

Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações

Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

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

Presidente

Emilio Carazzai

Vice-Presidentes

Eliane Aleixo Lustosa

Ricardo Egydio Setubal

Conselheiros

Alberto Emmanuel Whitaker

Doris Beatriz França Wilhelm

Isabella Saboya de Albuquerque

Marta Viegas Rocha

Richard Blanchet

Robert Juenemann

Diretoria

Henri Vahdat

Matheus Corredato Rossi

Angelim Curiel

Superintendência Geral

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o *website*: <www.ibgc.org.br>.

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3185-4200.

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Guia das Melhores Práticas para Organizações do
Terceiro Setor: Associações e Fundações / Instituto
Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP:
IBGC, 2016.

136 p.
ISBN 978-85-99645-43-7

1. Governança corporativa. 2. Terceiro setor. 3. Organizações não
governamentais. 4. Sociedade civil. I. Título.

CDD 658.4

CRÉDITOS

Este trabalho foi desenvolvido pela Comissão de Governança no Terceiro Setor. Durante sua elaboração, este documento passou por processo interno de discussão, audiência restrita e audiência pública, tendo recebido diversas contribuições e sugestões.

Coordenação do Documento e da Comissão

Arnaldo Aparecido Rezende

Membros da Comissão de Governança no Terceiro Setor

Alberto Perazzo

Arnaldo Aparecido Rezende

Cláudia Nadas

Eduardo Marcondes Filinto da Silva

Elise da Silva Romeu

José Manoel Pires Alves

Lilian Taniguchi

Tiago Fantini Magalhães

Waldir Aparecido Mafra

Agradecimentos

À equipe do IBGC pelo apoio à comissão e pela contribuição ao conteúdo do documento.

Ao conselho de administração, à superintendência geral e ao Centro de Conhecimento do IBGC, pela revisão cuidadosa e sugestões efetuadas.

Aos antigos membros da comissão que contribuíram na elaboração do guia: Carlos Pinheiro Machado, José Helio Contador Filho, Marco Aurélio de Queiroz, Marcos Tadeu de Siqueira, Nilton Padredi, Paula Jancso Fabiani, Rosa Maria Fischer.

Aos membros da banca que avaliaram a publicação: Carlos Biedermann, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Roberta Prado e Sérgio Mindlin.

Àqueles que participaram do fórum restrito de discussão do documento: Adriana Adler, Adriana Ferreira, Ana Carolina Carrenho, Ana Carolina Monteiro de Barros Matarazzo, Anna Maria Guimarães, Cristina Zacharias Matta, Eduardo Chehab, Flavia Gagliato Barbora, João Gilberto Campos, José Eduardo Sabo Paes, Luiz de Luca, Marcelo Roberto Monello, Martha Paiva, Otávio Villares de Freitas, Rosalú Ferraz Fladt Queiroz e Telma Sobolh.

A todos que enviaram contribuições ao longo da audiência pública: Air Rabelo (Fumec), Ana Luisa Andrez Cadelca (Comunitas), André Luiz Nascimento Vilela (Grupo Educacional Unis), Andréa Romaoli Garcia (Advocacia Garcia), Eduardo Szazi (Szazi Bechara Storto Advogados), Flavia Regina de Souza Oliveira (Mattos Filho Advogados), José Luiz Setúbal (Fundação José Luiz Setúbal), Lorena Viegas Costa (PUC-Minas), Marcelo Aversa (Conecta Consultores), Marco Milani (Unicamp), Rafael Vargas Lara (Instituto Norte Amazônia de Apoio ao Terceiro Setor), Rob Packer (Sitawi).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 13

PARTE I – ASSOCIAÇÕES

**1. SISTEMA DE GOVERNANÇA DE UMA ASSOCIAÇÃO DO
TERCEIRO SETOR..... 19**

2. MISSÃO, DENOMINAÇÃO DA MARCA E RESPEITO ÀS LEIS .. 21

2.1 Missão de uma associação do terceiro setor 21

2.2 Denominação / nome fantasia e/ou marca registrada 22

2.3 Respeito às leis..... 23

**3. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE
DELIBERAÇÃO 25**

3.1 Constituição e estatuto social 25

3.2 Assembleia geral 27

3.2.1 Convocação..... 28

3.2.2 Pauta e documentação..... 29

3.2.3 Votação 29

3.3 Associados e outros interessados..... 30

3.3.1 Admissão, exclusão e saída voluntária dos associados..... 31

3.3.2 *Stakeholders* 32

SUMÁRIO

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES.....	33
4.1 Noções introdutórias sobre o conselho de administração.....	33
4.2 Missão do conselho de administração.....	34
4.3 Atribuições do conselho de administração.....	34
4.4 Políticas da associação.....	37
4.5 Gerenciamento de riscos.....	38
4.6 Sustentabilidade.....	38
4.7 Composição do conselho de administração.....	39
4.7.1 Perfil dos conselheiros.....	40
4.7.2 Prazo do mandato.....	41
4.7.3 Disponibilidade de tempo.....	42
4.7.4 Conselheiro independente.....	43
4.8 O papel individual de cada conselheiro.....	44
4.8.1 O papel do presidente do conselho de administração.....	45
4.8.2 Segregação das funções de presidente do conselho de administração e executivo principal.....	46
4.9 Reuniões.....	47
4.9.1 Preparação e documentação.....	47
4.9.2 Condução das reuniões.....	47
4.9.3 Atas das reuniões.....	48
4.9.4 Datas e pautas das reuniões.....	48
4.9.5 Confidencialidade.....	49
4.9.6 Convidados.....	49
4.10 Atuação de conselheiros.....	50

4.11	Educação contínua dos conselheiros.....	50
4.12	Avaliação do conselho de administração e de cada um dos conselheiros.....	50
4.13	Avaliação do executivo principal	51
4.14	Planejamento da sucessão.....	51
4.15	Introdução de novos conselheiros.....	51
4.16	Remuneração dos conselheiros.....	51
4.17	Orçamento do conselho de administração.....	52
4.18	Relacionamento do conselho de administração	52
4.18.1	Com os associados	52
4.18.2	Com o executivo principal e seus subordinados.....	52
4.18.3	Com a auditoria independente	53
4.18.4	Com o conselho fiscal.....	53

5. GESTÃO ORGANIZACIONAL..... 55

5.1	Estrutura executiva.....	55
5.2	Competências administrativas básicas.....	56
5.3	Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	57
5.4	Relatórios periódicos	57
5.5	Gestão de risco e controles internos	58
5.6	Conduta dos executivos	58
5.7	Avaliação do executivo principal e equipes (executiva e técnica).....	58
5.8	Remuneração do quadro executivo.....	59
5.9	Contabilidade	60
5.10	Receitas	60
5.11	Gestão de pessoas.....	62

SUMÁRIO

5.12	Atualização de normativos legais	62
5.13	Planejamento e orçamento	63
5.14	Acesso a informações e documentos	63
6.	AUDITORIA INDEPENDENTE	65
6.1	Contratação	65
6.2	Parecer da auditoria independente	66
6.3	Recomendações da auditoria independente	66
6.4	Contratação e independência	66
7.	CONSELHO FISCAL	67
7.1	Composição	68
7.2	Agenda de trabalho	68
7.3	Relacionamento com a auditoria independente	69
7.4	Remuneração e despesas do conselho fiscal	69
7.5	Pareceres do conselho fiscal	70
8.	CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES	71
8.1	Código de conduta	71
8.1.1	Abrangência	72
8.2	Conflito de interesses e operações com partes relacionadas	73
8.3	Política de divulgação de informações	74
8.4	Política sobre repasses / contribuições a outras entidades	75

PARTE II – FUNDAÇÕES

9. SISTEMA DE GOVERNANÇA DE UMA FUNDAÇÃO DO TERCEIRO SETOR.....	79
10. MISSÃO, DENOMINAÇÃO DA MARCA E RESPEITO ÀS LEIS. .	81
10.1 Missão de uma fundação do terceiro setor.....	81
10.2 Denominação / nome fantasia e/ou marca registrada.....	81
10.3 Respeito às leis.....	82
11. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE DELIBERAÇÃO	83
11.1 Constituição e estatuto social.....	83
11.2 Conselho de curadores.....	84
11.3 Velamento do Ministério Público.....	85
12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES	87
12.1 Considerações iniciais.....	87
12.2 Do estatuto social.....	87
12.2.1 Requisitos legais obrigatórios.....	88
12.2.2 Requisitos de governança.....	90
12.3 Noções sobre o conselho curador.....	90
12.4 Missão do conselho curador.....	91
12.5 Atribuições do conselho curador.....	91
12.6 Políticas da fundação.....	94
12.7 Gerenciamento de riscos.....	95
12.8 Sustentabilidade.....	95
12.9 Composição do conselho curador.....	96

SUMÁRIO

12.9.1	Perfil dos conselheiros.....	97
12.9.2	Prazo do mandato.....	98
12.9.3	Disponibilidade de tempo.....	99
12.9.4	Conselheiro independente.....	100
12.10	O papel individual de cada conselheiro.....	101
12.10.1	O papel do presidente do conselho curador.....	102
12.10.2	Segregação das funções de presidente do conselho curador e executivo principal.....	103
12.11	Reuniões.....	104
12.11.1	Preparação e documentação.....	104
12.11.2	Condução das reuniões.....	104
12.11.3	Atas das reuniões.....	105
12.11.4	Datas e pautas das reuniões.....	105
12.11.5	Confidencialidade.....	106
12.11.6	Convidados.....	107
12.12	Atuação de conselheiros.....	107
12.13	Educação contínua dos conselheiros.....	107
12.14	Avaliação do conselho curador e de cada um dos conselheiros.....	108
12.15	Avaliação do executivo principal.....	108
12.16	Planejamento da sucessão.....	108
12.17	Introdução de novos conselheiros.....	109
12.18	Remuneração dos conselheiros.....	109
12.19	Orçamento do conselho curador.....	109
12.20	Relacionamentos do conselho curador.....	109
12.20.1	Com o executivo principal e seus subordinados.....	109

12.20.2 Com a auditoria independente.....	110
12.20.3 Com o conselho fiscal.....	110
13. GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	111
13.1 Estrutura executiva.....	111
13.2 Competências administrativas básicas.....	112
13.3 Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	113
13.4 Relatórios periódicos	113
13.5 Gestão de risco e controles internos	114
13.6 Conduta dos executivos	114
13.7 Avaliação do executivo principal e equipes (executiva e técnica)...	115
13.8 Remuneração	115
13.9 Contabilidade.....	116
13.10 Receitas	117
13.11 Gestão de Pessoas	118
13.12 Atualização de normativos legais.....	119
13.13 Planejamento e orçamento.....	119
13.14 Acesso a informações e documentos	120
14. AUDITORIA INDEPENDENTE.....	121
14.1 Contratação	121
14.2 Parecer da auditoria independente.....	122
14.3 Recomendações da auditoria independente	122
14.4 Contratação e independência	122
15. CONSELHO FISCAL.....	125
15.1 Composição	126
15.2 Agenda de trabalho.....	126

15.3	Relacionamento com a auditoria independente.....	127
15.4	Remuneração e despesas realizadas pelo conselho fiscal	127
15.5	Pareceres do conselho fiscal	128

16. CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES. 129

16.1	Código de conduta.....	129
16.1.1	Abrangência.....	130
16.2	Conflito de interesses e operações com partes relacionadas.....	131
16.3	Política de divulgação de informações.....	132
16.4	Política sobre repasses / contribuições a outras entidades.....	133

INTRODUÇÃO

Em tese, as sociedades contemporâneas, desenvolvidas e em desenvolvimento, deveriam manter os arranjos sociais equilibrados pelas instituições e organizações públicas, porém isso não é fato.

Sabemos que o papel das empresas privadas é peça fundamental nesse módulo contínuo que tende naturalmente ao desequilíbrio em face das assimetrias de recursos, sejam eles humanos, naturais, tecnológicos ou financeiros. Não obstante o apresentado, apenas a existência das organizações públicas e das empresas privadas também não é suficiente para o tão almejado desenvolvimento social.

Portanto, desde há muito tempo, coexistem organizações que, embora privadas, possuem objetivos estatutários de interesse público ou associativo, com atividades voltadas para a promoção humana e o bem-estar social.

Com o híbrido da origem privada e objetivo preponderantemente de caráter público, esse conjunto de organizações, recentemente nominadas em algumas leis como organizações da sociedade civil, apresentam, na sua imensa maioria das vezes, um universo multifacetado, popularmente chamado “terceiro setor”.

As características das organizações que compõem o terceiro setor são tão específicas que, se tomarmos por base comparativa as estruturas e os sistemas de gestão das empresas privadas com fins lucrativos ou até das organizações públicas, teremos um espectro incrivelmente amplo com inúmeras particularidades. Elencar as peculiaridades mais relevantes e ambientá-las sob o olhar das práticas de governança nos ajudará na elucidação do grande desafio que o terceiro setor tem pela frente: navegar nos caminhos da gestão de excelência com transparência, equidade e prestação responsável de suas contas.

Existem atualmente inúmeras elaborações conceituais para definir o que é terceiro setor, na maioria das vezes difusas e de difícil aplicabilidade.

INTRODUÇÃO

Visando à simplificação conceitual objetiva, podemos sintetizar quatro características gerais das organizações do terceiro setor, independentemente do segmento de atuação ou de sua missão estatutária. De forma universal, os quatro pontos característicos são:

1. Os objetivos estatutários são, de maneira geral, de interesse público e, quando não, de interesse associativo restrito aos associados, sejam elas pessoas físicas ou jurídicas.
2. Independência do Estado, ou seja, são organizações privadas com gestão própria. Embora ainda não exista um diploma legal que, de forma ampla e objetiva, regule o terceiro setor, há inúmeras leis que devem ser observadas.
3. Ausência de fins lucrativos, isto é, são organizações que não distribuem nenhum excedente a nenhum de seus membros, reinvestindo seus superávits exclusivamente em sua missão estatutária.
4. Institucionalização do ponto de vista legal de registro de uma organização nos órgãos competentes, e constituídas de forma voluntária por iniciativa de uma ou várias pessoas físicas e ou jurídicas (desde que as jurídicas sejam também privadas).

Para melhor clareza da primeira premissa, entende-se como pública toda ação ou evento desenvolvido para a sociedade em geral de maneira não restritiva aos membros que compõem a organização. Contrapõe-se a essa definição toda ação ou evento destinado a servir especificamente aos associados que, na condição de membros da organização, caracterizam-na como fim associativo.

No caso de finalidade associativa, via de regra, há uma contribuição financeira compulsória em forma de taxa mensal ou até mesmo anual para manter-se associado e ter acesso aos benefícios previstos nos estatutos sociais.

Nesse cenário, há no Brasil dois tipos de personalidades jurídicas possíveis: a associação e a fundação. A primeira caracteriza-se pela união de pessoas em prol de uma causa lícita, sem intuito de lucro. Já as fundações são instituídas a partir de um patrimônio destinado a uma causa de interesse público, também sem fim lucrativo.

Assim sendo, visando evidenciar com maior clareza as melhores práticas de governança para cada uma delas, este guia foi dividido em duas seções: a primeira para as associações, e a segunda para as fundações. Assim sendo, o leitor deve identificar qual das duas personalidades jurídicas será seu foco prioritário de interesse.

Vale registrar que muitas organizações do terceiro setor são nominadas pelo termo “instituto”, ainda que tal denominação não designe uma forma distinta de personalidade jurídica, sendo utilizada até mesmo para organizações com fins lucrativos.

