

# PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

COMPLIANCE PRACTICES IN THE FUND-RAISING PROCESS OF THIRD  
SECTOR ORGANIZATIONS

Recebido em 20.11.2020  
Aprovado em 17.12.2020

**Ana Lucia F. de S. Vasconcelos**

*Pós-Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP.*

*Professora do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais  
da Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: [ana.vasconcelos@mackenzie.br](mailto:ana.vasconcelos@mackenzie.br)

**Albenici Correia de Melo**

*Mestra em Controladoria Empresarial pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

*Especialista na área de Gestão Tributária pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap).*

E-mail: [albenici@hotmail.com](mailto:albenici@hotmail.com)

**Erika Borges Ferreira**

*Mestra em Controladoria e Contabilidade pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap).*

*Professora do curso de Ciências Contábeis e Cursos Superiores  
em Tecnologia EaD na Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: [erika.ferreira@mackenzie.br](mailto:erika.ferreira@mackenzie.br)

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

## Valmor Slomski

*Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP. Chefe de Departamento e professor doutor no Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.*

E-mail: [valmor@usp.br](mailto:valmor@usp.br)

## Vilma Slomski

*Pós-doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP. Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (FE-USP). Professora e Pesquisadora do programa de mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado (Fecap).*

E-mail: [vilma.geni@fecap.br](mailto:vilma.geni@fecap.br)

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo evidenciar o nível de práticas de conformidade de captação de recursos em Organizações do Terceiro Setor (OTS). Para tal, elaborou-se um Guia Prático de Controles Internos com os indicadores da CGU, IBGC e ABCR. O método é exploratório com abordagem qualitativa. A entidade estudada é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) em São Paulo, atuante no segmento educacional. Realizou-se, de agosto a outubro de 2017, entrevistas e análise de documentos, e aplicou-se o guia que possui 20 práticas. As práticas foram segmentadas em oito categorias que tratam de critérios éticos, políticas internas, legislação, risco, divulgação, transparência, relacionamento com terceiros, controles internos e monitoramento. Considerou-se também a escala de autoavaliação, atribuindo nível de 0 a 5, em que 0 não atende às práticas elencadas e 5 as atende totalmente. Das 20 práticas de autoavaliação, 7 delas receberam apenas 1 ponto, seguido de 5 práticas que não foram pontuadas. Com 2 e 3 pontos, temos um embate com três práticas para cada nível. Já no nível 4, o maior ponto obtido pela entidade, temos duas práticas adotadas. Ao concluir as análises das práticas, apurou-se que a OTS, objeto de estudo, atingiu 30 pontos de um total de 100, concluindo a adoção de 30% das práticas elencadas. Por fim, a OTS não teve nenhuma prática com a nota máxima. Por ser um projeto-piloto, sugerem-se novas aplicações.

**PALAVRAS-CHAVE**

Captação de Recursos. Práticas de conformidade. Terceiro Setor.

**ABSTRACT**

This study aims to show the level of fundraising compliance practices in third sector organizations (OTS). To this end, a Practical Guide to Internal Controls was prepared with the indicators of CGU, IBGC and ABCR. The method is exploratory with a qualitative approach. The studied entity is an OSCIP in São Paulo, active in the educational segment. From August to October 2017, interviews, analysis of documents were carried out and the guide that has twenty practices was applied. The practices were divided into eight categories that deal with ethical criteria, internal policies, legislation, risk, disclosure, transparency, relationship with third parties, internal controls and monitoring. The self-assessment scale was also considered, assigning a level from 0 to 5, where 0 does not meet the listed practices and 5 fully meets them. Of the 20 self-assessment practices, 7 of them received only 1 point, followed by 5 practices that were not scored. With 2 and 3 points, we have a match with 3 practices for each level. At level 4, the highest point obtained by the entity, we have 2 practices adopted. Upon concluding the analysis of the practices, it was found that the OTS, object of study, reached 30 points out of a total of 100, concluding the adoption of 30% of the listed practices. Finally, OTS had no practice with the highest score. As it is a pilot project, new applications are suggested.

**KEYWORDS**

Fund-raising. Compliance practices. Third sector.

## INTRODUÇÃO

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) desempenham um papel relevante em colaboração com o Estado, classificadas como entidades paraestatais, que significa ao lado do Estado, paralelo a ele (Carvalho Filho, 2007). A partir dos contratos de gestão e de repasses, estabelecem vínculo jurídico para recebimento de recursos, em que o não cumprimento das disposições contidas no contrato, ou, ainda, deixar de atender quaisquer dos requisitos exigidos pela lei, são desqualificadas. O Ministério da Economia publicou o comunicado n. 20/2020 sobre a desqualificação de entidades privadas sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), encaminhado pela Secretaria Nacional de Justiça do Ministério da Justiça e Segurança Pública (SNJ/MJ), a Secretaria de Gestão, por meio do Departamento de Transferências da União (SEGES/DETRU), informando as instituições suspensas de receber recursos públicos. A desclassificação impede o recebimento de repasses e está relacionada ao universo ético-jurídico nas diretrizes da Constituição Federal (CF), onde relaciona os princípios de observância da administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. São eles: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (Nunes, 2005). Em atendimento a esses Princípios Constitucionais, as partes devem demonstrar documentalmente e com transparência ao processo de prestação de contas como estabelece a CF/88 em seu parágrafo único do art. 70.

Nesse sentido, as responsabilidades e obrigações específicas relativas às atividades que serão desenvolvidas devem primar pela excelência e, em caso negativo, serão responsabilizados pelo resultado inadequado da execução do Contrato de Gestão, com base nos arts. 77 a 88 da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.

As práticas de conformidade, ou programa de integridade, têm aplicação em todos os setores, independentemente de porte, segmento ou área de atuação, quando a Lei Anticorrupção n. 12.846/2013 dispõe a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, alcançando, portanto, o terceiro setor. A função de conformidade como fator de proteção e aprimoramento de valor reputacional de uma entidade tem como marco referencial a criação da Securities

and Exchange Commission (SEC), que passou a insistir na contratação de Compliance Officers a fim de “criar procedimentos internos de controles, treinar pessoas e monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão” (Abbi & Febraban, 2009, p. 24), de tal sorte que práticas de conformidade integradas aos demais pilares da Governança Corporativa “visam alinhar processos, assegurar o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar a imagem da empresa perante o mercado” (Abbi & Febraban, 2009, p. 4).

