

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



**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

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



**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

## O GIFE

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 privados. Também organiza cursos, publicações, congressos e outros eventos.

Nascido como grupo informal em 1989, foi instituído como Grupo de Institutos Fundações e Empresas 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 122 associados\* que, somados, investem mais de R\$ 1,3 bilhão por ano.

### CONSELHO DE GOVERNANÇA

#### PRESIDENTE

Fundação Bradesco – Denise Aguiar

#### CONSELHEIROS

Fundação Ford – Ana Toni

Fundação Victor Civita – David Saad

Fundação Roberto Marinho –  
Hugo Guimarães Barreto Filho

Instituto Gerdau – José P. Soares Martins

Instituto Paulo Montenegro –  
Luís Paulo Montenegro

Fundação Tide Azevedo Setúbal –  
Maria Alice Setúbal

Fundação Odebrecht – Mauricio Medeiros

Instituto de Cidadania Empresarial –  
Renata de Camargo Nascimento

Oi Futuro – Samara de Sá e Benevides Werner

Fundação Orsa – Sergio Amoroso

Fundação Avina –  
Maneto (Valdemar de Oliveira Neto)

#### CONSELHO FISCAL

Fundação Itaú Social – Reginaldo José Camilo

Grupo Santander – Laura Oltramare  
BM&FBovespa – Izalco Sardenberg

#### SECRETÁRIO-GERAL

Fernando Rossetti

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

\*66 fundações e institutos empresariais, 31 empresas e 25 fundações e institutos comunitários, independentes ou familiares.

## O INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC

### O IBGC E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança no Brasil e 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 desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

O IBGC hoje conta com mais de 1.500 associados, e ministra cursos de capacitação para executivos, empresários, conselheiros e pesquisadores. O Instituto destaca-se também por ter elaborado, em 1999, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que já está na sua quarta edição atualizada. Além do Código, o Instituto tem uma gama de publicações sobre aspectos relevantes da Governança Corporativa, tais como os Cadernos de Governança, as cartas diretrizes e estudos de caso. O *Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais* tem como objetivo tornar ainda mais abrangente o escopo de atuação do IBGC.

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

#### PRESIDENTE

Mauro Rodrigues da Cunha

#### VICE-PRESIDENTES

Gilberto Mifano

João Pinheiro Nogueira Batista

#### CONSELHEIROS

Alberto Emmanuel Whitaker

Carlos Biedermann

Eliane Aleixo Lustosa

Leonardo Viegas

Luiz Leonardo Cantidiano

Roberto Faldini

#### COMITÊ EXECUTIVO

André Coutinho

Eliane Aleixo Lustosa

Ricardo Veirano

#### SECRETÁRIA-GERAL

Heloisa Belotti Bedicks

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

Para associar-se ao IBGC, ligue (11) 3043-7008 ou 3043-6007.

## 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 Advogados.

### SUPERVISÃO GERAL DO PROJETO

GIFE – Fernando Rossetti

IBGC – Heloisa Bedicks

### PARCEIRO TÉCNICO

Szazi Bechara Advogados –

Eduardo Szazi

### COORDENAÇÃO DO PROJETO

GIFE – Eleno P. Gonçalves Jr.

IBGC – Adriane C. S. de Almeida e

Cleber Machado Tavares

### PARTICIPAÇÃO ESPECIAL

GIFE – Painel Temático de Governança

IBGC – Comitê 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.

Alberto Emmanuel Whitaker, Alexandre C. Bergamo, Alfredo Leopoldo Albano Jr., Ana Beatriz B. Patrício, Ana Beatriz Lorch Roth, Andre Degenszajn, Armando Matiulli 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 Sluizuzas, 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, Maira Sardão, Marcos da Camino Soligo, Marcos Kisil, Marcus Antônio Tofanelli, 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

159g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Guia das melhores práticas de governança para Fundações e Institutos Empresariais / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. – São Paulo, SP: IBGC, 2009

74 p.

ISBN 978-85-99645-21-5

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.

## MENSAGEM DOS PARCEIROS

Os princípios e práticas da boa Governança Corporativa vêm se consolidando como instrumentos para alavancar e impactar positivamente os resultados em qualquer tipo de organização, independente do seu porte ou natureza jurídica, seja ela uma instituição pública, empresarial ou integrante do terceiro 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 lastreada pelos conceitos básicos da boa Governança Corporativa.