É importante mencionar também que, dentro do universo do terceiro setor, há um grupo de fundações e associações que são de origem empresarial, ou seja, constituídas e mantidas por uma empresa, sendo comum, inclusive, a nomenclatura de institutos quando se configuram como associações. Este conjunto de organizações, popularmente conhecidas como “fundações e institutos empresariais” (FIEs), é objeto do *Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais*, cuja segunda edição foi publicada em 2014 pelo IBGC em parceria com o GIFE.

No presente guia, o leitor notará que a estrutura do texto e grande parte de seu conteúdo, no que tange às recomendações, são idênticas nas duas seções. Não obstante, as partes devem ser consideradas individualmente, já que os capítulos divergentes são relevantes no que tange a suas especificidades. Como exemplo, citamos o fato de que nas associações sua instância deliberativa máxima é sua assembleia geral de associados,

INTRODUÇÃO

enquanto nas fundações, o órgão máximo vem a ser seu conselho, via de regra denominado conselho curador.

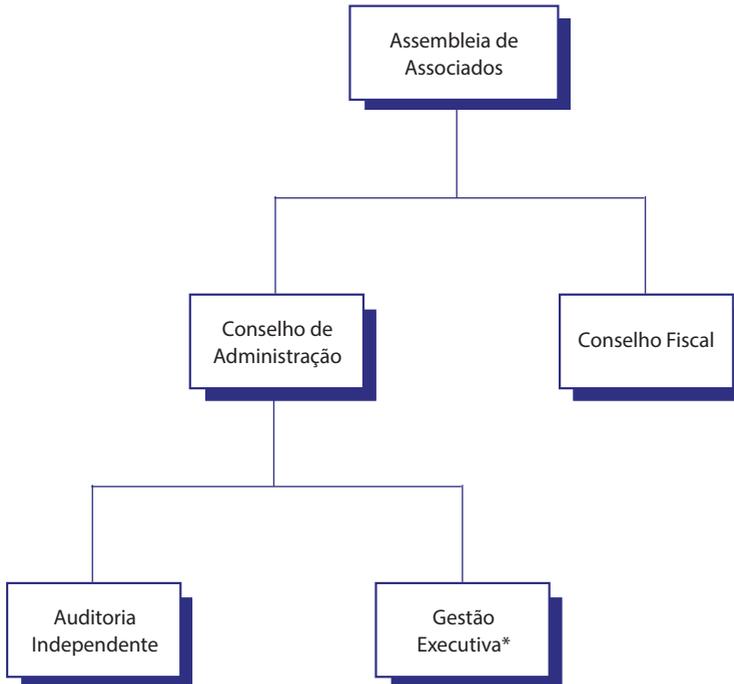
Assim sendo, o primeiro passo é identificar se sua organização e/ou interesse é sobre associação ou fundação e, a partir daí, optar pela respectiva seção.

Boa leitura!

Parte I: Associações

1. SISTEMA DE GOVERNANÇA DE UMA ASSOCIAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

O quadro a seguir demonstra, de forma genérica, uma representação visual do sistema de governança das associações.



*. Usualmente denominada nas associações “diretoria executiva”.

2. MISSÃO, DENOMINAÇÃO DA MARCA E RESPEITO ÀS LEIS

2.1 MISSÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

São quase ilimitadas as possíveis causas que motivam a criação de associações que, embora privadas, criadas de forma voluntária e sem fins lucrativos, possuem objetivos estatutários de interesse público, em alguns casos restritos aos seus associados, sempre em sintonia com a busca do bem comum de forma endógena e natural, sendo a motivação por um mundo melhor a sua razão de ser.

Com missão voltada ao interesse público, entende-se por associações do terceiro setor todas aquelas cujos objetivos estatutários abrangem diversas formas de promover a assistência social, ou seja, proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência, à velhice, às pessoas com deficiência; garantia de atendimento pelo serviço de saúde; acesso à educação de qualidade, formal e não formal, e a integração ao mercado de trabalho; fomento à cultura, à defesa e à conservação do patrimônio histórico e artístico; garantia de segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e incentivo ao desenvolvimento sustentável; valorização do voluntariado; promoção da defesa de direitos estabelecidos e busca democrática de novos direitos; promoção dos direitos humanos, da cidadania e de outros valores universais; fomento ao desenvolvimento econômico e social e combate sistemático a pobreza¹, entre outras causas de igual relevância pública.

.....
1. *Constituição Federal – 1988:*

“Art. 5º – Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...]

XVII – é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII – a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

.....

2. MISSÃO, DENOMINAÇÃO DA MARCA E RESPEITO ÀS LEIS

Em virtude deste amplo universo de possíveis ações, constitui-se boa prática a explicitação clara dos objetivos em seu estatuto social, de maneira a refletir na plenitude da missão da associação, os trabalhos e/ou serviços a serem desenvolvidos.

2.2 DENOMINAÇÃO / NOME FANTASIA E/OU MARCA REGISTRADA

As organizações do terceiro setor de origem não empresarial, pessoa jurídica de direito privado, associação, em sua maioria possuem nomes próprios e exclusivos, ou seja, criam suas marcas de forma independente e não ligadas a nomes e ou denominações outras, que tanto podem ser pessoas físicas ou empresas que as apoiam, inclusive financeiramente, na sua operação.

Embora estes nomes não tenham vínculos com seus financiadores de forma direta, não raro a denominação é relacionada à atividade fim.

Em suma, é boa prática a independência e a autonomia tanto da identificação quanto do seu uso, pois há casos de cessão de uso da marca para campanhas de arrecadação de donativos com terceiros. Este ato deve ser sempre bem analisado para não haver dano à imagem da associação

.....
XIX – as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX – ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;

XXI – as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente; [...].”

Código Civil – Lei n. 10.406/2002:

“Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.”
.....

por ligação com marcas não idôneas. Suponham uma parceria entre a associação que atua na preservação e recuperação ambiental com uma empresa que notoriamente é poluidora contumaz. Obviamente não faz sentido, por sua missão e razão de ser, estas relações de parceria em nenhum âmbito.

2.3 RESPEITO ÀS LEIS

O fato de estas associações terem objetivos que promovam o bem comum não as desonera da observância irrestrita às leis e normas vigentes aplicadas ao seu campo de operação. Portanto, todos os documentos legais e formais exigidos pelos órgãos competentes devem ser obtidos tanto para o início quanto para a manutenção das atividades. Intrínseca ao objetivo institucional, uma série de prestações de contas compulsórias se fazem necessárias aos mais distintos organismos reguladores e ou fiscalizadores, na sua maioria instâncias públicas. Cabe, portanto, independentemente do tamanho e do grau de desenvolvimento da associação, o fiel cumprimento da legislação pertinente, acompanhada da prestação de contas a todas as partes interessadas (*stakeholders*)².

2. *Stakeholders* – ou partes interessadas – são pessoas físicas e/ou jurídicas que assumem algum tipo de risco e/ou responsabilidade, direta ou indireta, perante a associação. Podem ser, entre outros, associados, fundadores, instituidores, empregados, beneficiários, clientes, fornecedores, credores, doadores, governos, comunidades, além da sociedade em geral e demais impactados.

3. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE DELIBERAÇÃO

A pessoa jurídica de direito privado denominada associação é prevista no Código Civil brasileiro (Lei n. 10.406/2002).

O mesmo código estabelece em seu artigo 53: “Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”.

3.1 CONSTITUIÇÃO E ESTATUTO SOCIAL

Uma associação é formada pela reunião de pessoas físicas ou jurídicas objetivando um fim comum não econômico/lucrativo³. Essas pessoas físicas ou jurídicas são chamadas associadas (ver item 3.3 abaixo).

A instituição de uma associação dá-se por meio da celebração de ata de assembleia de constituição, na qual se aprova o estatuto social que regerá a pessoa jurídica, bem como a eleição de seus dirigentes. Obrigatoriamente, tais atos devem ser validados mediante o registro em cartório de registro civil de pessoas jurídicas da sua sede.

Registrado o estatuto social, a associação adquire personalidade jurídica e torna-se sujeito de direitos e obrigações.

O estatuto social é documento obrigatório para as associações, no qual são previstas as regras gerais que irão orientar a entidade. As associações possuem, em geral, ampla liberdade para a elaboração de seu estatuto, contudo, deve-se obedecer a algumas particularidades, sendo obrigatório conter cláusulas que disponham sobre:

3. Conforme visto, o artigo 53 do Código Civil brasileiro define associações como união de pessoas para fins não econômicos. Entretanto, muitas das atividades das associações são, ou podem ser, de natureza econômica, mas os associados não devem ter por objetivos a partilha futura dos superávits advindos da atividade. A distinção entre “atividade” e “finalidade” é essencial.

3. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE DELIBERAÇÃO

- i.** A denominação, a sede, o tempo de duração – que pode ser por tempo determinado ou indeterminado;
- ii.** Os fins a que a associação se destina;
- iii.** Os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados, bem como seus direitos e deveres;
- iv.** Se os associados respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações associativas⁴;
- v.** As fontes de recursos para sua manutenção;
- vi.** O modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos, a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas;
- vii.** A forma de representação, ativa e passiva, judicial e extrajudicial;
- viii.** A não distribuição de superávit ou qualquer parcela do patrimônio;
- ix.** As condições de dissolução da associação e o destino do patrimônio social; e
- x.** As condições para a alteração das disposições estatutárias.

4. Código Civil brasileiro, Lei n. 10.406/2002, artigo 50: “Em caso de abuso da personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade, ou pela confusão patrimonial, pode o juiz decidir, a requerimento da parte, ou do Ministério Público quando lhe couber intervir no processo, que os efeitos de certas e determinadas relações de obrigações sejam estendidos aos bens particulares dos administradores ou sócios da pessoa jurídica”.

A desconsideração da personalidade jurídica mencionada acima aplica-se nos casos de confusão patrimonial ou desvio de finalidade, independentemente da indicação de responsabilidade subsidiária dos associados.

Com relação à não distribuição de superávit ou qualquer parcela do patrimônio, é importante pontuar que associações são legalmente impedidas de distribuir parcela de seu patrimônio ou renda a qualquer pessoa, a qualquer título, sob pena de suspensão de imunidades e perda de isenções fiscais. Portanto, sempre que a associação 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, páginas na internet, informativos escritos, etc.).

3.2 ASSEMBLEIA GERAL

De acordo com o Código Civil, a assembleia geral é órgão deliberativo indispensável e instância máxima da associação, formada pela totalidade dos associados.

A assembleia geral possui duas competências exclusivas e obrigatórias, quais sejam, (i) destituição de administradores e (ii) alteração do estatuto social. Além dessas competências, é recomendável que a assembleia geral dos associados também delibere sobre:

- i.** Eleição dos membros dos órgãos deliberativos ou de controle (tais como conselho de administração e conselho fiscal);
- ii.** Aprovação de relatórios anuais dos administradores e demonstrações contábeis e financeiras;
- iii.** Aprovação do plano de atividades e orçamentário para o ano seguinte;
- iv.** Transações patrimoniais relevantes extraordinárias, tais como alienação ou constituição de ônus sobre bens imóveis e contratação de empréstimos;

3. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE DELIBERAÇÃO

v. Extinção da associação e destinação de seus bens.

Certas práticas e princípios básicos de governança corporativa devem estar previstos no estatuto social e ser aplicados na gestão da associação, garantindo maior transparência às atividades.

3.2.1 CONVOCAÇÃO

A convocação dos associados deve se dar na forma determinada pelo estatuto, garantindo-se a um quinto dos associados o direito de promovê-la⁵. A convocação da assembleia geral deve considerar o local, data e hora e deve buscar facilitar a presença do maior número possível dos associados, 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, desta forma, recomenda-se ao menos trinta dias. Não há obrigação legal de convocação pela imprensa, exceto se assim determinar o estatuto social da associação.

Para associações com amplo número de votantes, recomenda-se a adoção de práticas que facilitem o acesso à assembleia (voto por procuração ou eletrônico, *webcast*, transmissão *on-line*), as quais deverão ser previstas no estatuto social, podendo ser detalhadas em regras complementares posteriormente fixadas.

5. Código Civil, Lei n. 10.406/2002, artigo 60: "A convocação dos órgãos deliberativos far-se-á na forma do estatuto, garantido a 1/5 (um quinto) dos associados o direito de promovê-la" (redação dada pela Lei n. 11.127, de 2005).

3.2.2 PAUTA E DOCUMENTAÇÃO

A pauta da assembleia geral e a documentação necessária e suficiente para que os associados possam tomar ciência dos assuntos a serem votados e possam refletir sobre eles devem ser disponibilizadas na data da primeira convocação. Tais documentos podem ser, juntamente com a convocação, enviados aos associados, fixados na sede social, ou ainda disponibilizados no *website* da associação. Cópias dos materiais deverão estar disponíveis no local e no momento de realização da assembleia.

Em geral, não é conveniente a inclusão do item “outros assuntos” na pauta de forma aleatória, para evitar que temas importantes não sejam revelados sem a necessária antecedência.

A ata deverá registrar as deliberações de forma clara e objetiva, com respectivo quórum de aprovação. Caso faça referência sucinta a documentos e/ou propostas, recomenda-se que estas sejam anexadas à ata para fins de registro no cartório de pessoas jurídicas. É importante observar, porém, que esse procedimento poderá encarecer o custo de registro, devendo o secretário da assembleia avaliar antes de optar pela forma sumária.

3.2.3 VOTAÇÃO

As regras de votação das associações devem ser bem definidas. É conveniente que as regras prevejam com objetividade tanto o quórum de instalação da assembleia, ou seja, o número mínimo de presenças para que seja válido o início dos trabalhos, quanto o quórum de deliberação, ou seja, o número mínimo de votos favoráveis que deve ser alcançado na assembleia instalada para que uma proposição seja aprovada.

3. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE DELIBERAÇÃO

Os procuradores devem votar de acordo com as instruções expressas previstas no respectivo instrumento de mandato. Tanto as procurações quanto os documentos comprobatórios da condição de associados devem ser analisados utilizando o princípio da boa-fé, com o mínimo de exigências de ordem burocrática.

Todo associado quite com suas obrigações sociais deve ter direito a voto. O associado 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. É importante que o estatuto social ou algum procedimento administrativo da associação contenha mecanismos para a resolução de casos de conflito de interesses.

3.3 ASSOCIADOS E OUTROS INTERESSADOS

Os associados constituem a força motriz de uma associação, conduzindo esforços e atividades para o cumprimento do objeto social. Recomenda-se não haver acordos preliminares entre associados no que tange a participações⁶ nas assembleias gerais, para não colocar em risco o interesse da organização.

Por este modelo, o associado não se torna proprietário da associação, apenas tem direito a uma fração ideal do patrimônio, que segue sem ter proprietários. A adoção do regime de frações ideais do patrimônio deve ser debatida entre os associados, avaliando se é aplicável e compatível com o tipo e natureza da associação que se pretende constituir. Usualmente,

6. Embora não usual, a lei permite que seja definido, no estatuto, que seus associados sejam titulares de quotas ou frações ideais do patrimônio da associação, das quais poderão ser reembolsados quando de sua saída ou extinção da associação.

essa prática é adotada por associações criadas no interesse exclusivo de seus associados, como os clubes.