No Brasil, as boas práticas de governança corporativa surgiram da necessidade de modernização da alta gestão e de assegurar a eficácia e eficiência das operações empresariais (Meyer, Pascucci, & Mangolin, 2012). Nesse sentido, as OTS são estimuladas a criar alternativas sustentáveis e, assim, “intensificarem o processo de profissionalização e a busca de instrumentos e práticas de gestão para auxiliá-las em suas operações” (Silva, 2010, p. 10). Na presente pesquisa, optou-se pela adoção do termo “conformidade” em vez de “*compliance*” em referência às boas práticas de governança e gestão de risco adotadas pelas organizações a fim de executar suas ações de acordo com as regras e normas estipuladas.

A conformidade como um dos pilares da governança corporativa é definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20) como um sistema em que toda e qualquer empresa devem ser “dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. No Brasil, a função de conformidade ganhou mais visibilidade com a Lei n. 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, a qual faz parte um aparato legislativo em resposta ao compromisso assumido perante a comunidade internacional de implantação de normas legais para combate à corrupção.

A aludida lei adota a expressão “integridade” para se referir à conformidade. Entende-se como as práticas que, se adotadas pelas organizações, podem contribuir como atenuantes na dosimetria de pena em casos de condenação de organizações envolvidas em práticas corruptas ou fraudulentas. Diante dessa problemática, o objetivo é evidenciar o nível de práticas de conformidade no processo de captação de recursos em OTS que dê

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

condições de o gestor refletir sobre suas práticas. A relevância deste estudo para a área das ciências sociais aplicadas se dá pelo fato de que as organizações transacionam com o poder público como também precisam prestar contas a investidores. As OTS, por não terem finalidade lucrativa, enfrentam desafios dos mais variados, entre os quais se destacam o de sustentabilidade financeira, principalmente pela dependência de recursos, seja por parte do governo, do setor privado ou das organizações internacionais (Santos, et al., 2015).

Diante do contexto, este estudo buscou evidenciar o nível de práticas de conformidade no processo de captação de recursos em OTS, elaborando um Guia Prático de Controles Internos, com abordagem intervencionista, à luz dos indicadores da Controladoria Geral da União (CGU), do IBGC e da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). Objetiva-se que o estudo contribua para o aprofundamento do tema e um melhor preparo das organizações e de seus gestores em relação à conscientização e adoção de boas práticas de gestão como alternativa mais viável na prevenção de riscos, bem como a aplicação eficaz dos recursos a elas destinados, pois, à medida que as empresas do TS se tornam mais confiáveis, mais credibilidade e legitimidade receberão.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Financiamento de Organizações do Terceiro Setor

O financiamento das OTS está diretamente ligado ao procedimento de captação de recursos. Tachizawa (2014) classifica como decisão estratégica os métodos relacionados à captação de recursos, ressaltando a intimidade existente entre essa atividade e os objetivos da entidade, que nada mais é do que a sua missão e que deve estar em consonância com os interesses dos agentes que irão disponibilizar recursos. A causa bem definida auxilia gestores a direcionarem seus esforços e a identificarem agentes com ideais semelhantes e, conseqüentemente, com maior probabilidade de contribuição, portanto, a proposta do TS deve ser clara, precisa e estável para que não seja abalada por eventuais doações que possam distorcê-la.

A definição de captação de recursos para a ABCR é toda estratégia usada pelas organizações para auferir recursos, especialmente dinheiro para cumprimento de sua missão. “Captar recursos e, principalmente, ter pessoas na entidade que entendem que o trabalho delas é fundamental para conseguir os recursos tão importantes para que a ONG tenha impacto e seja transformadora na sua atuação, cumprindo integralmente a sua missão” (ABCR, n.p.).

A captação de recursos é um item tão importante na gestão de uma OTS que a forma como será desenvolvida deve estar estabelecida em seu estatuto social, conforme determina o art. 54 do Código Civil Brasileiro, “sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterà: [...] IV – as fontes de recursos para sua manutenção”.

Dentro da prática de captação de recursos, complementa Pereira (2001, p. 33), que “o método de captação é o conjunto de procedimentos utilizados na obtenção de doações para uma causa, que consiste em diferentes etapas, que se iniciam com a identificação dos doadores potenciais”. Nesse sentido, Tachizawa (2014, p. 160) descreve a diversidade de fontes de recursos no âmbito do TS, das quais poderão ser identificados e extraídos doadores potenciais “Agência Internacional de Cooperação Não Governamental; venda de produtos/serviços; agência de cooperação multilateral; agência de cooperação bilateral; órgãos brasileiros de governo; doações individuais; empresas; fundações nacionais e outras”.

Percebe-se que a opção de possíveis fontes de recursos que podem ser exploradas pelas organizações do TS é diversificada, e isso as coloca em um contexto de exposição a riscos quando a formalização dessas relações não obedece aos regramentos pertinentes. Tal contexto exige uma gestão transparente e eficiente, muitas vezes não encontrada nessas organizações, como relatam Scheunemann e Rheinheimer (2013, p. 50), “ainda é possível verificarmos a falta de unidade programática e operacional, de sustentabilidade, assim como a subalternização da política de assistência em relação a outras políticas públicas”.

Paralelamente, outros eventos relacionados a escândalos corporativos contribuíram para o aumento da desconfiança em relação às demonstrações contábeis divulgadas, pois se percebeu que muitas organizações empresariais faziam manipulações em suas demonstrações financeiras, não evidenciando assim sua real situação econômico-financeira.

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A realidade experienciada pelo TS não era diferente, como reporta a Comissão Parlamentar de Inquérito (2010) instaurada para apurar denúncias veiculadas a organizações não governamentais. Constatou-se o uso da instituição para fins das próprias, desvirtuando a missão da empresa.

Tem-se, assim, OTS, ou não, atuando com expedientes ilícitos na gestão de suas atividades, o que acabou requerendo do poder público ações efetivas no combate a tais procedimentos. Como resposta, em 2013, foi promulgada a Lei n. 12.846, que dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil das pessoas físicas e jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, cuja finalidade é a de justamente combater atos ilícitos que envolvem organizações empresariais e órgãos da administração pública. Dentro desse contexto, operam as OTS, com a necessidade de conciliar interesses próprios, de seus usuários, de financiadores e atender as normas legais a que estão sujeitas.

**Teoria da Dependência de Recursos (TDR)**

A atividade de captação de recursos é de grande relevância para uma entidade do TS, isso porque esta depende dos recursos que recebe para desenvolver suas atividades e alcançar seus objetivos. A teoria TDR explica como funciona a dinâmica de uma entidade que depende diretamente dos recursos que auferir, como é o caso das OTS. De acordo com essa teoria, todas as organizações dependem de algum elemento de natureza externa, e do nível de dependência resultará a qualidade do intercâmbio entre os ambientes internos e externos, que por sua vez é reflexo do perfil da gestão organizacional adotada. Os estudos de Pfeffer e Salancik (2003) explicam o comportamento organizacional, especificamente, no que se refere à forma como organizações se relacionam com atores sociais dentro de seus ambientes. Para eles, as empresas operam para satisfazer seu público e, com isso, suas ações têm reflexo nessa dependência.

