1. O QUE SIGNIFICA INTEGRIDADE?

Integridade, em sua definição conceitual clássica, representa a qualidade daquilo que é íntegro, que permanece inteiro, completo, imparcial. Trata-se, portanto, de uma virtude, fundamentada pela retidão e imparcialidade. Aplicada às pessoas, a integridade qualifica aquelas que se conduzem de maneira ética, correta e transparente, comprometida com a honestidade e a coerência em todos os seus atos e comportamentos, aquelas que mantêm sua conduta reta mesmo diante de situações das quais poderia obter algum proveito.

De fato, a integridade somente se consolida quando seus valores estão em consonância com sua conduta. Tanto nos relacionamentos pessoais, quanto na vida em sociedade, a integridade é a chave para uma vida mais justa e igualitária.

1.1. O QUE SERIA A INTEGRIDADE CORPORATIVA?

Trazida para o ambiente corporativo, a integridade tem por objetivo adicionar princípios éticos e de transparência ao conjunto de regras e procedimentos gerenciais, administrativos e operacionais da organização, a fim de implantar uma cultura ética organizacional, de maior transparência, justiça e responsabilidade, de forma que todas as suas decisões e comportamentos estejam alinhadas com esse conceito.



1.2. COMO GARANTIR A INTEGRIDADE EM SUA ORGANIZAÇÃO?

Para que esse conceito de integridade corporativa seja incorporado ao ambiente organizacional, não se pode esperar que o comportamento íntegro venha somente de forma espontânea por parte das pessoas envolvidas na atividade corporativa. Ao contrário, é necessário que a organização se adiante e estabeleça um conjunto de princípios e valores, aliado a regras e procedimentos internos, que irá servir de guia para orientar a atuação e o comportamento de todos os seus funcionários e dirigentes, tanto no âmbito interno, quanto na relação com clientes, parceiros, órgãos públicos e terceiros em geral. A esse conjunto de medidas alicerçadas em integridade e princípios éticos, visando o combate e a prevenção de irregularidades, a prática de atos lesivos e os desvios de comportamento, dá-se o nome de **programa de integridade**.

1.3. O QUE É PROGRAMA DE INTEGRIDADE OU COMPLIANCE?

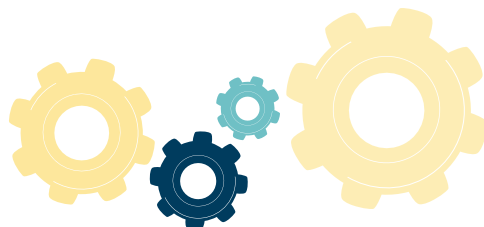
Denomina-se Programa de Integridade o conjunto de mecanismos criados para atuar na prevenção, detecção e combate à prática de atos lesivos ou de corrupção, bem como para promover a implantação de princípios éticos, códigos de conduta e adoção de políticas e procedimentos de integridade, com vistas a criar um ambiente institucional íntegro e prevenir o envolvimento da instituição, de seus empregados ou gestores em atos lesivos contra a própria instituição e contra a administração pública.

A definição do programa e dos pilares que lhe dão sustentação vêm estampada no artigo 41 do Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, nos seguintes termos:

“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 o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidade e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.”

De acordo com essa concepção, o programa permite a utilização de vários instrumentos de gestão e controle para promover a integridade e a conformidade organizacional, zelar pelo cumprimento de leis, normas, políticas e diretrizes internas e de demais regulamentos aplicáveis à sua atividade institucional, bem como promover a adoção de padrões éticos, orientar e conscientizar seus públicos interno e externo quanto à prevenção de atividades e de condutas que possam ocasionar riscos de não conformidade à organização.

Além disso, o programa de integridade constitui-se em importante instrumento de apoio ao gestor, vez que auxilia na tomada de decisões com maior segurança, ajudando-o a alcançar com mais rapidez os objetivos sociais de sua organização. Por força de seu enfoque preventivo, o programa de integridade permite considerável diminuição dos riscos de corrupção na organização e, em caso de eventual desvio ou quebra de conformidade, atua de maneira a identificar, responsabilizar e corrigir a falha de maneira rápida e eficaz.



2. O QUE SE ENTENDE POR TERCEIRO SETOR?

O termo Terceiro Setor é utilizado para demarcar as pessoas jurídicas que não integram nem o Primeiro Setor (Estado) e nem o Segundo Setor (Mercado), mas que atuam numa seara que nasceu justamente da simbiose desses dois setores, resultando em um setor de natureza privada, mas sem finalidade lucrativa e com ações voltadas ao interesse público, realizando atividades no âmbito da assistência social, educação, cultura, saúde, direitos humanos, meio ambiente e várias outras de viés público.

Inexiste na legislação brasileira uma definição específica para Terceiro Setor, motivo pelo qual faz-se necessário apoiar-se em textos de doutrinadores para melhor compreensão da expressão. De acordo com Modesto (1998):

“Terceiro Setor é o conjunto de pessoas jurídicas privadas de fins públicos, sem finalidade lucrativa, constituídas voluntariamente por particulares, auxiliares do Estado na persecução de atividades de conteúdo social relevante, que investem em obras sociais a fundo perdido.”