*O Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais* é um instrumento fundamental para consolidar as lições aprendidas no que diz respeito à boa administração dessas organizações, em um ambiente autorregulado. Ganha ainda mais importância ao destacar o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a forma como devem ser dirigidas e controladas.

Ao apoiar esta iniciativa, esperamos oferecer recomendações objetivas, que reforcem 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 terceiro setor.



**FUNDAÇÃO  
ODEBRECHT**



## ÍNDICE

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>CONCEITO E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA</b> .....	<b>19</b>
<b>CONCEITO DE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO</b> .....	<b>21</b>
<b>1. MISSÃO E OPERAÇÕES</b> .....	<b>23</b>
1.1 Missão de uma fundação ou instituto empresarial .....	23
1.2 Articulação com exigências legais da mantenedora .....	23
1.3 Suporte operacional e logístico da mantenedora .....	24
1.4 Uso de nome e marca .....	24
<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 .....	29
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 Conselho .....	33
3.2 Missão do Conselho .....	34
3.3 Atribuições do Conselho .....	34
3.4 Políticas da organização .....	36
3.5 Gerenciamento de riscos .....	37
3.6 Sustentabilidade .....	37
3.7 O papel individual de cada conselheiro .....	37
3.7.1 Qualificações do conselheiro .....	39
3.7.2 Disponibilidade de tempo .....	40
3.8 Composição do Conselho .....	41
3.9 Prazo do mandato .....	42
3.10 Presidente do Conselho .....	42
3.11 Segregação das funções de presidente do Conselho e executivo principal .....	43
3.12 Conselheiros suplentes .....	43
3.13 Número de membros .....	44
3.14 Conselheiros independentes, externos e internos .....	44
3.15 Conselheiros independentes .....	44
3.16 Convidados para as reuniões do Conselho .....	45
3.17 Educação contínua dos conselheiros .....	46
3.18 Avaliação do Conselho e de cada um dos conselheiros .....	46
3.19 Avaliação do executivo principal .....	46
3.20 Planejamento da sucessão .....	46
3.21 Introdução de novos conselheiros .....	47
3.22 Remuneração .....	47
3.23 Orçamento do Conselho .....	47

3.24 Relacionamento com os associados e mantenedores / instituidores .....	48
3.25 Relacionamento com o executivo principal e seus subordinados .....	48
3.26 Relacionamento com a Auditoria Independente .....	49
3.27 Relacionamento com o Conselho Fiscal .....	49
3.28 Secretaria do Conselho .....	49
3.29 Datas e pautas das reuniões .....	50
3.30 Documentação e preparação das reuniões .....	51
3.31 Condução das reuniões .....	52
3.32 Atas das reuniões .....	52
3.33 Confidencialidade .....	53

**4. GESTÃO .....** **55**

4.1 Competências – executivo principal .....	55
4.2 Indicação dos diretores .....	55
4.3 Relacionamento com as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) .....	55
4.4 Transparência ( <i>disclosure</i> ) .....	56
4.5 Relatórios periódicos .....	56
4.6 Controles internos .....	56
4.7 Código de conduta .....	57
4.8 Avaliação do executivo principal e da equipe técnica .....	57
4.9 Remuneração .....	57
4.10 Acesso a instalações, informações e arquivos .....	58

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

5.1 Auditoria Independente .....	59
5.2 Contratação, remuneração, retenção e destituição .....	59

## ÍNDICE

5.3	Recomendações dos auditores independentes .....	59
5.4	Contratação e independência .....	59
5.5	Serviços extra-auditoria .....	60
5.6	Normas profissionais de independência .....	60
<b>6.</b>	<b>CONSELHO FISCAL .....</b>	<b>61</b>
6.1	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 .....	66
7.2.2	Afastamento das discussões e deliberações .....	67
7.3	Política de divulgação de informações .....	67
7.4	Política sobre contribuições, doações e uso de incentivos fiscais .....	68