A TDR enseja a análise dos focos de dependência e de poder em determinada rede. Aldrich e Pfeffer (1976, p. 79) “defendem maior atenção aos processos internos de decisão política e para a perspectiva de que as organizações buscam administrar ou, estrategicamente, adaptar-se ao ambiente”. No TS, os recursos financeiros são insumos essen-

ciais para manutenção de suas atividades e nas quais a TDR se aplica, pois representa bem a realidade dessas organizações, à medida que precisam adotar procedimentos internos compatíveis com o meio em que estão inseridas extraindo maiores benefícios e que ambos os atores estejam realizados.

Assim, o gestor de uma OTS precisa ter autonomia e clareza na missão institucional determinada para que essa dependência de recursos externos não desvirtue sua razão de existir, enquanto possa conciliar os interesses e crescer de forma sustentável. Segundo Hall (2004), essa tomada de decisão implica a observância de um conjunto de alternativas disponíveis, considerando a estratégia que a entidade pretende usar em relação a seu ambiente. Nesse sentido, ao mesmo tempo que “o modelo da dependência de recursos chama a atenção para a importância das contingências e restrições ambientais, deixa espaço para a decisão estratégica de seus membros em diferentes contextos” (Aldrich & Pfeffer, 1976, p. 84).

### **Da prestação de contas – *Accountability***

As OTS desempenham diversas atividades para o bem-estar da sociedade, fornecendo bens e serviços, que antes eram privativos do Estado (Araújo, 2005). Para conseguirem a credibilidade dos doadores e subvenções do estado, as organizações precisam ter como princípio básico prestar contas. De acordo com Cruz (2002, p. 1), “[...] o doador raciocina da seguinte forma: se não sabe de que maneira seus recursos foram aplicados, se não se sente capaz de vislumbrar resultados, não tem estímulo para doar mais”.

Seja para a sociedade, usuária dos serviços prestados pelas OTSs, seja para seus financiadores, Estado e demais partes interessadas, as entidades precisam prestar contas sobre o uso dos recursos que recebem, com eficiência, eficácia e efetividade, buscando a idoneidade dos acordos e contratos legitimando a credibilidade com o registro formal dos dados. Essa transparência de informações permite melhor alocação de recursos, evitando, assim, desperdícios.

A eficácia das OTS, segundo Slomski et. al. (2012), relaciona-se com seus resultados econômicos; quanto menos recursos forem gastos para atingir os resultados, melhor. Já

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

no atendimento à transparência requerida para o tratamento dos recursos captados pelas OTS, o Código de Ética da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) descreve suas bases, as quais estabelece que a *accountability*, no processo de captação de recursos necessita de mecanismos de controles internos que possibilitem atender eficientemente a transparência do relacionamento entre os agentes colaboradores e os agentes de execução dos recursos, com políticas internas estabelecidas pela gestão.

De acordo com Robl Filho (2012, p. 30), a definição de *accountability* significa a necessidade, seja de uma pessoa física, seja de uma pessoa jurídica, em “prestar informações e justificações sobre suas ações e seus resultados, podendo ser sancionada política e/ou juridicamente pelas suas atividades”.

Para se conhecer o processo de gestão de uma entidade, faz-se necessário colher informações advindas de seus controles, pois, a partir deles, é possível prever, acompanhar e corrigir as atividades realizadas, protegendo seus ativos, promovendo uma informação confiável e real (CFC, 2007, p. 87). Nessa linha de visão, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) traz uma definição de controle interno mais abrangente, tratando-o como um processo que envolve aspectos relacionados aos indivíduos, além de todas as operações necessárias para que a entidade atinja seus propósitos.

Percebe-se assim que, a partir dos controles internos adotados pela entidade, se torna possível extrair um modelo de Práticas de Conformidade compatível com sua realidade. É possível, ainda, extrair dos controles internos importantes observações sob todos os aspectos da conformidade. A implantação deles, fundamentada nas suas finalidades, já evidencia a relevância na sua manutenção. Controles internos somente devem ser estabelecidos para controlar algo e com determinado fim, isso porque, ao estabelecer-se um controle sem finalidade, ele perde sua razão de existir. Nesse sentido, o estabelecimento de controles internos para o TS é relevante no processo decisório, além de ser requerido pelos diversos *stakeholders* para manutenção de relacionamentos. No TS, os projetos são acompanhados por meio dos controles internos. Sem eles, os gestores não teriam condições de avaliar, direcionar ações ou aferir resultados, entre outros.

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, ALBENICI CORREIA DE MELO,  
ERIKA BORGES FERREIRA, VALMOR SLOMSKI, VILMA SLOMSKI

## Práticas de conformidade nas entidades

Para que funcione um plano de ação com práticas de conformidade, é necessário um monitoramento contínuo das regras e dos códigos implementados para detectar as falhas em tempo real, na prevenção dos desvios de condutas ou práticas ilegais. Esse monitoramento pode ser por meio de vários tipos de ferramentas, por exemplo, canais de denúncia, relatórios, políticas internas e registros contábeis. Outra ferramenta indispensável é a comunicação e o treinamento das pessoas, tanto no gerenciamento dos riscos de corrupção quanto no momento de retroalimentar às ações decisórias, direcionado à efetivação de mecanismos, sem renunciar a valores éticos institucionais (Castro, Amaral & Guerreiro, 2018).

Abordar o tema conformidade requer reconhecer que é comum à atividade nos negócios, seja com fins, seja sem fins econômicos, em maior ou menor grau o enfrentamento de riscos, e nesse sentido é primordial o gerenciamento com mensuração e efetividade de implementação de processos de controles internos, conforme indica o IBGC (2015, p. 91) “[...] negócios estão sujeitos a riscos, cuja origem pode ser operacional, financeira, regulatória, estratégica, tecnológica, sistêmica, social e ambiental”. Os riscos a que a entidade está sujeita devem ser gerenciados para subsidiar a tomada de decisão pelos administradores.

