

Manual de  
*Compliance*  
Associativista



# Expediente

Agradecemos de forma particular a todos os voluntários que contribuíram com a estruturação, definição, revisão e aprovação de conteúdo, entre outras etapas importantes na construção deste manual.  
**Juntos, somos mais!**

## **Presidente**

Jonny Zulauf

## **Diretor Sustentabilidade**

Mário Sérgio Zilli Bacic

## **Diretor Jurídico**

André Daher

## **Superintendente Institucional /Operações**

Gilson Zimmermann

## **Coordenadora de Projetos Especiais**

Adelita Adiers

## **Projeto Gráfico**

Cleber Trida

## **Textos**

Adelita Adiers

André Daher

Ceni Lang De Marco

Gabriel de Oliveira Dal Piaz

Juliana Galtieri

Márcia Paula Bonamigo

## **Revisão**

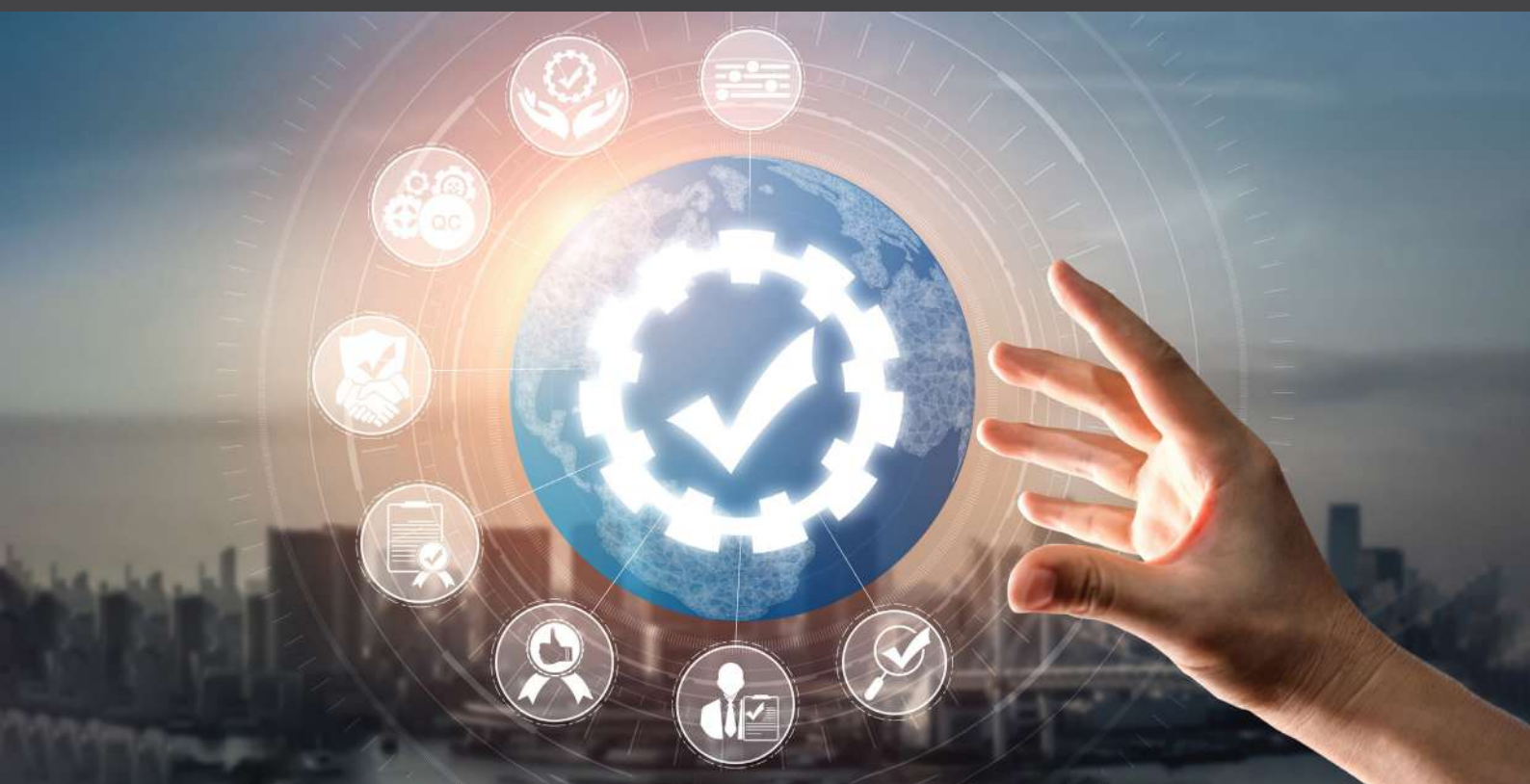
Carla Kempinski

## **Fotos**

Banco de imagens FACISC

# Índice

<input type="checkbox"/> Prefácio	04
<input type="checkbox"/> Autores	05
<input type="checkbox"/> Agradecimentos	06
<input type="checkbox"/> Posicionamento e Suporte da Liderança Associativista	07
<input type="checkbox"/> Processo de Avaliação de Riscos	10
<input type="checkbox"/> Código de Conduta e Políticas	14
<input type="checkbox"/> Controles Internos	18
<input type="checkbox"/> Treinamento e Comunicação	21
<input type="checkbox"/> Canais de Manifestação (Denúncia)	24
<input type="checkbox"/> Due Dilligence	27
<input type="checkbox"/> Monitoramento e Auditoria	30