A partir desse conceito, é possível identificar que diversas organizações atuam nesse segmento sob as denominações mais diversas possíveis: ONG (Organização Não Governamental), Instituto, Entidade, Instituição, Organização Social (OS), Organização da Sociedade Civil de Interesses Público (OSCIP), Filantrópicas etc. Sob o aspecto legal, contudo, todo esse rol de atores nasce sob a forma de **Fundação** ou de **Associação**, as duas únicas formas legais previstas em nosso ordenamento jurídico, conceituadas de forma mais abrangente no tópico a seguir.

Essa variedade de denominações integram o gênero Organização da Sociedade Civil, definido pela Lei nº 13.019/2014 como entidade privada sem fins lucrativos, que não distribui resultados entre seus sócios, aplicando-os integralmente na consecução de seus objetivos sociais. É correto afirmar, portanto, que são as organizações da sociedade civil que compõem o denominado Terceiro Setor.

Basicamente, as organizações pertencentes ao Terceiro Setor possuem algumas características em comum, a saber:

- ⚙️ Estrutura formal;
- ⚙️ São privadas, mas com função social;
- ⚙️ Localizam-se fora do aparato formal do Estado;
- ⚙️ Não possuem finalidade lucrativa;
- ⚙️ Não distribuem parcela de seu patrimônio e renda, a qualquer título;
- ⚙️ Aplicam seus recursos na manutenção dos objetivos institucionais e no território nacional;
- ⚙️ São autogovernadas;
- ⚙️ Envolvem indivíduos em esforços voluntários para o cumprimento de sua missão.



Recente pesquisa divulgada pelo IPEA, denominada Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil, mostra que o universo das Organizações da Sociedade, ou seja, o Terceiro Setor, com base no CNPJ ativo no Brasil em 2016, era de 820 mil entidades¹.



Esse universo que compõe o Terceiro Setor demonstra, portanto, sua relevância e a importância de se discutir a implementação de um programa de integridade que se mostre capaz de levar em consideração as especificidades do setor.

2.1. QUAIS SÃO AS ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM O TERCEIRO SETOR?

Como já dito no tópico anterior, o Terceiro Setor é composto por Organizações da Sociedade Civil constituídas sob a forma jurídica de Associação ou Fundação, conforme previsto no artigo 44, incisos I e III, do Código Civil.

A **ASSOCIAÇÃO** é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que se forma pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse em dividir resultado financeiro entre elas, vez que toda a renda proveniente de suas atividades deve ser revertida para os seus objetivos estatutários.

Já a **FUNDAÇÃO** é constituída em torno de um patrimônio, destinado a servir a uma causa de interesse público definida pelo instituidor, também sem o intuito de lucro. Deve ser constituída por meio de escritura pública ou testamento e está sujeita ao velamento do Ministério Público, que pratica uma série de atos visando acompanhar a gestão administrativa da entidade. Também possui como requisito essencial que toda sua renda seja revertida em favor de seus objetivos sociais.

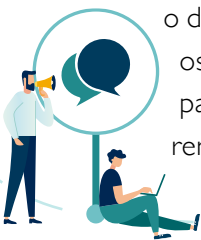
¹http://www.ipea.gov.br/porta1/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_das_organizacoes_da_sociedade_civil_no_brasil_cap_01.pdf

Desse modo, uma organização do Terceiro Setor será sempre constituída, sob o aspecto legal, sob a forma de associação ou de fundação. Sua natureza jurídica fica, portanto, a critério do instituidor ou grupo de associados, sendo importante ressaltar que, para a instituição de uma fundação, sempre haverá necessidade de existência de um patrimônio inicial para viabilizar sua criação.

2.2. AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR TAMBÉM PRECISAM DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE?

Sim, as organizações do Terceiro Setor também precisam de programas de integridade, na medida em que são setores altamente regulados, sobretudo em virtude da interação com a Administração Pública e por gozarem de imunidades e benefícios fiscais. O programa de integridade atua de maneira extremamente eficaz e benéfica no cumprimento dos requisitos indispensáveis à manutenção e gozo dessa imunidade, além de garantir o alcance de outros benefícios igualmente importantes, como veremos adiante.

A implantação de um efetivo programa de integridade é uma ferramenta que contribui não apenas para o combate de atos de corrupção, mas também para a celebração de parcerias mais seguras. Essa segurança decorre justamente do conhecimento das fragilidades e riscos que a organização pode apresentar e que são detectados logo na etapa inicial do programa de integridade, onde é feito o diagnóstico inicial da organização. Nessa etapa, além de detectar os riscos da organização, também são fornecidos os subsídios para a propositura de medidas destinadas a afastar, minimizar ou remediar esses riscos.