## APRESENTAÇÃO

## GOVERNANÇA E AUTORREGULAÇÃO NO TERCEIRO SETOR

Apresentamos o primeiro guia de governança para fundações e institutos empresariais publicado no Brasil. Fruto de uma parceria inédita entre GIFE e IBGC, esse Guia contribuirá para promover as melhores práticas de governança entre os principais agentes do investimento social privado do País, por meio de uma publicação que estabelece padrões de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

Este projeto – que acontece 15 anos após o nascimento das duas organizações realizadoras – sinaliza dois importantes avanços da sociedade civil brasileira, ocorridos nesse período e intensificados nos últimos anos. O primeiro é o crescimento da sociedade civil organizada, que engajou empresas no papel tanto de financiadoras como de realizadoras de investimento social privado, e o segundo é a importância, cada vez maior, que passou a ser dada às práticas de governança, como importante instrumento de autorregulação em todos os setores.

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, o terceiro setor 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>1</sup>.

1. 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)

## APRESENTAÇÃO

Certamente, o aprimoramento da governança é um esforço contínuo que, no Brasil, não findou com a lei das OSCIP. Com as bases legais já postas, 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 o sistema de autorregulação do terceiro setor. Seus principais agentes - sejam eles financiadores ou executores de projetos - podem e devem adotar práticas que sirvam de exemplo para os demais, reforçando a legitimidade do setor.

Acreditamos que isso não é só necessário como 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, das quais acionistas, órgãos regulatórios, governos, organizações da sociedade civil, consumidores e mídia em geral demandam, cada vez mais, uma melhor governança. O GIFE tem interesse em promover esse debate e desenvolver projetos que as ajudem a melhorar não apenas a sua gestão, como também sua a 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.

Portanto, essa parceria representa um duplo reconhecimento. Por

parte do GIFE, da importância da governança para a sustentabilidade das organizações associadas e da sua atuação na sociedade. A partir desta publicação, a governança ganha dentro do GIFE o peso que lhe é devido no campo do investimento social privado. 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 privado para a economia, a sociedade e as empresas que financiam ou executam projetos de interesse público.

A resultante da parceria entre duas instituições com focos completamente distintos – como são o GIFE e o IBGC – será um produto com duas características próprias das alianças bem-sucedidas: atende às missões de ambas as organizações e o produto resultante é maior e melhor do que a soma das potencialidades dos aliados. Ao tentar aliar os princípios de governança às práticas de investimento social privado no Brasil, buscamos o equilíbrio, tom desta publicação, como se verá a seguir.

### CONSTRUÇÃO DO GUIA: A BUSCA PELO EQUILÍBRIO

Equilíbrio. Esta seria a palavra-chave para a governança de fundações e institutos empresariais. A 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). Como conciliar os princípios de governança com as práticas existentes nas organizações? Como definir essas organizações que não são empresas e tampouco ONGs?

Se a boa Governança Corporativa no segundo setor (campo de atuação das empresas instituidoras e mantenedoras) pede que doações e ações sociais sejam feitas quando atenderem aos interesses da empresa, o

## APRESENTAÇÃO

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.

Seriam essas organizações pertencentes ao segundo setor, mesmo sendo sem-fins lucrativos? Seriam elas organizações do 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>2</sup>? (Mindlin, 2009).

Outro ponto de equilíbrio estabelece-se em relação ao próprio processo de construção do Guia. 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. Sem a pretensão de ser um código definitivo, esta iniciativa promove um longo e permanente debate sobre a governança dessas organizações tão específicas.

Que ele sirva, ao mesmo tempo, não só de guia prático para os executivos e conselheiros de fundações e institutos empresariais, mas como referência para as empresas mantenedoras e instituidoras, público beneficiário, parceiros institucionais, representantes do governo e demais partes interessadas.

## GIFE E IBGC

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

## INTRODUÇÃO

O propósito deste Guia é oferecer aos dirigentes de fundações e institutos empresariais uma referência para a adoção das melhores práticas de governança em suas organizações, consolidando as orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e as práticas do GIFE, sobre o tema.

Como fundações e institutos empresariais, entendemos aquelas entidades, sem-fins lucrativos, criadas e mantidas por empresas ou seus acionistas, para a execução direta ou o apoio a projetos voltados ao interesse público nas mais diversas áreas, como Educação, Desenvolvimento Social, Cultura, Proteção Ambiental e Saúde, entre outras. Tais entidades podem ser constituídas na forma jurídica de fundações de direito privado ou de associações de fins não econômicos, ambas sem-fins lucrativos, sendo frequente a referência à última forma jurídica como ‘institutos’. Por esta razão, adotaremos a mesma terminologia neste Guia.