## Prefácio

A Lei Anticorrupção de 2013, criada e aprovada a partir de diversas denúncias por ações ou omissões envolvendo a iniciativa privada e o poder público, aproximaram o Brasil da ferramenta que muitos países já utilizavam: o Programa de *Compliance*.

Diante disso, foi chamada a atenção para que empresas e entes públicos, em momentos peculiares, passassem a refletir, mais de uma vez, sobre a forma de execução dos trabalhos e parcerias conjuntas nas mais diversas modalidades. Talvez muitos questionem qual o conceito desta palavrinha difícil chamada *compliance*. A resposta é mais simples do que parece e, de maneira resumida, pode-se afirmar que é o conjunto de práticas tácitas e documentais formalizadas para que cada ente, a partir de um programa pré-determinado e de conhecimento geral, interno e externo, possa justificar suas condutas, por ação ou omissão, e tenha respaldo para qualquer finalidade em que se envolva indiretamente ou como agente principal.

E por que o associativismo também está inserido no *compliance*? A política e formação de *compliance* não estão restritos apenas ao poder público e à iniciativa privada, envolvem também as relações de pessoas físicas, organizações não governamentais e entidades públicas e privadas como a Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina (FACISC) e todas as associações empresariais que a compõe.

Há cerca de três anos, quando ingressei na diretoria da FACISC como diretor jurídico, fui procurado pela Adelita Adiers (líder da implementação do *compliance*) e pelo

Gilson Zimmermann (superintendente institucional/operações) para verificar a possibilidade do jurídico também contribuir com a implementação da política de *compliance* na federação. A partir disso, iniciou-se uma jornada que a FACISC dificilmente irá se desvencilhar.

Desde então, para me inteirar do projeto de nossa federação, participei com muita honra de visitas no Paraná e em Santa Catarina fazendo *benchmarking* com cases de sucesso, passando por palestras e visitas a associações empresariais catarinenses e exposições nas reuniões do Comitê Jurídico com o intuito de promover a importância do tema e sua devida conscientização.

Todavia, apesar dos parabéns que, neste momento, faço à Adelita e toda à equipe FACISC, também gostaria de promover uma nova empreitada sobre o tema. Afinal, a formação definitiva do *compliance* nas associações empresariais somente será possível se cada uma delas passar a implementá-lo e conseguir fazer com que o cotidiano de sua entidade, através de programas de integridade (Código de Ética, Conduta, dentre outros) seja alcançado pela sua diretoria, colaboradores e associados até os núcleos e zeladoria. Isso para que cada um saiba da real importância que a longevidade e credibilidade do associativismo terão, também, devido à melhor prática da utilização de seu Programa de *Compliance*.

**Dr. André Daher**  
Diretor jurídico da FACISC gestão 2017/2020

# Apresentação



**consolidando os valores do associativismo catarinense.**

O Manual de *Compliance* Associativista é uma iniciativa da Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina (FACISC), organizado pelos Comitês de Sustentabilidade e Jurídico. Seu propósito é fortalecer a cultura de integridade e compliance no âmbito associativista, trazendo, por meio de uma linguagem acessível, alguns dos principais quesitos a serem observados

pelas associações empresariais na implementação, adequação ou melhoria de seus programas ou processos relacionados ao tema.

Com base no **decreto 8420/2015**, que regulamenta a **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**, conhecida como Lei Anticorrupção, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, além de trazer em seu Art. 42 orientações sobre a estruturação dos programas de integridade, o manual é uma contribuição do sistema associativista a todos que somam esforços para formar instituições mais fortes, transparentes e íntegras.

Construído de forma colaborativa, na mais expressiva essência do voluntariado que move nossa federação, esperamos que este material sirva de apoio e referência, consolidando os valores do associativismo catarinense.



**Adelita Adiers**

Coordenadora de Projetos Especiais da FACISC e da Rede Catarinense de Compliance.



**“Instituições, fortes e transparentes, além do combate a corrupção são metas da Agenda 2030.”**

# Autores

Nossos agradecimentos aos voluntários do sistema associativista que contribuíram:



## Adelita Adiers

**FACISC**

Coordenadora de Projetos Especiais da FACISC e da Rede Catarinense de Compliance.