Para as organizações da sociedade civil que celebram parcerias com o Poder Público também é fundamental a implantação de um programa de integridade que defina procedimentos internos de integridade, de auditoria e de incentivo à denúncia de irregularidades, que promova a criação e ampla divulgação de um código de conduta ética e de políticas e diretrizes internas, sempre com o objetivo de prevenir, detectar e tratar qualquer tipo de fraude ou ato ilícito que possa vir a ser praticado contra a administração pública e, consequentemente, prejudicar a perenidade ou até a própria existência da organização.

Além disso, a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, ao dispor sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, estabeleceu que a existência de efetivo programa de integridade dentro de empresas e instituições será levado em consideração na dosimetria de eventuais sanções.

Nesse aspecto, é importante ressaltar que a Lei Anticorrupção abrange as sociedades empresárias ou simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como as fundações e as associações, sem exceções, de onde se vê que a lei, claramente, também se aplica às organizações que compõem o Terceiro Setor.

2.3. QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DE SE ADOTAR UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE OU COMPLIANCE?

Uma organização do Terceiro Setor que, reconhecidamente, preza pelas boas práticas e por uma gestão transparente pode alcançar, com maior solidez, seus objetivos estratégicos. Como já mencionado nos tópicos acima, a implantação de um programa de integridade irá contribuir de maneira sólida para o fortalecimento de sua credibilidade, otimização de sua eficiência e qualidade das ações ofertadas, melhoria dos níveis de governança corporativa e atuação focada em práticas de prevenção, reduzindo todo e qualquer tipo de exposição a riscos.

Muito embora a implantação de um Programa de Integridade possa, à primeira vista, parecer algo que venha a criar burocracia para a organização ou até mesmo representar gastos relevantes, é importante ressaltar que os custos por não conformidade podem ser muito maiores para uma instituição, em especial para aquelas do Terceiro Setor, que, dependendo do alcance do dano provocado pela não conformidade, podem perder recursos públicos, sofrer imposição de multas pesadas e outras sanções legais e até perda do prestígio e da confiança de sua atuação perante a sociedade.

Outro benefício relevante que se alcança com a implantação de um programa de integridade dentro de uma organização do Terceiro Setor é garantir que, independentemente de quem venha a geri-la, ela terá uma estrutura capaz de garantir a integridade de suas ações ou, ao menos, sinalizar rapidamente que algo está sendo feito de maneira errada, permitindo que o problema ou inconformidade seja sanado de forma célere, para que a imagem da entidade não seja colocada em risco, pois, como bem sabemos, nesse ambiente não basta apenas ter dirigentes honestos, também é preciso criar sistemas eficazes para garantir integridade e transparência e que isso possa ser percebido por toda a sociedade.



Também não se pode deixar de mencionar que, cumprindo sua função social de maneira ética e comprometida, a organização será diretamente beneficiada ao atrair parceiros e investidores que adotam essa mesma postura. Empresas e organizações que reconhecidamente prezam pela integridade e transparência sempre irão buscar procurar parceiros com ideologia semelhante.

2.4. EXISTE A POSSIBILIDADE DE PENALIZAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES QUE NÃO ADOTAREM O PROGRAMA DE INTEGRIDADE?

Sim, existe possibilidade de penalização para as organizações que não adotarem o programa de integridade e essa penalização pode ser externada de várias maneiras.

Em seu primeiro aspecto, é necessário considerar o comando criado a partir da Lei Anticorrupção, que resultou na responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Dessa forma, qualquer empresa ou organização da sociedade civil, comprovadamente envolvida em atos lesivos a qualquer órgão da administração pública, poderá ser responsabilizada e sofrer as penalidades previstas nessa legislação específica. A existência de programa de integridade, para esses casos, funciona como atenuante na dosimetria de sanções para empresas ou organizações envolvidas em procedimentos administrativos ou civis.

Ao contrário do que acontecia anteriormente, quando somente a pessoa física que praticou o ato ilícito podia ser penalizada, a atual legislação prevê expressamente a penalização da empresa ou da organização que teve interesse ou algum benefício na prática daquela irregularidade, independentemente de comprovação de culpa ou intenção das pessoas envolvidas. Os resultados dessa penalização podem ser bastante severos, resultando na perda de bens, imposição de multas, suspensão de atividades, proibição de receber recursos públicos, perda de imunidade e isenções, podendo resultar até mesmo no encerramento da organização.

Por outro lado, em alguns estados brasileiros e no Distrito Federal, a adoção do programa de integridade já é requisito obrigatório para as organizações que celebram instrumentos jurídicos de qualquer natureza com órgãos da administração pública, por força de legislações criadas especialmente para

conceber essa obrigação, como veremos um pouco mais adiante. Nesses casos específicos, caso não comprove possuir programa de integridade implantado e em efetivo funcionamento, a organização poderá sofrer multas ou até mesmo ficar impedida de celebrar novas parcerias com o poder público por determinado período de tempo.