Tecnicamente, não existem diferenças entre fundações privadas quanto à sua origem, fonte de recursos, propósito ou modo de administração. Por isto, todos os seus possíveis adjetivos (empresarial, familiar, comunitária, etc.) em nada as distinguem do ponto de vista legal. Tais adjetivos, porém, usualmente, servem para identificar o principal grupo de partes interessadas (*stakeholders*), que controla a sua administração ou provê a sua principal parcela de recursos. Assim, uma fundação empresarial é administrada por pessoas vinculadas a uma empresa que a mantém; a familiar, por membros de uma mesma família; e a comunitária, por pessoas que se identificam como pertencentes a uma comunidade. Estas divisões, contudo, não são sempre 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. A instituição da fundação é um fato

## INTRODUÇÃO

determinado no tempo – o dia de sua criação, enquanto a manutenção é uma prática continuada ao longo do tempo. Portanto, instituidor é quem criou a fundação, ao passo que mantenedor é quem contribui financeiramente para suas operações. Embora seja frequente a assunção de ambas funções pela mesma empresa, elas não são idênticas.

No que se refere às associações, observa-se situação análoga. Ainda que a forma jurídica seja 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 de conhecimento. Também nesse caso tais divisões não devem ser tomadas pelo leitor como estanques, eis que a realidade registra frequente mistura, fruto da liberdade de associação e de ‘batismo’ de uma 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.** Nossa ênfase será nas fundações e associações (institutos) criadas e mantidas por empresas, embora seja certo que parcela das recomendações deste Guia também poderá ser utilizada por outras organizações.

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**

## 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 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.

\*Adaptado do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 4ª ed. - 2009).

## CONCEITO E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA\*

### RESPONSABILIDADE

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

## CONCEITO DE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

Investimento social privado 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 instituídos por famílias, comunidades ou indivíduos.

Os elementos fundamentais – intrínsecos ao conceito de investimento social privado – 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 privado 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 DE UMA FUNDAÇÃO OU INSTITUTO EMPRESARIAL

Fundação ou instituto empresarial é um veículo para algumas práticas de ações socioambientais de uma empresa e a sua contribuição, com recursos financeiros e conhecimento, para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Ao mesmo tempo, cumpre um papel importante na construção da reputação da empresa.

Sua atuação 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 a inclusão da missão da organização no seu Estatuto Social de maneira clara e objetiva.

### 1.2 ARTICULAÇÃO COM EXIGÊNCIAS LEGAIS DA MANTENEDORA

A atuação de uma fundação ou instituto empresarial deve zelar para que o cumprimento de exigências legais impostas à operação de um empreendimento da empresa mantenedora (quotas de aprendizagem e deficientes, condicionantes ambientais, contribuições compulsórias para fundos etc.) não seja confundido com as ações voluntárias desta. Nada impede, porém, que a fundação ou instituto empresarial preste serviços à mantenedora, visando ao atendimento das exigências impostas à operação daquela, desde que essa prestação de serviços não seja a razão de existir da organização.

## 1. MISSÃO E OPERAÇÕES

É recomendável que a fundação ou instituto empresarial procure relativa independência e autonomia na busca de seus propósitos institucionais, desde que estejam alinhados à visão da empresa mantenedora.

### 1.3 SUPORTE OPERACIONAL E LOGÍSTICO DA MANTENEDORA

Embora seja conveniente que fundações ou institutos empresariais tenham quadros próprios, eles podem valer-se do suporte operacional e logístico da mantenedora 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, com o intuito de evitar controvérsias de natureza tributária, que podem colocar em risco sua imunidade ou isenção de tributos.

### 1.4 USO DE NOME E MARCA

A fundação ou instituto empresarial pode adotar, em sua denominação social, o nome da mantenedora. A organização deve, contudo, abster-se de adotar o nome de algum dos produtos da mantenedora, dado o seu caráter nitidamente comercial.

O uso de logomarca da mantenedora é aceito, desde que a título gratuito. Neste caso, a organização deverá, ainda, abster-se de custear quaisquer campanhas publicitárias utilizando tal logomarca, pois se trataria de aplicação de recursos em benefício do fortalecimento de ativo de terceiros.