## Ceni Lang De Marco

**Associação Empresarial de Maravilha**

Assessora jurídica da Associação Empresarial de Maravilha/SC, Sócia do escritório de advocacia DE MARCO ADVOGADOS ASSOCIADOS, Pós Graduada em Direito Público, Especialista em Direito Empresarial - Contratos e Compliance Empresarial e Especialista em implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

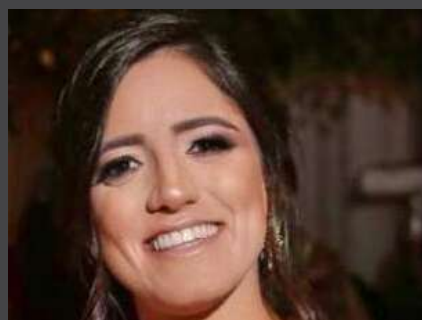


## Gabriel de Oliveira Dal Piaç

**Associação Empresarial de Concórdia**

Advogado e Professor de graduação e Pós-graduação nos cursos de Direito e Gestão de Pessoas, Atuação prioritária no consultivo e contencioso administrativo e judicial trabalhista.

No plano institucional, integra o Conselho Deliberativo da Acic Concórdia e participa do Núcleo Jovem Empreendedor da entidade há dez anos.



## Juliana Galtieri

**Gouvêa dos Reis Advogados**

Advogada Trabalhista. Pós Graduada em Direito do Trabalho pela PUCRS (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul) e Pós Graduada em Direito Público pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).



## Márcia Paula Bonamigo

**Associação Empresarial de Chapecó**

Advogada do escritório Piccoli Advogados, Assessora Jurídica da Associação Comercial e Industrial de Chapecó, Especialista em Direito e Processo do Trabalho, Pós graduanda em Direito Digital.

“

1

## POSICIONAMENTO E SUPORTE DA LIDERANÇA ASSOCIATIVISTA

**AUTORA:** ADELITA ADIERS

- Liderança e Comprometimento
  - Cultura de Integridade
  - Níveis de Engajamento
  - Sistema Empresarial
  - Referências
- 





# 1. POSICIONAMENTO E SUPORTE DA LIDERANÇA ASSOCIATIVISTA

Liderar pelo exemplo é demonstrar de forma transparente como a governança das associações empresariais traduzem seus valores e princípios associativistas na relação com todos os seus públicos de relacionamento (stakeholders). Lideranças fortes e visionárias contribuem com a sustentabilidade das associações, construindo entidades íntegras e comprometidas com o desenvolvimento local. Além disso, influenciam positivamente padrões de governança e honestidade nas comunidades onde estão inseridas, em que o agir coletivo traduz a essência do associativismo.

## Liderança e Comprometimento

Divulgue uma carta pública de compromisso (ou outra ferramenta de gestão), assinada pelo presidente da ACI, à diretoria, aos associados e aos demais públicos de relacionamento;

Implemente processos de governança es-

truturados sobre a ótica do *compliance*;

Utilize linguagem simples e propósito compartilhado com toda a diretoria, corpo técnico (próprio ou terceiro), mitigando qualquer forma de conflito de interesses no exercício do voluntariado;



Promova treinamento e comunicação em todos os níveis;

Alinhe estes princípios ao planejamento estratégico da entidade com desdo-

bramento nos demais níveis (associados e nucleados);

### **Lidere pelo exemplo.**

## **Cultura de Integridade**

Mais do que criar regras, consolidar valores. A liderança associativista tem papel relevante no fortalecimento da cultura de integridade. Estes valores se observam na forma de gerir e nos compromissos e práticas adotadas em todos os níveis da associação (organizacional, jurídico, financeiro, empresarial).

Desenvolva, mantenha e promova a cultura de integridade fortalecendo condutas e comportamentos que solidificam a missão da ACI, seus princípios e valores. Adote posturas que incentivem padrões de integridade, como na punição de atos que conflitam com os valores institucionais.

## **Níveis de Engajamento**

Um efetivo programa de integridade precisa ser reconhecido por todos. Não basta um compromisso formal, é preciso que ele seja vivenciado em toda a estrutura da ACI.

Envolva, além da diretoria, funcionários, terceiros e associados na estruturação

dos pilares que sustentam o compromisso com a integridade e *compliance*;

Crie grupos de trabalho ou outras estratégias que permitam a todos sentirem-se parte da criação, monitoramento e cumprimento dos direitos e deveres que possuem na ACI.

## **Sistema Empresarial**

Aja em conformidade com as leis e diretrizes do sistema associativista, seja local, estadual ou nacional;

Estabeleça canais de comunicação e mobilização empresarial que fortaleçam princípios associativistas na construção de uma cultura de integridade;

## **Referências**

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa *Compliance* à luz da governança corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta). 56 p. ISBN: 978-85-99645-56-7 1. Governança corporativa. I. Título. CDD

Manual de *Compliance* / Coordenação André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo de Pinho Bertocelli, Otavio Venturini. - Rio de Janeiro: Forense, 2019.

