

**IBGC** | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551  
25º andar - cj. 2508 - Brooklin Novo  
World Trade Center  
04578-903 - São Paulo - SP  
Tel.: 55 11 3043.7008  
Fax.: 55 11 3043.7005  
Email: [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)  
  
visite nosso site: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)



GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
Av. Brigadeiro Faria Lima, 2413 - 1º andar  
01452-000 - São Paulo - SP  
Fone/Fax: 55 11 3816 1209  
[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais

# Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais

## Patrocínio:

**FUNDAÇÃO ODEBRECHT**



## Parceria Técnica:

**Szazi Bechara Storto** Advogados

GIFE | IBGC

**IBGC**  
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa



# Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais



**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

## O GIFE GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS

No final dos anos 80, intensificou-se o debate internacional sobre a relativa incapacidade do Estado de atender a todas as demandas sociais e a necessidade de fortalecimento da sociedade civil. Ampliou-se a difusão dos conceitos de terceiro setor e responsabilidade social empresarial. No Brasil, crescia a consciência do empresariado sobre a necessidade de promover transformações sociais, muito além do assistencialismo.

Nesse sentido, o GIFE é uma rede sem fins lucrativos que reúne organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária, que investem em projetos com finalidade pública. Sua missão é aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, contribuindo assim para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais. Também organiza cursos, publicações, congresso e outros eventos.

Nascido como grupo informal em 1989, foi instituído apenas em 1995 por 25 organizações. Nos anos seguintes, tornou-se uma referência no Brasil sobre investimento social privado e vem contribuindo para o desenvolvimento de organizações similares em outros países. Hoje, a Rede GIFE reúne cerca de 130 associados que, somados, investem mais de R\$ 2 bilhões por ano.

### CONSELHO DE GOVERNANÇA

#### Presidente

Gerdau -  
Beatriz Gerdau Johannpeter

#### Conselheiros

Instituto Votorantim -  
Ana Helena de Moraes Vicintin  
Fundação Victor Civita -  
Angela Cristina Dannemann  
TV Globo - Beatriz Azeredo  
Fundação Lemann - Denis Mizne  
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal -  
Guilherme Vidigal Andrade Gonçalves  
Instituto Alana - Marcos Nisti

Fundação Otacilio Coser -  
Bernardette Coser  
Instituto C&A - Paulo Castro  
Instituto de Cidadania Empresarial -  
Renata de Camargo Nascimento  
Instituto Unibanco - Ricardo Henriques

#### Conselho Fiscal

Fundação FEAC - Arnaldo Rezende  
Banco J.P. Morgan - Cristiano Mello de Almeida  
Fundação Bradesco - Jefferson Ricardo Romon

#### Secretário-Geral

Andre Degenszajn

Para mais informações sobre o GIFE, consulte o site [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

## O IBGC INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem-fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

### **Presidente do Conselho**

Sandra Guerra

### **Vice-presidentes**

Carlos Biedermann e Luiz Alexandre Garcia

### **Conselheiros**

Anna Maria Guimarães  
Alberto Emmanuel Whitaker  
Carlos Eduardo Lessa Brandão  
João Laudo de Camargo  
Leonardo Viegas  
Roberta Nioac Prado

### **Diretoria**

Henry Vahdat  
Matheus Corredato Rossi  
Sidney Tetsugi Toyonaga Ito

### **Superintendente Geral**

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3043-7008.

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais.

2.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE. São Paulo, SP : IBGC e GIFE, 2014  
72 p.

ISBN 978-85-99645-31-4

1. Governança Corporativa – código. 2. Fundação de Direito Privado.  
3. Sociedade Civil. I. Título

CDD – 658.4

Bibliotecária responsável: Mariusa F. M. Loução – CRB 12/330

É vedada a reprodução total ou parcial deste documento sem a autorização prévia do IBGC e do GIFE.

## CRÉDITOS

Este trabalho foi desenvolvido pela parceria entre GIFE e IBGC, em colaboração com os associados de ambas as organizações e com a consultoria técnico-jurídica da Szazi Bechara Storto Advogados.

### Supervisão Geral do Projeto

GIFE - Andre Degenszajn  
IBGC - Heloisa Bedicks

### Parceiro Técnico

Szazi Bechara Storto Advogados - Eduardo Szazi

### Coordenação do Projeto

GIFE – Pamela Ribeiro  
IBGC – Ana Paula Iervolino e André Celestino

### Participação Especial

GIFE - Painel Temático de Governança  
IBGC - Comissão de Governança no Terceiro Setor  
IBGC - Conselho de Administração

### Agradecimentos (ordem alfabética)

A todas as pessoas que colaboraram, contribuíram e participaram dos processos de construção desse Guia.

Colaboraram na elaboração da 2ª edição do Guia: Alberto A Perazzo, André Camargo, Armando Matioli Filho, Arnaldo Rezende, Camila de Andrade Santos Serra, Cláudia Nadas, Daisy Maria Mello, Eduardo Marcondes Filinto da Silva, Eleno Paes Gonçalves Junior, Elise Romeu, Erika Bechara, Gabriel Ligabue, Helio Contador, Iêda Novais, José Helio Contador Filho, José Manoel Pires Alves, Lilian Taniguchi, Lucia Helena Benedetti Elias, Luciana Barragan, Marco Queiroz, Marcos Tadeu de Siqueira, Nilton Cesare Padredi, Paula Jancso Fabiani, Rosa Maria Fischer, Sérgio Massao Miyazaki, Sérgio Mindlin, Waldir Mafra.

A 1ª edição deste Guia (2009) foi desenvolvida por um grupo de trabalho formado por: Alberto Emmanuel Whitaker, Alexandre C. Bergamo, Alfredo Leopoldo Albano Jr., Ana Beatriz B. Patrício, Ana Beatriz Lorch Roth, Andre Degenszajn, Armando Matioli Filho, Armando Santi, Arnaldo Rezende, Aron Zylberman, Augusto Cruz, Bento Zanzini, Carlos Biedermann, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Claudio Pinheiro Machado Filho, Danielle Costa do Amaral, Deitmar Frank, Denise Cantarelli, Eduardo Pannunzio, Eliana Costa de Paula, Elisabeth Flora Simoes, Erton Sesquim Sanchez, Fábio Silva, Fernanda Furno, Fernando Carriço, Francisco de Assis Azevedo, Francisco de Assis Machado dos Santos, Gilberto Mifano, Guilherme Santos Borrego, Henrique Nardini, Ieda Novais, Jacques de Oliveira Pena, Jair Luiz Kievel, Jandyra Pacheco Barbosa, Jaqueline Sluizuz, Jéssica Neves de Lima, José Augusto Pinto Moreira, José Eduardo Sabo Paes, Lácio Benedetti, Leonardo Letelier, Leonardo Viegas, Lourdes A. Marques, Luciene Dutra, Luiz Fernando da Costa Dalla Martha, Luiz Leonardo Cantidiano, Máira Sardão, Marcos da Camino Soligo, Marcos Kisil, Marcus Antônio Tofaneli, Maria Cristina de Andrade, Maria Paula Aranha, Mariana Rico, Marina Mattaraia, Mauro Rodrigues da Cunha, Michelle A. A. Bochnia, Paula Jancso Fabiani, Regina Stella Shwandner, Ricardo Reisen de Pinho, Rosa Maria Fischer, Sandra Guerra, Sérgio Mindlin, Simone Schapira, Vera Marques e Wagner de Siqueira Pinto.

### Revisão Estilística

Lucélia Aparecida Pulzi

## MENSAGEM DOS PATROCINADORES

---

Os princípios e práticas da boa Governança vêm se consolidando como instrumentos para alavancar e impactar positivamente os resultados em qualquer tipo de organização, independentemente do seu porte ou natureza jurídica, seja ela uma instituição pública, empresarial ou integrante do terceiro setor. Para as organizações da sociedade civil em especial, adotar boas práticas de Governança se tornou indispensável para garantir a legitimidade e relevância do setor.

Este é o caso das fundações e institutos empresariais, que, cada vez mais, devem ter em seus planejamentos estratégicos e na relação com os diversos atores envolvidos no processo - mantenedores, poder público, conselhos, integrantes, fornecedores e, principalmente, a comunidade beneficiada - uma postura norteada pelos conceitos básicos da boa Governança.

*O Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais* surgiu como resposta a essa demanda e se tornou um instrumento fundamental para orientar organizações da sociedade civil, em especial fundações e institutos empresariais, na condução de mudanças efetivas e positivas no seu processo de Governança. Ao oferecer recomendações objetivas, que reforçam a relevância das melhores práticas, o Guia consolida as lições aprendidas no que diz respeito à boa administração dessas organizações, em um ambiente autorregulado.

Ao apoiar a revisão do Guia de Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais e a publicação de sua 2ª edição, esperamos reforçar a relevância das melhores práticas e, assim, otimizar o valor das fundações e institutos empresariais, facilitando o seu desempenho, contribuindo para a sua longevidade e, sobretudo, alavancando todo o setor.

## ÍNDICE

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>PREFÁCIO .....</b>	<b>15</b>
<b>CONCEITO E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA .....</b>	<b>18</b>
<b>CONCEITO DE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO .....</b>	<b>20</b>
<b>1. MISSÃO E OPERAÇÕES .....</b>	<b>21</b>
1.1 Missão.....	21
1.2 Articulação com exigências legais da mantenedora.....	21
1.3 Suporte operacional e logístico da mantenedora.....	22
1.4 Uso de nome e marca.....	22
<b>2. TITULARIDADE .....</b>	<b>25</b>
2.1 Associados e instituidores.....	25
2.2 Voluntários, contribuintes e apoiadores.....	25
2.3 Partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) .....	26
2.4 Exercício do voto.....	26
2.5 Assembleia Geral.....	27
2.5.1 Principais competências da Assembleia Geral em associações.....	27
2.5.2 Convocação e realização da Assembleia Geral.....	28
2.5.3 Pauta e documentação.....	28
2.5.4 Regras de votação.....	29
2.5.5 Conflito de interesses nas Assembleias Gerais.....	29
2.6 Transferência de controle.....	30
2.7 Admissão, exclusão e saída voluntária de associados.....	30
2.8 Distribuição de patrimônio, renda ou vantagens.....	31



## ÍNDICE

---

<b>3 . CONSELHO .....</b>	<b>33</b>
3.1 Conceito e Missão.....	33
3.2 Atribuições do Conselho.....	34
3.3 Políticas da organização.....	36
3.4 Gerenciamento de riscos.....	37
3.5 Sustentabilidade.....	37
3.6 O papel individual de cada conselheiro.....	38
3.7 Qualificações do conselheiro.....	40
3.8 Disponibilidade de tempo.....	41
3.9 Composição do Conselho.....	41
3.10 Número de membros.....	43
3.11 Prazo do mandato.....	43
3.12 Presidente do Conselho.....	44
3.13 Segregação das funções de presidente do Conselho e executivo principal.....	44
3.14 Classes de conselheiros.....	45
3.15 Conselheiros independentes.....	45
3.16 Convidados para as reuniões do Conselho.....	46
3.17 Educação contínua dos conselheiros.....	47
3.18 Avaliação do Conselho e de cada um dos conselheiros.....	47
3.19 Avaliação do executivo principal.....	47
3.20 Planejamento da sucessão.....	47
3.21 Introdução de novos conselheiros.....	48
3.22 Remuneração.....	48
3.23 Orçamento do Conselho.....	48