Por fim e não menos importante, é necessário considerar, também no aspecto referente à penalização, o benefício indireto que advêm com a implantação de programa de integridade em sua organização, que, sendo publicamente reconhecida como ética e transparente, poderá atrair e manter patrocinadores e investidores que desejam atrelar suas marcas a organizações que prezam por esses princípios.

Assim, a melhor forma de se prevenir é realmente adotando um **Programa de Integridade** efetivo, pois eles não apenas reduzem a possibilidade de que irregularidades ocorram, como também atenuam as sanções na eventualidade da organização ser responsabilizada pela prática de ato lesivo contra a administração pública. Por outro lado, também podem significar a manutenção de parcerias celebradas com órgãos da administração pública e garantir o recebimento dos recursos indispensáveis ao exercício de suas finalidades sociais, seja por parte do poder público ou de investidores privados.





2.4.1. CASES DISTRITO FEDERAL/RIO DE JANEIRO.

Como já mencionado no tópico anterior, em alguns entes federados já existem leis específicas que dispõem sobre a obrigatoriedade de implementação de programas de integridade para empresas e organizações que celebram contratos e parcerias com órgãos da administração pública.

Publicada em outubro de 2017, no estado do Rio de Janeiro, a Lei nº 7.753/17 estabelece a exigência de implantação de programa de integridade para todas as empresas que celebrarem contrato, consórcio ou convênio com qualquer órgão da Administração Pública do Rio de Janeiro, fixando limites de valor como critérios para sua implantação.

Pouco tempo depois, foi publicada em fevereiro de 2018, no âmbito do Distrito Federal, a Lei nº 6.112/18, que também dispõe sobre a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade para as empresas e organizações que, igualmente, celebrarem contratos, consórcios, convênios², concessões ou parcerias com qualquer esfera da Administração Pública do DF. No polo das pessoas jurídicas envolvidas nessa obrigatoriedade também estão relacionadas as fundações e as associações, impactando de forma definitiva todo o terceiro setor.

²A Legislação não está adequada à Lei nº 13.019/2014, vez que utiliza o termo "convênio". Entendemos, contudo, que se aplica aos termos de colaboração, fomento e acordo de cooperação firmados entre as OSC's e o Estado do Rio de Janeiro ou Distrito Federal.

3. COMO FAZER A ANÁLISE DE RISCO?

3.1. NO QUE CONSISTE A ANÁLISE PRÉVIA DE RISCOS?

Toda organização deve efetuar o mapeamento e a análise de seus riscos, independentemente de seu tamanho e de seu ramo de atividade. Mapear riscos significa identificar e analisar os principais fatores e situações que possam levar as organizações à prática de inconformidades ou atos ilícitos. Estes riscos podem estar presentes no exercício da atividade institucional, nos procedimentos internos, na conduta de dirigentes e colaboradores, nos relacionamentos internos entre colaboradores e destes com terceiros e com órgãos públicos, no próprio ambiente de trabalho e até na atuação de terceiros que falam em nome de sua organização.

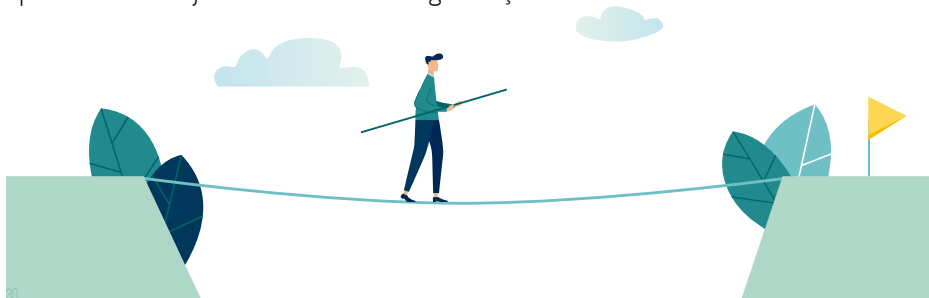


Nesse sentido, para que os riscos possam ser corretamente mapeados, é de extrema importância que se tenha clareza a respeito do objetivo social de sua organização e que se conheça sua estrutura interna e o conjunto de leis, normas e regulamentos aplicáveis às suas atividades, para que os respectivos planos de combate, prevenção e remediação possam ser corretamente desenvolvidos e aplicados.

O mapeamento e análise de risco é um dos principais pilares para a implementação de um programa de compliance e deve ser conduzido de forma periódica, a fim de identificar qualquer mudança no cenário de risco da organização, em especial daqueles que possam implicar em sanções, perdas financeiras ou de reputação, afetando a sustentabilidade e perenidade da instituição.

3.2. QUAIS SÃO OS RISCOS ESPECÍFICOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR?

No Brasil, existem alguns mecanismos de reconhecimento e incentivo ao trabalho realizado pelas Organizações da Sociedade Civil que integram o Terceiro Setor, posto que essas, muitas vezes, atuam em territórios em que a presença do Estado é mínima ou mesmo inexistente. Dentro desse contexto, a figura da imunidade tributária, por exemplo, foi criada pelo constituinte para incentivar e reconhecer a atuação das entidades, bem como para preservar a capacidade contributiva, permitindo a existência de maior receita para ser aplicada nos objetivos sociais da organização.