Perspectivas e desafios do *compliance* em âmbito associativista. Adelita Adiers, Gil Monteiro Goulart. Florianópolis: FACISC 2018

“

2

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

**AUTORA:** JULIANA GALTIERI

- Identificação de Riscos
    - Ameaças e Vulnerabilidades
    - Identificado o risco, o que fazer?
    - Análise de riscos
    - Avaliação de riscos
    - Referências
- 





## 2. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

Tão importante quanto conhecer os riscos aos quais a sua associação pode estar exposta é adotar medidas para que o *compliance* possa mitigá-los.

A gestão de riscos impõe um caráter preventivo, que permite avaliar precipitações e os respectivos controles necessários. Nesse caso, deve-se considerar o tamanho ou relevância ao risco, a possibilidade de ocorrência e como reagir ou responder a cada um deles.

Gerenciar riscos permite à associação antecipar-se a perdas que prejudiquem a conquista de oportunidades importantes para o seu sucesso.

Assim, quando falamos em *compliance*, falamos no trabalho de três pilares: detectar, prevenir e remediar os riscos. A identificação de riscos é, talvez, uma das etapas mais importantes dentro dos pontos que abarcam o Programa de Integridade.

Este pilar é dividido em três partes: **identificação**, **análise** e **avaliação de riscos**.

## Identificação de Riscos

Gere uma lista abrangente baseada nos eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos da sua associação. Um risco não identificado nesta etapa não poderá ser incluído em análises posteriores.

Identifique as fontes, a origem, áreas de impacto, causas e consequências poten-

ciais. Conheça o risco, olhe para o ambiente da associação e as áreas que não podem ter exposição.

Estabeleça com as áreas estratégicas o que é fundamental, o que não se pode deixar de aplicar. É o momento para pensar em suporte, em áreas de estratégias e, desse modo, priorizar o que realmente é importante.

## Ameaças e Vulnerabilidades

Conhecer as ameaças e vulnerabilidades é um grande ponto de partida para analisar riscos e conseguir implantar ações de mitigação. É extremamente importante conhecer quais são os processos que deixam a associação vulnerável.

Nesta etapa é conveniente que se verifique as reações em cadeia, bem como as consequências e seus efeitos. É necessário, portanto, considerar possíveis causas e cenários que mostrem os resultados (e até danos) que podem ocorrer.

## Identificado o risco, o que fazer?

A partir do momento em que se identifica um risco, algumas etapas devem ser seguidas para avaliá-lo, tais como: análise jurídica, auditoria, controles de conformidade, entre outros.

Estruture ferramentas e técnicas para

auxiliar na identificação e consequente mitigação destes riscos.

Envolva as pessoas com amplo conhecimento sobre a dinâmica da associação para identificar estes riscos, a fim de potencializar a etapa e ensejar uma exploração desta fase.

## Análise de riscos

A análise de risco consiste em compreendê-lo, verificar suas causas e fontes, suas consequências positivas e negativas e identificar a probabilidade de que elas possam ocorrer. A análise que gera impacto negativo nas organiza-

ções indica que muitos riscos poderiam ser evitados se fossem previstos e gerenciados. Ao detectar os riscos, os controles precisam ser estabelecidos e gerenciados. Esta etapa é a porta de entrada para a avaliação dos riscos.

## Avaliação de riscos

A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões, com base nos resultados da análise previamente feita sobre o que precisa de tratamento e qual sua prioridade para implementar o tratamento.

Considere que existem inúmeras distinções nessa avaliação de riscos e que há tipos de riscos diferentes, de acordo com as atividades de cada organização.

Encontre exemplos dentro do sistema associativista, faça *benchmarking* e inspire-se

em boas práticas adotadas em outras associações empresariais.

Considere as infrações que podem acontecer, bem como a forma como elas podem ocorrer de acordo com a complexidade e realidade da sua associação.

Os riscos, aqui, podem ser de cunho financeiro, passivos trabalhistas, regulação legal da organização, responsabilidade social, imagem, planejamento de natureza tributária, privacidade de dados e a segurança da informação, entre outros.

Esteja atento não apenas ao que se co-

nhece. Vivemos constantes transformações, como mudanças de mercado e com fatores externos, ou até mesmo mudanças legais (legislativas, como o recente caso da Lei Geral de Proteção de Dados).

Monitore e acompanhe as mudanças, evitando falhas nos processos de *compliance* da associação.

O Programa de Integridade não deve ser baseado só em anticorrupção, mas voltado para um *compliance* corporativo, baseado em riscos trabalhistas, digitais, ambientais e financeiros.



## Referências

ISO 31000 - Gestão de riscos – Diretrizes. ABNT. 2018

LIMA, Fabírcio; Pinheiro, Iuri. Manual do compliance trabalhista: teoria e prática. Salvador: Ed. JusPodivm, 2020.