Também deve ser debatida entre os associados a possibilidade de cada um receber em restituição o valor das contribuições que tiverem prestado ao patrimônio da associação, devidamente atualizado, na hipótese de dissolução da associação. O estatuto social pode prever expressamente essa possibilidade, o que é recomendável, uma vez que denota transparência sobre o destino das contribuições que vierem a ser feitas e que, eventualmente, sejam restituídas aos associados. Na ausência de previsão estatutária nesse sentido, os associados poderão deliberar sobre o assunto em momento oportuno. As entidades que possuam titulações e qualificações específicas deverão observar os requisitos legais para a destinação do seu patrimônio.

3.3.1. ADMISSÃO, EXCLUSÃO E SAÍDA VOLUNTÁRIA DOS ASSOCIADOS

Como mencionado no item 3.1, o estatuto social das 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 e eventuais documentos relevantes da associação, 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 e imposição de penalidade seja amparado em evidências escritas, como relatórios, atas, depoimentos e demais documentos, assegurando-se ao associado em questão amplo acesso, bem como apresentação de defesa escrita em prazo razoável. Em caso de sessões conduzidas

3. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE DELIBERAÇÃO

oralmente, recomenda-se que os debates sejam transcritos, a fim de registrar seu conteúdo, para maior segurança, tanto da associação, quanto do associado excluído. A deliberação pela exclusão deve ser clara, objetiva e fundamentada, assegurando o direito de recurso à 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 reassociação societária (incluindo incorporação, transformação, cisão e fusão) deve dispor sobre a admissão de associados da associação extinta na(s) resultante(s).

As associações costumam também despertar o interesse de pessoas que não necessariamente serão admitidos como associados. Assim, uma associação pode receber o apoio de pessoas, seja pela prestação de serviços voluntários ou doação de dinheiro e bens, de forma continuada ou esporádica, sem que isso implique necessariamente a admissão do apoiador no quadro associativo da entidade.

3.3.2 STAKEHOLDERS

As causas a que se dedicam as associações também podem afetar e interessar a outros organismos (como governos e comunidades) ou indivíduos, em particular, denominados partes interessadas (*stakeholders*).

Usualmente, essas partes interessadas não compõem o quadro de associados de uma associação. Podem 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 associação.

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

4.1 NOÇÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Nas associações, a assembleia geral, de existência obrigatória nos termos da lei, é o órgão colegiado que detém a competência máxima de deliberação. É formada por todos os associados em igualdade de condições e possui atribuições privativas, como a destituição dos administradores e a alteração do estatuto.

Na estrutura organizacional das associações, e desde que haja previsão estatutária, deverá existir um conselho, órgão colegiado com o intuito de absorver as atribuições não exclusivas da assembleia geral, proporcionar mais agilidade e facilitar as decisões estratégicas, mormente em associações com elevado número de associados.

Esse conselho pode ser denominado de conselho de administração, deliberativo, gestor, entre outros, e não se confunde com outras instâncias do sistema de governança, como o conselho consultivo, o conselho fiscal, os comitês ou as comissões. Neste guia será referido doravante como “conselho de administração” (CA).

A existência de um CA nas associações deve transcender a obrigação legal⁷, sendo recomendável a sua inserção na estrutura organizacional, como boa prática de governança.

Os membros do CA, eleitos pela assembleia geral, são empossados seguindo as regras expostas no estatuto social. Trata-se de um órgão colegiado que deve funcionar como instância de deliberação superior, com vistas a dar o direcionamento estratégico, zelar pelo cumprimento

7. Nas associações que pretendem obter a qualificação como organização social, no âmbito federal, estadual ou municipal a existência de um CA é um requisito legal a ser cumprido.

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

das finalidades estatutárias e primar pela sustentabilidade e longevidade da associação, sem assumir funções executivas. Nesse viés, é o principal elemento do sistema de governança, na medida em que deve funcionar como um forte elo entre a missão e a gestão, orientando e supervisionando a relação desta com as demais partes interessadas.

A estratégia a ser traçada pelo CA deve ser bem definida, de modo a permitir a construção de políticas claras e assertivas pelo órgão executivo (ver capítulo 5), permitindo a implementação, por este último, dos melhores processos, procedimentos, métodos e técnicas que assegurem a boa gestão e cumpram as finalidades da associação, devendo, inclusive, prestar contas de seus atos, decisões e resultados ao CA. Nesse contexto, também incumbe ao CA supervisionar e cobrar por uma gestão eficaz e eficiente.

O CA deve sempre decidir em favor do melhor interesse da associação como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros, empenhando seus esforços para garantir inexistência de conflito de interesses.

4.2 MISSÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O CA tem por missão zelar pelos valores e propósitos institucionais valorizando e otimizando o retorno social dos investimentos no longo prazo, buscando e mantendo o equilíbrio entre os anseios e as expectativas das diversas partes interessadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a associação, assegurando que a missão da associação seja cumprida.

4.3 ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Como o principal componente do sistema de governança, o CA deve assegurar o cumprimento dos fins sociais da associação e orientar o

executivo principal no sentido de garantir a consecução dos objetivos estratégicos alinhados a essa finalidade.

Dada a sua natureza e características intrínsecas, as atribuições do CA devem estar relacionadas ao “governar”, e não ao “administrar”, na medida em que este órgão deve ter uma visão de todo o contexto da associação, assegurando e proporcionando decisões estratégicas que impulsionem a sua atuação. Em termos práticos, isso significa dizer que o CA deve deliberar sobre as estratégias, mantendo-se atento às linhas gerais, longe dos detalhes operacionais e dos pequenos tópicos de decisão.

Dentre as responsabilidades do CA, destacam-se aquelas inseridas num contexto estratégico e não operacional, envolvendo exemplificadamente:

- Definir os objetivos estratégicos alinhados à missão e às finalidades institucionais;
- Assegurar a existência de um sistema de governança atuante e a adoção das melhores práticas disponíveis;
- Zelar para que os princípios e valores da associação sejam elementos norteadores da cultura organizacional;
- Zelar para que as finalidades sociais da associação funcionem como bússola de seu desempenho;
- Contratar, definir a remuneração e avaliar o desempenho do principal executivo da associação;
- Ratificar os membros dos órgãos de gestão indicados pelo principal executivo⁸;

8. Não há impedimento formal ou legal na indicação de toda a diretoria executiva pelo CA. Entretanto, a boa prática de governança recomenda que a escolha e indicação dos outros membros da diretoria executiva recaiam sobre o principal executivo.

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

- Apoiar e supervisionar a gestão executiva;
- Assegurar um planejamento organizacional eficaz;
- Envolver-se na mobilização de recursos adequados aos propósitos da associação e na divulgação de sua missão;
- Assegurar que seus recursos financeiros tenham o rendimento condizente com perfil de risco adequado, que os recursos sejam gerenciados com eficiência, monitorando a gestão patrimonial dos ativos da associação e a elaboração e execução orçamentária realizada pelos gestores;
- Selecionar e contratar a auditoria independente e atuar a partir dos resultados apresentados;
- Avaliar, periodicamente, a adequação do seu escopo à missão da associação, seja do aspecto das demandas efetivas do seu público-alvo, seja em relação à proporção dos custos envolvidos à luz do planejamento orçamentário;
- Garantir a integridade legal e ética dentro da associação, zelando para que as políticas e normas sejam cumpridas, bem como o atendimento às leis e às prestações de contas diversas;
- Orientar o processo sucessório dos executivos;
- Avaliar seu próprio desempenho, realizando, periodicamente, um processo de avaliação do funcionamento do CA e do desempenho de seus integrantes;
- Submeter as propostas de alterações ou reformas estatutárias à deliberação da assembleia geral;

- Garantir a prestação de contas tempestivamente aos órgãos competentes, em especial prestar contas de suas ações regularmente aos associados em assembleias gerais;
- Garantir o alinhamento entre as demais instâncias de governança;
- Fazer cumprir as regras estatutárias, especialmente no tocante à composição e ao funcionamento do próprio CA;
- Deliberar, ou encaminhar para a assembleia geral, sobre transações patrimoniais relevantes extraordinárias, tais como alienação ou constituição de ônus sobre bens imóveis e contratação de empréstimos.

O CA não deve interferir em assuntos operacionais, porém tem o direito de solicitar ou determinar que sejam fornecidas, por intermédio de seu presidente, todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

4.4 POLÍTICAS DA ASSOCIAÇÃO

A estrutura organizacional proposta neste guia visa atribuir aos conselheiros de administração 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.

As políticas são os valores escritos e suas perspectivas, as quais podem ser divididas em cinco categorias:

- Políticas de FINS, que prescrevem missão e prioridades: quais benefícios devem ocorrer e para quais pessoas;

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

- Políticas de CONFORMIDADE, que fixam os limites éticos aceitáveis e cuidados necessários na ação da equipe executiva e técnica, práticas e circunstâncias alinhadas com o código de conduta;
- Políticas de SISTEMA DE GOVERNANÇA, esclarecendo o próprio trabalho do CA e suas regras;
- Políticas de RELAÇÃO, descrevendo a interface entre o conselho de administração e o principal executivo;
- Políticas de COMUNICAÇÃO, elegendo quem será responsável prioritariamente pela comunicação institucional (quem falará em nome da associação).

4.5 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O CA deve regularmente analisar junto com o principal executivo possíveis vulnerabilidades, tais como: controle do orçamento realizado *versus* o planejado, prestação de contas, novos marcos regulatórios, contingências diversas, novos projetos, investimentos, associação de imagem com terceiros, parcerias, dentre outros.

Na existência de fundo patrimonial (*endowment*), recomenda-se que o CA estabeleça regras e procedimentos específicos para a gestão desses recursos.

4.6 SUSTENTABILIDADE

Buscando a sustentabilidade, viabilidade e a longevidade da associação, o CA deve assegurar-se de que a gestão executiva também potencialize as ações de interesse público e incorpore considerações de ordem social, ambiental e econômica na definição de suas atividades. Cabe ao

CA orientar o processo de definição das ferramentas e os indicadores de gestão, inclusive remuneração, de modo a vincular os temas da sustentabilidade às escolhas estratégicas e refleti-los nos relatórios periódicos. Essa postura deverá ser disseminada ao longo de toda a cadeia de relacionamento da associação, por meio de mecanismos formais como contratos ou acordos de parceria, sempre respeitando as características individuais e particularidades de cada parte interessada.

4.7 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A composição do CA, respeitando as especificidades legais e ou estatutárias, depende de um conjunto de fatores no qual a associação está inserida. Dentre eles, podem-se destacar: missão, objetivos, estágio e/ou grau de maturidade da associação e as expectativas em relação à atuação do CA.

Considera-se boa prática de governança que essa composição seja heterogênea e diversificada e que seus integrantes sejam dotados de conhecimentos, experiências, habilidades, perfis e estilos diferenciados, de modo que o CA se constitua num rico espaço de competências para o desempenho de suas funções com liberdade de expressão de seus conselheiros.

Recomenda-se que pessoas que não têm, nem nunca tiveram, nenhum vínculo com a associação também possam ser convidadas a exercer o cargo de conselheiras, considerando a aderência de seu perfil pessoal aos valores e finalidades da associação e que seus atributos profissionais e de conhecimento possam contribuir para a boa governança.

O processo de composição do CA pode ser muito moroso, dada a dificuldade em encontrar candidatos dentro do perfil desejado. Recomenda-se, contudo, que esse processo seja bem conduzido, dada a sua importância na associação, evitando que sejam reservadas vagas destinadas a qualquer parte interessada.

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

Ainda que não haja um modelo genérico para a composição do CA, recomenda-se que o órgão seja formado por cinco a onze membros, com composição de número ímpar.

As responsabilidades dos conselheiros de administração são indelegáveis, portanto a existência de conselheiros suplentes deve ser evitada.

4.7.1 PERFIL DOS CONSELHEIROS

No processo de seleção dos integrantes do CA deve ser considerado um conjunto de atributos:

- Visão estratégica;
- Alinhamento com os valores da associação 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 de trabalhar em equipe;
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Noções de legislação aplicável às entidades sem fins lucrativos e ao objetivo social;
- Percepção do perfil de risco da associação (apetite e tolerância a riscos).

Ainda, o CA, como órgão colegiado, deve buscar reunir entre seus integrantes as seguintes competências:

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

4.7.2 PRAZO DO MANDATO

O prazo do mandato do conselheiro de administração não deverá ser superior a dois anos. A reeleição é desejável para construir-se um conselho experiente e produtivo, podendo adotar a renovação parcial ou escalonada de seus membros, mas não deve ser automática e recomenda-se que ocorra após a avaliação formal do desempenho. Para evitar a vitaliciedade, o estatuto social pode fixar um número máximo de anos de exercício contínuo no CA.

A renovação de mandato de um conselheiro deve levar em consideração os resultados de sua avaliação anual de desempenho. É uma boa prática a renovação parcial a cada período e a regulação de uma ou mais reconduções no cargo, com particular atenção para a assiduidade e nível de envolvimento, bem como outras

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

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 associação, que deve ser preciso em relação ao número de ausências nas reuniões que será tolerado, antes que o conselheiro de administração perca seu mandato.

Quando houver conselheiros natos⁹, é recomendável que sejam em número inferior ao dos eleitos.

4.7.3 DISPONIBILIDADE DE TEMPO

Ao assumir o seu mandato em um CA, o conselheiro deve estar ciente que, além de seus deveres fiduciários de diligência, de lealdade e de informar, estará assumindo a responsabilidade com as partes interessadas daquela associação, que contam com o seu comprometimento e participação ativa, para que a missão e o resultado das ações sejam preservados e melhorados.

Assim, o conselheiro, para exercer esse papel, deve observar os compromissos pessoais e profissionais em que está envolvido para saber se poderá dedicar o tempo necessário ao CA. O conselheiro deve ter em mente que a sua participação no CA extrapola a presença em reuniões e a leitura da documentação prévia.

A qualidade do CA é diretamente influenciada pela disponibilidade de tempo de seus membros. Nesse sentido, é recomendável que a associação fixe um número máximo de conselhos a serem ocupados por seus conselheiros, sempre levando em consideração a atividade principal de cada conselheiro.

9. Categoria prevista em estatuto por pré-requisito determinado.

Os conselheiros devem informar a associação sobre sua participação em outros conselhos.

4.7.4 CONSELHEIRO INDEPENDENTE

A boa prática recomenda que o CA tenha alguns membros independentes. Um conselheiro independente caracteriza-se por:

- Não ter nenhum outro vínculo com a associação ou seus mantenedores;
- Não ser integrante de grupo de controle ou que detenha participação relevante na mantenedora da associação;
- Não ter sido empregado ou diretor da associação, de sua mantenedora ou de alguma de suas subsidiárias há, pelo menos, três anos;
- Não receber remuneração da associação;
- Não ter sido sócio, associado ou funcionário, nos últimos três anos, de uma empresa de auditoria que atue ou tenha atuado, neste mesmo período, como auditor independente da associação;
- Não ser membro de entidades sem fins lucrativos que recebam recursos financeiros significativos da associação ou de suas partes relacionadas;
- Não ocupar cargos públicos em esferas estatais que financiam entidades sem fins lucrativos;
- Manter independência em relação ao executivo principal da associação;

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

- Não ser cônjuge ou companheiro, tampouco parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o segundo grau, de alguém vinculado à mantenedora ou a instituições a esta relacionadas, ou, de diretores ou gerentes da associação. Não manter nenhum tipo de relação comercial ou de prestação de serviços e/ou produtos, direta ou indiretamente, com a associação.

