

## **Compliance no Terceiro Setor, a boa novidade!**

**É um programa de grande utilidade e apoio na gestão da Entidade.**

Como parte de uma noção mais ampla de ‘accountability’, o Programa de Compliance é um poderoso instrumento que pode ser adotado pelas Instituições de Educação do Terceiro Setor, por trazer grandes benefícios para a sua gestão. Por necessitar de apoio irrestrito da Administração, sua compreensão e aderência por todo o corpo funcional torna praticável o seu desenvolvimento e implantação.

O Programa de Compliance (de Integridade, ou de Conformidade), pode ser definido como sendo “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, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira”, de acordo com o Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei nº 12.846/2013, conhecida como a Lei Anticorrupção.

Por ser assunto relativamente novo, talvez ainda não tenha merecido o devido destaque e tratamento por muitas instituições, especialmente as que consideram que o seu (pequeno) porte não justifica o esforço necessário para a sua implantação. Mas esse pode ser um engano.

No que se refere às instituições de educação do Terceiro Setor, um programa de integridade adquire um grande vulto e muita importância, especialmente nos momentos da elaboração de suas prestações de contas.

Um ambiente de conformidade indica o comprometimento da organização (e não apenas dos seus donos ou dirigentes) em torno da adoção de práticas salutares de gestão, do estabelecimento de relação digna com os seus públicos interno e externo, de atendimento à legislação que lhe é aplicável no desempenho de suas atividades, da atenção aos aspectos gerais de sustentabilidade, tudo isso em tempo integral e de forma plena. Traduzindo, a ética nos negócios, sejam eles realizados pelo governo, pelo mundo corporativo ou pelo Terceiro Setor, precisa prevalecer sobre quaisquer outras motivações.

### **O QUE DEVE CONTER UM PROGRAMA DE COMPLIANCE**

Como benefícios da implantação de um Programa de Compliance, as entidades podem computar o fortalecimento institucional, a sua credibilidade perante os públicos interno e externo, a otimização da eficiência e a qualidade das ações ofertadas, maior alcance de sua governança corporativa, corpo funcional adotando práticas de avaliação e prevenção de riscos, entre outros.

Isso considerando a abrangência do programa, que contará com, pelo menos: **i.** comprometimento pleno de sua Administração; **ii.** avaliação sistematizada de riscos, a partir de um prévio e profundo conhecimento da organização; **iii.** desenvolvimento de um código de ética e de conduta; **iv.** adoção de políticas institucionais e de controles internos compatíveis com os riscos avaliados; **v.** divulgação

do Programa de Compliance, tanto para o público interno quanto externo; **vi.** treinamento inicial e periódico da equipe e de novos funcionários; **vii.** verificação de suas partes relacionadas (fornecedores e outros), quanto a adoção de programas semelhantes; **viii.** adoção de medidas disciplinares a partir de investigações internas, procedidas para a apuração e garantindo a ampla defesa; **ix.** criação de canal de denúncias visando prevenir inconformidades; **x.** sistema de monitoramento contínuo.

Precisamos antes de tudo, admitir que a implantação de qualquer programa na estrutura organizacional torna-se necessária a partir da existência de uma situação problema. Assim, o Programa de Compliance surge como uma solução. Existindo um problema – ou um conjunto deles requerendo uma solução, significa que a organização está atenta e que está em vias de adotar atitude para sua correção.

Uma vez que o problema foi reconhecido e considerado como suficientemente relevante para justificar a implantação de um Programa de Compliance, vamos ver, em linhas gerais, como deve ser tratada a sua criação e implantação. Significa dizer que não é recomendável implantar esse programa apenas porque está na moda, ou porque o nosso vizinho o fez.

Tomada a decisão da criação do programa e da comissão ou equipe que estará encarregada de sua condução, deve-se pensar imediatamente na revisão ou elaboração do organograma que irá prever como será encaixado no contexto organizacional. Apesar de parecer simbólico, este ato informa ao público interno da organização que ‘é para valer’. Essa equipe deverá conhecer profundamente as atividades organizacionais e elaborar a lista pormenorizada das conformidades a que está sujeita, podendo estas serem internas ou externas.