## 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, nem 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. Por este 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, nem 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. A existência dessas situações não implica, necessariamente, 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

## 2. TITULARIDADE

mantenedora ou, mesmo, da comunidade, em benefício da fundação ou instituto empresarial, sem que a organização seja obrigada a permitir a participação de tais apoiadores no seu processo decisório.

### 2.3 PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Por dedicar-se às causas de interesse público, as operações de fundações e institutos empresariais afetam a diversas pessoas, comumente denominadas como partes interessadas (*stakeholders*), que incluem, por exemplo, o governo, as comunidades como um todo e os indivíduos beneficiados, em particular.

Usualmente, essas partes interessadas não compõem o quadro de associados de uma associação, nem tampouco figuram como instituidoras de uma fundação. É recomendável, porém, que, de alguma forma, estejam representadas 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

As regras de exercício do voto devem ser claras, estáveis e transparentes, para que os interessados avaliem suas vantagens e desvantagens. Todo associado quite com suas obrigações sociais deve ter direito a voto.

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

A Assembleia Geral é o órgão soberano das associações. Todas as referências feitas neste Guia à “Assembleia Geral” são extensivas a quaisquer “reuniões dos associados”. As assembleias são mais 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.

#### 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, considerando o local, data e hora, 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 por procuração ou eletrônico, *webcast*, transmissão *online*), 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 – a mais detalhada possível – devem ser disponibilizadas, na data da primeira convocação, para os associados poderem posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados, pela remessa junto com a convocação, na sede social ou em site. 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 quorum 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. É conveniente que as regras prevejam com objetividade tanto o quorum de instalação da assembleia, ou seja, o número mínimo de presenças para que seja válido o início dos trabalhos, como o quorum de deliberação, ou seja, o número mínimo de votos favoráveis que deve ser alcançado na assembleia instalada para que uma proposição seja aprovada.

Os procuradores devem votar 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 associação 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. O Estatuto Social deve conter mecanismos para a resolução de casos de conflito de interesses (vide 7.2.2).

## 2.6 TRANSFERÊNCIA DE CONTROLE

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

## 2. TITULARIDADE

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.

Por tratar-se de entidades sem-fins lucrativos e sem proprietários, o pagamento de qualquer valor para a transferência do controle não deve ocorrer, pois implica subversão da natureza não lucrativa de fundações e associações.

### 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.

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.

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

## 3. CONSELHO

### 3.1 CONSELHO

O Conselho é o principal órgão do sistema de governança. É o elo entre a causa e a gestão, orienta e supervisiona a relação desta com as demais partes interessadas. 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. O Conselho é um órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação à definição das políticas de governança e do seu direcionamento estratégico. Assim, o Conselho não é um órgão executivo de nível superior; seu papel não é gerir, mas exigir boa gestão, tarefa que incumbe, tal como se propõe neste Guia, ao executivo e equipe técnica.

O Conselho tem os olhos nos fins sociais da organização, deixando para o executivo principal a escolha dos meios para alcançar tal objetivo, que é uma função administrativa. 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, é possível conceber um modelo de divisão de atribuições, onde incumbirá 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

### 3. CONSELHO

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.

Os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse 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.

#### 3.2 MISSÃO DO CONSELHO

O Conselho deve garantir o cumprimento da missão da organização, valorizando-a e buscando o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas.

#### 3.3 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:

- 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 (vide 3.19), remuneração (vide 4.9) e dispensa do principal executivo e dos demais executivos, sob proposta do primeiro;
  - Escolha e avaliação da Auditoria Independente (vide 3.26);
  - Processo sucessório dos conselheiros (nas fundações, quando previsto no Estatuto Social);
  - Processo sucessório de executivos (vide 3.20);
  - Relacionamento com partes interessadas;
  - Sistema de controles internos, incluindo políticas e limites de alçada.
- Apoiar e supervisionar a gestão de:
    - Atividades sociais;
    - Riscos (vide 3.5);
    - 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);
    - 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.

### 3. CONSELHO

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.

#### 3.4 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 aceitáveis 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.

#### 3.5 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.

#### 3.6 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.

#### 3.7 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

### 3. CONSELHO

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.