Da mesma forma recomenda-se aos órgãos de gestão a não contratação de pessoas, prestadores de serviço e fornecedores que sejam familiares de membros do conselho de administração ou fiscal, dirigentes ou representantes de patrocinadores ou indicados por pessoas ou órgãos de governo que financiem suas operações.

4.8 O PAPEL INDIVIDUAL DE CADA CONSELHEIRO

O conselheiro deve usar suas competências, conhecimentos e habilidades para construir o saber coletivo do CA, contribuindo para um ambiente de harmonia em que as opiniões sejam respeitadas e a decisão coletiva seja legítima.

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

- 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;
- Atuar no interesse da associação e de todas as suas partes interessadas – e não apenas daquela que o elegeram, pois o dever fiduciário do conselheiro de administração é com a associação;

- Ser proativo e responsável pelo comportamento e produtividade do grupo;
- Respeitar as divergências, encorajando a pluralidade de opiniões para a melhor tomada de decisão;
- Ser proativo e responsável pelo comportamento e produtividade do grupo;
- Evitar que o CA se abstenha de tratar assuntos complexos, fomentando o enfrentamento das deliberações mais desafiadoras;
- Ter espírito de serviço à associação e não esperar ser servido por ela;
- Não usar as reuniões do CA para tratar de interesses pessoais;
- Informar ao presidente do CA quando desejar entrar em contato com membros do quadro executivo/operacional para algum esclarecimento.

4.8.1 O PAPEL DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O presidente do CA tem a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom funcionamento e desempenho do órgão. Para tanto, deve:

- Conduzir as atividades do CA sempre em consonância com as normas estatutárias;
- Estabelecer objetivos, planos e programas de trabalho;
- Atribuir responsabilidades e prazos para que os conselheiros cumpram tarefas específicas;

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

- Presidir as reuniões e organizar tempestivamente a pauta e encaminhar os relatórios e materiais de apoio que devem subsidiar os conselheiros com a devida antecedência;
- Assegurar-se que tais materiais contenham as informações necessárias à atuação dos conselheiros;
- Monitorar o processo de avaliação do CA, segundo os princípios das melhores práticas de governança;
- Apoiar o processo de renovação dos membros do CA;
- Ao final de cada deliberação, garantir e confirmar com clareza o teor da decisão pelos demais conselheiros;
- Coordenar a elaboração e registro nos órgãos competentes, bem como divulgar as atas das reuniões do CA e das assembleias gerais, na forma da legislação aplicável;
- Orientar e promover a integração dos novos conselheiros.

4.8.2 SEGREGAÇÃO DAS FUNÇÕES DE PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E EXECUTIVO PRINCIPAL

As atribuições do presidente do CA são diferentes e complementares às do executivo principal.

Para que não haja concentração de poder, em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo das funções de presidente do CA e executivo principal pela mesma pessoa.

É recomendável que o executivo principal não seja membro do CA, porém é boa prática sua participação nas reuniões de conselho como convidado.

4.9 REUNIÕES

4.9.1 PREPARAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

A eficácia das reuniões do CA depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente (recomenda-se o 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. Recomenda-se que a pauta de uma reunião descreva todos os itens em andamento, indicando quando as decisões foram tomadas, relatório de progresso dos itens deliberados em reuniões anteriores, datas previstas para a conclusão e outros aspectos relevantes.

Devem estar disponíveis ainda, em toda reunião do CA, a documentação pertinente tais como estatuto social e atas anteriores.

4.9.2 CONDUÇÃO DAS REUNIÕES

Ao presidente do CA cabe zelar pelo bom andamento das reuniões: cumprimento da pauta, alocação de tempo para cada item, estímulo à participação de todos. Por sua vez, 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 CA antes de falar.

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

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

4.9.3 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. A ata, após escrita, também deve ser aprovada formalmente, como o último ato da reunião.

Votos divergentes e discussões relevantes devem constar da ata quando isto for requerido.

As atas devem ser disponibilizadas de forma a permitir o acesso às partes interessadas, por ocasião de deliberações relevantes. Para tanto, deverão ser registradas em cartório.

4.9.4 DATAS E PAUTAS DAS REUNIÕES

Ao presidente do CA cabe a proposição de um calendário anual de reuniões ordinárias para a aprovação do conselho.

Além do calendário com as datas das reuniões, é recomendável que o presidente do CA organize uma agenda temática para o órgão, coordenando para que os principais tópicos tenham data predefinida para serem abordados¹⁰.

A periodicidade das reuniões será determinada pelas particularidades da associação. Devem ocorrer com frequência suficiente para

10. Essa prática permite que o conselho examine com profundidade as estratégias e 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 colegiado.

garantir a efetividade dos trabalhos do CA, mas evitando-se número superior a uma por mês, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da administração executiva.

As pautas das reuniões do órgão devem ser preparadas pelo presidente, ouvidos os demais conselheiros e o executivo principal.

Recomenda-se que durante o primeiro quadrimestre seja pautada a aprovação do relatório de atividades, demonstrativos financeiros, relatórios da auditoria do exercício anterior. Recomenda-se também que, no último trimestre, sejam aprovados o plano de trabalho e o orçamento do ano seguinte.

4.9.5 CONFIDENCIALIDADE

Algumas deliberações do CA, de acordo com sua especificidade, devem ser tratadas com confidencialidade, quando abordarem temas de interesse estratégico e/ou que envolvam questões sensíveis intrínsecas ou extrínsecas à associação.

No momento da divulgação, esta deverá ser feita em condições de estrita igualdade para todos os interessados.

4.9.6 CONVIDADOS

É recomendável que o principal executivo participe das reuniões. Outros podem ser convidados para as reuniões a fim de subsidiar os conselheiros de administração em suas decisões. Recomenda-se que o CA preserve um espaço de discussão integrado exclusivamente pelos conselheiros, particularmente nos momentos das deliberações.

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

4.10 ATUAÇÃO DE CONSELHEIROS

O compromisso do conselheiro de administração deve ser exclusivamente com o cumprimento da missão estatutária da associação, devendo, antes de ser eleito ao cargo de conselheiro, declarar formalmente possíveis vínculos com a associação.

O conselheiro deve buscar a máxima independência para o exercício do cargo, ainda que identifique pressões ou constrangimentos para o exercício de suas funções. Recomenda-se que o conselheiro, neste caso, evidencie as dificuldades e as faça constar em ata, tomando as medidas cabíveis.

4.11 EDUCAÇÃO CONTÍNUA DOS CONSELHEIROS

Em face da necessidade de o conselheiro de administração aprimorar seu desempenho, é aconselhável que busque desenvolvimento constante das competências necessárias para a execução da missão estatutária da associação.

4.12 AVALIAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DE CADA UM DOS CONSELHEIROS

Recomenda-se que, periodicamente, seja feita uma avaliação do desempenho do CA, como colegiado, e de cada um dos conselheiros, em particular, notadamente em período que antecede a eleição.

A condução desse processo de avaliação deve ser de responsabilidade do presidente do órgão. A participação de especialistas externos poderá contribuir para a eficácia do processo.

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

4.13 AVALIAÇÃO DO EXECUTIVO PRINCIPAL

O CA 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

4.14 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

O CA deve ter sempre atualizado um plano de sucessão do executivo principal e assegurar que este o faça para todas as outras pessoas-chave (incluindo conselheiros) da associação.

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

4.15 INTRODUÇÃO DE NOVOS CONSELHEIROS

Deve haver um plano estruturado de integração aos novos conselheiros, incluindo sua apresentação aos outros membros do colegiado, ao executivo principal e aos demais gestores da associação. Cada conselheiro deve passar por um programa de introdução, com a descrição de sua função e suas responsabilidades.

4.16 REMUNERAÇÃO DOS CONSELHEIROS

Recomenda-se que o conselheiro exerça seu cargo voluntariamente, não recebendo nenhum benefício – mesmo que indireto – pela função que exerce.

4. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NAS ASSOCIAÇÕES

4.17 ORÇAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O CA deve possuir orçamento anual para o exercício das suas funções, como parte do orçamento geral da associação.

Não havendo impedimento estatutário ou de legislação específica, a associação poderá custear ou reembolsar despesas incorridas pelo conselheiro para o exercício de suas atribuições (passagens, hospedagens, refeições, inscrições em eventos), desde que essas despesas sejam do interesse da associação e tenham sido comprovadas por documentação idônea, dentro de padrões razoáveis de custo.

4.18 RELACIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

4.18.1 COM OS ASSOCIADOS

O CA 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 *website* e a assembleia geral.

É permitido e desejável também o contato direto de conselheiros com os associados, observadas as regras de sigilo e equidade no tratamento das informações.

4.18.2 COM O EXECUTIVO PRINCIPAL E SEUS SUBORDINADOS

O executivo principal é o elo entre o conselho e o restante da estrutura organizacional. É vital que essa comunicação se estabeleça 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 CA, o presidente do órgão 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 do CA deve ser avisado/consultado quando os conselheiros desejarem entrar em contato com executivos para algum esclarecimento.

4.18.3 COM A AUDITORIA INDEPENDENTE

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

4.18.4 COM O CONSELHO FISCAL

O CA deve reunir-se periodicamente com o conselho fiscal para tratar de assuntos de interesse comum e desenvolver uma agenda de trabalho produtiva para a associação. O conselho fiscal deve ser convidado a participar de reuniões do CA em que se discutam assuntos sobre os quais deva opinar.

O CA deverá disponibilizar suas atas e solicitar as das reuniões do conselho fiscal.

5. GESTÃO ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta de forma sumária os conceitos e práticas em gestão para as associações do terceiro setor de origem não empresarial, como meio de garantir sua profissionalização, seu desenvolvimento e sua longevidade, sempre com ética.

Gerir ou administrar tem por funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar um conjunto de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos da associação. Trata-se, pois, dos processos para exercer tais funções básicas de forma eficaz (alcance de metas com menor esforço) e eficiente (alcance de objetivos com menor apropriação de recursos) por meio de pessoas e tecnologia.

5.1 ESTRUTURA EXECUTIVA

A gestão se efetiva por meio de uma estrutura executiva responsável pela operacionalização das funções da gestão já mencionadas. Ela é liderada por um executivo principal, responsável primeiro pela gestão da associação. A designação deste profissional é diversa, podendo denominar-se “presidente-executivo”, “diretor-presidente”, “secretário geral”, “diretor geral” ou “superintendente”.

O executivo principal atua como elo entre as equipes executiva e técnica e os conselhos e demais órgãos estatutários. Ele deve prestar contas aos órgãos superiores da administração e é o responsável pela representação da entidade e execução das diretrizes fixadas.

Cada um dos executivos e técnicos é pessoalmente responsável pelas suas atribuições na gestão e deve prestar contas, ordinariamente, ao executivo principal. Este é responsável pela execução da estratégia da associação, após aprovação do CA.

O executivo principal, com o envolvimento das demais áreas da associação, responde igualmente pela elaboração e implementação de

5. GESTÃO ORGANIZACIONAL

todos os processos gerenciais. Cabe ao executivo principal a seleção, o acompanhamento e a avaliação dos demais quadros executivos e suas remunerações, quando for o caso, deverão ser aprovadas pelos órgãos superiores da administração.

5.2 COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS BÁSICAS

As competências administrativas são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao desempenho de uma gestão eficiente e eficaz.

- Identificar, planejar e implementar mudanças e aperfeiçoamento nos sistemas e processos para assegurar qualidade nos serviços e produtos;
- Consolidar e desenvolver a qualidade e a entrega de serviços e produtos;
- Monitorar e controlar o uso de recursos;
- Garantir alocação eficaz de recursos para atividades e projetos;
- Recrutar e selecionar pessoal;
- Desenvolver indivíduos, líderes e equipes na busca contínua por melhores resultados;
- Planejar, alocar e avaliar o trabalho realizado por indivíduos e equipes;
- Criar, manter e realçar as relações trabalhistas eficazes;
- Buscar, avaliar e organizar as informações para a ação;
- Intercambiar informações para resolver problemas e tomar decisões;

5.3 RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS

O executivo principal e os demais executivos e técnicos devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com elas, bem como a forma como as *stakeholders* se comunicam e participam na associação.

O executivo principal deve prestar contas e garantir que sejam fornecidas aos interessados as informações pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tempestivamente e tão logo estejam disponíveis, com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma, sem aceitação de interessados, salvo quando dispositivos legais e estratégicos o exigirem.

5.4 RELATÓRIOS PERIÓDICOS

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a associação deve divulgar, de forma completa, objetiva, tempestiva e sem privilégios de quem quer que seja, além das informações econômico-financeiras e das exigidas por lei, relatórios periódicos sobre todos os aspectos de suas atividades, transações com mantenedores e outras partes relacionadas, remuneração dos gestores, entre outros, salvo o que exigir confidencialidade.

É da responsabilidade do executivo principal a divulgação de tais relatórios que devem conter também informações sobre as suas atividades e as dos conselhos de administração e fiscal, conforme o caso, bem como descrever o 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 associação. Canais virtuais e outros meios tecnológicos devem ser explorados para buscar a rapidez e larga difusão de informações.

5. GESTÃO ORGANIZACIONAL

5.5 GESTÃO DE RISCO E CONTROLES INTERNOS

O executivo principal, auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao CA, é responsável pela elaboração e proposição para aprovação formal de sistemas de controles internos que monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade com as normas estabelecidas e pela legislação vigente e aplicável.

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 na antecipação de riscos.

5.6 CONDUTA DOS EXECUTIVOS

O executivo principal, em conjunto com os demais executivos e técnicos, deve zelar pelo cumprimento do código de conduta aprovado pelo CA. O código de conduta tem por objetivo estabelecer os princípios éticos e as normas de atuação que devem orientar as relações internas e externas de todos os integrantes da associação, independentemente das suas atribuições e responsabilidades.

Os princípios e valores estabelecidos no código de conduta devem ser praticados por toda a cadeia de valor da associação. Desta feita, o código de conduta revela-se instrumento essencial à adoção das melhores práticas de governança.

5.7 AVALIAÇÃO DO EXECUTIVO PRINCIPAL E EQUIPES (EXECUTIVA E TÉCNICA)

Assim como o CA avalia o executivo principal, cabe a este a responsabilidade pelo processo de avaliação de todos a ele subordinados na associa-

ção. Tão elevada responsabilidade deve ser exercida com diligência, sob pena de comprometer a missão da associação, a eficácia da gestão, os resultados pretendidos e a sua governança.

O processo e os instrumentos de avaliação devem ser claros, objetivos, técnicos e do conhecimento prévio de todos os envolvidos. Por sua vez, cabe ao executivo principal responder pela condução do processo de avaliação das equipes executiva e técnica, mormente de sua assessoria direta, cujos resultados relevantes devem ser informados ao conselho, com o fim de nutrir o processo de desenvolvimento das pessoas na associação.

5.8 REMUNERAÇÃO DO QUADRO EXECUTIVO

A associação deve ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios. Cabe ao CA fixar a remuneração do executivo principal. Cabe a este propor ao conselho as políticas de remuneração e de benefícios de todos os colaboradores da associação, assegurando-se da viabilidade da associação.

A remuneração do executivo principal e dos demais colaboradores, conforme o modelo de gestão da associação e sempre respeitando as prescrições legais, deve ser definida em instrumentos apropriados, de forma clara e objetiva. A remuneração deve considerar a geração de valor por parte dos profissionais, tanto para a associação quanto para as comunidades onde e com quem atua. Ninguém deve estar envolvido em nenhuma decisão concernente à sua própria remuneração.