3.24	Relacionamento com os associados e mantenedores / instituidores.....	49
3.25	Relacionamento com o executivo principal e seus subordinados.....	49
3.26	Relacionamento com a Auditoria Independente.....	50
3.27	Relacionamento com o Conselho Fiscal.....	50
3.28	Secretaria do Conselho.....	50
3.29	Datas e pautas das reuniões.....	51
3.30	Documentação e preparação das reuniões.....	52
3.31	Condução das reuniões.....	52
3.32	Atas das reuniões.....	53
3.33	Confidencialidade.....	54

#### **4. GESTÃO..... 55**

4.1	Executivo principal.....	55
4.2	Seleção da equipe da organização.....	55
4.3	Transparência (disclosure).....	55
4.4	Acesso a instalações, informações e arquivos.....	55
4.5	Relacionamento com as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) .....	56
4.6	Relatórios periódicos.....	56
4.7	Controles internos.....	57
4.8	Código de conduta.....	57
4.9	Avaliação do executivo principal e da equipe técnica.....	57
4.10	Remuneração.....	57

#### **5. AUDITORIA INDEPENDENTE..... 59**

5.1	Contratação, remuneração, retenção e destituição.....	59
-----	---	----

## ÍNDICE

5.2	Recomendações dos auditores independentes.....	59
5.3	Serviços extra-auditoria.....	59
5.4	Normas profissionais de independência.....	60
<b>6.</b>	<b>CONSELHO FISCAL.....</b>	<b>61</b>
6.1	Atribuições do Conselho Fiscal.....	61
6.2	Composição.....	62
6.3	Agenda de trabalho.....	62
6.4	Relacionamento com os associados e/ou mantenedora / instituidora.....	63
6.5	Relacionamento com a Auditoria Independente.....	63
6.6	Remuneração do Conselho Fiscal.....	64
6.7	Orçamento do Conselho Fiscal.....	64
6.8	Pareceres do Conselho Fiscal.....	64
<b>7.</b>	<b>CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES.....</b>	<b>65</b>
7.1	Código de conduta.....	65
7.1.1	Abrangência.....	65
7.2	Conflito de interesses.....	66
7.2.1	Operações com partes relacionadas.....	67
7.2.2	Afastamento das discussões e deliberações.....	67
7.3	Política de divulgação de informações.....	68
7.4	Política sobre contribuições, doações e uso de incentivos fiscais....	69

## APRESENTAÇÃO

### GOVERNANÇA E AUTORREGULAÇÃO NO TERCEIRO SETOR

Apresentamos a segunda edição, revisada e ampliada, do primeiro guia de recomendações de melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais publicado no Brasil. Fruto de parceria entre o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), este Guia objetiva promover as melhores práticas de governança entre os principais agentes do investimento social do País, por meio do estabelecimento de padrões de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

Este Guia foi desenvolvido, primariamente, para fundações e institutos de origem empresarial, mas as recomendações de boas práticas de governança se aplicam a outras organizações sem fins lucrativos. É indicado que cada organização avalie quais práticas devem adotar e a melhor forma de fazê-lo, de maneira que se adapte a sua estrutura e realidade.

Esta obra – que acontece quase vinte anos após o nascimento das duas organizações realizadoras – sinaliza dois importantes avanços da sociedade civil brasileira. O primeiro é o crescimento da sociedade civil organizada, que engajou empresas no papel tanto de financiadoras como de realizadoras de investimento social, e o segundo é a importância que passou a ser dada às práticas de governança, como importante instrumento de autorregulação em todos os setores.

Certamente, o aprimoramento da governança é um esforço contínuo, fundamentado em bases legais já postas, sobre as quais é preciso que o setor privado faça a sua parte, expandindo as boas práticas de governança para todas as organizações da sociedade civil, estabelecendo assim as bases do que poderá ser um sistema de autorregulação. Seus principais agentes - sejam eles financiadores ou executores de projetos e programas

## APRESENTAÇÃO

---

de interesse público - podem e devem adotar práticas que sirvam de exemplo para os demais, reforçando a legitimidade das organizações da sociedade civil.

Acreditamos que isso é necessário e plenamente possível. Há maturidade suficiente para alcançarmos esse novo patamar dentro dos próximos anos.

## RECONHECIMENTO MÚTUO: A CHAVE DA PARCERIA

Com o crescimento do número de fundações e associações privadas que realizam investimentos sociais, houve também uma crescente preocupação das partes interessadas da sociedade em relação a controles, transparência, gestão e prestação de contas dessas organizações. Financiadores, patrocinadores, órgãos regulatórios, governos, organizações da sociedade civil, consumidores e mídia em geral demandam, cada vez mais, das organizações com que se relacionam boas práticas de governança.

O GIFE tem interesse em promover esse debate e desenvolver projetos que ajudem fundações e institutos empresariais a melhorar não apenas a sua gestão, como também a sua governança.

O IBGC, por sua vez, como introdutor, disseminador e principal referência no Brasil no campo da Governança Corporativa, também reconhece as particularidades dessas organizações, seu impacto e relacionamento com a governança das empresas (sejam elas instituidoras ou mantenedoras) e a necessidade de elaboração de uma publicação específica.

A parceria representa, assim, um duplo reconhecimento. Por parte do GIFE, da importância da governança para a sustentabilidade das organizações associadas e da sua atuação na sociedade. Com este Guia, a governança ganha no GIFE o peso que lhe é devido no campo do investimento social. Ao mesmo tempo, ao participar da elaboração de um guia de melhores práticas específico para fundações e institutos empresariais, o IBGC presta o seu reconhecimento à importância das práticas de investimento social

para a sociedade, a economia e as empresas que financiam ou executam projetos de interesse público.

O produto oriundo da parceria entre duas instituições com focos completamente distintos – o GIFE e o IBGC – possui duas características próprias das alianças bem-sucedidas: atende às missões de ambas as organizações e é maior e melhor do que a soma das potencialidades dos aliados. Os esforços para o alinhamento entre os princípios de Governança Corporativa e as práticas de investimento social no Brasil foram entremeados pela preocupação com a busca pelo equilíbrio que, inevitavelmente, reflete-se no texto do Guia.

## CONSTRUÇÃO DO GUIA: A BUSCA PELO EQUILÍBRIO

Equilíbrio. Esta foi considerada, desde o início do processo, a palavra-chave para a governança de fundações e institutos empresariais, focada na conciliação do interesse público (ligado às causas em função das quais a organização existe) com o interesse privado (ligado predominantemente à reputação da empresa mantenedora ou instituidora).

Duas perguntas traduzem parte dos desafios enfrentados: Como conciliar os princípios de governança com as práticas existentes nas organizações? Como definir essas organizações que não são empresas e tampouco ONGs?

Também foram identificadas questões controversas. Por um lado, conforme as boas práticas de Governança Corporativa, recomenda-se ao segundo setor (campo de atuação das empresas instituidoras e mantenedoras) a realização de ações sociais que atendam os interesses das empresas. Por outro, entendimento comum no terceiro setor (principal campo de atuação e relacionamento de fundações e institutos empresariais) pede que estas organizações voltem suas ações e estratégias para o interesse público.

## APRESENTAÇÃO

---

Disso originam-se outras perguntas: seriam as fundações e institutos empresariais pertencentes ao segundo setor, mesmo sendo sem fins lucrativos? Seriam elas organizações de terceiro setor, mesmo ligadas a marcas e atendendo aos interesses (ainda que parcialmente) de uma empresa ou grupo controlador? Ou são essas as organizações que formariam o controverso “setor dois e meio”<sup>1</sup>? (Mindlin, 2009).

Outro ponto de equilíbrio visado ao longo do processo de construção do Guia relacionava-se à definição da abordagem do texto. Havia uma demanda, principalmente por parte de atores mais avançados em governança, para que o Guia estabelecesse padrões rígidos, uma barra elevada, rica em detalhes, e que abrangesse todas as questões importantes. Este caminho pedia, além de mais tempo, uma participação ampliada de atores e partes interessadas em sua construção. Ao final do processo, teríamos um código mais definitivo e, possivelmente, mais legítimo perante os diversos setores da sociedade. Por outro lado, tínhamos também a preocupação, colhida em diversas ocasiões com os atores mais “presentes” nas práticas, para que o Guia fosse uma primeira referência.

Por isso, sem a pretensão de apresentar um código definitivo, optou-se nesta iniciativa promover um longo e permanente debate sobre a governança em fundações e institutos empresariais, considerando as especificidades dessas organizações.

### **GIFE e IBGC**

---

<sup>1</sup> “A Governança de Fundações e Institutos Empresariais: Um Estudo Exploratório.” Sérgio Ephem Mindlin, Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

---

## PREFÁCIO

Este Guia propõe-se a auxiliar dirigentes de fundações e institutos na adoção de melhores práticas de governança nas organizações que comandam. Além disso, espera-se que este Guia seja utilizado por empresas mantenedoras e instituidoras, agentes públicos e demais partes interessadas, na interação com tais organizações. Esta segunda edição, revisada e ampliada, consolida as orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as práticas do GIFE e os estudos e observações de seu autor sobre o tema.

Como fundações e institutos empresariais, entende-se aquelas entidades, sem fins lucrativos, criadas e mantidas por empresas ou seus acionistas e geridas por pessoas ligadas à empresa que as mantém. Já como fundações e institutos familiares, entende-se as entidades criadas e mantidas por famílias, que as dirigem sem qualquer vínculo de governança ou gestão com empresa que porventura tenha a família como sócia ou dirigente. Por fim, como fundações e institutos independentes, considera-se aquelas criadas ou mantidas por mais de uma organização, indivíduo ou família, mas com gestão independente de seus mantenedores. “Por fim, fundações e institutos comunitários são organizações sem fins lucrativos que reúnem recursos de uma ou mais organizações ou indivíduos, gerando um fundo usado para investimentos em determinada comunidade. Atuam em uma comunidade ou localidade e são geridas por pessoas que se identificam como pertencentes àquela comunidade.”<sup>2</sup>

À parte dessas diferenças conceituais, todas têm em comum a execução direta ou o apoio a projetos e programas voltados ao interesse público nas mais diversas áreas, como Educação, Desenvolvimento Social, Cultura, Esporte, Proteção Ambiental e Saúde, entre outras. Tais entidades podem ser constituídas na forma jurídica de fundações de direito privado ou de associações sem fins lucrativos, as últimas frequentemente chamadas de institutos.

---

<sup>2</sup> Definições do GIFE sobre fundações e institutos empresariais, familiares e independentes.