No campo das imunidades, destaca-se que as Instituições de Educação e Assistência Social gozam de imunidade em relação aos impostos, aí compreendidos IRPJ, ISS, IPTU, ITR, IOF, ITCMD, ITBI, IPVA e ICMS, por força da previsão Constitucional do artigo 150, alínea “c”. Por sua vez, as entidades beneficentes de assistência social que atuam em Saúde, Educação e Assistência Social, na forma da Lei nº 12.101/2009, são imunes ao IRPJ, ISS, IPTU, Contribuições Sociais (quota patronal, contribuição para terceiros), COFINS, CSLL, por força do art. 195, §7º da Constituição Federal.

Ademais, as entidades que atuam em parceria com a Administração Pública devem observar, dentre outras normativas, a Lei nº 13.019/2014, que estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Para a celebração de termo de parceria, por sua vez, devem observar os requisitos da Lei nº 9.790/1999 e, para a formalização de contrato de gestão, é necessário atender ao disposto na Lei nº 9.637/1998.

Torna-se evidente, dessa forma, que, ao lado dos demais riscos inerentes a qualquer atividade institucional, o risco de perda da imunidade tributária e o de inviabilidade de celebrar parcerias com o poder público podem ser elencados como os principais riscos aplicáveis às organizações do Terceiro Setor, capaz de impactar a própria existência de uma organização.

Muitas são as regras aplicáveis às organizações do terceiro setor, visando garantir o cumprimento dos requisitos de imunidade tributária, a execução dos objetos pactuados, a transparência na atuação e na aplicação de recursos, a não distribuição de parcelas de seu patrimônio e a legalidade da gestão. Essas regras estão previstas tanto na legislação, como nos instrumentos normativos próprios das entidades, como Estatutos, Regimentos Internos e outros. Esse regramento específico faz-se presente desde a sua concepção, passando por todos os seus atos de gestão, captação de recursos, relacionamento com o Poder Público, administração e recursos humanos, regulamentação contábil, prestação de contas, extinção, destinação do patrimônio e assim por diante.

A esse conjunto de regramentos, é importante somar as já mencionadas leis nº 7.753/17 (RJ) e nº 6.112/18 (DF), que dispõem sobre a obrigatoriedade de implementação de Programas de Integridade para todas as organizações que celebrem contratos, consórcios, convênios ou parcerias com qualquer órgão da Administração Pública, sob pena de imposição de multas e outras penalidades.

Assim, o risco de descumprimento de alguma das muitas regras legalmente impostas às organizações sem fins lucrativos é real e preocupante, ante à pluralidade das penalidades que podem ser impostas tanto à pessoa jurídica como aos dirigentes, podendo culminar com a própria decretação de sua extinção, razão porque, mais uma vez, a existência de programa de integridade implantado e em efetivo cumprimento torna-se instrumento de vital importância para essas organizações.

3.3. O QUE É CUSTO DE NÃO CONFORMIDADE?

Basicamente, entende-se por custo de não conformidade aquele que decorre do não atendimento a um requisito legal, regulatório, estatutário ou mesmo operacional. Cada vez que uma organização deixa de atender a uma obrigação a que está sujeita por força de lei ou de regulamentos internos ou externos, há que arcar com o custo da penalidade correspondente.

Como relatado nos tópicos anteriores, existe um emaranhado de normas que devem ser observadas no Terceiro Setor; o que nos permite afirmar ser este um segmento extremamente regulado.

Evidente, portanto que, quanto maior o número de regulamentos a que se está sujeito, maior a possibilidade de ocorrência de não conformidades.



As normativas que pautam o dia-a-dia das Associações e Fundações exigem profissionalismo do setor, devendo-se abandonar a visão arcaica da benemerência e da ideia simplista de filantropia no modo de atuação. Seguem abaixo alguns exemplos de temas que afetam as organizações e que evidenciam a alta regulação do setor:

- ✓ As entidades beneficentes de assistências social devem ofertar a gratuidade, nos termos definidos na Lei nº 12.101/2009 e atuar em conformidade com a política correspondente à sua área de atuação (Educação, Saúde e Assistência Social);
- ✓ As entidades imunes devem aplicar integralmente suas receitas em território nacional e na manutenção de suas atividades sociais, bem como não podem distribuir suas receitas;
- ✓ A remuneração dos dirigentes pode ser realizada, desde que esses atuem efetivamente na gestão executiva da organização, que o salário correspondente esteja em consonância com o valor pago no mercado e que haja observância dos demais requisitos previstos em lei;
- ✓ Já aquelas que objetivam realizar parcerias com o Poder Público, devem respeitar a legislação aplicável ao tipo de instrumento desejado, que, dentre outros requisitos, exige que as OSC's conheçam o território de atuação e demonstrem cumprimento, de modo objetivo, do objeto da parceria, do alcance das metas e dos resultados previstos;
- ✓ O desenvolvimento de atividade meio para obtenção de receita deve ser realizado ante um prévio estudo, para minimizar os riscos de enquadramento em desvio de finalidade.