O CA e o executivo principal devem tomar os cuidados necessários para que a associação não ponha em risco as suas condições de possíveis imunidades e isenções tributárias (impostos, contribuições e taxas, em especial as previdenciárias), sendo matéria diretamente vinculada à responsabilidade do executivo principal conforme estabelecido pelo conselho. Eventuais ações de incentivos devem considerar limites de

5. GESTÃO ORGANIZACIONAL

atuação dos envolvidos, impedindo que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização.

Recomenda-se a elaboração, a implementação e a gestão de um plano de cargos e salários.

5.9 CONTABILIDADE

A contabilidade é obrigação legal e fiscal essencial à boa gestão da associação. Os princípios gerais e normas brasileiras de contabilidade, em especial as aplicáveis às organizações sem fins lucrativos, devem ser rigorosamente seguidos. A contabilidade da associação deve ser confiada a contabilista habilitado pelo Conselho Regional de Contabilidade, podendo pertencer ao próprio quadro da associação ou não, devendo responder pela sua exatidão aos órgãos superiores da administração interna e aos órgãos reguladores.

A contabilidade deve estar permanentemente atualizada para que haja uma gestão proativa e o devido controle sobre o planejamento orçamentário. Além disso, as demonstrações contábeis, sempre que possível auditadas, devem ser disponibilizadas, após aprovadas, garantindo a necessária transparência à associação.

As demonstrações contábeis, além de formais e compulsórias, devem evidenciar a execução da missão da associação.

5.10 RECEITAS

As receitas podem ser compostas por doações monetárias, produtos, serviços, voluntariado, destinações via leis de incentivo fiscais, termos de colaboração ou de fomento, convênios privados e geração própria.

É atribuição da gestão executiva e do CA da associação assegurar a viabilidade financeira para cumprimento da sua finalidade estatutária. As

diferentes modalidades de receitas devem estar devidamente previstas no estatuto social da associação. Receitas próprias e recursos de terceiros, públicos ou privados, devem ser segregados e aplicados em conformidade com o que foi pactuado e com a legislação vigente.

A associação deve adotar processos, procedimentos e/ou políticas claras para as atividades de geração de recursos para garantir o seu uso responsável e a comunicação aberta e transparente com as fontes. Entre outros, devem ser definidos os responsáveis pela supervisão, coordenação e execução do processo de mobilização, os critérios para autorização de representantes, as formas de captação permitidas, a qualificação das doações e dos doadores, a privacidade dos doadores quando for o caso, bem como a contabilização das captações e a divulgação das informações. Toda atividade de geração de recursos deve ser conduzida em conformidade com a legislação aplicável.

A prospecção dos doadores, patrocinadores e parceiros deve ser feita diretamente pela associação ou por pessoas autorizadas para este fim, mas sempre com envolvimento da gestão executiva e do CA.

A associação deve privilegiar as receitas cuja origem seja identificada e alinhada com a sua missão, devendo cuidar para que não haja conflitos de interesses na captação dos recursos para o desenvolvimento de suas atividades, zelando pela imagem da associação.

É importante segregar adequadamente os recursos de acordo com suas fontes.

As associações que têm geração de receitas próprias devem garantir que essas atividades geradoras de receita sejam um meio, e não um fim, bem como atentar aos possíveis riscos inerentes a estas operações.

5. GESTÃO ORGANIZACIONAL

5.11 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas em uma associação contempla colaboradores remunerados e voluntários. Os processos em gestão de pessoas impõem-se cada vez mais como imprescindíveis nas associações do terceiro setor.

A gestão de pessoas deve, antes de tudo, atender com rigor as leis trabalhistas vigentes. Flexibilizar seu cumprimento implica, não raras vezes, passivos para a associação, os quais concorrem para desperdiçar recursos, dilapidar o patrimônio e comprometer a missão institucional. É dever do executivo principal e de sua assessoria nesta área buscar, sempre, conciliar as ações de desenvolvimento pessoal e o cumprimento da lei.

Em conformidade com a legislação aplicável ao trabalho voluntário, a relação deve ser objeto de um claro acordo por escrito, em especial quando envolver estrangeiros. O voluntário deve possuir o perfil para a atividade que desenvolverá na associação.

Recomenda-se que a associação contrate seguros que minimizem possíveis riscos financeiros advindos da relação com seus colaboradores, remunerados ou não.

No que tange ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, a associação deve elaborar um plano de formação abrangente e continuado, que contemple todos os níveis de sua estrutura organizacional. Os investimentos nesse sentido devem ser compatíveis com as possibilidades reais da associação e estar previstos em seu orçamento.

5.12 ATUALIZAÇÃO DE NORMATIVOS LEGAIS

Com o apoio do contabilista e da assessoria jurídica, interna ou externa, recomenda-se o acompanhamento periódico, a análise e a divulgação das

alterações em normativos contábeis e na legislação tributária, trabalhista, previdenciária, societária e outras que possam acarretar mudanças na condução da gestão da associação.

Cabe ao principal executivo levar ao conhecimento e à avaliação dos conselhos fiscal e de administração aquelas que necessitem ser discutidas nesses colegiados.

5.13 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

O planejamento deve ser elaborado anualmente com o envolvimento de todas as áreas de competência da associação, com previsão de revisões periódicas.

Recomenda-se que o plano, resultante do processo de planejamento, estabeleça um conjunto de objetivos e metas, de curto, médio e longo prazos, contemplando a mobilização de recursos necessários à execução das atividades com indicadores de monitoramento e avaliação.

O orçamento deriva do processo de planejamento materializado em um plano econômico e financeiro, que explicita as origens e aplicações dos recursos ao longo do período. As boas práticas em administração exigem contínua atenção e acompanhamento da execução orçamentária e do fluxo de caixa.

5.14 ACESSO A INFORMAÇÕES E DOCUMENTOS

Atendendo os requisitos e prazos legais, os documentos devem ser arquivados corretamente, a fim de assegurar seu bom estado de conservação e a sua disponibilidade para eventuais prestações de contas, diligências e fiscalizações. Um descuido neste aspecto pode acarretar prejuízos à associação.

5. GESTÃO ORGANIZACIONAL

Recomenda-se que o executivo principal facilite o acesso dos membros dos conselhos de administração e fiscal às informações e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive àquelas relativas a exercícios anteriores.

A associação deve atender aos requisitos legais inerentes às modalidades dos termos de colaboração e fomento, no que tange à divulgação das prestações de contas e demais informações.

6. AUDITORIA INDEPENDENTE

6.1 CONTRATAÇÃO

Recomenda-se para todas as associações a contratação de auditoria independente, respeitando as obrigações legais e suas restrições orçamentárias.

O objetivo da elaboração de relatórios pela auditoria independente é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Tal trabalho é realizado sobre as demonstrações contábeis, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro aplicável. Registra-se que é parte inerente ao trabalho dos auditores independentes a revisão e a avaliação dos controles internos da associação, resultando num conjunto de recomendações para aperfeiçoamento dos controles internos.

É importante destacar, ainda, que, de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade:

No caso da maioria das estruturas conceituais para fins gerais, essa opinião expressa se as demonstrações contábeis estão apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro. A auditoria conduzida em conformidade com as normas de auditoria e exigências éticas relevantes capacita o auditor a formar essa opinião¹¹.

Como parte inerente do trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e a avaliação dos controles internos da associação. Esta tarefa deve resultar num relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos.

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

11. NBC TA 200, "Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria", inciso 3.

6. AUDITORIA INDEPENDENTE

O CA, tão logo aprovadas as demonstrações financeiras, deve disponibilizar às partes interessadas o parecer dos auditores.

6.2 PARECER DA AUDITORIA INDEPENDENTE

De forma clara, os auditores independentes devem manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela gestão executiva apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período. No parecer estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida.

6.3 RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA INDEPENDENTE

A auditoria independente deve reportar ao conselho, entre outros: aplicação das políticas contábeis; eventuais deficiências e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; casos de discordâncias no tratamento do uso da norma com a gestão executiva; avaliação de riscos aos quais a organização do terceiro setor de origem não empresarial está exposta; e identificação de fragilidades que possibilitem a ocorrência de irregularidades.

6.4 CONTRATAÇÃO E INDEPENDÊNCIA

A auditoria deve ser contratada por período predefinido, podendo ser recontratada após avaliação formal do desempenho e de sua independência¹². Recomenda-se que o período máximo de prestação de serviço da mesma auditoria independente seja de cinco anos.

A auditoria independente deve assegurar, anualmente, a sua independência em relação à associação. Essa manifestação deve ser formalizada ao CA.

12. Inexistência de qualquer vínculo pessoal ou institucional entre os auditores e qualquer membro da gestão executiva e do CA.

7. CONSELHO FISCAL

As boas práticas de governança recomendam a previsão em estatuto social de um conselho fiscal em caráter permanente, como importante elemento no sistema de governança das associações. Sua existência é obrigatória nas que possuem qualificação de organização da sociedade civil de interesse público (Oscip) (inciso III do artigo 4º da Lei n. 9.790/1999).

Ao conselho fiscal compete:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial a missão;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela associação;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar em seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;
- Opinar sobre as propostas dos demais 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 demandar providências ao conselho de administração (CA);
- Convocar a assembleia geral quando julgar necessário, na forma do estatuto social, no qual se recomenda que esteja prevista esta prerrogativa.

7. CONSELHO FISCAL

Os conselheiros fiscais poderão agir em conjunto ou individualmente, apesar de o órgão ser colegiado.

7.1 COMPOSIÇÃO

Recomenda-se que o conselho fiscal seja composto por três membros titulares independentes, não integrantes do quadro associativo. Os membros do órgão não devem exercer nenhuma outra função na associação, nem devem ter relações comerciais, ser cônjuges ou parentes dos membros do CA, do principal executivo, ou de qualquer colaborador remunerado ou voluntário.

Dadas as suas atribuições mencionadas anteriormente, o conselho fiscal deve ser composto por pessoas que tenham familiaridade com a análise de demonstrações financeiras e relatórios contábeis.

Deve-se estabelecer com clareza, por meio do estatuto social, a forma de eleição, posse e período de mandato, as condições de admissão, possibilidade ou não de reeleição, do direito de retirada, bem como a possibilidade de exclusão de membros.

O conselho fiscal é eleito pela assembleia geral.

7.2 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 das partes interessadas e relacionadas com a associação, inclusive atentos às formalidades previstas na elaboração das prestações de contas aos órgãos competentes.

Recomenda-se 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, garantindo junto ao executivo principal o recebimento dos documentos inerentes e necessários a suas atividades, com antecedência mínima de sete dias. O estatuto social poderá prever uma periodicidade mínima de reuniões.

7.3 RELACIONAMENTO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE

Caso a associação conte com auditoria externa, 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 disponibilizar aos membros do conselho fiscal os relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

7.4 REMUNERAÇÃO E DESPESAS DO CONSELHO FISCAL

Recomenda-se que o conselheiro fiscal exerça seu cargo voluntariamente, não recebendo nenhum benefício ou vantagem (mesmo que indireto) pela função que exerce.

Em caso de alguma modalidade de remuneração para os conselheiros fiscais independentes, é importante garantir o cumprimento da legislação aplicável.

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

7. CONSELHO FISCAL

7.5 PARECERES DO CONSELHO FISCAL

Recomenda-se incluir na política de divulgação de informações da associação o parecer do conselho fiscal, bem como, quando houver, votos dissidentes e as justificativas dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras e outros assuntos que venham a compor a pauta do órgão.

As reuniões do conselho fiscal devem ser consignadas em ata, bem como os pareceres, e, eventualmente, registradas em cartório de títulos e documentos, quando tratarem de assuntos que tenham repercussão perante terceiros e que sejam entendidos como relevantes à associação.

8. CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Conforme descrito no segundo capítulo deste guia, as associações de origem não empresarial são de difícil descrição, pois atuam em um amplo conjunto de áreas e apresentam grande diversidade de formatos e tamanhos.

Essas associações se caracterizam por apresentar objetivos de interesse público e social. Via de regra, colocam o valor da vida humana e dos recursos naturais no centro das suas missões, pautando-se por uma administração com transparência, equidade, conformidade legal e adequada prestação de contas e resultados.

O desenvolvimento organizacional e o aperfeiçoamento administrativo devem ser objetivos permanentes – em especial para responder aos crescentes níveis de controle, assim como aplicar de forma idônea os recursos que recebem para o cumprimento de sua missão. Neste contexto, é importante apresentar seu posicionamento com relação à dimensão ética: valores, regras e atitudes que assumem, praticam e estimulam.

8.1 CÓDIGO DE CONDUTA

Elemento importante dentro do conjunto de boas práticas de governança, é notória a necessidade de um código de conduta produzido e seguido pela associação. Aprovado e afiançado pelo conselho de administração (CA) ou pela assembleia, conforme definido em estatuto social. Durante sua elaboração recomenda-se a participação e discussão de todas as áreas que compõem a estrutura de gestão e tomada de decisão da associação.

O *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC reitera que “a criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem”¹³.

13. IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 5. ed., São Paulo, IBGC, 2015, p. 93.

8. CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

É importante que o código de conduta tenha ampla difusão e que novos membros dos órgãos de direção e gestão, assim como voluntários, colaboradores e parceiros, tomem conhecimento e formalizem a sua adesão ao documento, devendo existir canais disponíveis para que possam ser realizadas sugestões de aperfeiçoamento.

Explicitando os princípios que norteiam as atividades organizacionais, o código de conduta deve registrar de forma clara a política relativa à postura e ao comportamento de todos os conselheiros, associados, dirigentes, colaboradores remunerados ou voluntários e demais envolvidos diretamente tanto entre si, quanto com relação às demais partes interessadas (*stakeholders*). Recomenda-se que o documento enuncie o meio para encaminhamento de críticas e/ou denúncias de ordem ética.

É fundamental que o código de conduta complemente os dispositivos estatutários no que tange à restrição a qualquer tipo de benefício próprio por parte dos membros dirigentes remunerados ou voluntários, bem como do quadro executivo no exercício de suas atribuições.

8.1.1 ABRANGÊNCIA

Respeitando-se o tamanho e a estrutura de cada associação, recomenda-se que o código de conduta seja o mais abrangente possível. No mínimo, deve conter a política da associação com relação a cada parte relacionada: associados, patrocinadores, poder público, colaboradores remunerados, voluntários, fornecedores, meio ambiente, beneficiários diretos de sua missão e comunidade na qual está inserida e/ou realiza suas atividades.

As associações deverão considerar para o cumprimento de seus fins, quando aplicável, o uso racional dos recursos naturais, a prática do consumo consciente e a minimização de qualquer impacto ambiental negativo, reconhecendo que o meio am-

biente é uma questão-chave no desenvolvimento socioeconômico da sociedade.

Alguns temas são imprescindíveis e devem constar no código de conduta, tais como: reação e prevenção de fraudes, assédio moral e ou sexual, nepotismo, atividades políticas partidárias, uso de drogas e álcool, direito à privacidade, recebimento de presentes, transparência sobre a origem das doações, discriminação no ambiente de trabalho e/ou beneficiários da sua atividade e respeito às leis.

O documento deve ter sempre como pressuposto a possibilidade de evoluir em seus níveis de maturidade ética, razão pela qual sempre deve ser estimulado o diálogo constante em torno dos temas que o compõe, podendo colaboradores e demais públicos de interesse apresentar contribuições e questionamentos que permitam seu aprimoramento.