## PREFÁCIO

---

Tecnicamente, não existem diferenças legais entre fundações privadas quanto à sua origem, fonte de recursos, propósito ou modo de administração. Por isto, todos os seus possíveis adjetivos (empresarial, familiar, independente, comunitária, etc.) em nada as distinguem do ponto de vista legal. Tais adjetivos usualmente se prestam a identificar o principal grupo de partes interessadas (*stakeholders*), que controla a sua administração ou provê a sua principal parcela de recursos. Essas classificações, contudo, não são sempre tão nítidas, pois é frequente observarmos fundações empresariais atuando em um território delimitado, fundações familiares em sua origem e empresariais em seu custeio (ou vice-versa) e fundações comunitárias mantidas por um grupo de empresas. Desse hibridismo decorre ainda outra diferenciação; entre o instituidor e o mantenedor.

Instituidor é quem criou a fundação, um fato situado no tempo – o dia de sua instituição, ao passo que Mantenedor é quem contribui financeiramente para suas operações, sendo a manutenção uma prática continuada ao longo do tempo. São condições distintas, embora frequentemente ambas sejam assumidas pela mesma empresa, família ou grupo de pessoas.

No que se refere às associações, ainda que a forma jurídica seja sempre a mesma – uma associação de pessoas com propósitos comuns, sem fins lucrativos –, é costumeiro identificar-se como ‘associações’ aquelas organizações abertas a um grupo determinado de pessoas elegíveis, tais como as associações de bairro e profissionais; como ‘clubes’ aquelas que emitem títulos para admissão de associados; e como ‘institutos’ aquelas que têm um quadro mais restrito de associados ou que se dedicam à produção ou difusão de conhecimento. Como ocorre com as fundações, também nesse caso a distinção entre as categorias nem sempre é nítida, dada a liberdade de associação e de ‘batismo’ de cada entidade.

Ao longo deste Guia, algumas orientações serão aplicáveis exclusivamente às fundações, outras às associações e algumas a ambas as formas. Por

conta disto, usaremos a expressão 'organização' quando nos referirmos a algo aplicável tanto a fundações quanto a associações. Ênfase é dada nas fundações e associações (institutos) empresariais e familiares de origem empresarial, embora seja certo que as recomendações deste Guia também poderão ser utilizadas por outras organizações que assim o desejarem. De outra parte, toda vez que o verbo 'dever' for usado, estaremos tratando de práticas mínimas de governança, ao passo que o uso do verbo 'recomendar' ou outra expressão análoga, indica uma prática que, a depender da maturidade da organização, pode ou não ser adotada.

O marco regulatório das organizações sem fins lucrativos no País é complexo e diverso, sendo boa parte das leis construídas e desenhadas para um Brasil que vivia outra realidade, não democrática, onde à sociedade pouco restava que não financiar o assistencialismo. Com a redemocratização, novas pautas floresceram, a sociedade civil organizada cresceu, profissionalizou-se e desenvolveu novas formas de se financiar (prestação de serviços, licenciamento, incentivos fiscais, convênios com o setor público, etc.). A Lei das OSCIP, em 1999, reconheceu essa nova realidade. Sua elaboração foi resultado da mais ampla e qualificada pesquisa sobre o marco regulatório até hoje realizada e sua redação envolveu representantes da sociedade civil e do governo, organizados em um grupo de trabalho voluntário que viu na governança e na autorregulação, pontos fundamentais do novo ambiente regulatório (Szazi, 2005)<sup>3</sup>.

Entendemos que a autorregulação reforça o ambiente democrático onde as organizações da sociedade civil estão inseridas. Não cabe ao Estado controlar a Sociedade; ao contrário, cabe a esta controlar aquele e a si mesma. Este Guia é uma ajuda nesse sentido.

Eduardo Szazi

<sup>3</sup> E Szazi, "Creating a Favorable Environment for Philanthropy and Civil Society: the case of Brazil" in C Sanborn and F Portocarrero, *Philanthropy and Social Change in Latin America* (Harvard University Press, Cambridge 2005)

## CONCEITO E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA\*

---

Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle. As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e de otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Os princípios básicos de Governança são:

### TRANSPARÊNCIA

Mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da organização com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial.

### EQUIDADE

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todas as partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

### PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)

Os agentes de governança – associados, conselheiros, executivos, conselheiros fiscais e auditores – devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

## RESPONSABILIDADE

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos programas, projetos e operações.

## CONCEITO DE INVESTIMENTO SOCIAL

---

Investimento social é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.

Incluem-se neste universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou constituídos por famílias, indivíduos ou comunidades.

Os elementos fundamentais - intrínsecos ao conceito de investimento social – que diferenciam essa prática das ações assistencialistas são:

- preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos;
- estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social;
- envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.

O investimento social pode ser alavancado por meio de incentivos fiscais concedidos pelo poder público e também pela alocação de recursos não-financeiros e intangíveis.

## 1. MISSÃO E OPERAÇÕES

### 1.1 MISSÃO

Fundações e institutos de origem empresarial são entidades concebidas para reunir as ações socioambientais de uma empresa de forma a otimizar a sua contribuição, com recursos financeiros e conhecimento, para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

A atuação de fundações e institutos empresariais tem ênfase no interesse público e dá-se pelo fomento a iniciativas em campos diversos (educação, meio ambiente, esporte, cultura, saúde, etc.), atendidos por meio do investimento voluntário, monitorado, controlado e avaliado de recursos de origem privada, ainda que com uso de incentivos fiscais. Para isso, a organização deve definir sua atuação em territórios, públicos ou programas que atendam a demandas sociais reais. Isto não impede que essa atuação contribua, simultaneamente, para a melhoria da imagem da empresa.

É boa prática que a missão efetiva da organização esteja prevista de maneira clara e objetiva no Estatuto Social, que não deverá listar áreas onde a organização não atue, sob pena de comprometer o dever fiduciário do Conselho (ver 3.1).

### 1.2 ARTICULAÇÃO COM EXIGÊNCIAS LEGAIS DA MANTENEDORA

Uma fundação ou instituto empresarial pode prestar serviços à seus mantenedores ou a terceiros, mediante remuneração.

Se tais serviços visarem o cumprimento de exigências legais impostas à operação de um empreendimento de mantenedor (quotas de aprendizagem e deficientes, condicionantes ambientais, contribuições compulsórias para fundos etc.), o fato deve ficar claro no relatório de atividades da fundação ou instituto empresarial, de forma a não confundirlos com as ações voluntárias.

## 1. MISSÃO E OPERAÇÕES

---

É recomendável que a fundação ou instituto empresarial procure alcançar independência e autonomia na busca de seus propósitos institucionais, ainda que estejam alinhados à visão dos mantenedores.

### 1.3 SUPORTE OPERACIONAL E LOGÍSTICO DA MANTENEDORA

É recomendável que fundações ou institutos empresariais tenham quadros próprios, embora possam valer-se do suporte operacional e logístico de mantenedores para o desenvolvimento de suas atividades, inclusive pela cessão de instalações físicas e de pessoal. Deve-se evitar, contudo, que a organização participe de rateios desses custos, para evitar controvérsias de natureza tributária que podem colocar em risco sua imunidade ou isenção de tributos.

Por outro lado, na existência do compartilhamento, tais despesas devem ser evidenciadas com a maior objetividade possível nos relatórios publicados.

### 1.4 USO DE NOME E MARCA

A fundação ou instituto empresarial pode adotar, em sua denominação social, o nome do mantenedor. O uso gratuito da logomarca do mantenedor é aceitável, mas a organização deve abster-se de adotar o nome de algum dos produtos do mantenedor, dado o seu caráter nitidamente comercial.

A organização deverá se abster de custear quaisquer campanhas publicitárias com logomarcas de titularidade do mantenedor, pois se trata de aplicação de recursos em benefício do fortalecimento de ativo de terceiros.

Da mesma forma, a organização deverá se abster de vincular sua captação

de recursos à venda de produtos e serviços em estabelecimento do mantenedor, articulada ou não com a venda de outros serviços e produtos deste, pois isso pode caracterizar iniciativa da organização para fortalecimento de marca do mesmo.

A organização poderá vincular sua captação de recursos à venda de produtos e serviços do mantenedor, desde que seja uma relação de parceria formalizada e legítima, com benefício mútuo e transparente. Em caso de venda de produtos e serviços do mantenedor com repasse de resultado para a organização, deverá ser evidenciado se o repasse é do valor bruto da venda, do valor de venda líquida de tributos, do valor do lucro na venda ou de parcela destes.





## 2. TITULARIDADE

### 2.1 ASSOCIADOS E INSTITUIDORES

Entidades sem fins lucrativos não têm proprietários na acepção legal do termo. Os instituidores de uma fundação não são seus proprietários, tampouco têm direito a reaver os bens que destinaram à fundação. Nas associações também não há proprietários.

Alguns tipos de associações, como os clubes recreativos mantêm instalações físicas em benefício de seus associados e, por isto, emitem ‘títulos’ e admitem associados por meio do pagamento de ‘jóias’. Assim sendo, podem definir, em estatuto, que seus associados são titulares de quotas ou frações ideais do patrimônio da associação, das quais serão reembolsados quando de sua saída ou extinção da associação. Mesmo neste modelo, o associado não se torna proprietário da associação, apenas tem direito a uma fração ideal do patrimônio da entidade, que segue sem ter proprietários.

O regime de frações ideais do patrimônio não deve ser adotado por institutos empresariais, pois eles não têm o perfil almejado, na medida em que não mantêm instalações físicas em benefício do quadro social, tampouco estão francamente abertos à admissão de novos associados.

### 2.2 VOLUNTÁRIOS, CONTRIBUINTES E APOIADORES

Entidades sem fins lucrativos costumam receber o apoio de pessoas, seja pela prestação de serviços voluntários ou doação de dinheiro e bens, de forma continuada ou esporádica. O apoio de voluntários e doadores não implica necessariamente na admissão do apoiador no quadro de associados do instituto.

É legítimo, portanto, o recebimento e/ou estímulo à doação de recursos ou a prática de serviço voluntário entre os colaboradores da empresa mantenedora ou, mesmo, da comunidade, em benefício da fundação ou instituto empresarial, sem que a organização seja obrigada a permitir a

## 2. TITULARIDADE

---

participação de tais apoiadores no seu processo decisório.

### 2.3 PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*)

Por serem voltadas a causas de interesse público, as operações de fundações e institutos empresariais afetam diversos grupos, comumente denominados “partes interessadas” (*stakeholders*), que incluem, por exemplo, o governo, as comunidades como um todo e os indivíduos beneficiados, em particular.

Não é necessário que todas as partes interessadas componham o quadro de associados de uma associação, nem que figurem como instituidoras de uma fundação. Não obstante, é recomendável que as partes interessadas mais relevantes estejam representadas de alguma forma nos órgãos colegiados da organização, no Conselho (Capítulo 3) ou no Conselho Fiscal (Capítulo 6). Podem, ainda, estar representadas em órgãos de aconselhamento, sem caráter deliberativo, como os conselhos consultivos, ou, ainda, em conselhos ou foros de discussão e avaliação de projetos da organização.

### 2.4 EXERCÍCIO DO VOTO

Todo associado quite com suas obrigações sociais deve ter direito a voto. As regras de exercício do voto devem ser claras, estáveis e transparentes.

A legislação determina que, nas associações, todos os associados devem ter iguais direitos, embora admita que o estatuto possa estabelecer categorias com vantagens especiais.