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, 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.

#### 3.7.1 QUALIFICAÇÕES DO CONSELHEIRO

Os conselheiros deve 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;

### 3. CONSELHO

- 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>3</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.

#### 3.7.2 DISPONIBILIDADE DE TEMPO

Ao assumir uma cadeira em um Conselho, um conselheiro deve ter em mente não só os deveres fiduciários de diligência, lealdade e de informar, como 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.

3. 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).

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.

### 3.8 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO

O conjunto de perfis para a composição do Conselho depende de uma variedade de fatores que descreve a organização e o ambiente em que atua. Entre eles se pode destacar: objetivos da organização, seu estágio/ grau de maturidade e expectativas em relação à atuação do Conselho.

O conceito de representação de qualquer das partes interessadas não é adequado para a composição do Conselho, uma vez que o conselheiro tem seus deveres relacionados à organização e, conseqüentemente, a todas as partes interessadas e não a apenas uma parte delas.

Em qualquer caso, deve-se buscar diversidade de experiências, conhecimentos, perfis e estilos, 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;

### 3. CONSELHO

- 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.

#### 3.9 PRAZO DO MANDATO

O prazo do mandato do conselheiro não deverá ser inferior a dois anos nem superior a quatro anos. A reeleição é desejável para construir-se um Conselho experiente e produtivo, mas não deve ser automática e recomenda-se que ocorra após a avaliação formal do desempenho.

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

#### 3.10 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.

#### 3.11 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 destas funções 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.

#### 3.12 CONSELHEIROS SUPLENTES

A existência de conselheiros suplentes não é uma boa prática de governança e deve ser evitada. Suplentes para ausências eventuais não têm condições de estar satisfatoriamente familiarizados com os problemas da organização.

### 3. CONSELHO

#### 3.13 NÚMERO DE MEMBROS

O número de conselheiros é relativo à complexidade das atividades da organização, seu setor de atuação, estágio de ciclo de vida, porte, etc.). Na maior parte das organizações, o número recomendado situa-se entre 5 e 11 conselheiros.

#### 3.14 CONSELHEIROS INDEPENDENTES, EXTERNOS E INTERNOS

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 ou sua mantenedora;
- Não ser integrante de grupo de controle ou deter participação relevante na mantenedora da organização; não ser cônjuge ou parente até segundo grau ou ser vinculado a organizações relacionadas à mantenedora;
- Não ter sido empregado ou diretor da organização, de sua mantenedora ou de alguma de suas subsidiárias há, pelo menos, três anos;
- Não estar fornecendo, comprando ou oferecendo (negociando), direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à organização;
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da organização;
- Não receber remuneração da organização;
- 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 membro de uma entidade sem-fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas;
- 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

### 3. CONSELHO

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 aconselhável que busque aprimoramento constante das competências de um conselheiro.

#### 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 sempre atualizado um plano de sucessão do

executivo principal 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 membro deve passar por um programa de introdução, com a descrição da função e responsabilidades do conselheiro, 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.

#### 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 no interesse da organização e tenham sido comprovadas por documentação idônea, dentro de padrões razoáveis de custo. É descartado, portanto,

### 3. CONSELHO

o pagamento de diárias ou ajudas de custo, bem como o custeio de hospedagens em hotéis de luxo, passagens aéreas em classe executiva, locação de helicópteros ou automóveis de luxo, bem como refeições com consumo de bebidas alcoólicas.

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

O Conselho é o elo entre os associados (nas associações) e mantenedores e a organização, incluindo a supervisão do relacionamento desta com as demais partes interessadas. Neste contexto, o presidente do Conselho deve estabelecer um canal próprio de contato com os associados e mantenedores, 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, o site e a Assembleia Geral (para as associações). Adicionalmente, é permitido e 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 de poder e ação.

Para evitar conflitos, preservar a hierarquia e assegurar equânime distribuição de informação, o presidente executivo e/ou o presidente do Conselho devem ser avisados/consultados 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;

### 3. CONSELHO

- 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 relativas à composição da agenda ou à convocação de reuniões ordinárias ou extraordinárias do Conselho, por parte dos conselheiros ou do executivo principal, devem ser encaminhadas, por escrito, à secretaria do Conselho, que submeterá as propostas recebidas 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, 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 se organize e tenha a visão de quando os temas sob sua responsabilidade serão analisados atentamente pelo Conselho. A agenda temática não implica que assuntos não 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. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar preparados para a reunião. 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. CONSELHO

#### 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 devem procurar manifestar objetivamente seus pontos de vista evitando 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 demais conselheiros.