No caso das associações criadas pelo interesse comum de um pequeno grupo de pessoas, ou até de uma vontade unipessoal, recomenda-se que, além dos documentos necessários para o reconhecimento jurídico da entidade, o grupo fundador estabeleça uma “Carta Compromisso” que expresse, pelo menos, a missão, as propostas associativas, as origens possíveis dos recursos e a prestação de contas.

8.2 CONFLITO DE INTERESSES E OPERAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS¹⁴

O conflito de interesse é caracterizado quando uma ou mais pessoas, de forma direta ou representando outras instituições, possui interesse específico e particular além dos interesses da associação numa determinada pauta em análise para deliberação.

.....
 14. Contratados, pessoas físicas ou jurídicas que possuem qualquer forma de vínculo com a associação.

8. CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Independentemente do cargo e/ou função na associação, sempre que for participar de uma deliberação, o associado, o conselheiro de administração ou fiscal e/ou membro do quadro executivo deve ter convicção de sua total independência com relação ao tema em discussão.

É dever de cada um, por meio de seu voto, garantir o verdadeiro e exclusivo interesse da associação, sempre fiel aos seus objetivos estatutários e nunca subserviente a nenhum outro interesse.

O código de conduta deve elucidar de forma objetiva a maneira pela qual as pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesses devam proceder para se absterem de participar das deliberações, ou, em alguns casos, o afastamento da associação.

A organização deve zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades. Devem ainda ser definidas as alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

O nome, a marca ou a imagem da associação só devem ser utilizados em seu próprio benefício, bem como seus recursos.

Casos não previstos que possam afetar a reputação da associação deverão ser objeto de deliberação específica dos órgãos de direção e gestão da organização, visando à definição de procedimentos claros e transparentes.

8.3 POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

As associações, por meio de seu executivo principal ou de quem ele delegar, devem informar de forma equânime todos os seus públicos, de forma cooperativa e construtiva, em prol do atingimento de seu objeto social.

A formalização do pilar da transparência por parte da associação se dá por meio de seu processo sistematizado e consistente de divulgação das informações. O princípio de transparência tem como objetivo definir e implementar as melhores práticas para a prestação de contas.

Tais informações devem sempre crivar-se por princípios de comparabilidade, confiabilidade, relevância e clareza. A divulgação deve contemplar, salvo casos em que o doador deseja manter-se anônimo, os principais patrocinadores da causa, bem como a lista com valores dos fornecedores mais relevantes.

Quando da existência de vários programas e ou projetos, a transparência requer segregação das informações para que haja visualização individual de cada iniciativa.

Como as associações do terceiro setor de origem não empresarial dependem, quase que exclusivamente, do aporte de recursos externos, originados nas doações e contribuições privadas e/ou convênios e subvenções de origem pública, a política de divulgação e transparência das informações é fundamental para assegurar a continuidade desses aportes.

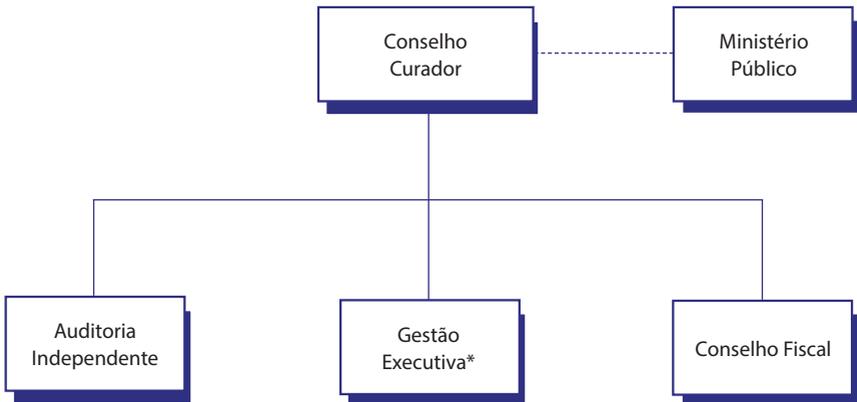
8.4 POLÍTICA SOBRE REPASSES / CONTRIBUIÇÕES A OUTRAS ENTIDADES

Quando houver destinação de recursos a outras entidades sem fins lucrativos, além de haver respaldo estatutário, tal ação deve ser divulgada, com informações claras sobre os valores envolvidos, a identificação dos contemplados e o objetivo de tal repasse.

Parte II: Fundações

9. SISTEMA DE GOVERNANÇA DE UMA FUNDAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

O quadro a seguir demonstra, de forma genérica, uma representação visual do sistema de governança das fundações.



*. Usualmente denominada nas fundações “diretoria executiva”.

10. MISSÃO, DENOMINAÇÃO DA MARCA E RESPEITO ÀS LEIS

10.1 MISSÃO DE UMA FUNDAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

São quase ilimitadas as possíveis causas que motivam a criação de fundações que, embora privadas, criadas de forma voluntária e sem fins lucrativos, possuem objetivos estatutários de interesse público, sempre em sintonia com a busca do bem comum de forma endógena e natural, sendo a motivação por um mundo melhor a sua razão de ser.

Com missão voltada ao interesse público, entende-se por fundações do terceiro setor todas aquelas cujos objetivos estatutários atendam as seguintes finalidades: assistência social; cultura; defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; educação; saúde; segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; pesquisa científica; desenvolvimento de tecnologias alternativas; modernização de sistemas de gestão; produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos e atividades religiosas¹⁵.

Em virtude deste amplo universo de possíveis ações, constitui-se boa prática a explicitação clara dos objetivos da fundação em seu estatuto social, de maneira a refletir na plenitude de sua missão os trabalhos e/ou serviços a serem desenvolvidos.

10.2 DENOMINAÇÃO / NOME FANTASIA E/OU MARCA REGISTRADA

As organizações do terceiro setor de origem não empresarial, pessoa jurídica de direito privado, fundação, podem ou não ter seus nomes próprios vinculados com os seus instituidores e/ou patronos.

15. Ver Art. 62 do Código Civil brasileiro, Lei n. 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, alterado pela Lei n. 13.151 de 28 de julho de 2015.

10. MISSÃO, DENOMINAÇÃO DA MARCA E RESPEITO ÀS LEIS

É boa prática a independência e a autonomia tanto da identificação quanto do seu uso, pois há casos de cessão de uso da marca para campanhas de arrecadação de donativos com terceiros. Este ato deve ser sempre bem analisado para não haver dano à imagem da fundação por ligação com outras marcas inidôneas.

10.3 RESPEITO ÀS LEIS

O fato de essas fundações terem objetivos que promovam o bem comum não as desonera da observância irrestrita às leis e normas vigentes aplicadas ao seu campo de operação. Portanto, todos os documentos legais e formais exigidos pelos órgãos competentes devem ser obtidos tanto para início quanto para a manutenção das atividades. Intrínseco ao objetivo institucional, uma série de prestações de contas compulsórias se fazem necessárias aos mais distintos organismos reguladores e ou fiscalizadores, na sua maioria instâncias públicas. Cabe, portanto, independente do tamanho e grau de desenvolvimento da fundação, o fiel cumprimento da legislação pertinente, acompanhada da prestação de contas a todas as partes interessadas (*stakeholders*)¹⁶.

16. *Stakeholders* – ou partes interessadas – são pessoas físicas e/ou jurídicas que assumem algum tipo de risco e/ou responsabilidade, direta ou indireta, perante a fundação. Podem ser, entre outros, curadores, fundadores, instituidores, empregados, beneficiários, clientes, fornecedores, credores, doadores, governos, comunidades e a sociedade em geral e demais impactados.

11. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE DELIBERAÇÃO

11.1 CONSTITUIÇÃO E ESTATUTO SOCIAL

A fundação é juridicamente definida como uma universalidade de bens, dotada de personalidade jurídica, a que, por vontade de seu instituidor, pessoa física e/ou jurídica, é atribuída uma finalidade de interesse coletivo. O patrimônio é, portanto, elemento indispensável para a instituição e caracterização da fundação, devendo ser suficiente para a realização do fim a que se destina. Esse patrimônio não retorna para o instituidor.

Nos termos do artigo 62 do Código Civil, “para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública¹⁷ ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la”.

A escritura pública é um documento lavrado por tabelião em cartório de notas, contendo uma declaração de vontade. Seus principais requisitos são:

- Dotação de bens livres;
- Fim a que se destina a fundação;
- Qualificação das partes; e
- Manifestação da vontade das partes.

Após a lavratura da escritura, deve ser elaborado o estatuto social da fundação, que será encaminhado para a aprovação do Ministério Público e, uma vez aprovado, deverá ser levado para registro no cartório de registro civil de pessoas jurídicas. Registrado o estatuto social, a fundação adquire personalidade jurídica e torna-se sujeito de direitos e obrigações.

Em virtude das disposições legais que regem as fundações, o estatuto social deverá disciplinar, no mínimo, sobre as seguintes matérias:

17. Recomenda-se consulta preliminar da minuta da escritura com o Ministério Público de Fundações.

11. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE DELIBERAÇÃO

- A denominação, na qual deve constar a palavra “fundação”, sua sede e sua duração, que pode ser por tempo determinado ou indeterminado;
- Os fins a que a fundação se destina;
- A forma pela qual se dá a administração da fundação;
- As hipóteses de alteração do estatuto;
- A extinção da fundação e o destino do patrimônio social;
- A previsão, ou não, de responsabilidade solidária dos membros da administração pelas obrigações assumidas regularmente pela fundação.

As práticas de governança corporativa deste guia devem estar previstas no estatuto social e ser aplicadas na administração da fundação, garantindo maior transparência às atividades fundacionais.

11.2 CONSELHO DE CURADORES

O código civil não determina órgãos obrigatórios de administração para as fundações¹⁸, mas para que possam executar as finalidades pretendidas pelo instituidor, é necessária a criação de uma estrutura administrativa. Essa estrutura administrativa é usualmente composta por um conselho curador, uma diretoria executiva e um conselho fiscal

O conselho curador é o órgão máximo de deliberação da fundação. Vale lembrar que a fundação não possui associados, logo não há uma assembleia geral de associados como órgão máximo.

18. “Art. 62. Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la”.

O conselho curador deve necessariamente ser um órgão colegiado e, como tal, deve ter, no mínimo, três integrantes. Recomenda-se que o estatuto social da fundação designe, com exclusividade, ao conselho curador a competência para ser o guardião de sua visão e missão, bem como para pensar a gestão dos riscos das atividades desenvolvidas e apoiadas pela fundação.

Maiores detalhes sobre o conselho de curadores serão tratados no capítulo 12 a seguir.

11.3 VELAMENTO DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Em vista do interesse coletivo a que se propõem, as fundações são veladas pelo Ministério Público do estado onde estão situadas sua sede e filiais (artigo 66 do Código Civil), que zelará pelo cumprimento da vontade do instituidor, bem como eventual papel participativo e esclarecedor, estimulando as atividades desenvolvidas pela fundação.

Disso decorre a obrigação de que a fundação preste contas anualmente, ou sempre que exigido, ao Ministério Público da comarca onde estiver situada. Além de informações econômico-contábeis e relatório das atividades desenvolvidas, também devem ser apresentadas ao Ministério Público, para aprovação prévia ao registro, as atas do conselho curador (incluindo a aprovação do estatuto social e futuras alterações), bem como contratos relevantes.

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

12.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As fundações são criadas por instituidores, pessoas físicas ou jurídicas, que farão dotação especial de bens livres, para fins definidos pelo próprio instituidor, por meio de escritura pública ou testamento.

O instituidor, na escritura pública ou no testamento, poderá determinar a maneira de administrar a fundação, respeitando-se os termos da legislação vigente no que se refere às normas gerais e específicas de regulamentação dos atos constitutivos e de registro.

Recomenda-se prévia consulta ao órgão competente do Ministério Público da comarca onde será instituída a fundação, para apresentação dos objetivos dos instituidores, do patrimônio a ser afetado para o atingimento dos fins propostos, a discussão da minuta do estatuto social a ser implementado e outros detalhes que se façam importantes.

A figura do instituidor pode não desaparecer com a criação da fundação. As responsabilidades civil e criminal podem persistir se a instituição da fundação prejudicar terceiros, como credores do instituidor ou pessoas com vínculos legais específicos com os bens dotados.

Não obstante o exposto acima, admitindo-se que os atos constitutivos estejam em conformidade e por se tratar de um patrimônio destinado a interesse público, aflora a prerrogativa de zelo e representação pelo seu órgão máximo de administração, o conselho curador, que guardará e protegerá com vigilância preventiva e corretiva, garantindo o cumprimento de suas finalidades estatutárias, sendo velado pelo Ministério Público.

12.2 DO ESTATUTO SOCIAL

O estatuto social é considerado ato constitutivo imprescindível à criação das fundações, que poderá estar redigido pelo instituidor,

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

previamente, na escritura pública ou no testamento, bem como poderá ser elaborado por pessoa indicada pelo instituidor ou pelo Ministério Público local.

Em qualquer circunstância, é obrigatória a aprovação do estatuto social pelo Ministério Público local, com possibilidade de recurso, em caso de negativa ou omissão, ao Poder Judiciário.

Com o estatuto social aprovado pelo Ministério Público, os atos constitutivos deverão ser levados a registro em cartório de registro civil de pessoas jurídicas, que, após a devida análise, procederá ao ato de registro e conferirá a existência legal da fundação.

Portanto, o estatuto social é instrumento jurídico de elevada importância na estruturação do sistema de governança, haja vista que nele estarão contemplados:

12.2.1 REQUISITOS LEGAIS OBRIGATÓRIOS

- A denominação, os fins, a sede, o tempo de duração e o fundo social, quando houver;
- O modo por que se administra e representa, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, bem como seu órgão máximo de deliberação;
- Se o ato constitutivo é reformável no tocante à administração, e de que modo;
- O modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos;
- A forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas;

- Se os membros respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais¹⁹;
- As fontes de recursos para sua manutenção;
- As condições para a alteração das disposições estatutárias, sendo necessário que:
 - a. Seja deliberada por no mínimo dois terços dos membros do conselho curador;
 - b. Não contrarie ou desvirtue o fim para o qual a fundação foi instituída;
 - c. Seja aprovada pelo órgão do Ministério Público, e, caso este a denegue, poderá o juiz supri-la, a requerimento do interessado;
 - d. Em caso de aprovação não unânime, quando apresentado ao Ministério Público para aprovação, seja cientificada a minoria vencida para eventual impugnação.
- As condições de extinção da pessoa jurídica e o destino do seu patrimônio.

.....

19. O Código Civil não legisla especificamente sobre a responsabilidade social das fundações. Inexiste dispositivo legal estabelecendo em que situações os membros são responsáveis por obrigações das fundações, se a responsabilidade é limitada, ilimitada, solidária ou subsidiária. Entretanto, de acordo com o artigo 46, inciso V do Código Civil, o ato de registro da fundação deve declarar se os membros respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais. Assim sendo, é possível que o ato de constituição da fundação atribua responsabilidade aos seus membros por obrigações da fundação. A fixação de responsabilidade, contudo, é facultativa.

.....

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

12.2.2 REQUISITOS DE GOVERNANÇA

As boas práticas de governança recomendam prever também a criação de um conselho fiscal permanente e a definição de regras de escolha e contratação da auditoria independente.