3

## CÓDIGO DE CONDUTA E POLÍTICAS

**AUTORES:** ADELITA ADIERS  
GABRIEL DE OLIVEIRA DAL PIAZ

- Aspectos e conteúdos sugeridos
  - Políticas de Integridade
  - Referências
- 





## Aspectos e conteúdos sugeridos

O Código de Conduta deve refletir a cultura associativista, priorizando conteúdos e aspectos que representem o dia a dia da ACI.

- Identifique os principais públicos de relacionamento, é com eles que este documento conversa de forma mais direta (diretoria, associados, colaboradores, sistema associativista, poder público, etc);
- Posicione os princípios éticos fundamentais na relação com cada público;
- Considere temas relevantes, como conflito de interesses, combate à corrupção, relação com agentes públicos, entre outros importantes para a sua ACI;
- Defina o canal para recebimento das manifestações e o fluxo das tratativas e devolutivas;

A elaboração de um Código de Conduta pode variar conforme as características e o âmbito de atuação da entidade, porém o seu conteúdo deve abranger as seguintes questões:

- Princípio de atuação e valores éticos.
- Definição e objetivo.
- Âmbito de aplicação.
- Compromissos gerais em matéria trabalhista (referência explícita sobre o cumprimento da legislação trabalhista nacional e internacional) e particulares sobre boas práticas (diferenciando de forma clara quais são as condutas obrigatórias, as desejáveis e proibidas).
- Relacionamento com terceiros (fornecedores, clientes, empregados de contratadas, etc.) diferenciando, novamente, as condutas obrigatórias, desejáveis e proibidas.
- Bom uso dos recursos corporativos.
- Imagens e reputação corporativa.
- Compromisso para melhoria das condições laborais.
- Concorrência justa e boa-fé contratual.
- Ações de responsabilidade social corporativa.
- Políticas e procedimentos.
- Sistema de gestão de conformidade ética e sua relação com o regime disciplinar.
- Publicidade do código e sua entrada em vigor.

Finalmente, para o sucesso da implantação do código, é necessário que exista coerência entre as práticas adotadas pela entidade empresarial e as posturas esperadas, sob pena de esvaziar seu sentido e perda de eficácia.

O código tratará dos temas de forma macro. O detalhamento para todas as situações possíveis deve estar previsto em políticas específicas.





## Políticas de Integridade

Quanto mais claras as políticas institucionais estiverem, melhor será a adoção dos princípios contidos no Código de Conduta. Considere as políticas de integridade como um conjunto de documentos fundamentais no programa da sua ACI, pois representam importantes instrumentos na gestão e controle de riscos, estabelecendo regras para formalizar a postura da associação em relação às suas principais atividades. Associado a isto, internalize estes valores por meio de treinamentos contínuos a todos (voluntários, associados, funcionários e terceirizados). Os controles

internos também somarão para a consolidação destes valores na cultura de integridade de sua ACI.

Alguns exemplos que podem ser adotados:

- Política de Home Office
- Política de Compras
- Política de TI
- Política de RH
- Política de Comunicação
- Política de Reembolso
- Política de Viagens
- Política de Brindes e Entretenimento



Acesse e conheça os modelos.  
**Ajuste às necessidades da sua ACI**



## Referências

Manual de *Compliance* / coordenação André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo de Pinho Bertocelli, Otavio Venturini. - Rio de Janeiro: Forense, 2019.

Programa de Integridade em Organizações do Terceiro Setor - Manual de *Compliance*  
OAB Distrito Federal

Click Compliance <https://clickcompliance.com/>

66

4

## CONTROLES INTERNOS

**AUTORA:** MÁRCIA PAULA BONAMIGO

- Procedimentos
  - Referências
- 





## 4. CONTROLES INTERNOS

As associações empresariais integrantes do terceiro setor com a finalidade de conduzir suas atividades em conformidade e transparência encontram neste pilar a possibilidade de implementar procedimentos facilitadores à subsidiar demonstrações econômicas e financeiras por parte da gestão.

Os procedimentos a serem verificados se estão sendo feitos de forma correta e de acordo com as instruções da associação são transações, compras, vendas, pagamentos e contratos.

Outra atribuição do controle interno é identificar possibilidades de aperfeiçoamento, apontando e corrigindo possíveis erros, colaborando para uma gestão mais precisa e apontando irregularidades.

O ideal é que o controle interno seja independente e livre para recomendar melhorias. O objetivo é aumentar a transparência sem que haja burocratização dos processos internos diante da necessária dinâmica e agilidade que permeiam as associações de cunho empresarial.

## Procedimentos

Os procedimentos devem ser claros e levar em conta todos os setores da associação, com responsabilidade bem definida entre os diversos colaboradores e gestores.