Em acordo com essa assertiva, pesquisas, procedimentos e estudos atuais, como Assad (2007); Stevens (2008); Pinho e Sacramento (2009); Costa (2016); Zanetti (2016) e IBDEE (2017), entendem que a função de conformidade consiste em um mecanismo capaz de prevenir e mitigar riscos que as empresas estejam sujeitas, por isso se tratar de uma ferramenta de governança corporativa. Em acordo, Cardoso (2015, p. 15) infere que a função de conformidade representa o braço dos órgãos reguladores na administração das empresas “responsável pelo cumprimento das leis, enquanto a auditoria interna seria uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor”, e promover a imagem da entidade. Nesse sentido, Zanetti (2016, p. 51) afirma que, a partir da “identificação dos pontos sensíveis, pode-se fazer uma ação preventiva, inserida em estratégia de aderência às regras e padrões esperados pelos gestores, bem como

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

em relação à própria empresa e seus colaboradores”. No âmbito do TS, o risco pode ser constatado no processo de captação de recursos que é uma necessidade essencial para esse tipo de organização, além da parte legal que se torna um risco também, seja pelo desconhecimento dessa legislação, seja pela falta de profissionais especializados (Pereira, 2013). Neste sentido, há necessidade de implantação de um programa de circularização de riscos voltado para a captação de recursos, uma vez que conciliar todas essas necessidades é um desafio constante enfrentado pelas OTS.

A CGU, ciente da relevância de que as organizações precisam implementar um conjunto de ações e medidas com enfoque preventivo para inibir, prevenir, detectar e punir situações de corrupção, instituiu o Programa de Integridade com a Portaria n. 750 de 2016, publicando o “Manual para Implementação”, para que as organizações tenham diretrizes para elaborar seus Planos de Integridade.

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

- 1) Comprometimento e apoio da alta direção.
- 2) Definição de instância responsável.
- 3) Análise de perfil e riscos.
- 4) Estruturação de regras e instrumentos.
- 5) Estratégias de monitoramento contínuo.

Em paralelo, o IBGC (2015) também sugeriu o gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade a partir da adoção das práticas com o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, adotando uma abordagem que estimula o uso consciente e efetivo dos instrumentos de governança.

Como este estudo tem foco específico nas práticas de conformidade relacionadas à captação de recursos, buscou-se verificar também a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), que aderiu ao documento da “Declaração Internacional de Princípios Éticos na Captação de Recursos”, aprovado durante o International Fundraising Convention, assinado por inúmeras associações de captadores de todo o mundo, e tem como objetivo ser um guia para aqueles que atuam para OSCs, de forma a garantir que padrões éticos sejam obedecidos.

Esta pesquisa, pautada nas práticas de conformidade em captação de recursos, utilizou como parâmetro os instrumentos da CGU, das práticas indicadas pelo IBGC, e as recomendações da ABCR, identificando-se as necessidades de controles internos para as OTS que possam elaborar planos de integridade, especificamente para a captação de recursos (tendo como referência os Programas de Integridade citados), porém adaptadas em um Guia Prático de Controles Internos.

Com a técnica de categorização simples, identificaram-se 20 práticas, sendo:

- a) Cinco com referência do Programa da CGU.
- b) Oito do IBGC.
- c) Sete da ABCR, resultado no Guia Prático de Controles Internos com oito categorias recomendadas para um plano de integridade nas OTS.

**TABELA 1** – Guia Prático de Controles Internos para Programas de Conformidade de Captação de Recursos

<b>Prática</b>	<b>Categoria 1 – Adoção e Formalização de Critérios Éticos do Negócio</b>
P1 – IBGC	Ações relacionadas a gerenciamento de riscos, controles internos e sistema de conformidade devem estar fundamentadas no uso de critérios éticos refletidos no código de conduta da entidade.
P2 – ABCR	Sobre os direitos do doador: o captador de recursos deve respeitar e divulgar o Estatuto dos Direitos do Doador.
<b>Prática</b>	<b>Categoria 2 – Adesão da Alta Administração às Políticas Internas</b>
P3 – IBGC	Compete ao conselho de administração aprovar políticas específicas para o estabelecimento dos limites para a exposição da entidade a esses riscos. Cabe a ele assegurar que a diretoria possui mecanismos e controles internos para conhecer, avaliar e controlar os riscos, de forma a mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados.
P4 – CGU	Comprometimento e apoio da alta direção: “O apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade”.
P5 – ABCR	O captador de recursos deve cuidar para que não existam conflitos de interesse no desenvolvimento de sua atividade.

(continua)

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

**TABELA 1** – Guia Prático de Controles Internos para Programas de Conformidade de Captação de Recursos

<b>Prática</b>	<b>Categoria 3 – Conhecimento e Cumprimento das Leis a que está sujeita</b>
P6 – IBGC	O cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas deve ser garantido por um processo de acompanhamento da conformidade.
P7 – CGU	Estruturação das regras e instrumentos: “Com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas; canais de denúncia; entre outros); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa”.
P8 – ABCR	O captador de recursos deve respeitar incondicionalmente a legislação vigente no País.
<b>Prática</b>	<b>Categoria 4 – Análise do Perfil de Riscos da Entidade</b>
P9 – IBGC	A diretoria, com o conselho de administração, deve desenvolver uma agenda de discussão de riscos estratégicos, conduzida rigorosamente ao longo de todo o ano, de tal forma que supere os paradigmas e vieses internos.
P10 – IBGC	Além da identificação de riscos, a diretoria deve ser capaz de aferir a chance de sua ocorrência e a exposição financeira a esses riscos, incluindo os itens intangíveis, adotando medidas para prevenção ou mitigação desses riscos.
<b>Prática</b>	<b>Categoria 4 – Análise do Perfil de Riscos da Entidade</b>
P11 – CGU	A empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público, nacional e/ou estrangeiro, avaliando riscos de atos lesivos da Lei n. 12.846/2013.
<b>Prática</b>	<b>Categoria 5 – Divulgação e Transparência das Informações</b>
P12 – ABCR	Confidencialidade e lealdade aos doadores: o captador de recursos deve respeitar o sigilo das informações sobre os doadores em nome da entidade.
P13 – ABCR	Transparência nas informações: o captador de recursos deve exigir da entidade para a qual trabalha transparência na gestão dos recursos captados.
<b>Prática</b>	<b>Categoria 6 – Relacionamento com Terceiros</b>
P14 – IBGC	O comitê de auditoria, por meio do plano de trabalho da auditoria interna, deve verificar e confirmar a aderência pela diretoria à política de riscos e conformidade aprovada pelo conselho.