#### 3.32 ATAS DAS REUNIÕES

Devem ser redigidas ao final das reuniões, com clareza e registrando todas as decisões tomadas, abstenção de voto por conflito de interesses, responsabilidades e prazos, e ser assinadas por todos os presentes. Devem também ser objeto de aprovação formal.

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 e registro.

Deve ser registrada uma lista de presenças, indicando todos os conselheiros e convidados que participaram de parte ou de toda a reunião do Conselho.

#### 3.33 CONFIDENCIALIDADE

As decisões do Conselho devem ser registradas em ata e encaminhadas ao órgão competente. Algumas deliberações do Conselho devem ser tratadas com confidencialidade, quando abordarem temas de interesse estratégico ainda não amadurecidos ou aqueles que possam expor a organização. Os administradores poderão deixar de divulgar alguma informação, se entenderem que sua revelação porá em risco interesse legítimo da organização. Quando houver divulgação, esta deverá ser feita em condições de estrita igualdade para todos os interessados.

## 4. GESTÃO

### 4.1 COMPETÊNCIAS – EXECUTIVO PRINCIPAL

O executivo principal é responsável pela gestão da organização e atua como elo entre a equipe técnica e o Conselho. A denominação da função varia muito, adotando-se expressões como ‘presidente-executivo’, ‘secretário-geral’ ou ‘superintendente’. O executivo principal deve prestar contas ao Conselho e é o responsável pela execução das diretrizes por este fixadas. Seu dever de lealdade é para com a organização.

Cada diretor 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.

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

### 4.2 INDICAÇÃO DOS DIRETORES

Cabe ao executivo principal a indicação dos demais executivos e suas respectivas remunerações para aprovação do Conselho.

### 4.3 RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da organização. São elas, além dos associados, os empregados, mantenedores, clientes, fornecedores, credores, governos, comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outros. O executivo principal e os demais diretores devem garantir

## 4. GESTÃO

um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com as mesmas.

### 4.4 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.

### 4.5 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>4</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.

### 4.6 CONTROLES INTERNOS

O executivo principal, auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao Conselho, é responsável pela elaboração e proposição

4. Exemplo: Diretrizes para elaboração de relatórios da Global Reporting Initiative (GRI) e Balanço Social do IBASE.

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 proativa na minimização e antecipação de riscos.

### 4.7 CÓDIGO DE CONDUTA

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

### 4.8 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.

### 4.9 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 aos 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 sustentabilidade organizacional. Cuidados devem ser tomados para que a organização não ponha em risco as suas condições de imunidade ou isenção fiscal.

As regras inerentes às políticas de remuneração e benefícios à equipe técnica devem ser divulgadas e explicadas. A divulgação deve conter

## 4. GESTÃO

a remuneração anual individual dos executivos, compreendendo remuneração direta e indireta, inclusive encargos sociais.

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.

Ninguém deve estar envolvido em qualquer decisão que abranja sua própria remuneração.

### 4.10 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, inclusive às relativas a exercícios anteriores.

## 5. AUDITORIA INDEPENDENTE

### 5.1 AUDITORIA INDEPENDENTE

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.

### 5.2 CONTRATAÇÃO, REMUNERAÇÃO, RETENÇÃO E DESTITUIÇÃO

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

### 5.3 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.

### 5.4 CONTRATAÇÃO E INDEPENDÊNCIA

Os auditores, em benefício de sua independência, devem ser contratados pelo Conselho e por período predefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada de sua independência e desempenho, observadas as normas profissionais, legislação e regulamentos em vigor.

## 5. AUDITORIA INDEPENDENTE

### 5.5 SERVIÇOS EXTRA-AUDITORIA

O conceito principal é de que o auditor não pode auditar o seu próprio trabalho, conseqüentemente, como regra geral, o auditor não deve realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita.

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.