Ampla divulgação no momento adequado para os públicos interno e externo tem um poder fantástico de alavancar o programa, ainda mais considerando que a equipe de implantação deve criar um ambiente participativo, e é muito importante que não seja comprometida com os objetivos de resultado financeiro da entidade, pois isso poderia, e muito, limitar o programa.

Estabelecer os objetivos gerais e específicos do Programa de Compliance deve considerar, entre outros: **i.** a adoção de práticas salutares de gestão; **ii.** o estabelecimento de relação digna com os seus públicos interno e externo; **iii.** o atendimento à legislação que lhe é aplicável no desempenho de suas atividades; **iv.** a atenção aos aspectos gerais de sustentabilidade; **v.** a prestação de contas periódica.

O próximo passo agora é estabelecer o 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, irregularidades e atos ilícitos. Contudo, à equipe encarregada não deve ser dado controle absoluto ou poderes ilimitados, mas se não for garantido a ela a competência para fazer, dificilmente o programa será levado adiante.

De imediato, observar que um ambiente de conformidade pressupõe aceitação por parte da entidade como um todo, do processo implantado. Uma vez que o programa irá criar um sistema interno de denúncias de possíveis quebras de conformidade, é também necessário que não haja receio de que eventuais denúncias sejam transformadas em punições – a menos que sejam falsas ou infundadas.

## COMPROMETIMENTO PLENO DE SUA ADMINISTRAÇÃO

Sem uma mensagem clara e poderosa de que é uma necessidade da organização e um desejo da Administração, o programa não será implantado, pois o corpo funcional não se empenhará na aderência plena ao Programa de Compliance. Assim, o assunto deve ser tratado em reunião específica (ou várias reuniões), constar de Atas, ser abordado no Relatório da Administração que apresenta as demonstrações financeiras e outras maneiras de mostrar a toda a organização, a determinação de sua Administração.

## AVALIAÇÃO SISTEMATIZADA DE RISCOS, A PARTIR DE UM PRÉVIO E PROFUNDO CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Já foi dito que a Equipe de Implantação deve deter profundo conhecimento da organização como um todo. Essa equipe trará conhecimentos localizados, específicos de cada integrante. Como não é viável e às vezes não é possível montar uma equipe com um representante de cada área, o plano de trabalho deve reservar um prazo e o estabelecimento de questionários específicos, visando levantar o funcionamento de cada área da entidade, com suas rotinas e procedimentos, conformidades e legislações a que estão sujeitas, os riscos que se impõe nas quebras de diretrizes, e outras situações. Esta fase é intensa de aprendizado e será fundamental para que o programa a ser desenhado seja útil e factível.

## DESENVOLVIMENTO DE UM CÓDIGO DE ÉTICA E DE CONDUTA

É necessário obter a aderência de toda a organização, e em muitos casos, as mudanças serão percebidas como situações desagradáveis e que mexem com ‘interesses estabelecidos e direitos adquiridos’, ou seja, hábitos e costumes precisarão ser modificados. Nada melhor para isso, do que estabelecer formalmente um código de ética e de conduta, que deve nascer a partir de ampla consulta e participação de todo o corpo funcional, o que será significativo para a plena aderência. Este código deverá entrar em vigor, antecipadamente ao Programa de Compliance, mesmo sendo parte dele. É desejável ainda, adotar um Manual de Procedimentos Operacionais, que embora não seja parte obrigatória de um Programa de Compliance, em muito ajuda no fortalecimento da Instituição.

## ADOÇÃO DE POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E DE CONTROLES INTERNOS COMPATÍVEIS COM OS RISCOS AVALIADOS

Uma vez que os riscos foram avaliados, sua comparação com as políticas institucionais e os controles internos vigentes irá fornecer as respostas para que as alterações, criação e implantação de novos instrumentos sejam feitas ao longo do processo. Aí já se percebe um dos fantásticos ganhos no desenvolvimento e implantação de um programa de compliance: outras áreas da organização passarão por ajustes e melhorias, servindo para o fortalecimento institucional.

## DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE, TANTO PARA O PÚBLICO INTERNO QUANTO EXTERNO

No momento que vier a ser considerado conveniente, as divulgações devem ocorrer de forma sistematizada. O público interno saberá antes, e para a divulgação, devem ser realizadas uma ou mais reuniões, onde todos receberão todas as respostas para as suas dúvidas e serão ‘convocados’ para a ampla participação. O incentivo para que as pessoas participem com ideias e sugestões visa ampliar a noção da importância que a instituição está depositando em seu corpo funcional. A divulgação para o público externo deve ser preparada em conjunto com as demais políticas de relacionamento, marketing e de posição estratégica do seu negócio: alunos e seus pais (os consumidores da escola católica), fornecedores de materiais e serviços, instituições financeiras, etc.

## TREINAMENTO INICIAL E PERIÓDICO DA EQUIPE E DE NOVOS FUNCIONÁRIOS

Visando sistematizar todo o processo, o engajamento de toda a instituição deve se fazer durante e após a efetiva implantação do Programa de Compliance, a partir de treinamentos, bem como da elaboração de cartilhas descritivas do programa e de sua utilização, da criação de protocolos e procedimentos, etc.

## VERIFICAÇÃO DE SUAS PARTES RELACIONADAS (FORNECEDORES E OUTROS), QUANTO A ADOÇÃO DE PROGRAMAS SEMELHANTES

Ao sinalizar para as suas partes relacionadas a intenção de adotar o conjunto de medidas que farão parte do seu Programa de Compliance, a entidade estará emitindo um forte recado para as condições do seu relacionamento futuro. Naturalmente, exigir que todos tenham um programa semelhante pode fazer com que a entidade fique sem fornecedores locais. No entanto, certas medidas podem e devem ser exigidas, como por exemplo, fazer um cadastro prévio de fornecedores onde se solicita declarações de não utilização de mão-de-obra, direta ou indireta, de menores de 18 anos para a realização de trabalhos noturnos, perigosos ou insalubres, bem como não utiliza, para qualquer trabalho, mão-de-obra de menores de 16 anos, exceto na condição de aprendiz, a partir de 14 anos, do cumprimento de demais exigências legais e trabalhistas, e outras. A preparação de um formulário de cadastro de fornecedores deve ser cuidadosa, evitando quaisquer tipos de abusos ou distorções. Recomenda-se consultar sua consultoria jurídica.

## ADOÇÃO DE MEDIDAS DISCIPLINARES A PARTIR DE INVESTIGAÇÕES INTERNAS PROCEDIDAS PARA A APURAÇÃO, GARANTIDA A AMPLA DEFESA

O corpo funcional deverá saber que desvios de conduta, quebras de protocolos e/ou o cometimento de irregularidades, estarão sujeitas e terão como consequência as medidas disciplinares elencadas de acordo com o que vier a ser definido no Programa de Compliance. Claro está que os consultores jurídicos deverão ser consultados para o estabelecimento dessas medidas, que não devem contrariar legislações vigentes, especialmente a trabalhista, evitando dessa forma, o surgimento de contingências que possam resultar em problemas maiores, futuramente.

## CRIAÇÃO DE CANAL DE DENÚNCIAS VISANDO PREVENIR INCONFORMIDADES

Sabe-se que é um tema sensível para a maioria das organizações, então é recomendável muita cautela. É fundamental a participação dos consultores jurídicos para a formulação desse canal, visando dar segurança tanto para a instituição, quanto para o seu corpo funcional. É necessário garantir o sigilo das eventuais denúncias, e principalmente que o denunciante não será sujeito a retaliações ou punições, salvo em caso de denúncias infundadas ou falsas.

## SISTEMA DE MONITORAMENTO CONTÍNUO

Uma vez que o sistema foi implantado e está operacional, seu monitoramento deve ser contínuo, apurando-se dados estatísticos que possam comprovar sua eficácia e a melhora da instituição; sua imagem perante terceiros; a percepção do seu público interno; e outras, visando ainda aperfeiçoar os instrumentos e o programa como um todo. Nessa visão, a implantação...não acaba nunca!

José Geraldo Pelegrini Melo  
(61) 9.8131-1881 / 9.9954-1881