Desse modo, é imperativo que, em todas as operações realizadas por organizações do Terceiro Setor, haja sempre o questionamento acerca de eventual confronto com as normas que as regulam, pois a não conformidade pode resultar em pesados custos, dentre os quais destacamos:

- ⚙ Perda de títulos, certificados e declarações;
- ⚙ Perda de imunidade e de isenções;
- ⚙ Desvio de finalidade social;
- ⚙ Caracterização de fins econômicos ou de grupo econômico;
- ⚙ Impossibilidade de firmar parcerias com o Poder Público e, consequentemente, o não recebimento de recursos públicos;
- ⚙ Perda de credibilidade perante a sociedade;
- ⚙ Nomeação de interventor ou até a decretação de extinção da organização a pedido do Ministério Público.

4. DA TEORIA À PRÁTICA: COMO ELABORAR UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE?

O programa de integridade, conforme já vimos nos tópicos acima, tem como principal objetivo criar um conjunto de mecanismos, composto por diretrizes, procedimentos internos e ações calcadas em valores éticos, com o firme propósito de prevenir, detectar e corrigir desvios, fraudes, irregularidades e atos lesivos ao poder público e também à própria organização.

Para melhor entendimento e desenvolvimento do programa de integridade, recomenda-se que seja implantado observando-se os parâmetros definidos pelo decreto que regulamentou a Lei Anticorrupção (Decreto 8.420/15, art. 42), parâmetros esses que podem ser traduzidos através do cumprimento das etapas constantes dos oito pilares a seguir definidos e estruturados:



4.1. SUPORTE E COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO



O comprometimento da alta direção da organização 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, tanto na condução de suas atividades institucionais, quanto em sua conduta pessoal.

Assim, para que seja eficaz e efetivamente transformador, o programa de integridade deve receber aval explícito e incondicional dos administradores da organização, bem como recursos e suficiente autonomia de gestão, para garantir sua eficácia na implantação das medidas e procedimentos que irão atuar na prevenção, detecção e punição de condutas antiéticas e atos lesivos.

Importante também destacar, quanto a esse pilar, que o apoio da administração da entidade também pode ser evidenciado pela participação e apoio nas etapas de implementação do programa, na aprovação das políticas e medidas de integridade e, tão importante quanto, pela adoção de uma postura ética por parte de seus gestores, que sirva de exemplo a todos os colaboradores e terceiros.

4.2. AVALIAÇÃO DE RISCOS E DILIGÊNCIA PRÉVIA

A primeira medida recomendada para a correta implantação de um programa de integridade consiste no levantamento prévio de informações de sua própria organização.



É preciso conhecer integralmente sua estrutura organizacional, obrigações tributárias, situação financeira, organização contábil, objetivos sociais da instituição,

procedimentos internos, 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.

Esse levantamento prévio, conforme já destacado no tópico que trata do mapeamento de riscos, permite conhecer toda sua estrutura e, o mais importante, permite a elaboração de um programa de integridade que seja plenamente adaptado às necessidades de sua organização.

4.3. ELABORAÇÃO DO CÓDIGO DE CONDUTA

Dentro do conjunto de documentos que são produzidos na 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. O código de conduta deve ser fonte de consulta constante para dirigentes e funcionários, direcionando comportamentos e decisões.



O código de conduta ética visa, sobretudo, à prevenção de desvios éticos de conduta, promovendo a disseminação da identidade corporativa e orientações sobre os deveres de fazer e de não fazer, sempre em sintonia com princípios fundados na legislação e na ética.

Para que seja eficiente e capaz de atuar na implantação de uma cultura ética no ambiente organizacional, é recomendável que o código aborde, dentre outros, os seguintes aspectos:

- ✔ Declaração de apoio formal da alta direção, no sentido de que apoiam a integridade e são contrários a qualquer forma de corrupção;
- ✔ Declaração de abrangência, no sentido de que será extensivo a todos os colaboradores e dirigentes, sem distinção de cargo ou função;
- ✔ Princípios éticos fundamentais, sobre os quais estarão alicerçados os direitos e deveres por parte de todos os abrangidos pelo código;
- ✔ Compromissos da organização em relação aos seus colaboradores, órgãos públicos, comunidade, parceiros, fornecedores e terceiros;
- ✔ Compromissos dos colaboradores em relação à organização;
- ✔ Repúdio expresso a condutas que configurem atos de corrupção ou fraude e a situações que possam configurar conflitos de interesses;
- ✔ Penalidades para as violações ao código;
- ✔ Estabelecimento de canal de denúncias para comunicação sobre violação ou suspeita de violação ao código de conduta ética, com mecanismos de proteção ao denunciante de boa-fé;
- ✔ Declaração de aceite, através da qual cada colaborador manifesta conhecer e comprometer-se a cumprir o código de conduta ética.