### 5.6 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 CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal, parte integrante do sistema de governança das entidades sem-fins lucrativos brasileiras, é um órgão que tem como principais objetivos:

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

É boa prática prevenir a existência e instalação do Conselho Fiscal, na medida em que a organização capture recursos privados para aplicá-los no interesse público e, assim, assegurar aos apoiadores instrumentos de acompanhamento da execução financeira.

## 6. CONSELHO FISCAL

Deve ser visto como uma das ferramentas que visam agregar valor à organização, agindo como um controle independente para os associados e/ou mantenedores.

### 6.2 COMPOSIÇÃO

Deve ser composto por no mínimo três membros. É boa prática também eleger, ao menos, um conselheiro independente e outro ligado à empresa mantenedora (ou instituidora) para o Conselho Fiscal.

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 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 relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

## 6. CONSELHO FISCAL

### 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 (vide 7.2);
- Recebimento de presentes;
- Discriminação no ambiente de trabalho;
- Meio ambiente;
- Assédio moral ou sexual;
- Segurança no trabalho;
- Atividades políticas;

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

- 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 (vide 7.2.1);
- 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.

### 7.3 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

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

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 favor dos beneficiários nela previstos.

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.

## PARCEIROS



A Fundação Banco do Brasil, com mais de duas décadas de atuação, tem a missão de mobilizar, articular, desenvolver e gerir ações sustentáveis de inclusão e transformação social, contribuindo para a promoção da cidadania. Para cumpri-la, procura-se dar foco à integração entre as ações de educação e de geração de trabalho e renda por intermédio da disseminação e replicação de tecnologias sociais.

A estratégia de sua atuação, nos últimos anos, articula parcerias com os governos, em todas as suas esferas, e outros segmentos sociais, para potencializar os resultados dos programas. Agricultores familiares, comunidades tradicionais, trabalhadores catadores de materiais recicláveis, educadores populares e sociais são alguns dos atores protagonistas organizados parceiros da Fundação.

Os investimentos sociais da Fundação Banco do Brasil concretizam-se tendo como premissa o protagonismo social das comunidades participantes, respeitando-se suas culturas e seus saberes locais, consolidando-se em ações integradas e sustentáveis, sistematizadas e amplamente replicáveis, promovendo, assim, efetivamente, a transformação social das comunidades de nosso País.

## PARCEIROS

### FUNDAÇÃO ODEBRECHT

Criada em 1965, a Fundação Odebrecht é uma instituição privada, sem-fins lucrativos, mantida pela Organização Odebrecht. Desde 1988, cumpre a missão de contribuir para promover a educação de jovens para a vida, pelo trabalho e para valores, visando à sua formação como cidadãos responsáveis, produtivos, participativos e solidários.

A Fundação Odebrecht tem como traço singular de sua marca o espírito de servir, que pulsa na raiz de todas as ações. É instituidora, na região do Baixo Sul da Bahia, do Modelo de Desenvolvimento Integrado e Sustentável da Área de Proteção Ambiental (APA) do Pratigi. O desafio é tornar próspera e dinâmica uma área rural com grande potencial ambiental. O conjunto de mudanças propostas contempla, em uma única iniciativa, os Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, propugnados pela Organização das Nações Unidas – ONU.

As ações privilegiam o jovem e sua interação com a família, promovendo o desenvolvimento concomitante dos capitais Produtivo (Geração de trabalho e renda), Humano (Educação do campo de qualidade), Social (Construção de uma sociedade mais justa e solidária) e Ambiental (Conservação do meio ambiente).

O Modelo APA do Pratigi é um programa inovador porque tem como vocação a geração e consolidação de um patrimônio de ideias e experiências possíveis de ser reaplicadas, gerando novas iniciativas e melhorando as já existentes.



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 de gestão da escola pública; 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 alinhadas aos objetivos dos programas. Em 2009, o Instituto estava presente em 34 cidades no Brasil e em 1 cidade em Angola, desenvolvendo 72 projetos para um público de cerca de 80 mil pessoas de 0 a 29 anos.



**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)

IBGC MG: 55 11 3043.6009  
IBGC Paraná: 55 41 3022.5035  
IBGC Rio: 55 21 2223.9651  
IBGC Sul: 55 51 3328.2552

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)

## Parceria



**FUNDAÇÃO  
ODEBRECHT**