12.3 NOÇÕES SOBRE O CONSELHO CURADOR

O órgão máximo da administração das fundações normalmente é denominado conselho curador, mas poderá ser designado de conselho superior deliberativo, entre outros, e não se confunde com outras instâncias do sistema de governança, como a diretoria executiva, o conselho fiscal, o conselho consultivo, os comitês ou as comissões. Neste guia, será referido doravante como “conselho curador”.

Nas fundações, o conselho curador, em regra, é o órgão colegiado que detém a competência máxima de deliberação. É formado conforme normas estatutárias com atribuição exclusiva de alterar o estatuto.

Na estrutura organizacional, o conselho curador deve funcionar de modo a garantir transparência e eficiência, com a devida agilidade na tomada de decisões estratégicas.

Recomenda-se a formalização de um conselho curador nas fundações como boa prática de governança.

Os membros do conselho curador são empossados seguindo as regras estabelecidas no estatuto social. Trata-se de um órgão colegiado que deve funcionar como instância de deliberação superior, com vistas a dar o direcionamento estratégico, zelar pelo cumprimento das finalidades estatutárias, primar pela sustentabilidade, viabilidade e longevidade da fundação, entre outros, sem assumir funções executivas. Nesse viés, é o principal elemento do sistema de governança, na medida em que deve

funcionar como um forte elo entre a missão e a gestão, orientando e supervisionando a relação desta com as demais partes interessadas.

A estratégia a ser traçada pelo conselho curador deve ser bem definida, de modo a permitir a construção de políticas claras e assertivas pelo órgão executivo, permitindo a implementação, por este último, dos melhores processos, procedimentos, métodos, controles e técnicas que assegurem a boa gestão e cumpram as finalidades da fundação, devendo a gestão executiva, inclusive, prestar contas de seus atos, decisões e resultados ao conselho curador. Nesse contexto, também incumbe ao conselho curador supervisionar e cobrar por uma gestão eficaz e eficiente.

O conselho curador deve sempre decidir em favor do melhor interesse da fundação como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros, empenhando seus esforços para garantir inexistência de conflito de interesses.

12.4 MISSÃO DO CONSELHO CURADOR

O conselho curador tem por missão zelar pelos valores e propósitos institucionais valorizando e otimizando o retorno social dos investimentos no longo prazo, buscando e mantendo o equilíbrio entre os anseios e as expectativas das diversas partes interessadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a fundação, assegurando que a missão da fundação seja cumprida.

12.5 ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO CURADOR

Como o principal componente do sistema de governança, o conselho curador deve assegurar o cumprimento dos fins sociais da fundação e orientar o executivo principal no sentido de garantir a consecução dos objetivos estratégicos alinhados a essa finalidade. Dada a sua natureza e características

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

intrínsecas, as atribuições do colegiado devem estar relacionadas ao “governar”, e não ao “administrar”, na medida em que este órgão deve ter uma visão de todo o contexto da fundação, assegurando e proporcionando decisões estratégicas que impulsionem a sua atuação, ou seja, o conselho curador deve deliberar sobre as estratégias, mantendo-se atento às linhas gerais. Em termos práticos, isso significa dizer que o órgão deve manter-se longe dos detalhes operacionais e dos pequenos tópicos de decisão, com alcance reduzido e de curto prazo, guardando distância e mantendo-se atento às linhas gerais e às decisões que afetam (ou podem afetar) a fundação.

Dentre as responsabilidades do conselho curador destacam-se aquelas inseridas num contexto estratégico e não operacional, envolvendo exemplificadamente:

- Definir os objetivos estratégicos alinhados à missão e às finalidades institucionais;
- Assegurar a existência de um sistema de governança atuante e a adoção das melhores práticas disponíveis;
- Instituir e zelar para que os princípios e valores da fundação sejam elementos norteadores da cultura organizacional;
- Zelar para que as finalidades sociais da fundação funcionem como bússola de seu desempenho;
- Contratar, definir a remuneração e avaliar o desempenho do principal executivo da fundação;
- Ratificar os membros dos órgãos de gestão indicados pelo principal executivo²⁰;

20. Não há impedimento formal ou legal na indicação de toda diretoria executiva pelo conselho curador. Entretanto, a boa prática de governança recomenda que a escolha e a indicação dos outros membros da diretoria executiva recaiam sobre o principal executivo.

- Apoiar e supervisionar a gestão executiva;
- Assegurar um planejamento organizacional eficaz;
- Envolver-se na mobilização de recursos adequados aos propósitos da fundação e na divulgação de sua missão;
- Assegurar que seus recursos financeiros tenham o rendimento condizente, com perfil de risco adequado, e que sejam gerenciados com eficiência, monitorando a gestão patrimonial dos ativos da fundação e a elaboração e execução orçamentária realizada pelos gestores;
- Selecionar e contratar a auditoria independente e atuar a partir dos resultados apresentados;
- Avaliar, periodicamente, a adequação do plano de trabalho à missão da fundação, seja do aspecto das demandas efetivas do seu público-alvo, seja em relação à proporção dos custos envolvidos à luz do planejamento orçamentário;
- Garantir a integridade legal e ética dentro da fundação, zelando para que as políticas e normas sejam cumpridas, bem como o atendimento às leis e às prestações de contas diversas;
- Orientar o processo sucessório dos executivos;
- Avaliar seu próprio desempenho, realizando, periodicamente, um processo de avaliação do funcionamento do conselho curador e do desempenho de seus integrantes;
- Submeter as propostas de alterações ou reformas estatutárias à anuência do Ministério Público;
- Garantir a prestação de contas tempestivamente aos órgãos competentes, em especial ao Ministério Público;

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

- Garantir o alinhamento entre as demais instâncias de governança;
- Fazer cumprir as regras estatutárias, especialmente no tocante à composição e ao funcionamento do próprio conselho curador;
- De acordo com as regras estatutárias, escolher os membros do conselho fiscal;
- Deliberar sobre transações patrimoniais relevantes extraordinárias, tais como alienação ou constituição de ônus sobre bens imóveis e contratação de empréstimos.

O conselho curador não deve interferir em assuntos operacionais, porém tem o direito de solicitar ou determinar que sejam fornecidas, por intermédio de seu presidente, todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive recorrendo a especialistas externos, quando necessário.

12.6 POLÍTICAS DA FUNDAÇÃO

A estrutura organizacional proposta neste guia visa atribuir aos conselheiros curadores 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 cinco categorias:

- Políticas de FINS, que prescrevem missão e prioridades: quais benefícios devem ocorrer e para quais pessoas (público-alvo);
- Políticas de CONFORMIDADE, que fixam os limites éticos aceitáveis e cuidados necessários na ação da equipe executiva

e técnica, práticas e circunstâncias alinhadas com o código de conduta;

- Políticas de SISTEMA DE GOVERNANÇA, esclarecendo o próprio trabalho do conselho curador e suas regras;
- Políticas de RELAÇÃO, descrevendo a interface entre o conselho curador e o principal executivo;
- Políticas de COMUNICAÇÃO, elegendo quem será responsável prioritariamente pela comunicação institucional (quem falará em nome da fundação).

12.7 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O conselho curador deve regularmente analisar junto com o principal executivo possíveis vulnerabilidades, tais como: controle do orçamento realizado *versus* o planejado, prestação de contas, novos marcos regulatórios, contingências diversas, novos projetos, investimentos, associação de imagem com terceiros, parcerias, dentre outros.

Na existência de fundo patrimonial (*endowment*), recomenda-se que o conselho curador estabeleça regras e procedimentos específicos para a gestão desses recursos.

12.8 SUSTENTABILIDADE

Buscando a sustentabilidade, a viabilidade e a longevidade da fundação, o conselho curador deve assegurar-se de que a gestão executiva também potencialize as ações de interesse público e incorpore considerações de ordem social, ambiental e econômica na definição de suas atividades. Cabe ao conselho curador orientar o processo de definição das ferramentas e os indicadores de gestão, inclusive de remuneração, de

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

modo a vincular os temas da sustentabilidade às escolhas estratégicas e refleti-los nos relatórios periódicos. Essa postura deverá ser disseminada ao longo de toda a cadeia de relacionamento da fundação, por meio de mecanismos formais como contratos ou acordos de parceria, sempre respeitando as características individuais e particularidades de cada parte interessada.

12.9 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO CURADOR

A composição do conselho curador, respeitando as especificidades legais ou estatutárias, depende de um conjunto de fatores no qual a fundação está inserida. Dentre eles, pode-se destacar: missão, objetivos, estágio e/ ou grau de maturidade da fundação e as expectativas em relação à atuação do conselho curador.

Considera-se boa prática de governança que essa composição seja heterogênea e diversificada e que seus integrantes sejam dotados de conhecimentos, experiências, habilidades, perfis e estilos diferenciados, de modo que o conselho curador se constitua num rico espaço de competências para o desempenho de suas funções com liberdade de expressão de seus conselheiros.

Recomenda-se que pessoas que não têm, nem nunca tiveram, nenhum vínculo com a fundação também possam ser convidadas a exercer o cargo de conselheiro, considerando a aderência de seu perfil pessoal aos valores e finalidades da fundação e que seus atributos profissionais e de conhecimento possam contribuir para a boa governança.

O processo de composição do conselho curador pode ser muito moroso, dada a dificuldade em encontrar candidatos dentro do perfil desejado. Recomenda-se, contudo, que esse processo seja bem conduzido, dada a sua importância na fundação.

Ainda que não haja um modelo genérico para a composição do conselho curador, recomenda-se que o órgão seja formado por 5 a 11 membros, com composição de número ímpar.

As responsabilidades dos conselheiros curadores são indelegáveis, portanto a existência de conselheiros suplentes deve ser evitada.

12.9.1 PERFIL DOS CONSELHEIROS

No processo de seleção dos integrantes do conselho curador deve ser considerado um conjunto de atributos:

- Visão estratégica;
- Alinhamento com os valores da fundação 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 de trabalhar em equipe;
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Noções de legislação aplicável às entidades sem fins lucrativos e ao objetivo social;
- Conhecimento prévio das responsabilidades inerentes à função.

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

Ainda, o conselho curador, como órgão colegiado, deve buscar reunir entre seus integrantes 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;
 - em gestão de pessoas.
- Conhecimentos:
 - de finanças, contábeis, jurídicos e das atividades da fundação;
 - do terceiro setor e da área de atuação da fundação.

12.9.2 PRAZO DO MANDATO

O prazo do mandato do conselheiro não deverá ser superior a dois anos. A reeleição é desejável para construir-se um conselho curador experiente e produtivo, podendo adotar a renovação parcial ou escalonada de seus membros, mas não deve ser automática e recomenda-se que ocorra após a avaliação formal do desempenho. Para evitar a vitaliciedade, o estatuto social pode fixar um número máximo de anos de exercício contínuo no conselho curador.

A renovação de mandato de um conselheiro curador deve levar em consideração os resultados de sua avaliação anual. É uma boa prática a renovação parcial a cada período e a regulação de uma ou mais

reconduções no cargo, com particular atenção para a assiduidade e nível de envolvimento, bem como 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 fundação, que deve ser preciso em relação ao número de ausências nas reuniões que será tolerado, antes que o conselheiro curador perca seu mandato.

Quando houver conselheiros natos²¹, é recomendável que sejam em número inferior ao dos eleitos.

12.9.3 DISPONIBILIDADE DE TEMPO

Ao assumir o seu mandato em um conselho curador, o conselheiro deve estar ciente que, além de seus deveres fiduciários de diligência, lealdade e de informar, estará assumindo a responsabilidade com as partes interessadas daquela fundação, que contam com o seu comprometimento e participação ativa, para que a missão e o resultado das ações sejam preservados e melhorados.

Assim, o conselheiro, para exercer esse papel, deve observar os compromissos pessoais e profissionais em que está envolvido para saber se poderá dedicar o tempo necessário ao conselho curador. O conselheiro deve ter em mente que a sua participação no órgão extrapola a presença em reuniões e a leitura da documentação prévia.

A qualidade do conselho curador é diretamente influenciada pela disponibilidade de tempo de seus membros. Nesse sentido, é recomendável que a fundação fixe um número máximo de

21. Categoria prevista em estatuto por pré-requisito determinado.

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

conselhos a serem ocupados por seus conselheiros, sempre levando em consideração a atividade principal de cada membro.

Os conselheiros devem informar a fundação sobre sua participação em outros conselhos.

12.9.4 CONSELHEIRO INDEPENDENTE

A boa prática recomenda que o conselho curador tenha alguns membros independentes. Um conselheiro independente caracteriza-se por:

- Não ter nenhum outro vínculo com a fundação ou sua mantenedora;
- Não ser integrante de grupo de controle ou que detenha participação relevante na mantenedora da fundação;
- Não ter sido empregado ou diretor da fundação, de sua mantenedora ou de alguma de suas subsidiárias há, pelo menos, três anos;
- Não receber remuneração da fundação;
- Não ter sido sócio, associado ou funcionário, nos últimos três anos, de uma empresa de auditoria que atue ou atuou, neste mesmo período, como auditor independente da fundação;
- Não ser membro de entidades sem fins lucrativos que recebam recursos financeiros significativos da fundação ou de suas partes relacionadas;
- Não ocupar cargos públicos em esferas estatais que financiam entidades sem fins lucrativos;

- Manter independência em relação ao executivo principal da fundação;
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de alguém vinculado à mantenedora ou instituições a esta relacionada, ou, de diretores ou gerentes da fundação;
- Não manter nenhum tipo de relação comercial ou de prestação de serviços e/ou produtos, direta ou indiretamente, com a fundação.

Da mesma forma, recomenda-se aos órgãos de gestão a não contratação de pessoas, prestadores de serviço e fornecedores que sejam familiares de membros do conselho curador ou fiscal, dirigentes ou representantes de patrocinadores ou indicados por pessoas ou órgãos de governo que financiem suas operações.

12.10 O PAPEL INDIVIDUAL DE CADA CONSELHEIRO

O conselheiro deve usar suas competências, conhecimentos e habilidades para construir o saber coletivo do conselho curador, contribuindo para um ambiente de harmonia em que as opiniões sejam respeitadas e a decisão coletiva seja legítima.

A ênfase no coletivo não substitui determinados aspectos individuais da atuação de cada conselheiro; pelo contrário, depende deles. Assim, para que o conselho curador realmente funcione como tal, cada conselheiro deve:

- 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;

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

- Representar todas as partes interessadas da fundação, e não apenas a que o elegeu, pois o dever fiduciário do conselheiro curador é com a fundação;
- Respeitar as divergências, encorajando a pluralidade de opiniões para a melhor tomada de decisão;
- Ser proativo e responsável pelo comportamento e produtividade do grupo;
- Evitar que o conselho curador se abstenha de tratar assuntos complexos, fomentando o enfrentamento das deliberações mais desafiantes;
- Ter espírito de serviço à fundação e não esperar ser servido por ela;
- Não usar as reuniões do conselho curador para tratar de interesses pessoais;
- Informar ao presidente do conselho curador quando desejar entrar em contato com membros do quadro executivo/operacional para algum esclarecimento.