(continua)

**TABELA 1** – Guia Prático de Controles Internos para Programas de Conformidade de Captação de Recursos

Prática	Categoria 6 – Relacionamento com Terceiros
P15 – IBGC	O captador de recursos deve receber pelo seu trabalho apenas remuneração preestabelecida.
Prática	Categoria 7 – Estabelecimento de Controles Internos
P16 – IBGC	A diretoria, auxiliada pelos órgãos de controle vinculados ao conselho de administração e pela auditoria interna, deve estabelecer e operar um sistema de controles internos eficaz para o monitoramento dos processos operacionais e financeiros, incluindo os relacionados aos riscos e de conformidade. Deve, ainda, avaliar, pelo menos anualmente, a eficácia do sistema de controles internos, prestando contas ao conselho de administração sobre essa avaliação.
P17 – CGU	“Qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa”.
P18 – ABCR	O captador de recursos, seja funcionário, autônomo ou voluntário, deve estar comprometido com o progresso de sustentabilidade da entidade.
Prática	Categoria 8 – Monitoramento dos Controles Internos
P19 – IBGC	Os controles internos não devem focar apenas fatos passados, mas também contemplar visão prospectiva na antecipação de riscos. A diretoria deve assegurar que os controles internos estimulem os órgãos da entidade a adotar atitudes preventivas, prospectivas e proativas na minimização de riscos.
P20 – CGU	É necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que esse programa seja parte da rotina da empresa, atuando de maneira integrada com outras áreas, como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro.

Fonte: Adaptado das Práticas da CGU, do IBGC e da ABCR.

Diante da apresentação da Tabela 1, com as 8 categorias e 20 práticas, finaliza-se este tópico, passando-se ao item da metodologia.

## METODOLOGIA

Para atingir o objetivo de evidenciar o nível de práticas de conformidade no processo de captação de recursos em uma OTS, optou-se por uma pesquisa exploratória por possibilitar entendimento do contexto e obtenção dos *insights* iniciais (Stake, 2011). Com abordagem qualitativa, busca-se a melhoria dos processos e a interpretação dos fenômenos (Gil, 2010). A contribuição deste estudo aplicado pretende influenciar as organizações em seus processos de captação de recursos com controles internos, e que possa ser replicado em outras organizações. O lócus da pesquisa deu-se em uma entidade classificada como Oscip, sem fins lucrativos e, portanto, pertencente ao TS. Localizada em São Paulo, atua no segmento educacional, que não terá sua identidade divulgada. A escolha ocorreu pela percepção da empresa de querer implementar, de forma interna, uma área para captação de recurso, utilizando a estrutura atual.

Desse modo, a presente pesquisa busca auxiliá-la fornecendo uma sugestão de como implantar essa área observando as práticas de conformidade, distanciando, assim, de possíveis riscos. A OTS possui uma estrutura fixa operacional de porte pequeno, seus colaboradores são profissionais liberais e, por ser bastante demandada por organizações externas, sem nunca ter feito uma busca ativa de financiamento, não foi estruturada uma área de captação de recursos, no entanto, a entidade tem discutido estratégias para fortalecer o seu posicionamento institucional diante de potenciais novos parceiros e diversificação de fontes de recursos.

Os dados foram coletados por meio de entrevista e análise de documentos no período de agosto a outubro de 2017. Para Martins (2008, p. 27), a entrevista tem como objetivo “entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.” As entrevistas permitem coletar informações relevantes de como funcionam os controles internos dessa entidade, além disso, tivemos acesso aos documentos públicos, os quais consistiram em: relatórios de atividades para identificar quais são os propósitos da entidade, bem como sua missão. Com a missão definida, o principal passo foi entender como são efetuadas as captações de recursos, quais são os processos de práticas de captações, e se eles são correspondentes.

A pesquisa foi dividida em três fases: na primeira, realizaram-se entrevistas envolvendo toda a equipe da diretoria e coordenação executiva da entidade. Já na segunda fase, estabeleceu-se um novo contato com a entidade para uma segunda rodada de entrevistas, porém, com o Diretor Administrativo/Financeiro da OTS e a equipe técnica. As questões foram transcritas e enviadas para a validação, em que a área técnica efetuou complementações além de tecer considerações. De posse da transcrição validada, analisou-se seu conteúdo para elaboração do Guia Prático de Controles Internos que atendessem às necessidades da OTS buscando mitigar riscos de corrupção na captação de recursos. Destaca-se que foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, cujo foco foi classificar em categorias/temas o que foi declarado nas entrevistas e observado pelo pesquisador (Silva & Fossá, 2015). Posto isso, como última fase, foram classificadas 20 práticas, resultando em 8 categorias. Por fim, criou-se uma escala de autoavaliação, com cinco níveis de atendimento para as práticas recomendadas que foram pontuadas de acordo com sua classificação: nível 0 (não atende), nível 1 (atende minimamente), nível 2 (atende parcialmente), nível 3 (atende satisfatoriamente), nível 4 (atende fortemente) e nível 5 (atende totalmente). Dessa forma, o nível indicado corresponde à pontuação para cada prática; isso posto, se a OTS atingir 100 pontos, será considerada com melhor nível em relação aos controles internos.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Práticas de conformidade adotadas pela entidade

TABELA 2 – Adoção e formalização de critérios éticos do negócio

Prática	Categoria 1 – Adoção e Formalização de Critérios Éticos do Negócio	Nível de Atendimento	Pontuação Alcançada
P1-IBGC	Uso de critérios éticos refletidos no código de conduta da entidade	nível 0	0
P2-ABCR	O captador de recursos deve respeitar e divulgar o Estatuto dos Direitos do Doador	nível 0	0
<b>Total da Avaliação dos Níveis de atendimento às práticas dos órgãos</b>			<b>0 ponto</b>

Fonte: Autores (2018).

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

- **Resposta da entrevista:** a entidade prescinde de manuais internos e códigos de ética, pelo motivo de a equipe ser antiga e já ter estabelecido a cultura organizacional.
- **Análise do nível de atendimento:** ao dispensar a formalização de procedimentos e rotinas internas, a OTS não esclarece as ações proibidas de serem cometidas por seus colaboradores no desenvolvimento de suas atividades, deixando sob a percepção de cada um a interpretação e adaptação à cultura organizacional.
- **Correção sugerida:** de acordo com a Lei n. 12.846/2013, este contexto indica a necessidade de estabelecimento de um Código de Ética interno, contendo a missão e valores da entidade. Além disso, também é preciso elaborar um Manual de Procedimentos Internos, de maneira a formalizar a cultura organizacional existente. Isso auxilia na consolidação dos valores organizacionais e beneficia a empresa em eventual problema com a Administração Pública advindos de práticas fraudulentas ou corruptas.

TABELA 3 – Adesão da alta administração às políticas internas

Prática	Categoria 2 – Adesão da Alta Administração às Políticas Internas	Nível	Pontos
P3-IBGC	Conselho Administrativo aprova políticas específicas para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição da entidade a esses riscos	1	1
P4-CGU	Comprometimento e apoio da alta direção	1	1
P5-ABCR	Sobre conflitos de interesse	1	1
<b>Total da avaliação dos níveis de atendimento às práticas dos órgãos</b>			<b>3</b>

Fonte: Autores (2018).