No que se refere às fundações, a legislação não fixa uma regra para voto nas deliberações do Conselho, havendo, portanto, ampla liberdade para conceber-se um modelo adequado às necessidades.

## 2.5 ASSEMBLEIA GERAL

As assembleias são frequentes em associações, embora não exista impedimento legal para que uma fundação com ampla base de mantenedores venha a adotar um procedimento análogo para a escolha dos membros de seu Conselho.

Todas as referências feitas neste Guia à “Assembleia Geral” são extensivas a quaisquer “reuniões dos associados”.

### 2.5.1 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DA ASSEMBLEIA GERAL EM ASSOCIAÇÕES

Nas associações, são competências exclusivas da Assembleia Geral:

- Alterar o Estatuto Social;
- Destituir, a qualquer tempo, dirigentes (conselheiros e conselheiros fiscais e, a depender do estatuto, diretores);

São competências recomendadas para a Assembleia Geral:

- Eleger os conselheiros e conselheiros fiscais;
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- Deliberar sobre transações patrimoniais relevantes, tais como alienação ou constituição de ônus sobre bens imóveis, contratação de empréstimos e concessão de fianças, avais e garantias contratuais a terceiros;
- Extinguir a associação.

## 2. TITULARIDADE

---

### 2.5.2 CONVOCAÇÃO E REALIZAÇÃO DA ASSEMBLEIA GERAL

A convocação da Assembleia Geral, informando o local, a data e o horário, deve ser feita de forma a facilitar a presença do maior número possível de seus integrantes, permitindo que tenham tempo para estar suficientemente preparados para a deliberação. Quanto maior a dispersão de seus integrantes e a complexidade dos assuntos a serem tratados, maior deve ser o prazo de antecedência. Não há obrigação legal de convocação pela imprensa.

Para organizações com amplo número de votantes, é boa prática a utilização de instrumentos que facilitem o acesso à assembleia (voto eletrônico, webcast, transmissão on-line), os quais deverão estar previstos no Estatuto Social, podendo ser detalhados em regras complementares fixadas pelo Conselho.

### 2.5.3 PAUTA E DOCUMENTAÇÃO

A pauta da Assembleia Geral e a documentação pertinente – com o maior detalhamento possível – devem ser disponibilizadas, na data da primeira convocação, para que os associados possam posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados, pela remessa junto com a convocação, na sede social ou no sítio da organização na internet. Cópias dos materiais deverão estar disponíveis no local e momento de realização da Assembleia.

A pauta não deve incluir o item “outros assuntos”, para evitar que temas importantes não sejam revelados com a necessária antecedência. O Estatuto Social deve prever que assuntos não incluídos expressamente na convocação somente poderão ser votados caso haja presença de todos os associados.

A ata deverá registrar as deliberações de forma clara e objetiva, com

respectivo quórum de aprovação. Caso faça referência sucinta a documentos e/ou propostas, estes deverão ser anexados à ata para fins de registro no cartório de pessoas jurídicas.

#### **2.5.4 REGRAS DE VOTAÇÃO**

As regras de votação devem ser bem definidas e devem prever com objetividade tanto o quórum de instalação da assembleia, ou seja, o número mínimo de presenças para que seja válido o início dos trabalhos, como o quórum de deliberação, ou seja, o número mínimo de votos favoráveis que deve ser alcançado na assembleia instalada para que uma proposição seja aprovada.

A organização deve facilitar a participação de associados em assembleia. Um dos meios possíveis é por outorga de procuração. Entretanto, essa deve ter o número limitado a um mesmo procurador, cuidando-se para que os procuradores votem de acordo com as instruções expressas previstas no respectivo instrumento de mandato.

Tanto as procurações como os documentos comprobatórios da condição de associados devem ser analisados utilizando o princípio de boa-fé, com o mínimo de exigências de ordem burocrática.

#### **2.5.5 CONFLITO DE INTERESSES NAS ASSEMBLEIAS GERAIS**

A pessoa que, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da organização em determinada deliberação deverá comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação desse item, ainda que esteja representando terceiros. Não há, contudo, conflito de interesses no exercício de voto em deliberações sobre aprovação de contas, eleição de dirigentes ou apreciação de reformas do Estatuto Social.

## 2. TITULARIDADE

---

O Estatuto Social deve conter mecanismos para a resolução de casos de conflito de interesses (vide 7.2.2).

### 2.6 TRANSFERÊNCIA DE CONTROLE

Por não terem capital social, e, por consequência, proprietários de frações do capital, a transferência de controle de associações dá-se pela substituição da titularidade da maioria de votos em Assembleia Geral, ou seja, pela substituição de parte significativa do quadro de associados. Já nas fundações, dá-se pela substituição do Conselho, para as situações em que os conselheiros escolhem seus substitutos, ou pela alteração das regras do Estatuto Social, versando sobre a escolha, por um agente externo, dos ocupantes do Conselho.

Sendo sem fins lucrativos e sem proprietários de frações do capital, é vedado o pagamento ou cobrança de qualquer valor para a transferência do controle de uma fundação ou instituto, pois implica subversão da natureza não lucrativa da entidade.

### 2.7 ADMISSÃO, EXCLUSÃO E SAÍDA VOLUNTÁRIA DE ASSOCIADOS

A legislação determina que o Estatuto Social de associações deve prever os requisitos para admissão, exclusão e saída voluntária de associados.

A admissão deve, necessariamente, condicionar o ingresso à concordância com os termos do Estatuto Social, regimento interno, e eventuais documentos relevantes da organização, como “Carta de Princípios”, “Código de Conduta” e “Políticas”, por exemplo, de forma a assegurar a convergência de propósitos. É boa prática adotar procedimentos para manter atualizadas as informações sobre a composição do quadro de associados.

A exclusão de associado somente poderá ocorrer por justa causa, reconhecida em procedimento que assegure o direito de defesa e recurso, de acordo com regras definidas com clareza e objetividade no Estatuto Social.

É boa prática que todo o procedimento de exclusão seja amparado em evidências escritas, como relatórios, atas, depoimentos e demais documentos, assegurando-se ao associado em questão amplo acesso a eles, bem como apresentação de defesa escrita em prazo razoável. Em caso de sessões conduzidas oralmente, será necessário que os debates sejam transcritos em atas suficientemente detalhadas, que guardem coerência com o debatido. A gravação dos procedimentos, com posterior transcrição, é recomendada.

A deliberação pela exclusão deve ser clara, objetiva e fundamentada, assegurando o direito de recurso a instância superior ou à Assembleia Geral.

A liberdade de associação impõe o dever de reconhecer o direito de qualquer pessoa retirar-se da associação, devendo o Estatuto Social fixar as condições para tal, assegurando ampla liberdade para fazê-lo, mediante simples comunicação escrita.

Toda reorganização societária (incluindo incorporação, cisão e fusão) deve dispor sobre a admissão de associados da associação extinta na(s) entidade(s) resultante(s).

## **2.8 DISTRIBUIÇÃO DE PATRIMÔNIO, RENDA OU VANTAGENS**

Entidades sem fins lucrativos são legalmente impedidas de distribuir parcela do seu patrimônio ou renda a qualquer pessoa, a qualquer título, sob pena de suspensão de imunidades e perda de isenções fiscais.



## 2. TITULARIDADE

---

Sempre que a organização oferecer benefícios ou vantagens aos seus associados ou mantenedores (fruição de instalações físicas, inscrições antecipadas em eventos, descontos na aquisição de bens ou serviços, etc.), deverá divulgar objetivamente tais práticas, não só entre os associados, como também para a comunidade em geral, pelos meios usuais de comunicação (murais, sítio na internet, informativos escritos, etc.).

## 3. CONSELHO

### 3.1 CONCEITO E MISSÃO

O Conselho é o órgão colegiado com o dever fiduciário de garantir o cumprimento da missão da organização.

Como principal órgão do sistema de governança, deve deliberar sobre as políticas de governança e o direcionamento estratégico da organização. Elo entre a causa e a gestão, o Conselho orienta e supervisiona a relação da organização com as demais partes interessadas, zelando pelos fins sociais da organização e deixando para o executivo principal a escolha dos meios para alcançar tal objetivo, que é uma função de gestão.

O Conselho não é um órgão executivo de nível superior; pois seu papel não é gerir, mas exigir boa gestão, tarefa que incumbe, tal como se propõe neste Guia, ao executivo e equipe técnica.

Incumbe ao Conselho fixar as políticas da organização, que são, em síntese, os limites de atuação do executivo e da equipe, o que eles não podem fazer. Todo cuidado deve ser tomado para que não se pratique atos ilegais com a justificativa de alcançar os fins da organização.

Por isso, dentro dos limites impostos pelas políticas da organização, o executivo, como administrador, tem liberdade para usar sua criatividade e habilidades para descobrir e executar os meios para alcançar os fins organizacionais. Seguindo nesse raciocínio, a boa governança divide atribuições, incumbindo ao Conselho a fixação das políticas, sem interferência nas escolhas gerenciais, que caberão ao executivo.

Toda organização deve ter um Conselho. Este deve ser eleito pelos associados, nas associações, ou escolhido pelo instituidor/mantenedor ou pelos próprios conselheiros, nas fundações, sem perder de vista todas as demais partes interessadas, o objetivo social e a sustentabilidade da organização no longo prazo.

### 3. CONSELHO

---

Os conselheiros devem sempre decidir de acordo com os interesses da organização como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu, e devem também prestar contas de seus atos para aqueles que os escolheram e para os órgãos públicos pertinentes, em função da forma jurídica (fundações) ou dos títulos (Oscip, Utilidade Pública, Cebas – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social) e registros (conselhos de Política Pública) que a organização detiver.

Nas associações, o Conselho recebe poderes dos associados e para estes presta contas. Nas fundações, embora o Conselho seja um órgão autônomo, é boa prática a prestação de contas aos instituidores e/ou mantenedores.

#### 3.2 ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO

O Conselho deve zelar pelos valores e propósito da organização. A fim de que o interesse da organização sempre prevaleça, o Conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses, bem como divergências de opiniões.

Entre as responsabilidades do Conselho destacam-se:

- Assegurar que a gestão atue de forma a garantir a viabilidade econômica da organização, que não deve ser deixada exclusivamente sob a responsabilidade do executivo principal e equipe;
- Discutir, aprovar e monitorar:
  - Políticas de alcance dos fins organizacionais e práticas de governança;
  - Orçamento da organização e sua execução;
  - Gestão patrimonial dos ativos da organização;

- Direcionamento estratégico (cabendo o planejamento estratégico aos executivos);
- Reorganizações societárias e alterações estatutárias;
- Contratação, avaliação, remuneração e dispensa do principal executivo e dos demais executivos, sob proposta do primeiro;
- Escolha e avaliação da Auditoria Independente;
- Processo sucessório dos conselheiros (nas fundações, quando previsto no Estatuto Social);
- Processo sucessório de executivos;
- Relacionamento com partes interessadas;
- Sistema de controles internos, incluindo políticas e limites de alçada;
  
- Apoiar e supervisionar a gestão de:
  - Atividades sociais;
  - Riscos (vide 3.4);
  - Pessoas.
  