O código de conduta ética deve, por fim, incorporar os valores que são importantes para a organização e estar alinhado com sua missão e sua visão. Deve, ainda, ser o instrumento orientador, formal e institucional, para a conduta pessoal e profissional de todos os colaboradores, com extensão a parceiros e fornecedores, tornando-se um padrão de relacionamento interno e externo a ser seguido também na condução das atividades da organização.

4.4. ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E CONTROLES INTERNOS

Ao lado do código de conduta ética, as políticas institucionais constituem o conjunto de documentos fundamentais de um programa de integridade, pois representam importantes instrumentos de gestão e controle de riscos, estabelecendo regras e procedimentos internos, forma de atuação dos diversos departamentos, forma de relacionamento com órgãos públicos, parceiros e terceiros, dentre outras. As políticas institucionais servem, em síntese, para formalizar a postura da organização em relação aos diversos temas abrangidos por sua atividade.



Ao lado das políticas, os controles internos são representados pelo conjunto de documentos que detalham essas políticas e os procedimentos operacionais adotados pela organização com

o objetivo de prevenir irregularidades ou inconformidades. A existência desse conjunto de controles internos atua de maneira altamente eficaz para minimizar riscos operacionais e de não conformidade, asseguram a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras, além de assegurar que as leis e regulamentos aplicáveis às atividades institucionais estão sendo devidamente cumpridos.

Todos esses documentos devem estar alinhados com os princípios e valores firmados no código de ética da instituição e também devem ser divulgados aos colaboradores.

4.5. TREINAMENTOS E DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE



Uma vez que o código de ética tenha sido elaborado, é essencial que todos os colaboradores recebam informações e treinamento acerca de seu conteúdo. O comportamento con-

dizente com as diretrizes firmadas no código de conduta ética somente poderá ser exigido do colaborador se ele tiver amplo acesso ao código e inteiro conhecimento sobre seu conteúdo e seu funcionamento. O mesmo raciocínio se aplica às políticas e controles internos, cujos conteúdos devem ser amplamente divulgados entre os colaboradores.

Assim, esse pilar tem como objetivo primordial a disseminação, de maneira orgânica e permanente, dos valores, normas, políticas e procedimentos sobre a conduta ética e íntegra que se deseja para sua organização, tanto na esfera pessoal, quanto na institucional. A consciência sobre os temas de integridade deve ser amplamente divulgada através da comunicação interna e externa, utilizando-se, para tanto, de todos os canais disponíveis.

Esses treinamentos podem ser feitos, portanto, por meio de palestras, de workshops, de ações em grupo ou até mesmo por meio de vídeos ou animações enviadas aos colaboradores. O importante é que o conteúdo desse conjunto de documentos e seus temas sejam amplamente divulgados e que atinja todo o universo compreendido por sua organização, pois esse é um dos principais fatores que irá garantir a eficácia e a efetividade de seu programa de integridade, contribuindo, de forma fundamental, para a criação de uma cultura ética dentro da organização.

4.6. CANAL DE DENÚNCIAS



Uma vez implantado, o Programa de Integridade deve ser capaz de prevenir inconformidades de qualquer natureza. É impossível afirmar, contudo, que mesmo após sua implantação, nenhuma irregularidade irá ocorrer dentro da organização, seja em razão de desvios de procedimentos ou desvios de conduta.



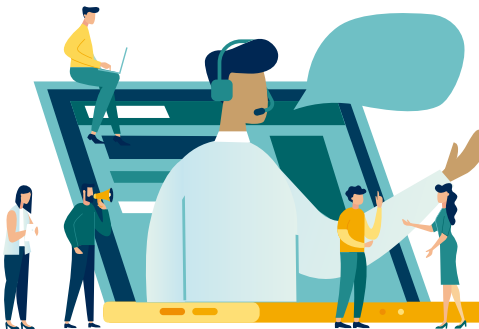
Para que eventuais inconformidades sejam levadas ao conhecimento da organização e devidamente apuradas, é importante a criação do Canal de Denúncias, que deve ser amplamente acessível a todos os colaboradores, gestores, parceiros e fornecedores, que dele podem fazer uso a qualquer momento, com a garantia de privacidade e anonimato, caso assim desejem.



O canal de denúncias pode ser implantado de diversas maneiras: por telefone, por meio de site e e-mails específicos, por meio de caixas de sugestões, denúncias e reclamações espalhadas pelos ambientes da instituição, ou até mesmo pela combinação de todos esses meios.



O importante é que seja acessível a todos que queiram denunciar uma irregularidade e que seja eficiente no sentido de fazer essa denúncia chegar ao comitê responsável por sua investigação e apuração.