- **Resposta da entrevista:** os resultados sugerem que o papel dos conselhos é consultivo de fato e que atuam em parceria com a diretoria, confiando nas informações que lhes são fornecidas; todavia, o canal que possuem na entidade é indireto, efetuado por meio da diretoria.
- **Análise do nível de atendimento:** o conselho é dependente das informações da diretoria, pois não tem acesso direto a elas, podendo ocorrer manipulação de informações e/ou até o não repasse de dados relevantes, configurando um problema de agência. Logo, percebe-se que, mesmo havendo reuniões anuais, o conselho não possui acesso direto às informações.

- **Correção sugerida:** Pfeffer e Salancik (2003) ressaltam que nesse contexto é necessário implantar um modelo de prestação de contas interno direto com os conselhos, visando transparência, permitindo a ciência efetiva dos riscos existentes assumidos pela entidade sem o viés da diretoria, evitando assim qualquer possível conflito de interesse.

TABELA 4 – Conhecimento e cumprimento das leis a que está sujeita

Prática	Categoria 3 – Conhecimento e Cumprimento das Leis a que está sujeita	Nível	Pontos
P6-IBGC	O cumprimento de leis, regulamentos e normas	4	4
P7-CGU	Estruturação das regras e instrumentos	1	1
P8-ABCR	Sobre a legalidade	4	4
<b>Total da avaliação dos níveis de atendimento às práticas dos órgãos</b>			<b>9</b>

Fonte: Autores (2018).

- **Resposta da entrevista:** a entidade está estruturada de forma a atender às proposições existentes na prestação de contas e manutenção da titularidade como Oscip. Verifica-se profundidade na prestação de contas alcançando e atendendo a outras necessidades de natureza financeira-administrativa e técnica, dispensando a implementação de qualquer outro procedimento.
- **Análise do nível de atendimento:** a entidade é assistida por um escritório jurídico externo. Entretanto, a atuação deste é restrita à formalização dos instrumentos contratuais entre as partes em seus aspectos mais objetivos, e, apesar dos aspectos formais envolvidos e atendidos, cuidados extras devem ser adotados no trato com contratantes pertencentes à administração pública.
- **Correção sugerida:** este contexto corrobora com o que é recomendado pelo IBGC (2015), a necessidade de implantação de um programa de conformidade contendo regras de integridade adotadas pela entidade para que, em um eventual problema relacionado à fraude e à corrupção, envolvendo administração pública com quem mantenha relacionamento, a entidade esteja respaldada com a adoção de medidas formais de combate a tais práticas ilícitas.

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

TABELA 5 – Análise do perfil de riscos da entidade

Prática	Categoria 4 – Análise do Perfil de Riscos da Entidade	Nível	Pontos
P9-IBGC	A diretoria, com o conselho administrativo, deve ter uma agenda de discussão de riscos estratégicos	3	3
P10-IBGC	A diretoria deve ser capaz de aferir a probabilidade de ocorrência e a exposição financeira a esses riscos	3	3
P11-CGU	Análise de perfil e riscos	2	2
<b>Total da avaliação dos níveis de atendimento às práticas dos órgãos</b>			<b>8</b>

Fonte: Autores (2018).

- **Resposta da entrevista:** de acordo com o material coletado, a análise de riscos sugere que a preocupação principal da entidade está voltada a gestão da viabilidade operacional e estratégica dos projetos em que atua, aspectos de natureza financeira não foram mencionados.
- **Análise do nível de atendimento:** identificou-se que os riscos comuns relacionados à atividade da OTS correspondem aos desafios na sustentação dos projetos pela alta rotatividade dos profissionais das secretarias de educação provocando alterações nas políticas educacionais. Essa é uma variável externa sem controle da empresa, exigindo a adoção de uma política interna para minimizar esses impactos. Um ponto importante, pois ocorre em virtude de um não atrelamento do objetivo final a manutenção e a continuidade do projeto contratado.
- **Correção sugerida:** conforme estudos de Cruz (2002), esse contexto sugere a necessidade de implementação de projetos com escopo mais profundo no sentido de não serem afetados por uma mudança educacional, ou até uma análise mais acurada acerca da possibilidade e periodicidade de mudanças da administração pública com a qual se pretende estabelecer parceria para identificação do interesse e ganhos efetivos, e especialmente perpetuidade.

TABELA 6 – Divulgação e transparência das informações

Prática	Categoria 5 – Divulgação e Transparência das Informações	Nível de	Pontos
P12-ABCR	Confidencialidade e lealdade aos doadores	2	2
P13-ABCR	Transparência nas informações	3	3
Total da avaliação dos níveis de atendimento às práticas dos órgãos			5

Fonte: Autores (2018).

- **Resposta da entrevista:** o relatório de atividades apresenta informações sem maior profundidade, a divulgação das ações efetuadas pela entidade visando a transparência é bem básica, são demonstrações não abertas por projeto e sem as demonstrações financeiras básicas.
- **Análise do nível de atendimento:** o não atendimento efetivo do que se entende por “*accountability*”, que é o de evidenciar informações de natureza quantitativa e qualitativa do real impacto das atividades desenvolvidas pela entidade, o antes, o depois, as consequências das ações e as razões pelas quais foram realizadas, e por fim os meios usados.
- **Correção sugerida:** sugerimos a necessidade de complementação de informações de natureza financeira, para uma maior transparência, uma vez que apenas a entrega da prestação de contas e divulgação de informações não atende ao objetivo, que é conferir transparência ao público em geral, uma vez que há carência de informações, devendo haver complementariedade no que se refere às ações desenvolvidas: onde, para quê, por quê e com o quê (Robl Filho, 2012).

TABELA 7 – Relacionamento com terceiros

Prática	Categoria 6 – Relacionamento com Terceiros	Nível	Pontos
P14-IBGC	Plano de trabalho da auditoria interna	0	0
P15-IBGC	Remuneração preestabelecida	0	0
Total da avaliação dos níveis de atendimento às práticas dos órgãos			0

Fonte: Autores (2018).