Defina o(s) responsável(eis) pela detecção de erros ou irregularidades, considerando que não esteja(m) em posição de praticá-los.

Considere a segregação entre funções de aprovação de operações com execução e controle, onde nenhuma parte tenha “completa autoridade” sobre uma transação.

Contas a pagar e a receber devem seguir um fluxograma, em especial quando há gestão de recursos públicos, conforme sugerido pelo Conselho Federal de Contabilidade

Acesse e conheça o  
**Manual de Procedimentos Contábeis**  
sugerido pelo Conselho Federal  
de Contabilidade



Conciliação entre contas correntes bancárias e controle financeiro auxilia na auditoria da organização e correção imediata de erros que possam existir.

Orçamento com no mínimo três fornecedores de produtos e serviços é item que, além de melhorar os resultados, auxilia na tomada de decisões gerenciais e na otimização dos recursos da associação.

Implemente **registros contábeis** que reflitam de forma completa e precisa as transações, em especial a realidade do terceiro setor.

Assegure-se de que o seu contador é um profissional habilitado.

Mantenha os registros contábeis de forma organizada e regular para gerar demonstrações sem finalidade de lucros, em especial quando possuem recursos do poder público.

## Referências

Manual de *Compliance* / coordenação André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo de Pinho Bertocelli, Otavio Venturini. – 2ª ed. - Rio de Janeiro: Forense, 2020.

Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor/ José Antônio de França (coordenador); Álvaro Pereira de Andrade. {et al.} – Brasília: CFC: Profis, 2015.

5

## TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

AUTORA: CENI LANG DE MARCO

- Comunicação e Treinamento
  - Plano de Treinamento
  - Referências
- 





## 5. TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

A Lei Brasileira Anticorrupção fala de modo expresso que uma forma de demonstrar a existência de um Programa de Integridade é com a criação de uma série de documentos, palestras, treinamentos ou mesmo uma comunicação efetiva do seu presidente e diretores, mostrando que estão, de fato, comprometidos.

Duas importantes medidas para que o Programa de Integridade se torne efetivo é a comunicação e o treinamento. Não há como instituir um programa sem treinamento entre todos da associação (diretoria, funcionários e terceiros). Ele é necessário para os pilares do compliance, de acordo com a necessidade e com o estágio de sua implementação.

Estruture uma Política Interna de Treinamentos, pois a mera posse do conhecimento não basta para mudar a cultura e o comportamento e criar uma mudança verdadeira e duradoura. Da mesma forma, não adianta elaborar códigos e políticas se todos não forem informados e treinados sobre quando e como aplicá-los de acordo com os valores e princípios que regem a sua associação.

Lembre-se, mais do que criar regras é preciso consolidar valores!

## Comunicação e Treinamento

Apesar de andarem juntos, são termos diferentes que precisam de implementação.

**Comunicação é tornar comum uma mensagem ou informação. Treinamento é ensinar, capacitar e qualificar.** Não basta dar publicidade e não ensinar, é preciso comunicar a existência das ferramentas do Programa de Integridade ou outras políti-

cas internas, mas também é necessário treinar e capacitar os envolvidos sobre a implementação das ferramentas do programa.

Cada voluntário, diretor, funcionário, do estagiário ao presidente da ACI, deverá entender os objetivos do programa, as regras e, ainda, o seu papel para garantir o sucesso.

### Plano de Treinamento

Adote o **5W e 1H** – *WHAT, WHY, WHO, WHERE, WHEN e HOW*. Ou seja, o tipo de treinamento que será realizado, seus objetivos, público-alvo, local, data e como será realizado.

Promova treinamentos que capacitam para a implementação dos pilares do Programa de Integridade da sua associação, como por exemplo: comunicar as regras do Código de Conduta, mostrar o Regulamento Interno, informar o Canal de Denúncia, etc.

Identifique questões e assuntos específicos e promova treinamentos direcionados, como relações com poder público, questões éticas, assédio moral, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), entre outros.

Envolva todos os que fazem parte da associação, da diretoria aos funcionários,

fornecedores ou prestadores de serviço. As diretrizes devem ser observadas por todos os envolvidos.

Considere incluir os treinamentos no calendário anual da sua associação. Eles podem ser presenciais, online, mas obrigatoriamente aplicados a todos, inclusive a terceiros.

Monitore o engajamento e a motivação dos voluntários, funcionários e demais envolvidos, mitigando, inclusive, riscos e irregularidades. Cada público precisa entender os objetivos, as regras e o seu papel.

Aproveite espaços como reuniões e eventos para abordar o tema e fortalecer a cultura de compliance em sua associação empresarial.

## Referências

Manual de Treinamento, Roberto Kanaane, Sandra Aparecida Formigari Ortigoso, Editora Atlas.