- Prestar contas:
  - Aos associados (no caso das associações);
  - Ao Ministério Público Estadual, do Distrito Federal e Territórios (para as fundações, via curadorias de fundações ou órgão análogo);

### 3. CONSELHO

---

- Ao Ministério da Justiça (para as entidades declaradas de Utilidade Pública Federal ou qualificadas como organizações da Sociedade Civil de Interesse Público);
- Aos conselhos de Política Pública em nível municipal, para as situações em que a organização esteja registrada.
- Realizar anualmente um processo de avaliação do órgão e de seus integrantes.

O Conselho não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias para o cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se necessário.

#### 3.3 POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A estrutura organizacional proposta neste Guia visa atribuir aos conselheiros a responsabilidade pela definição de políticas, deixando para o nível executivo a prática de atos gerenciais. No modelo, as políticas delimitam o exercício do poder decisório dos executivos, sem tolher sua capacidade de planejamento e execução.

Chamamos de políticas os valores escritos e suas perspectivas, as quais podem ser divididas em quatro categorias:

- Políticas de FINS, que prescrevem missão e prioridades: quais benefícios devem ocorrer e para quais pessoas;
- Políticas de LIMITAÇÕES EXECUTIVAS, que fixam os limites éticos e cuidados necessários na ação da equipe técnica, práticas e circunstâncias;

- Políticas de PROCESSO DE GOVERNANÇA, esclarecendo o próprio trabalho do Conselho e suas regras, incluindo seu relacionamento com a “posse”, tanto do cargo como da organização;
- Políticas de LIGAÇÃO, descrevendo a ligação entre o Conselho e o nível executivo.

Como as três últimas tendem a ser mais estáveis, o Conselho fica virtualmente livre para dedicar seu tempo aos FINS da organização e, portanto, com maior capacidade de agregar pessoas capazes de fazer a diferença na fixação de estratégias para o desenvolvimento das comunidades onde atua.

### 3.4 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O Conselho deve assegurar-se de que o executivo principal identifique preventivamente – por meio de sistema de informações adequado – e liste os principais riscos a que a organização está exposta e sua probabilidade de ocorrência, mensurando a exposição financeira a eles consolidada (considerando sua probabilidade de ocorrência, impacto financeiro potencial e aspectos intangíveis), bem como as medidas e os planos adotados para prevenção ou minimização.

### 3.5 SUSTENTABILIDADE

No exercício de todas as suas atribuições, o Conselho deverá considerar aspectos de sustentabilidade. Os impactos no meio ambiente e na sociedade devem ser considerados na atuação da organização. Cabe ao Conselho assegurar-se de que a organização segue indicadores de sustentabilidade de suas operações, assim como considera fatores ambientais e sociais na execução de suas atividades.

### 3. CONSELHO

---

#### 3.6 O PAPEL INDIVIDUAL DE CADA CONSELHEIRO

Alimentando-se do fato de que pessoas são, inicialmente, formadas para administrar e, assim, constroem suas experiências e carreiras na administração de negócios, aquelas convidadas para comporem os conselhos costumam, equivocadamente, adotar uma destas quatro posturas: (i) são “experts” e, assim, exercem suas atribuições isoladamente, assumindo pessoalmente a responsabilidade por ações na sua área de conhecimento, tais como jurídica, marketing, finanças etc.; (ii) são “gerentes graduadas” e, portanto, mandam nas equipes, interferindo no dia a dia das operações da organização; (iii) são “homologadoras” e, então, agem de forma condescendente, aprovando tudo o que lhes submetem, pois estão lá por cortesia a alguém ou para fazer algo em sua aposentadoria; ou (iv) são “investigadoras”, atuando de forma microgerencial, em busca de detalhes ou controle de gastos irrelevantes.

Essas atitudes devem ser evitadas, pois prejudicam o processo de governança, que deixa de contar com a inteligência coletiva do Conselho para substituí-la por um conjunto desarticulado de pessoas alheias à organização ou focadas em detalhes pouco relevantes. Por isso, antes de aceitar sua função, cada candidato a conselheiro deve ser comunicado do que se espera dele.

A ênfase no coletivo não substitui, porém, determinados aspectos individuais do papel de cada conselheiro; pelo contrário, depende deles. Assim, para que o Conselho realmente funcione como tal, cada conselheiro deve:

- Estar preparado para participar responsabilmente, no Conselho e em comitês por esse criados, executando as tarefas para as quais tenha sido incumbido, preparando-se para as reuniões, debatendo, expressando sua opinião e suportando a decisão coletiva como legítima, ainda que, em sua opinião, não seja a melhor;

- Representar todas as partes interessadas da organização, e não apenas a que o elegeu, pois o dever fiduciário do conselheiro é com a organização, sua causa e beneficiários, e não com seu eleitor ou financiador;
- Ser proativo e responsável pelo comportamento e produtividade do grupo, ou seja, deve zelar para que o grupo atue como colegiado, execute suas atribuições e não corrompa suas próprias regras;
- Honrar divergências de opiniões sem se intimidar, encorajando opiniões divergentes para a melhor tomada de decisão, ou seja, espera-se que o conselheiro expresse sua opinião sobre os temas propostos e não se intimide com terceiros que querem fazer valer suas opiniões com uso de formas assertivas de linguagem;
- Usar sua competência para construir o saber coletivo, fazendo com que o seu conhecimento em determinado tema sirva para que os outros conselheiros possam construir análises próprias relevantes;
- Ser intolerante com adiamentos perpétuos, ou seja, deve evitar que o Conselho se abstenha de tratar de assuntos complexos ou tome decisões difíceis, permanecendo na zona de conforto do adiamento continuado;
- Apoiar a decisão final tomada de forma legítima e colegiada, ainda que tenha sido voto vencido, pois isto fortalece o processo de governança, ao passo que a manifestação de dissenso, a falta de apoio e a sabotagem o minam;
- Ter espírito de serviço à causa, colocando seus saberes e inteligência em benefício dela e não esperar ser servido pela organização, investindo o tempo do Conselho e da organização em agendas pessoais.



### 3. CONSELHO

---

#### 3.7 QUALIFICAÇÕES DO CONSELHEIRO

Os conselheiros devem possuir:

- Visão estratégica;
- Alinhamento com os valores da organização e seu código de conduta;
- Conhecimento das melhores práticas de governança;
- Capacidade de defender seus pontos de vista a partir de julgamento próprio;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação;
- Capacidade para trabalho em equipe;
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Noções de legislação aplicável às entidades sem fins lucrativos e ao objetivo social;
- Percepção do perfil de risco da organização (apetite a riscos e tolerância ao risco) <sup>4</sup>.

O conselheiro deve ainda estar isento de conflito de interesse fundamental (não administrável, não pontual ou situacional, que seja ou se espere que seja permanente) e permanentemente atento aos assuntos da organização e entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do Conselho.

---

<sup>4</sup> Enquanto "apetite ao risco" está associado ao nível de risco que a organização pode aceitar na busca e realização de sua missão/ visão (análise ex-ante), "tolerância ao risco" diz respeito ao nível aceitável de variabilidade na realização das metas e objetivos definidos (atividade mais associada ao monitoramento, ex-post).

---

### 3.8 DISPONIBILIDADE DE TEMPO

Ao assumir uma cadeira em um Conselho, um conselheiro deve ter em mente os deveres fiduciários de diligência, lealdade e de informar, e também a responsabilidade assumida com as partes interessadas daquela organização, que contam com o seu comprometimento e participação atenta, para que a missão e o resultado das ações sejam preservados e melhorados.

Para poder exercer esse papel, o conselheiro deve observar minuciosamente os compromissos pessoais e profissionais em que já está envolvido para saber se poderá dedicar o tempo necessário ao novo Conselho. A participação de um conselheiro vai além da sua presença em reuniões e leitura da documentação prévia.

A qualidade do Conselho é diretamente influenciada pelo tempo disponível de seus membros. Portanto, é recomendável que a organização fixe um número máximo de conselhos a serem ocupados por seus conselheiros, sempre levando em consideração a atividade principal de cada conselheiro.

### 3.9 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO

O conceito de representação de qualquer das partes interessadas não é adequado para a composição do Conselho. Deve-se evitar modelos que prevejam a formação do conselho com representantes de segmentos específicos das partes interessadas, pois o conselheiro tem seus deveres relacionados à organização e, conseqüentemente, a todas as partes interessadas e não a apenas uma parte delas.

A existência de conselheiros suplentes deve ser evitada, pois não é uma boa prática de governança. Como exemplo, os suplentes para ausências eventuais não têm condições de estar satisfatoriamente familiarizados

### 3. CONSELHO

---

com os problemas da organização.

Em qualquer caso, deve-se buscar diversidade de experiências, conhecimentos e perfis/estilo, de maneira que se possa reunir as competências para o exercício de suas atribuições. Ao compor o Conselho, a organização deve considerar a criação de um ambiente que permita a livre expressão dos conselheiros.

O Conselho, como colegiado, deve buscar reunir em seus membros as seguintes competências:

- Experiência:
  - de participação em outros conselhos,
  - como executivo sênior,
  - em gestão de mudanças e administração de crises,
  - em identificação e controle de riscos e
  - em gestão de pessoas;
- Conhecimentos:
  - de finanças,
  - contábeis,
  - jurídicos,
  - das atividades da organização,
  - do setor empresarial e da área de atuação da empresa mantenedora e
  - do terceiro setor e da área de atuação da organização;

- Contatos de interesse da organização.

### 3.10 NÚMERO DE MEMBROS

O número de conselheiros deve ser fixado entre 5 e 11, a depender da complexidade das atividades da organização, seu setor de atuação, estágio de ciclo de vida, porte, etc.

### 3.11 PRAZO DO MANDATO

O prazo do mandato do conselheiro não deverá ser inferior a dois anos nem superior a quatro anos. Embora contribua para a construção de um conselho experiente e produtivo, a reeleição ela deve ser limitada a dois mandatos consecutivos, para também possibilitar a admissão de novas ideias e renovação de lideranças. Em qualquer caso, a reeleição não deve ser automática.

A renovação total do conselho em uma mesma eleição traz riscos de descontinuidade que podem ser muito prejudiciais à organização, tanto em termo de legitimidade quanto em aspectos operacionais. Desta forma, recomenda-se que o estatuto da organização estabeleça renovação parcial do Conselho a cada eleição, garantindo assim que haja um maior equilíbrio entre a continuidade e a renovação do órgão. A renovação de um terço ou metade das vagas do Conselho a cada eleição é uma boa prática.

A renovação de mandato de um conselheiro deve levar em consideração os resultados da avaliação anual dos conselheiros, com particular atenção para a assiduidade e nível de envolvimento, outras atividades exercidas pelo conselheiro e em que medida elas restringem sua participação ou atenção. Os mecanismos para renovação do mandato devem estar expressos no Estatuto Social da organização, que deve ser preciso sobre

### 3. CONSELHO

---

o número de ausências nas reuniões que será tolerado, antes que o conselheiro perca seu mandato.

#### 3.12 PRESIDENTE DO CONSELHO

O presidente do Conselho tem a responsabilidade básica de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros.