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

- **Resposta da entrevista:** em relação à captação de recursos, a entidade não possui área específica para tal; ela os obtém por meio do estabelecimento de parcerias com ambos os setores (público/privado), com a intervenção direta de sua diretoria, que faz uso da credibilidade da instituição.
- **Análise do nível de atendimento:** o relacionamento com terceiros é efetuado por meio da diretoria e a entidade possui autonomia financeira para aceitar ou rejeitar parcerias em virtude de compatibilidade ou não de interesses. A OTS não apresentou critérios objetivos a serem adotados para estabelecimento de parcerias com a administração pública. Há dispensa do procedimento licitatório para Oscips o que torna maior a necessidade de demonstrar quais são os critérios objetivos adotados. A estrutura atual de captação de recursos adotada pela OTS sugere que, se houver mudança na diretoria, as parceiras podem ser afetadas.
- **Correção sugerida:** o uso de credibilidade como ferramenta para atração de recursos é uma estratégia que deve ser implementada de forma institucional (Cruz, 2002). Nesse caso, quem adotada as parcerias é a diretoria, não deixando claro se a credibilidade é da entidade ou de seus gestores. Sendo assim, é preciso criar uma área de captação de recursos para que esta atue de maneira impessoal e vincular credibilidade à entidade e não aos agentes envolvidos na gestão.

TABELA 8 – Estabelecimento de controles internos

Prática	Categoria 7 – Estabelecimento de Controles Internos	Nível	Pontos
P16-IBGC	A diretoria deve estabelecer e operar um sistema de controles internos eficaz para o monitoramento dos processos operacionais e financeiros	2	2
P17-CGU	Instância responsável pelo Programa de Integridade	0	0
P18-ABCR	Relação do captador com a organização para as quais ele mobiliza recursos	1	1
<b>Total da avaliação dos níveis de atendimento às práticas dos órgãos</b>			<b>3</b>

Fonte: Autores (2018).

- **Resposta da entrevista:** a entidade faz uso de um sistema único para *input* de informações técnicas e financeiras. Trata-se de um *software* customizado que atende à entidade, incluindo base para elaboração da prestação de contas.
- **Análise do nível de atendimento:** a matriz única de informações não possibilita a confrontação com outras bases de dados, pois não há como identificar algum *input* de dado incorreto. Por fim, as informações contábeis são geradas externamente importando os dados do sistema da OTS, perpetuando possíveis incorreções.
- **Correção sugerida:** a implantação de controles extras faz-se como medida preventiva de erros e confirmação das informações geradas pelo sistema oficial usado pela entidade.

TABELA 9 – Monitoramento dos controles internos

Prática	Categoria 8 – Monitoramento dos Controles Internos	Nível	Pontos
P19-IBGC	O sistema de controles internos deve contemplar visão prospectiva na antecipação de riscos	1	1
P20-CGU	Estratégias de monitoramento contínuo	1	1
<b>Total da avaliação dos níveis de atendimento às práticas dos órgãos</b>			<b>2</b>

Fonte: Autores (2018).

- **Resposta da entrevista:** o sistema único adotado pela entidade atende a todas as necessidades, fornecendo flexibilidade para que implementações possam ser efetuadas.
- **Análise do nível de atendimento:** todos os envolvidos na entidade possuem autonomia para proporcionar alterações sistêmicas, o que torna o sistema vulnerável. Apesar de a OTS informar que é auditada anualmente, esta auditoria está atrelada a exigência da prestação de contas, nesse sentido, não é possível informar que esta auditoria efetua qualquer procedimento de revisão acerca da eficácia dos controles internos adotados.
- **Correção sugerida:** o monitoramento contínuo das informações produzidas pela entidade e a verificação de sua eficácia no que se refere ao atendimento das necessidades requeridas pelos diversos usuários, conforme prevê a Portaria n. 750, de 20 de abril de 2016, da CGU.

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Para que a entidade tivesse uma visão completa de todas as informações coletadas, foi elaborada a Tabela 10, evidenciando os níveis de atendimento quanto às práticas recomendadas de conformidade à captação de recursos, pelos órgãos CGU, IBGC e ABCR.

**TABELA 10** – Evidenciação da autoavaliação de atendimento às práticas de conformidade

Práticas	1	2	14	15	17	3	4	5	7	18	19	20	11	12	16	9	10	13	6	8		
Nível 0																						
Nível 1																						
Nível 2																						
Nível 3																						
Nível 4																						
Nível 5																						
<b>Pontos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>30</b>						

Fonte: Autores (2018).

Com base nos resultados evidenciados na Tabela 10, podemos inferir que a OTS, objeto de estudo, apurou 30 pontos, representando 30% em sua autoavaliação pelo Guia Prático de Controles Internos para Programas de Conformidade de Captação de Recursos, elaborado com base nas práticas recomendadas pela CGU, pelo IBGC e pela ABCR.

Os dados apontam que as práticas que possuem maior risco são as de número 1, 2, 14, 15 e 17, divididas nas categorias 1-Adoção e Formalização de Critérios Éticos do Negócio (práticas 1 e 2), na 6-Relacionamento com Terceiros (14 e 15), e na categoria 7-Estabelecimento de Controles internos (17). Todas elas pontuaram com zero, o que indica o não atendimento às práticas discutidas neste trabalho. Por sua vez, no nível 1, em que o atendimento é mínimo, estão concentradas as práticas 3, 4 e 5 da categoria 2, que trata de políticas internas; sete da categoria 3 das legislações, a prática 18 da categoria 7-Controles internos e as práticas 19 e 20, que tratam do monitoramento de controles internos.

O nível 2 determina que a entidade atende parcialmente às práticas do instrumento desenvolvido. São elas: 11, que analisa o perfil de risco da entidade, categoria 4; 12, que

trata da divulgação e transparência das informações, categoria 5 e a prática 16, que estabelece os controles internos, indicados na categoria 7.

No que diz respeito ao nível 3, que atende satisfatoriamente, temos as práticas 9 e 10 da categoria 4-Análise do Perfil de Riscos da Entidade e a 13, da categoria 5, que discute sobre a divulgação e a transparência das informações. Finalizando, temos os quatro pontos para as práticas 6 e 8, ambas na categoria 3, que demonstram o conhecimento e cumprimento das leis a que está sujeita. Essa pontuação foi a mais alta da entidade e demonstra que atende fortemente a essas práticas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo identificou as Práticas de Conformidade adotadas por uma OTS, elaborando um guia simplificado de controles internos para Programas de Conformidade de Captação de Recursos. Para sua medição, criou-se um indicador com base 100 com 20 práticas definidas pela CGU, IBGC e ABCR para o processo de captação de recursos. Dessa forma, e com base nas respostas obtidas de autoavaliação da entidade, identificou-se que o nível de atendimento das práticas recomendadas é de 30 pontos, logo 30%, demonstrando claramente que é preciso implementar um conjunto de medidas para diminuir os riscos de corrupção em práticas de captação de recursos, bem como adotar procedimentos internos mais expressivos. Essa questão foi discutida por Tachizawa (2014), que exalta a adoção de novas práticas em consonância com os interesses dos agentes que disponibilizarão recursos.