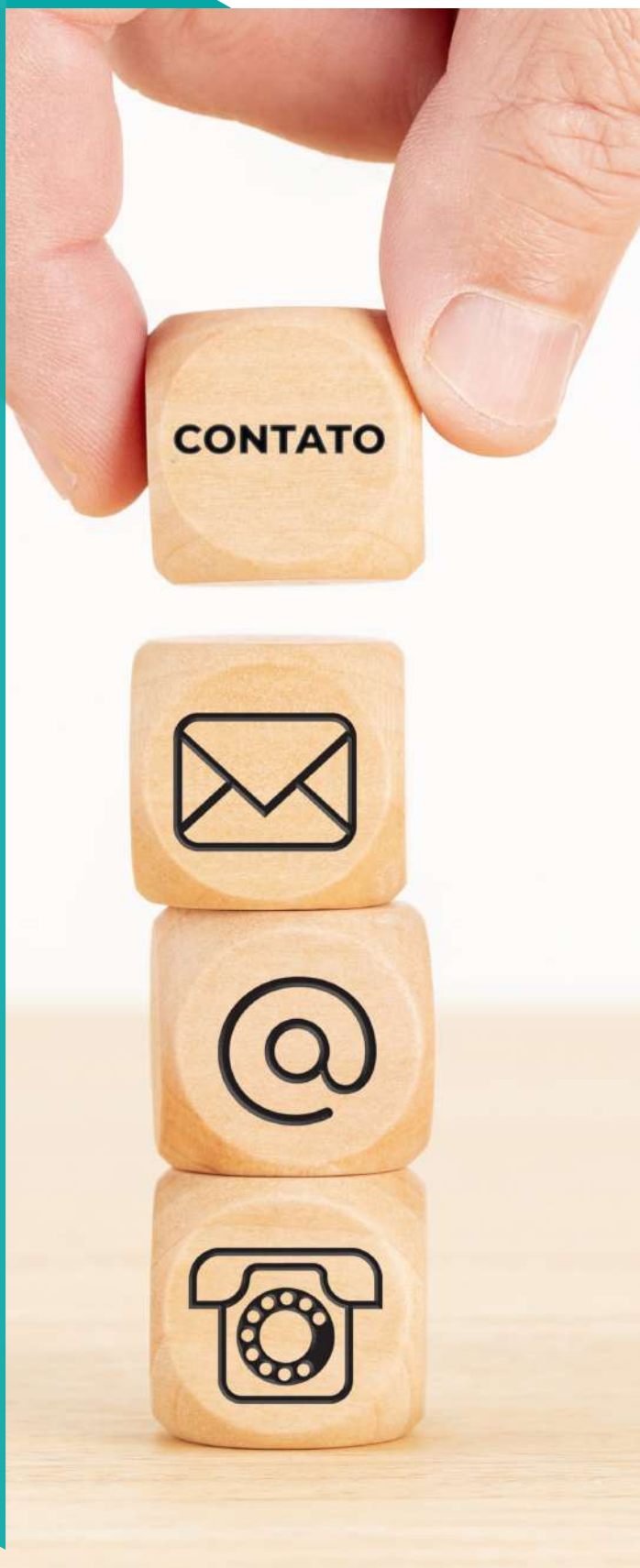
Perspectivas e desafios do *compliance* em âmbito associativista. Adelita Adiers, Gil Monteiro Goulart. Florianópolis: FACISC, 2018

ISO 10015:2001 – CICLO DE TREINAMENTO

# 6 CANAIS DE MANIFESTAÇÃO (DENÚNCIA)

**AUTORA:** ADELITA ADIERS

- Implantação
  - Sigilo do denunciante
    - Reporte
    - Referências
- 







## 6. CANAIS DE MANIFESTAÇÃO (DENÚNCIA)

Os canais de manifestação ou canais de denúncia estão previstos na estrutura dos pilares do Programa de Integridade como uma das principais ferramentas para medir e garantir a efetividade do compliance. O canal de denúncias, segundo o Manual de *Compliance*\* (2019:163), “também chamado de linha ética, tem, essencialmente, dupla função: viabilizar a denúncia enquanto assegura a quem o aciona a segurança do anonimato”.

## Implantação

Telefone, e-mail ou até mesmo uma caixa de sugestões podem ser utilizados para implementar o canal de denúncias na associação.

O recurso precisa ser acessível a todos os públicos e ter o propósito claro de

garantir o reporte de eventuais denúncias que deverão ser devidamente tratadas pela ACI;

Avalie a contratação de uma empresa externa para a gestão desse canal.

## Sigilo do denunciante

O decreto 8420/2015 recomenda canais de denúncia de irregularidades abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé

## Reporte

As denúncias recebidas devem ser analisadas por um comitê que terá como principais atribuições definir o fluxo das manifestações e suas tratativas, desde a análise, investigação e resposta até medidas disciplinares e arquivamento, além de zelar para que todo o processo ocorra de forma transparente, seguindo o rito definido pela associação empresarial.