Cabe a ele estabelecer objetivos e programas do Conselho, presidir as reuniões, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos, monitorar o processo de avaliação do Conselho segundo os princípios da boa governança. Deve ainda assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício de suas responsabilidades.

#### 3.13 SEGREGAÇÃO DAS FUNÇÕES DE PRESIDENTE DO CONSELHO E EXECUTIVO PRINCIPAL

Para que não haja concentração de poder em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo das funções de presidente do Conselho e executivo principal pela mesma pessoa, uma vez que as atribuições do presidente do Conselho são diferentes e complementares àquelas do executivo principal.

É recomendável que o executivo principal participe das reuniões de Conselho, como convidado. Todavia, todo cuidado deve ser adotado para que o executivo não 'conduza' o trabalho do Conselho, sendo protagonista na definição da pauta e nos trabalhos da reunião.

O Conselho deve realizar regularmente sessões sem a presença dos executivos. Desta forma, o Conselho preserva um espaço de discussão exclusivamente entre os conselheiros, sem criar constrangimentos das partes.

### 3.14 CLASSES DE CONSELHEIROS

Há três classes de conselheiros:

- Independentes (vide 3.15);
- Externos: Conselheiros que não têm vínculo atual com a organização, mas não são independentes. Por exemplo: Associados (para as associações), ex-diretores e ex-funcionários da organização, advogados que prestam serviços à organização ou à sua mantenedora, sócios ou funcionários do grupo mantenedor, parentes próximos de diretores;
- Internos: Conselheiros que são diretores ou funcionários da organização.

O conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação a quem o tenha elegido para o cargo, consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade se refere à organização. Se um conselheiro identificar pressões ou constrangimentos para o exercício de suas funções, deve assumir uma conduta de independência ao votar ou, se for o caso, renunciar ao cargo.

### 3.15 CONSELHEIROS INDEPENDENTES

É recomendável que o Conselho da organização tenha conselheiros independentes. A quantidade de conselheiros independentes depende do grau de maturidade, do ciclo de vida da organização e das características da mesma.

O conselheiro independente caracteriza-se por:

- Não ter qualquer outro vínculo com a organização, seus mantenedores ou principais parceiros;

### 3. CONSELHO

---

- Não ser vinculado a organizações relacionadas aos mantenedores da organização, nem ser integrante de grupo de controle ou deter participação relevante em mantenedor da organização;
- Não ter sido empregado ou diretor da organização, de seus mantenedores ou de alguma de suas subsidiárias há, pelo menos, três anos;
- Não receber remuneração da organização nem estar fornecendo, comprando ou oferecendo (negociando), direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à organização;
- Não ser dirigente ou beneficiário de entidade sem fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas;
- Não ter sido associado, nos últimos três anos, de uma firma de auditoria que atue ou atuou, neste mesmo período, como auditor independente da organização;
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da organização ou de qualquer pessoa que esteja em qualquer das situações apresentadas acima;
- Manter-se independente em relação ao executivo principal da organização.

#### 3.16 CONVIDADOS PARA AS REUNIÕES DO CONSELHO

Pessoas-chave da organização, assessores técnicos ou consultores podem ser convidados ocasionalmente para as reuniões do Conselho, a fim de prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade, não devendo estar presentes no momento

da deliberação.

### **3.17 EDUCAÇÃO CONTÍNUA DOS CONSELHEIROS**

Em face da necessidade de o conselheiro aprimorar seu desempenho e atuar com um enfoque em longo prazo, é recomendável que a organização busque aprimoramento constante das competências de seus conselheiros.

### **3.18 AVALIAÇÃO DO CONSELHO E DE CADA UM DOS CONSELHEIROS**

Recomenda-se que, periodicamente, seja feita uma avaliação do desempenho do Conselho, como grupo, e de cada um dos conselheiros, em particular, notadamente em período próximo à eleição do Conselho.

A condução desse processo de avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho. A participação de especialistas externos poderá contribuir para a objetividade do processo.

A avaliação individual dos conselheiros, particularmente nos aspectos de frequência e participação nas reuniões, é importante fator para a indicação à reeleição.

### **3.19 AVALIAÇÃO DO EXECUTIVO PRINCIPAL**

O Conselho deve fazer, anualmente, uma avaliação formal do desempenho do executivo principal. Cabe a este avaliar o desempenho de sua equipe e estabelecer um programa de desenvolvimento.

### **3.20 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO**

O Conselho deve ter um plano de sucessão do executivo principal sempre



### 3. CONSELHO

---

atualizado e assegurar que este o faça para todas as outras pessoas-chave da organização.

É boa prática haver aproximação do Conselho com outros executivos da organização, coordenada pelo executivo principal, para avaliar possíveis candidatos à sucessão.

#### 3.21 INTRODUÇÃO DE NOVOS CONSELHEIROS

Cada novo conselheiro deve passar por um programa de introdução, com a descrição da função e responsabilidades do cargo, os últimos relatórios anuais, atas das Assembleias Gerais (nas associações), das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos e outras informações relevantes sobre a organização. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas, aos diretores e às pessoas-chave da organização. Também deve tomar conhecimento sobre ou visitar os principais locais onde a organização desenvolve atividades.

O conselheiro deve exercer seu cargo voluntariamente, não recebendo qualquer benefício (mesmo que indireto) pela função que exerce.

#### 3.22 REMUNERAÇÃO

O conselheiro deve exercer seu cargo voluntariamente, não recebendo qualquer benefício (mesmo que indireto) pela função que exerce.

#### 3.23 ORÇAMENTO DO CONSELHO

O Conselho deve possuir orçamento anual para o exercício das suas funções, parte do orçamento geral da organização.

A organização poderá custear ou reembolsar despesas incorridas pelo conselheiro para o exercício de suas atribuições (passagens, hospedagens,

refeições, inscrições em eventos), desde que essas despesas sejam do interesse da organização e tenham sido comprovadas por documentação idônea, dentro de padrões razoáveis de custo.

### **3.24 RELACIONAMENTO COM OS ASSOCIADOS E MANTENEDORES / INSTITUIDORES**

O Conselho é o elo entre a organização e seus mantenedores, associados e instituidores, incluindo a supervisão do relacionamento da organização com as demais partes interessadas. Neste contexto, o presidente do Conselho deve zelar por estes relacionamentos, não apenas em situações formais, previstas no Estatuto Social.

O Conselho deve prestar contas sobre suas atividades, com o objetivo de permitir um bom entendimento e avaliação de suas ações. Os principais veículos para essa comunicação são o relatório anual e o site e, para as associações, a Assembleia Geral. Adicionalmente, é desejável o contato direto de conselheiros com os associados e mantenedores, observadas as regras de sigilo e equidade no tratamento de informações.

### **3.25 RELACIONAMENTO COM O EXECUTIVO PRINCIPAL E SEUS SUBORDINADOS**

O executivo principal é o elo entre o Conselho e o restante da organização. É vital que essa comunicação se dê de forma clara e contínua e que propicie condições para a tomada de decisões eficazes.

Embora o executivo principal deva ser regularmente convidado a participar das reuniões do Conselho, o presidente do Conselho tem papel particular na relação com o executivo principal e deve ser seu interlocutor mais frequente no colegiado. É de fundamental importância a clara separação de papéis entre os dois cargos e o estabelecimento de limites

### 3. CONSELHO

---

de poder e ação.

Para evitar conflitos, preservar a hierarquia e assegurar equânime distribuição de informação, o presidente do Conselho deve ser avisado/consultado quando os conselheiros desejarem entrar em contato com executivos para algum esclarecimento.

#### 3.26 RELACIONAMENTO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE

O relacionamento com os auditores independentes é dever indelegável do Conselho, a quem cabe escolhê-los, aprovar os respectivos honorários, ratificar planos de trabalho e avaliar seu desempenho.

#### 3.27 RELACIONAMENTO COM O CONSELHO FISCAL

O Conselho deve reunir-se periodicamente com o Conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse comum e desenvolver uma agenda de trabalho produtiva para a organização. O Conselho Fiscal deve participar de reuniões do Conselho em que se discutam assuntos sobre os quais deva opinar.

O Conselho deve fornecer aos membros do Conselho Fiscal cópia integral das atas de todas as suas reuniões.

#### 3.28 SECRETARIA DO CONSELHO

O Conselho deve indicar um secretário, que terá as seguintes atribuições:

- Apoiar os processos de governança da organização e propor o seu constante aprimoramento;
- Auxiliar o presidente do Conselho na definição da agenda das reuniões do Conselho e na convocação das Assembleias Gerais

(para as associações);

- Encaminhar a agenda e o material de apoio às reuniões do Conselho, interagindo com a administração, a fim de atender às solicitações de esclarecimentos e de informações apresentadas pelos conselheiros;
- Acompanhar a implantação das decisões do Conselho;
- Apoiar os conselheiros no desempenho de suas atividades;
- Elaborar, lavrar em livro próprio, registrar nos órgãos competentes e divulgar as atas das reuniões do Conselho e das Assembleias Gerais (nas associações), na forma da legislação aplicável.

As solicitações do executivo principal ou dos conselheiros relativas à composição da agenda ou à convocação de reuniões do Conselho devem ser encaminhadas, por escrito, à secretaria do Conselho, que submeterá as propostas ao presidente do Conselho e informará os conselheiros e o executivo principal sobre sua decisão.

### 3.29 DATAS E PAUTAS DAS REUNIÕES

Ao presidente do Conselho cabe a proposição de um calendário anual de reuniões ordinárias e a convocação de reuniões extraordinárias.

A periodicidade das reuniões será determinada pelas particularidades da organização. Elas devem ocorrer com frequência suficiente para garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho, mas evitando-se número superior a uma por mês, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da administração.

As pautas das reuniões do Conselho devem ser preparadas pelo presidente,

### 3. CONSELHO

---

ouvidos os demais conselheiros e, se for o caso, o executivo principal e demais diretores.

Além do calendário com as datas das reuniões, o presidente do Conselho deverá organizar uma agenda temática para o Conselho, coordenando para que os principais tópicos da organização tenham data predefinida para serem abordados. Esse método permite que o Conselho examine com profundidade temas estratégicos e relativos às políticas, não avaliando somente fatos isolados relativamente a um dado tema. Outra vantagem é permitir que a gestão tenha a visão de quando os temas sob sua responsabilidade serão analisados atentamente pelo Conselho. A agenda temática não impede que os assuntos sejam tratados de acordo com sua oportunidade e urgência nas reuniões do Conselho.

#### 3.30 DOCUMENTAÇÃO E PREPARAÇÃO DAS REUNIÕES

A eficácia das reuniões do Conselho depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente (mínimo de sete dias) aos conselheiros. As propostas devem ser bem fundamentadas e a documentação deve ser clara e em quantidade adequada. Um sumário do assunto proposto deve preceder o material de dado tema, assim como a recomendação do voto por parte da gestão para a proposição. A pauta de uma reunião tem que descrever todos os itens em andamento, indicando quando as decisões foram tomadas, relatório de progresso, datas previstas para a conclusão e outros aspectos relevantes.