Das 20 práticas de autoavaliação, sete delas receberam apenas um ponto, seguido de cinco práticas que não foram pontuadas, ou seja, que não atendem às práticas relacionadas. Sendo assim, 12 práticas quase não apresentam conformidade em suas ações. Por sua vez, tanto o nível 2, que representa um atendimento parcial, quanto o nível 3, que atende satisfatoriamente, temos um embate com três práticas para cada nível. Já o nível 4 pontuou em duas análises, porém a entidade não atingiu a pontuação máxima de cinco pontos.

Destaca-se que o estudo é limitado como piloto, à medida que buscou identificar as práticas de conformidade adotadas por uma OTS, o que enseja a necessidade de pesqui-

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

sas para aprofundamento em outras organizações de mesmo perfil. Sugere-se que estudos futuros explorem mais o perfil dos gestores das OTS quanto às suas percepções acerca das práticas de governança corporativa, visando conscientizá-los da importância dessa adoção.

**REFERÊNCIAS**

- Alsrich, H. & Pfeffer, J. (1976). Environment of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79–105. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2946087.pdf>.
- Araújo, O. C. (2005). *Contabilidade para organizações do terceiro setor*. São Paulo: Atlas.
- Assad, M. M. N. (2007). *Desvio de conduta: um estudo exploratório sobre atitudes antiéticas de empregados do setor industrial*. (Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas).
- Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI), & Federação Brasileira de Bancos (Febraban) (2009). *Função de compliance*. São Paulo: PricewaterhouseCoopers. Recuperado de [http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf).
- Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). *Código de Ética e Padrões da Prática Profissional*. Recuperado de <http://captadores.org.br/codigo-de-etica/>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Dispõe sobre as emendas constitucionais de revisão. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm).
- Brasil (1993). *Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm).
- Brasil (2013). *Lei n. 12.846, de 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. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm).

- Brasil. Ministério da Economia (2020, 20 de abril). *Comunicado n. 20/2020 – desqualificação de entidades privadas sem fins lucrativos como organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), Plataforma +Brasil*. Recuperado de <http://plataformamaisbrasil.gov.br/noticias/comunicado-n-20-2020-desqualificacao-de-entidades-privadas-sem-fins-lucrativos-como-organicoes-da-sociedade-civil-de-interesse-publico-oscip>.
- Cardoso, D. M. (2015). *Criminal compliance* na perspectiva da lavagem de dinheiro. São Paulo: LiberArs.
- Carvalho, J. dos S., Filho. (2007). *Manual de direito administrativo*. 17 ed. rev. ampl. e atual. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris.
- Castro, P. R., Amaral, J. V., & Guerreiro, R. (2019). Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(80), 186–201. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772019000200186&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772019000200186&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissio (Coso) (2003). *Controle interno: Estrutura integrada*. (Instituto dos Auditores Internos do Brasil [IIA], & PricewaterhouseCoopers [PWC], Trad.). São Paulo. Recuperado de [http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO\\_ICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf).
- Conselho Federal de Contabilidade (CFC) (2007). *Manual de procedimentos contábeis para fundações e entidades de interesse social*. Brasília, DF: CFC, Federação Brasileira de Contabilidade, & Profis Recuperado de [https://www2.mppa.mp.br/sistemas/gcsubsites/upload/56/entidadesdeinteressesocialeterceirosetor-100819051041-phpapp01\(1\).pdf](https://www2.mppa.mp.br/sistemas/gcsubsites/upload/56/entidadesdeinteressesocialeterceirosetor-100819051041-phpapp01(1).pdf).
- Controladoria-Geral da União (CGU) (2015). *Programa de Integridade: Diretrizes para empresas privadas*. Brasília, DF: CGU. Recuperado de <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>.
- Costa, D. C. S. (2016). *Compliance: perspectivas jurídicas para empresas*. *Anais do XI EVINCI*, Centro Universitário Autônomo do Brasil, Curitiba.
- Cruz, C. (2002). Ética e transparência: duas importantes ferramentas na captação de recursos. *Revista Filantropia*, São Paulo. Recuperado de <https://www.filantropia.org/edicoes>.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

PRÁTICAS DE CONFORMIDADE NO PROCESSO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

- Hall, R. H. (2004). Relações interorganizacionais. In: Hall, R. H. *Organizações: Estruturas, processos e resultados*. (p. 191-223). 8. ed. São Paulo: Pearson Universidades.
- Hatchuel, A. (2000). Intervention research and the production of knowledge. In: Cerf, M., et al. *Cow up a tree: Knowing and learning for change in agriculture: Case studies from industrialised countries*. (p. 55-68). Paris: INRA.
- Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE) (2017). *Código de Compliance Corporativo: Guia de melhores práticas de compliance no âmbito empresarial*. São Paulo: IBDEE. Recuperado de <http://ibdee.org.br/wp-content/uploads/2017/05/IBDEE-2017-Guia-Compliance-digital.pdf>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBCG. Recuperado de [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_web.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf).
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Meyer, V., Jr., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: Um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 49-70.
- Nunes, R. (2005). *Manual de introdução ao estudo do Direito*. (6. ed. rev., atual e ampl.). São Paulo: Saraiva.
- Pereira, C. F. de J. (2001). *Captação de recursos (fundraising): conhecendo melhor porque as pessoas contribuem*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Pereira, M. (2013). *Gestão para organizações não governamentais*. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha. Recuperado de <http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Livro%20Ges-t%C3%A3o%20Para%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20N%C3%A3o%20Governamentais%20-%202013.pdf>.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. (2nd ed.). California: Stanford University Press.
- Pinho, J. A. G. de, & Sacramento, A. R. S. (2009). *Accountability: Já podemos traduzi-la para o português?* *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro, 43(6), 1343-1368.
- Robl, I. N., Filho. (2012). *Conselho Nacional de Justiça: Estado democrático de direito e accountability*. São Paulo: Saraiva.
- Santos, N. C.; et. al. (2015). Third sector and fundraising: the motivation a factors to social investors individual donation. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(3), 189-210.

- Scheunemann, A. V., & Rheinheimer, I. (2013). *Administração do terceiro setor*. Curitiba: InterSaberes.
- Silva, A. H.; Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 17(1). Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>. Acesso em: 3 jun. 2019.
- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: Uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1301-1325.
- Slomski, V., et al. (2012). *Contabilidade do terceiro setor: Uma abordagem operacional: Aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas*. São Paulo: Atlas.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 601-609. doi:10.1007/s10551-007-9370-z.
- Tachizawa, T. (2014). *Organizações não governamentais e terceiro setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Zanetti, A. F. (2016). Lei Anticorrupção e compliance. *Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP*, 5(15), 35-60.