Assim, é imprescindível que, juntamente com o Canal de Denúncias, a organização promova a constituição de um grupo ou comitê que ficará responsável pela gestão do canal, atuando desde o recebimento das denúncias até a realização

das investigações necessárias para a apuração de sua veracidade, pois não basta que as denúncias possam ser feitas, também é necessário que sejam devidamente recebidas, investigadas e remediadas, conforme o caso. Recomenda-se que esse grupo, ao qual costumeiramente se denomina “Comitê de Ética” e que será nomeado pelos gestores da organização, seja composto por colaboradores de diferentes áreas, com mandato de, no máximo, dois anos, permitida a reeleição. A adoção dessas medidas é importante para permitir a oxigenação do grupo, o revezamento entre seus membros e garantir seu funcionamento de maneira transparente e imparcial.

O canal de denúncias é um dos pilares de sustentação do programa de integridade e, além de permitir o conhecimento e apuração mais rápida de irregularidades que, de outra forma, talvez não chegassem ao conhecimento da organização, ainda funciona como medida de desestímulo para a prática de desvios ou irregularidades.

4.7. MEDIDAS DISCIPLINARES EM CASO DE VIOLAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE (OU DO CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA)

A partir do momento em que a organização, adotando o programa de integridade, promove a criação de um código de conduta ética, onde explicita as condutas que entende corretas e desejadas entre seus colaboradores, é razoável deduzir que, para a conduta irregular ou em desconformidade com os padrões adotados pelo código, será passível a aplicação de uma penalidade ao infrator.

Essas penalidades também devem estar definidas e claramente explicitadas no código de conduta ética, pois a todos os colaboradores também deve ser dado o conhecimento de que as violações não serão toleradas e quais são as penalidades que poderão ser aplicadas para as condutas irregulares.

As penalidades que podem ser adotadas são as mesmas que já vemos definidas pela legislação trabalhista e se constituem de: advertência (oral e escrita), suspensão e demissão. As medidas disciplinares podem ser aplicadas a qualquer colaborador que cometer comprovada violação ao código de conduta ética, independentemente de seu cargo ou função dentro da organização.



4.8. INVESTIGAÇÕES INTERNAS

Arelados aos controles internos, as organizações devem possuir procedimentos específicos para investigação e prevenção de fraudes e ilícitos, sobretudo no âmbito da execução de parcerias ou em qualquer interação com o setor público, bem como comitês apropriados para a condução de investigações que permitam apurar prontamente, de forma rigorosa e independente, denúncias de comportamento ilícitos ou antiéticos, devendo garantir que fatos sejam verificados, responsabilidades identificadas e, em sendo necessário, sanções disciplinares ou medidas corretivas sejam aplicadas.

4.9. MONITORAMENTO CONTÍNUO

A robustez de um programa de integridade se mede pela sua efetividade. O monitoramento consiste na implantação de um processo de avaliação rotineiro e contínuo, visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos à organização, de forma a identificar se os diversos pilares do programa de integridade estão funcionando conforme o planejado, se os efeitos esperados de conscientização dos colaboradores estão se materializando na organização e se os riscos identificados estão sendo controlados.

Para realização do monitoramento contínuo do Programa, deve haver constante avaliação das ações e medidas adotadas, buscando identificar novos riscos, áreas ou processos em que possa ocorrer quebra de integridade ou inconformidade, bem como redefinição de priorização dos riscos já identificados para, conforme o caso, implementar novas ações mitigadoras.



5. OUTRAS BOAS PRÁTICAS RECOMENDADAS

Ao lado do conjunto de medidas já recomendadas para a implantação de um Programa de Integridade eficiente e duradouro, também se constituem como boas práticas a observância de alguns requisitos, como:

- ✓ Diligenciar para contratação de fornecedores e prestadores de serviços, que, contratualmente, declarem conhecer e respeitar o Código de Conduta Ética da organização contratante;
- ✓ Documentar e registrar, seja por meio de atas, de relatórios ou mesmo fotos, todas as fases de implantação do seu Programa de Integridade, a fim de comprovar sua efetividade ao longo do tempo;
- ✓ Promover a atualização periódica de seu Programa de Integridade.



6. REFERÊNCIAS

- ❁ BRASIL. Lei Nº 12.846, 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.
- ❁ BRASIL. Decreto Nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências.
- ❁ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000: gestão de riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.
- ❁ IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_das_organizacoes_da_sociedade_civil_no_brasil_cap_01.pdf
- ❁ SILVA, Daniel Cavalcante, COVAC, José Roberto. Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado. Editora Saraiva, 2015.
- ❁ MODESTO, Paulo. Reforma do marco legal do Terceiro Setor no Brasil. Revista de Direito Administrativo, n. 214, p. 55-68, out/dez., 1998.
- ❁ SABO PAES, José Eduardo. Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social. 8ª Edição, Editora Forense, 2017.

- ❁ GUIA PROGRAMAS DE COMPLIANCE - Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial, CADE, Janeiro 2016, disponível em: http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view.
- ❁ MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO: Manual para Implementação de Programas de Integridade, disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/>.