Devem estar disponíveis ainda, em toda reunião do Conselho, a documentação pertinente tais como Estatuto Social e atas anteriores.

#### 3.31 CONDUÇÃO DAS REUNIÕES

Ao presidente do Conselho cabe zelar pelo bom andamento das reuniões:

cumprimento da pauta, alocação de tempo para cada item, estimular a participação de todos.

De seu lado, os conselheiros e demais participantes devem ter lido toda a documentação e estar preparados para a reunião, anotando questões e pontos a esclarecer durante o encontro. Devem comparecer pontualmente à reunião, assinar a lista de presença e manifestar objetivamente seus pontos de vista, de forma a evitar a repetição de opiniões. Devem ainda dedicar atenção integral à reunião, evitando o uso de aparelhos de comunicação e conversas paralelas. As pessoas devem pedir a palavra ao presidente do Conselho antes de falar.

Ao final de cada deliberação, esta deve ser resumida e confirmada pelos presentes.

### 3.32 ATAS DAS REUNIÕES

Atas devem ser redigidas ao final das reuniões, com clareza e registrando todos os conselheiros e convidados que participaram de parte ou de toda a reunião do Conselho, todas as decisões tomadas, abstenção de voto por conflito de interesses, responsabilidades e prazos. Votos divergentes e discussões relevantes devem constar da ata quando isto for requerido. As atas devem ser circuladas entre todos os envolvidos, para comentários e modificações, antes de sua aprovação, assinaturas e registro.

Não é obrigatório o registro de todas as atas em cartório, que somente é exigido quando versarem sobre eleições e destituições de dirigentes, aprovação ou rejeição de contas, reforma de estatuto e extinção da organização, ou, a depender de dispositivos do estatuto social, autorização de alienação de bens e prática de certos atos de gestão.

### 3. CONSELHO

---

#### 3.33 CONFIDENCIALIDADE

As decisões do Conselho, com os devidos cuidados com assuntos estratégicos, devem ser registradas em ata e encaminhadas ao órgão competente. Em princípio, todas as deliberações do Conselho devem ser divulgadas, embora seja legítimo dar a certas deliberações, debates e estudos tratamento sigiloso, por conta de sua natureza e dos interesses envolvidos. Nesses casos, caberá ao Presidente do Conselho fixar o caráter sigiloso do assunto, o prazo de sigilo e as pessoas que terão acesso a ele.

## 4. GESTÃO

### 4.1 EXECUTIVO PRINCIPAL

O executivo principal é responsável pela gestão da organização e atua como elo entre a equipe técnica e o Conselho. Deve prestar contas ao Conselho e é o responsável pela execução das diretrizes que ele fixar. Seu dever de lealdade é para com a organização.

O executivo principal, com o envolvimento das demais áreas da organização, é responsável pela elaboração e implantação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho. O conceito de segregação de funções deve permear todos os processos.

Cada executivo é pessoalmente responsável pelas suas atribuições na gestão e deve prestar contas ao executivo principal e, sempre que solicitado, ao Conselho, aos associados e demais envolvidos, com a anuência do executivo principal.

### 4.2 SELEÇÃO DA EQUIPE DA ORGANIZAÇÃO

Cabe ao executivo principal a seleção dos demais membros da equipe da organização, dentro dos parâmetros aprovados pelo Conselho.

### 4.3 TRANSPARÊNCIA (DISCLOSURE)

O executivo principal deve prestar e garantir que sejam prestadas aos interessados as informações pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis, com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma.

### 4.4 ACESSO A INSTALAÇÕES, INFORMAÇÕES E ARQUIVOS

O executivo principal deve facilitar o acesso dos membros do Conselho e do Conselho Fiscal às instalações da organização e às informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções,



## 4.GESTÃO

---

inclusive às relativas a exercícios anteriores.

### 4.5 RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*)

Partes interessadas são indivíduos ou entidades que são afetados direta ou indiretamente pelas atividades da organização. Compreendem, além dos associados, instituidores e mantenedores, os beneficiários da organização, seus empregados, clientes e fornecedores, órgãos públicos e comunidades afetas às suas atividades, entre outros.

O executivo principal e os demais diretores devem garantir um relacionamento transparente e no longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com as mesmas.

### 4.6 RELATÓRIOS PERIÓDICOS

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a organização deve divulgar, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, além das informações econômico-financeiras e das exigidas por lei, relatórios periódicos sobre todos os aspectos de suas operações, transações com mantenedores e outras partes relacionadas, remuneração dos gestores, entre outros<sup>5</sup>. Esses relatórios devem conter também informações sobre as atividades do Conselho, assim como detalhamento do modelo de gestão e de governança.

O relatório anual é a mais abrangente e usual forma de prestação de contas à sociedade, mas não deve ser usado como limitador dos mecanismos de tempestividade e periodicidade da comunicação da organização. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e larga difusão de informações.

---

<sup>5</sup> Exemplo: Diretrizes para elaboração de relatórios da Global Reporting Initiative (GRI).

## 4.7 CONTROLES INTERNOS

O executivo principal, auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao Conselho, é responsável pela elaboração e proposição para aprovação de sistemas de controle internos que monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. A eficácia de tais sistemas deve ser revista, no mínimo, anualmente. Esses sistemas de controles internos deverão também estimular que os órgãos da administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e pro ativa na minimização e antecipação de riscos.

## 4.8 CÓDIGO DE CONDUTA

O executivo principal, em conjunto com a sua equipe técnica, deve zelar pelo cumprimento do código de conduta aprovado pelo Conselho.

## 4.9 AVALIAÇÃO DO EXECUTIVO PRINCIPAL E DA EQUIPE TÉCNICA

O executivo principal deve ser anualmente avaliado pelo Conselho. Ele é responsável pelo processo de avaliação da equipe técnica, cujo resultado deve ser informado ao Conselho.

A realização de processos regulares de avaliação deve ser comunicada no Relatório de Atividades.

## 4.10 REMUNERAÇÃO

A organização deve ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios à equipe técnica.

A remuneração total da equipe técnica pode estar estruturada de forma a vincular-se a resultados, com metas em curto e longo prazos relacionadas,

de forma clara e objetiva, à geração de valor às comunidades e causas onde a organização atua, e à viabilidade organizacional. Cuidados devem ser tomados para que a organização não ponha em risco as suas condições de imunidade ou isenção fiscal.

As políticas de remuneração e benefícios do executivo principal e dos demais empregados da organização devem ser aprovadas pelo Conselho e divulgadas aos mantenedores. Respeitado o sigilo aplicável à situação, as políticas devem ser divulgadas e explicadas à equipe da organização.

Ninguém deve estar envolvido em qualquer decisão que abranja sua própria remuneração. Qualquer estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos que indique os limites de atuação dos envolvidos, evitando que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização.

## 5. AUDITORIA INDEPENDENTE

### 5.1 CONTRATAÇÃO, REMUNERAÇÃO, RETENÇÃO E DESTITUIÇÃO

Toda organização deve ter Auditoria Independente com a atribuição de assegurar, de acordo com as normas da profissão, que as demonstrações financeiras reflitam adequadamente sua realidade.

Como parte inerente do trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e avaliação dos controles internos da organização, que deve resultar num relatório circunstanciado específico. A organização pode também contratar outros serviços de auditoria externa independente para informações não financeiras que considere relevantes.

Cabe ao Conselho a contratação dos auditores independentes e a fixação de seu plano de trabalho e honorários.

Os auditores, findo o prazo de sua contratação inicial, poderão ser recontratados após avaliação formal e documentada de sua independência e desempenho, observadas as normas profissionais, legislação e regulamentos em vigor

### 5.2 RECOMENDAÇÕES DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Os auditores independentes devem reportar ao Conselho os seguintes pontos: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a administração; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes.

### 5.3 SERVIÇOS EXTRA-AUDITORIA

Como o auditor não pode auditar o seu próprio trabalho, é vedada sua contratação para realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita.

## 5. AUDITORIA INDEPENDENTE

---

Não obstante, em muitos casos, os auditores são chamados para validar processos gerenciais, tributários, organizacionais ou, até mesmo, para realizar outros serviços dentro de sua capacidade profissional que não comprometem a sua independência. Nesses casos, é recomendável a prévia aprovação para a realização de tais serviços pelo Conselho.

O Conselho deve divulgar às partes interessadas a proporcionalidade entre os honorários pagos aos auditores pelos serviços de auditoria e os eventuais pagamentos por outros serviços.

### 5.4 NORMAS PROFISSIONAIS DE INDEPENDÊNCIA

O auditor independente deve assegurar, anualmente e por escrito, ao Conselho, a sua independência em relação à organização.

O relacionamento entre os auditores independentes e o executivo principal, os diretores e a organização deve ser pautado pelo profissionalismo e independência. Os auditores independentes e o executivo principal devem informar diretamente o Conselho de qualquer caso em que um membro da equipe de trabalho dos auditores independentes seja recrutado pela organização para desempenhar funções de supervisão dos relatórios financeiros. Na eventualidade de o sócio responsável técnico vir a ser contratado pela organização, o Conselho deve avaliar a continuidade da relação com os auditores independentes.

## 6. CONSELHO FISCAL

### 6.1 ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO FISCAL

Órgão tradicionalmente integrante do sistema de governança das entidades sem fins lucrativos brasileiras, é boa prática prever a existência e instalação do Conselho Fiscal, na medida em que a organização capta recursos privados para aplicá-los no interesse público e, assim, assegurar aos apoiadores instrumentos de acompanhamento da execução financeira.

O Conselho Fiscal tem como principais atribuições:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral (no caso das associações) ou do Conselho (no caso das fundações);
- Opinar, no caso das associações, sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas às operações patrimoniais relevantes;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis ao Conselho; e, no caso das associações, se o Conselho não tomar as providências necessárias para a proteção dos interesses da organização, denunciar à Assembleia Geral;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização;

## 6. CONSELHO FISCAL

---

- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

O Conselho Fiscal é órgão que agrega valor à organização se agir como um controle independente para os associados e/ou mantenedores.

### 6.2 COMPOSIÇÃO

O Conselho Fiscal deve ser composto por no mínimo três membros. É boa prática eleger pelo menos um conselheiro independente. Os demais podem ser ligados aos principais mantenedores da organização.

Dadas as suas atribuições, o Conselho Fiscal deve ser composto por pessoas que tenham familiaridade com a análise de demonstrações financeiras e relatórios contábeis, sendo recomendável que seja composto por pessoas com formação em direito, contábeis ou finanças ou, ainda, com atuação profissional na área.

Para evitar quaisquer conflitos de interesses, os membros do Conselho Fiscal não podem ser sócios, cônjuges ou parentes dos membros do Conselho, do executivo principal ou da equipe técnica.

Recomenda-se que o Conselho Fiscal seja eleito pela Assembleia Geral (no caso das associações) ou pelo Conselho (no caso das fundações).

As regras específicas para a definição de sua composição devem estar previstas no Estatuto Social.

### 6.3 AGENDA DE TRABALHO

Para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do Conselho Fiscal devem ser estabelecidas pelos seus membros, em sintonia com as expectativas dos associados e mantenedores.