Recomenda-se que este comitê seja formado por representantes da governança

da associação (diretoria, executivo, funcionários) e instituído por resolução ou outro documento que o torne válido e identifique o tempo de mandato.

O fluxo das manifestações pode ser parte integrante do código de ética/condução da associação.

Estabeleça uma periodicidade para monitorar o canal de denúncias a fim de avaliar o número, tipos e o tratamento dado a cada uma delas.

## Referências

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm)

Manual de *Compliance* / coordenação André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo de Pinho Bertocelli, Otavio Venturini. – 2ª ed. - Rio de Janeiro: Forense, 2020.

Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor/ José Antônio de França (coordenador); Álvaro Pereira de Andrade. {et al.} – Brasília: CFC: Profis, 2015.

# 7

## DUE DILLIGENCE

**AUTORA:** MÁRCIA PAULA BONAMIGO

- Entrevistas e análise documental
  - Elaboração de diagnóstico/relatório
  - Análise e interpretação de dados
  - Principais tipos da *due dilligence*
  - Referências
- 





## 7. DUE DILLIGENCE

O pilar da *Due Diligence*, em tradução livre “diligência prévia”, trata de um processo de avaliação dos negócios da entidade com pretensão de encontrar possíveis riscos. A análise criteriosa de ativos e passivos, tanto contábeis quanto jurídicos, resultará em mapeamento e tomada de medidas conforme apresentado no pilar “processo de avaliação de riscos”.

O intuito dessa ação é identificar eventuais problemas e passivos ocultos, analisados mediante critérios da prescrição e decadência de direito. Insere-se neste pilar o cuidado na contratação de fornecedores e parceiros, evitando que a entidade possa avaliar a existência de ações judiciais em favor desse terceiro, irregularidades de ordem tributária, fiscais, trabalhistas, entre outros.

Para o processo da *Due Diligence*, orienta-se seguir ao menos três etapas:

## Entrevistas e análise documental

Avaliação de documentos e registros, inclusive fiscais, sugerindo-se dos últimos cinco anos.

## Elaboração de diagnóstico/relatório

Considere os indícios documentais de possíveis riscos, com finalidade de colocar em evidência as ameaças.

## Análise e interpretação de dados

Verifique situações que eventualmente tenham sido ignoradas. Os cenários contábil, tributário, trabalhista e previdenciário devem ser avaliados para serem apontados potenciais riscos e pontos críticos. A análise poderá subsidiar ações e auxiliar o planejamento estratégico com visão para o futuro.

## Principais tipos da *due dilligence*

Ambiental, de *compliance*, contábil e fiscal, financeiro, trabalhista, TI, entre outros.

Na *due dilligence* de TI atualmente o foco principal é com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), onde são avaliadas a segurança das informações, estruturas de TI, validade de licenças de softwares, tudo através de um mapeamento que passará ao diagnóstico e finalmente à implantação da LGPD.

## Referências

Manual de *Compliance* / coordenação André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo de Pinho Bertocelli, Otavio Venturini. – 2ª ed. - Rio de Janeiro: Forense, 2020.

LGPD Lei Geral de Proteção de Dados Comentada / coordenação Viviane Nóbrega Maldonado e Renato Opice Blum -2. ed. ver., atual. E ampl.- São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

# 8

## MONITORAMENTO E AUDITORIA

AUTORA: ADELITA ADIERS

- Referências
- 





## 8. MONITORAMENTO E AUDITORIA

Monitorar para medir resultados. Um dos procedimentos que as empresas fazem com mais eficiência é medir resultados a partir de indicadores e metas. Os programas de integridade também precisam se inserir nessa lógica e considerar na sua estrutura processos de auditoria e monitoramento que permitam implementar melhorias, processos e identificar se os pilares do programa estão de fato funcionando ou demandam ajustes.

Avalie ações e medidas adotadas na estrutura dos pilares do seu programa de integridade;

Revise a sua matriz de riscos periodicamente de forma a identificar ou mitigar possíveis riscos;

Redesenhe controles ou processos sempre que alguma situação sugerir risco reputacional ou violação da conduta adotada pela associação empresarial;

Promova auditorias internas e externas para validar e legitimar o programa de integridade.

Monitore o programa de integridade visando aperfeiçoar na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013.

## Referências

Manual de *Compliance* / coordenação André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo de Pinho Bertocelli, Otavio Venturini. – 2ª ed. - Rio de Janeiro: Forense, 2020.

Perspectivas e desafios do *compliance* em âmbito associativista. Adelita Adiers, Gil Monteiro Goulart. Florianópolis: FACISC, 2018





**FACISC** 

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS  
DE SANTA CATARINA

**FACISC** - Federação das Associações  
Empresariais de Santa Catarina

Rua Visconde de Cairú, 391 - Estreito  
Cep. 88075-020 - Florianópolis - SC  
Fone: +55 48 3952-8844

[facisc.org.br](http://facisc.org.br)