Deve deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá os focos de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros.

Ao Conselho Fiscal convém introduzir um regimento interno, o qual, porém, não deve restringir a atuação individual do conselheiro fiscal. Já o conselheiro fiscal deve preocupar-se em não tornar essa prerrogativa contraproducente, buscando sempre que possível uma atuação em harmonia com os demais conselheiros fiscais.

## **6.4 RELACIONAMENTO COM OS ASSOCIADOS E/OU MANTENEDORA / INSTITUIDORA**

A responsabilidade do conselheiro é com a organização, independente daquele que o tenha indicado. Assim, sua atuação deve ser pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, confidencialidade.

## **6.5 RELACIONAMENTO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE**

O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes, contábeis e outros e o seu relacionamento com a administração. Os auditores devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal sempre que isto for solicitado por seus membros, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho. O Conselho Fiscal e os auditores independentes devem buscar uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica.

A administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Fiscal e os auditores independentes, devendo inclusive, disponibilizar aos membros do Conselho Fiscal



## 6. CONSELHO FISCAL

---

relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

### 6.6 REMUNERAÇÃO DO CONSELHO FISCAL

O conselheiro fiscal deve exercer seu cargo voluntariamente, não recebendo qualquer benefício (mesmo que indireto) pela função que exerce.

### 6.7 ORÇAMENTO DO CONSELHO FISCAL

A organização poderá custear ou reembolsar despesas incorridas pelo conselheiro para o exercício de suas atribuições (passagens, hospedagens, refeições), desde que tenham sido comprovadas por documentação idônea, dentro de padrões razoáveis de custo.

### 6.8 PARECERES DO CONSELHO FISCAL

Incluir na política de divulgação de informações da organização as opiniões e os documentos elaborados pelo Conselho Fiscal (dissidentes ou não), inclusive a divulgação dos votos e das justificativas dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras.

## 7. CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

### 7.1 CÓDIGO DE CONDUTA

Dentro do conceito das melhores práticas de governança, além do respeito às leis do País, toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, elaborado pela equipe técnica, de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho, devendo por este ser aprovado. O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

O código deve refletir adequadamente a cultura da organização, e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentada. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, *ombudsman*).

#### 7.1.1 ABRANGÊNCIA

O código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, associados, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (*stakeholders*). Conselheiros e executivos não devem exercer sua autoridade em benefício próprio ou de terceiros. O código de conduta deve cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

- Cumprimento das leis e pagamento de tributos;
- Pagamentos ou recebimentos questionáveis;
- Conflito de interesses;
- Recebimento de presentes;
- Discriminação no ambiente de trabalho;
- Meio ambiente;

## 7. CONDUCTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

---

- Assédio moral ou sexual;
- Segurança no trabalho;
- Atividades políticas;
- Relações com a comunidade;
- Uso de álcool e drogas;
- Direito à privacidade;
- Nepotismo;
- Exploração do trabalho adulto ou infantil;
- Processos judiciais e arbitragem;
- Operações entre partes relacionadas;
- Prevenção e tratamento de fraudes.

### 7.2 CONFLITO DE INTERESSES

Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização. Essa pessoa deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular, podendo outra pessoa manifestá-lo caso a mesma não o faça.

É importante prezar pela separação de funções, definição clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, inclusive com a definição das alçadas de decisão de cada instância, de forma a tentar minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

Os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade para com a organização e a totalidade dos associados (no caso das associações) e não apenas para com aqueles que os elegeram (vide 2.5.5).

### **7.2.1 OPERAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS**

É dever dos membros do Conselho monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do Conselho e dos associados e mantenedores, de forma a evitar o mau uso dos ativos da organização e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas. O conselheiro deve zelar para que essas transações sejam conduzidas dentro de parâmetros de mercado, em termos de prazos, taxas e garantias, e que estejam claramente refletidas nos relatórios da organização.

O Estatuto Social deve contemplar políticas para a realização de operações com partes relacionadas ou exigir que as mesmas sejam aprovadas pelo Conselho.

### **7.2.2 AFASTAMENTO DAS DISCUSSÕES E DELIBERAÇÕES**

Tão logo tenha sido identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações, sem descuidar dos deveres legais do administrador. O afastamento temporário deve ser registrado em ata.

## 7. CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

---

### 7.3 POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Como uma das formas de materialização do princípio da transparência, a organização deve formalizar uma política de divulgação de informações vinculada à sua macropolítica de fins.

Essa política deve contemplar a divulgação de informações, além das exigências legais, e primar para que sua divulgação seja completa, objetiva, tempestiva e igualitária.

A organização deve disponibilizar à sociedade suas demonstrações financeiras, de preferência auditadas, por meio da sua página na internet e outros meios usuais de comunicação, destacando, em notas explicativas, as contribuições dos 10 principais financiadores e os valores pagos aos 10 principais fornecedores, ativos tangíveis e intangíveis de maior relevância e compromissos com patrocinadores. As referidas demonstrações financeiras deverão estar em conformidade com as normas brasileiras de contabilidade aplicáveis.

A organização deve, ainda, disponibilizar o seu relatório de atividades, contemplando a prestação de contas analítica de cada projeto, comparando resultados com metas, conforme os indicadores previamente acordados, de maneira a possibilitar a análise de sua contribuição para o alcance de seus fins organizacionais, em benefício dos públicos nela previstos. A organização deve estar preparada para reportar dificuldades, insucessos e resultados aquém dos planejados.

É recomendável que a organização adote e torne público um plano plurianual de atividades, com definição de público-alvo beneficiário, os critérios que adota para selecioná-lo e, ainda, para alocação territorial de recursos.

## 7.4 POLÍTICA SOBRE CONTRIBUIÇÕES, DOAÇÕES E USO DE INCENTIVOS FISCAIS

Visando assegurar maior transparência sobre a utilização dos seus recursos, a organização deve elaborar uma política formal sobre suas contribuições voluntárias a outras entidades, sendo vedada a doação para fins político-partidários.

Anualmente, a organização deve divulgar, de forma transparente, todos os desembolsos incorridos em benefício de outras organizações, indicando beneficiário, valor e propósito do apoio.

Deve também informar do montante de recursos que recebeu com apoio em incentivos fiscais, segregados de acordo com o incentivo ou o projeto apoiado, destacando a parcela que foi custeada com recursos públicos (via abatimento ou dedução fiscal) e aquela que foi custeada com recursos efetivamente privados, arcados pelo apoiador.

A política deve deixar claro que a promoção ou o financiamento de projetos filantrópicos, culturais, sociais e ambientais deve apresentar uma relação clara com o objeto social da organização.

## FUNDAÇÃO ODEBRECHT

A Fundação Odebrecht é uma instituição privada de utilidade pública, sem fins lucrativos, mantida pela Organização Odebrecht, e uma das mais antigas fundações empresariais do Brasil. Desde que foi criada, em 1965, assume o papel de coordenar tecnologias específicas e integrar resultados em torno de ações que contribuam para formação de uma população estruturada, responsável pelo próprio desenvolvimento sustentável. Tem como missão “Educar para a Vida, pelo Trabalho, para Valores e Limites”.

Nesse sentido, na prática constante do espírito de servir, a Fundação Odebrecht se mantém a serviço do Poder Público, atuando em prol do interesse público. É uma das instituidoras do Programa de Desenvolvimento e Crescimento Integrado com Sustentabilidade do Mosaico de Áreas de Proteção Ambiental do Baixo Sul da Bahia (PDCIS) que tem como desafio tornar esta região próspera economicamente e de forma sustentável, fixando os jovens no campo. A ação se dá por meio da formação diferenciada e especializada oferecida aos jovens filhos do campo (educação técnica qualificada) e do fomento ao contexto no qual esses jovens estão inseridos, de forma que encontrem espaço para seu (auto) desenvolvimento, alavancando o progresso de suas respectivas comunidades.

A Fundação Odebrecht atua também como integradora, cedendo sua filosofia de trabalho e fomentando as instituições ligadas ao PDCIS; como avalista junto aos demais parceiros sociais, construindo a eficiência das ações e zelando pela segurança empresarial; além de investidora social, mediante aporte anual de recursos e contrapartidas aos demais investidores. Com essa dedicação, a Fundação Odebrecht caminha para o alcance da sua visão de futuro: tornar-se administradora de recursos não reembolsáveis para a sustentabilidade e implantar, na APA do Pratigi, o Agroecoturismo.



Nos seus mais de 35 anos de história, a Fundação Roberto Marinho vem atuando nas áreas educacional, cultural e ambiental, criando projetos e metodologias que são replicados por meio de parcerias com agentes públicos e privados, sempre visando um grande impacto social. São experiências como o Telecurso, que já ajudou milhões de brasileiros a completarem sua escolaridade e hoje é adotado como política pública em diversos estados do país. Ou o Canal Futura, um projeto de educação e comunicação disponível 24 horas no ar, que mobiliza educadores e instituições, que desenvolvem projetos locais, para o uso de conteúdos e metodologias do canal, com foco na transformação social.

A Fundação Roberto Marinho também desenvolve projetos para a Educação Profissional, tendo em vista que a empregabilidade, sobretudo do jovem, é um dos desafios do país. Projetos como o Aprendiz Legal, que ajuda as empresas a cumprirem a Lei do Aprendizado e os jovens a conseguir seu primeiro emprego, e o Qualifica, que oferta qualificação profissional nas redes públicas de ensino, são bons exemplos dessa atuação.

Ao acreditar que patrimônio é tudo aquilo que é criado e dá identidade a um povo, a Fundação vem desenvolvendo com governos e parceiros privados museus sobre elementos fundamentais de nossa cultura nacional: criou o Museu da Língua Portuguesa; concebeu o Museu do Futebol, que conta a história do país pelo viés histórico e sociológico do futebol, e o Museu de Arte do Rio (MAR), que abriga exposições e sedia a Escola do Olhar.

No contexto da educação ambiental, desenvolveu o projeto Florestabilidade, que objetiva despertar vocações para as carreiras em manejo florestal. Inspirada pelo compositor Tom Jobim, criou projetos de educação ambiental e musical sobre os biomas brasileiros, entre eles o Tom da Mata e o Tom do Pantanal.

A Fundação é parceira do Prêmio Jovem Cientista há 30 anos que, além de estimular jovens talentos, ajuda, a construir um Brasil mais sustentável e desenvolvido.





O Instituto Camargo Corrêa foi criado em dezembro de 2000 com o objetivo de apoiar o investimento social das empresas do Grupo Camargo Corrêa. Sua missão é articular e fortalecer organizações que contribuam para a formação integral de crianças, adolescentes e jovens, visando ao desenvolvimento comunitário sustentável. Para tanto, implementa quatro programas: o programa Infância Ideal, cujo objetivo é contribuir para o desenvolvimento saudável de crianças de 0 a 6 anos; o programa Escola Ideal, que trabalha pela melhoria da qualidade do ensino público; o programa Futuro Ideal, voltado para o empreendedorismo juvenil e geração de trabalho e renda; e o programa Ideal Voluntário, que facilita e estimula ações voluntárias dos profissionais do Grupo Camargo Corrêa.