12.10.1 O PAPEL DO PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR

O presidente do conselho curador tem a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom funcionamento e desempenho do órgão. Para tanto, deve:

- Conduzir as atividades do conselho curador sempre em consonância com as normas estatutárias;
- Estabelecer objetivos, planos e programas de trabalho;

- Atribuir responsabilidades e prazos para que os conselheiros cumpram tarefas específicas;
- Solicitar ao principal executivo as informações tempestivamente, apropriando-se de assuntos a serem discutidos nas reuniões;
- Presidir as reuniões e organizar tempestivamente a pauta e encaminhar os relatórios e materiais de apoio que devem subsidiar os conselheiros com a devida antecedência. Assegurar-se que tais materiais contenham as informações necessárias à atuação dos conselheiros;
- Monitorar o processo de avaliação do conselho curador, segundo os princípios das melhores práticas de governança;
- Apoiar o processo de renovação dos membros do conselho curador;
- Orientar e promover a integração dos novos conselheiros;
- Ao final de cada deliberação, garantir e confirmar com clareza o teor da decisão pelos demais conselheiros;
- Coordenar a elaboração e registro nos órgãos competentes, bem como divulgar as atas das reuniões do conselho curador, na forma da legislação aplicável.

12.10.2 SEGREGAÇÃO DAS FUNÇÕES DE PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR E EXECUTIVO PRINCIPAL

As atribuições do presidente do conselho curador são diferentes e complementares às do executivo principal.

Para que não haja concentração de poder, em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo das

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

funções de presidente do conselho curador e executivo principal pela mesma pessoa.

É recomendável que o executivo principal não seja membro do conselho curador, porém é boa prática sua participação nas reuniões de conselho como convidado.

12.11 REUNIÕES

12.11.1 PREPARAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

A eficácia das reuniões do conselho curador depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente (recomenda-se o 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. Recomenda-se que a pauta de uma reunião descreva todos os itens em andamento, indicando quando as decisões foram tomadas, relatório de progresso dos itens deliberados em reuniões anteriores, datas previstas para a conclusão e outros aspectos relevantes.

Devem estar disponíveis ainda, em toda reunião do conselho curador, a documentação pertinente, tais como: estatuto social e atas anteriores.

12.11.2 CONDUÇÃO DAS REUNIÕES

Ao presidente do conselho curador cabe zelar pelo bom andamento das reuniões: cumprimento da pauta, alocação de tempo para cada item, estímulo à participação de todos. Por sua vez, 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 curador antes de falar.

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

12.11.3 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. A ata, após escrita, também deve ser aprovada formalmente, como o último ato da reunião.

Votos divergentes e discussões relevantes devem constar da ata quando isto for requerido.

As atas devem ser disponibilizadas de forma a permitir o acesso às partes interessadas, por ocasião de deliberações relevantes. Para tanto, deverão ser registradas em cartório e, assim sendo, requerem prévia anuência do Ministério Público.

12.11.4 DATAS E PAUTAS DAS REUNIÕES

Ao presidente do conselho curador cabe a proposição de um calendário anual de reuniões ordinárias para a aprovação do conselho curador.

Além do calendário com as datas das reuniões, é recomendável que o presidente do conselho curador organize uma agenda temática

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

para o órgão, coordenando para que os principais tópicos tenham data predefinida para serem abordados²².

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

As pautas das reuniões do conselho curador devem ser preparadas pelo presidente, ouvidos os demais conselheiros e o executivo principal. Em geral, não é conveniente a inclusão do item “outros assuntos” na pauta de forma aleatória, para evitar que temas importantes não sejam revelados sem a necessária antecedência.

Recomenda-se que durante o primeiro quadrimestre seja pautada a aprovação do relatório de atividades, demonstrativos financeiros, relatórios da auditoria do exercício anterior. Recomenda-se também, no último trimestre, a aprovação do plano de trabalho e orçamento do ano seguinte.

12.11.5 CONFIDENCIALIDADE

Algumas deliberações do conselho curador, de acordo com sua especificidade, devem ser tratadas com confidencialidade quando abordarem temas de interesse estratégico e/ou que envolvam questões sensíveis intrínsecas ou extrínsecas à fundação.

22. Essa prática permite que o conselho examine com profundidade as estratégias e 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.

No momento da divulgação, esta deverá ser feita em condições de estrita igualdade para todos os interessados.

12.11.6 CONVIDADOS

É recomendável que o principal executivo participe das reuniões. Outros podem ser convidados para as reuniões a fim de subsidiar os conselheiros curadores em suas decisões. Recomenda-se que o conselho curador preserve um espaço de discussão integrado exclusivamente pelos conselheiros, particularmente nos momentos das deliberações.

12.12 ATUAÇÃO DE CONSELHEIROS

O compromisso do conselheiro curador deve ser exclusivamente com o cumprimento da missão estatutária da fundação, devendo antes de ser eleito ao cargo de conselheiro declarar formalmente possíveis vínculos com a fundação.

O conselheiro deve buscar a máxima independência para o exercício do cargo, ainda que identifique pressões ou constrangimentos para o exercício de suas funções. Recomenda-se que o conselheiro, neste caso, evidencie as dificuldades e as faça constar em ata, tomando as medidas cabíveis.

12.13 EDUCAÇÃO CONTÍNUA DOS CONSELHEIROS

Em face da necessidade de o conselheiro curador aprimorar seu desempenho, é aconselhável que busque desenvolvimento constante das competências necessárias para a execução da missão estatutária da fundação.

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

12.14 AVALIAÇÃO DO CONSELHO CURADOR E DE CADA UM DOS CONSELHEIROS

Recomenda-se que, periodicamente, seja feita uma avaliação do desempenho do conselho curador, como colegiado, e de cada um dos conselheiros, em particular, notadamente em período que antecede a eleição.

A condução desse processo de avaliação deve ser de responsabilidade do presidente do colegiado. A participação de especialistas externos poderá contribuir para a eficácia do processo.

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

12.15 AVALIAÇÃO DO EXECUTIVO PRINCIPAL

O conselho curador 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.

12.16 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

O conselho curador deve ter sempre atualizado um plano de sucessão do executivo principal e assegurar que este o faça para todos os demais executivos da fundação.

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

12.17 INTRODUÇÃO DE NOVOS CONSELHEIROS

Deve haver um plano estruturado de integração aos novos conselheiros, incluindo sua apresentação aos outros membros do colegiado, ao executivo principal e aos demais gestores da empresa. Cada conselheiro deve passar por um programa de introdução, com a descrição de sua função e responsabilidades.

12.18 REMUNERAÇÃO DOS CONSELHEIROS

Recomenda-se que o conselheiro exerça seu cargo voluntariamente, não recebendo nenhum benefício (mesmo que indireto) pela função que exerce.

12.19 ORÇAMENTO DO CONSELHO CURADOR

O conselho curador deve possuir orçamento anual para o exercício das suas funções, como parte do orçamento geral da fundação.

Não havendo impedimento estatutário ou de legislação específica, a fundação poderá custear ou reembolsar despesas incorridas pelo conselheiro para o exercício de suas atribuições (passagens, hospedagens, refeições, inscrições em eventos), desde que essas despesas sejam do interesse da fundação e tenham sido comprovadas por documentação idônea, dentro de padrões razoáveis de custo.

12.20 RELACIONAMENTOS DO CONSELHO CURADOR

12.20.1 COM O EXECUTIVO PRINCIPAL E SEUS SUBORDINADOS

O executivo principal é o elo entre o conselho curador e o restante da fundação. É vital que essa comunicação se estabeleça de forma

12. ÓRGÃO COLEGIADO SUPERIOR: CONSELHO CURADOR NAS FUNDAÇÕES

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 curador, 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 do conselho curador deve ser avisado/consultado quando os conselheiros desejarem entrar em contato com os executivos para algum esclarecimento.

12.20.2 COM A AUDITORIA INDEPENDENTE

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

12.20.3 COM O CONSELHO FISCAL

O conselho curador deve reunir-se periodicamente com o conselho fiscal para tratar de assuntos de interesse comum e desenvolver uma agenda de trabalho produtiva para a fundação. O conselho fiscal deve ser convidado a participar de reuniões deste órgão em que se discutam assuntos sobre os quais deva opinar.

O conselho curador deverá disponibilizar suas atas e solicitar as das reuniões do conselho fiscal.

13. GESTÃO ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta de forma sumária os conceitos e práticas em gestão para as fundações do terceiro setor de origem não empresarial, como meio de garantir sua profissionalização, seu desenvolvimento e sua longevidade, sempre com ética.

Gerir ou administrar tem por funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar um conjunto de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos da fundação. Trata-se, pois, dos processos para exercer tais funções básicas de forma eficaz (alcance de metas com menor esforço) e eficiente (alcance de objetivos com menor apropriação de recursos) por meio de pessoas e tecnologia.

13.1 ESTRUTURA EXECUTIVA

A gestão se efetiva por meio de uma estrutura executiva responsável pela operacionalização das funções da gestão já mencionadas. Ela é liderada por um executivo principal, responsável primeiro pela gestão da fundação. A designação desta função é diversa, podendo denominar-se “presidente-executivo”, “diretor-presidente”, “secretário geral”, “diretor geral” ou “superintendente”.

O executivo principal atua como elo entre a equipe executiva e técnica e os conselhos e demais órgãos estatutários. Ele deve prestar contas aos órgãos superiores da administração e é o responsável pela representação da entidade e execução das diretrizes fixadas, devendo utilizar a reunião do conselho curador para efetiva prestação de contas, a fim de permitir que os conselheiros avaliem o desempenho da organização.

Cada um dos executivos e técnicos é pessoalmente responsável pelas suas atribuições na gestão e deve prestar contas, ordinariamente, ao executivo principal. Este é responsável pela execução da estratégia da fundação, após aprovação do conselho curador.

13. GESTÃO ORGANIZACIONAL

O executivo principal, com o envolvimento das demais áreas da fundação, responde igualmente pela elaboração e implementação de todos os processos gerenciais. Recomenda-se que o princípio da separação das funções permeie todos os processos gerenciais. Cabe ao executivo principal a seleção, o acompanhamento e a avaliação dos demais quadros executivos sempre em consonância e com anuência do conselho curador, inclusive no que tange às remunerações.

13.2 COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS BÁSICAS

As competências administrativas são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao desempenho de uma gestão eficiente e eficaz.

- Consolidar e desenvolver a qualidade e a entrega de serviços e produtos;
- Identificar, planejar e implementar mudanças e aperfeiçoamento nos sistemas e processos para assegurar qualidade nos serviços e produtos;
- Monitorar e controlar o uso de recursos;
- Garantir alocação eficaz de recursos para atividades e projetos;
- Recrutar e selecionar pessoal;
- Desenvolver indivíduos, líderes e equipes na busca contínua por melhores resultados;
- Planejar, alocar e avaliar o trabalho realizado por indivíduos e equipes;
- Criar, manter e realçar as relações trabalhistas eficazes;

- Buscar, avaliar e organizar as informações para a ação;
- Intercambiar informações para resolver problemas e tomar decisões.

13.3 RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS

O executivo principal e os demais executivos e técnicos devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com elas, bem como a forma como os *stakeholders* se comunicam e participam na fundação.

O executivo principal deve prestar contas e garantir que sejam fornecidas aos interessados as informações pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tempestivamente e tão logo estejam disponíveis, com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma, sem aceitação de interessados, salvo quando dispositivos legais e estratégicos o exigirem.

13.4 RELATÓRIOS PERIÓDICOS

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a fundação deve divulgar, de forma completa, objetiva, tempestiva e sem privilégios de quem quer que seja, além das informações econômico-financeiras e das exigidas por lei, relatórios periódicos sobre todos os aspectos de suas atividades, transações com mantenedores e outras partes relacionadas, remuneração dos gestores, entre outros²³, salvo o que exigir confidencialidade.

É da responsabilidade do executivo principal a divulgação de tais relatórios que devem conter também informações sobre as suas atividades e as dos conselhos curador e fiscal, conforme o caso, bem como descrever o modelo de gestão e de governança.

23. Exemplo: diretrizes para elaboração de relatórios da Global Reporting Initiative (GRI).

13. GESTÃO ORGANIZACIONAL

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 fundação. Canais virtuais e outros meios tecnológicos devem ser explorados para buscar a rapidez e a larga difusão de informações, respeitando a forma definida em regulamentos aplicáveis.

13.5 GESTÃO DE RISCO E CONTROLES INTERNOS

O executivo principal, auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao conselho curador, é responsável pela elaboração e proposição para aprovação formal, pelo conselho, de sistemas de controles internos que monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade com as normas estabelecidas e pela legislação vigente e aplicável.

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.

13.6 CONDUTA DOS EXECUTIVOS

O executivo principal, em conjunto com os demais executivos e técnicos, deve zelar pelo cumprimento do código de conduta aprovado pelo conselho curador. O código de conduta tem por objetivo estabelecer os princípios éticos e normas de atuação que devem orientar as relações internas e externas de todos os integrantes da fundação, independentemente das suas atribuições e responsabilidades.

Os princípios e valores estabelecidos no código de conduta devem ser praticados por toda a cadeia de valor da fundação. Desta feita, o código

de conduta revela-se instrumento essencial à adoção das melhores práticas de governança.

13.7 AVALIAÇÃO DO EXECUTIVO PRINCIPAL E EQUIPES (EXECUTIVA E TÉCNICA)

Assim como o conselho curador avalia o executivo principal, cabe a este a responsabilidade pelo processo de avaliação de todos a ele subordinados na fundação. Tão elevada responsabilidade deve ser exercida com diligência, sob pena de comprometer a missão da fundação, a eficácia da gestão, os resultados pretendidos e a sua governança.

O processo e os instrumentos de avaliação devem ser claros, objetivos, técnicos e do conhecimento prévio de todos os envolvidos. Por sua vez, cabe ao executivo principal responder pela condução do processo de avaliação das equipes executiva e técnica, mormente de sua assessoria direta, cujos resultados relevantes devem ser informados ao conselho, com o fim de nutrir o processo de desenvolvimento das pessoas na fundação.

13.8 REMUNERAÇÃO

A fundação deve ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios. Cabe ao conselho curador deliberar sobre a remuneração do executivo principal. Cabe a este propor ao conselho curador as políticas de remuneração e de benefícios de todos os colaboradores da fundação, assegurando-se da viabilidade da fundação.

A remuneração do executivo principal e dos demais colaboradores, conforme o modelo de gestão da fundação e sempre respeitando as prescrições legais e quando viável, devem ser definida em instrumentos apropriados, de forma clara e objetiva. A remuneração deve considerar

13. GESTÃO ORGANIZACIONAL

a geração de valor por parte dos profissionais, tanto para a fundação quanto para as comunidades onde e com quem atua. Ninguém deve estar envolvido em nenhuma decisão concernente à sua própria remuneração.

O conselho curador e o executivo principal devem tomar os cuidados necessários para que a fundação não ponha em risco as suas condições de possíveis imunidades e isenções tributárias (impostos, contribuições e taxas, em especial as previdenciárias), sendo matéria diretamente vinculada à responsabilidade do executivo principal conforme estabelecido pelo conselho. Eventuais ações de incentivos devem considerar limites de atuação dos envolvidos, impedindo que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização.

Recomenda-se a elaboração, implementação e gestão de um plano de cargos e salários.

13.9 CONTABILIDADE

A contabilidade é obrigação legal e fiscal essencial à boa gestão da fundação. Os princípios gerais e normas brasileiras de contabilidade, em especial as aplicáveis às organizações sem fins lucrativos, devem ser rigorosamente seguidos. A contabilidade da fundação deve ser confiada a contabilista habilitado pelo conselho regional de contabilidade, podendo pertencer ao próprio quadro da fundação ou não, devendo responder pela sua exatidão aos órgãos superiores da administração interna e aos órgãos reguladores.

Os registros contábeis devem estar permanentemente atualizados para que a fundação exerça uma gestão proativa e o devido controle sobre o planejamento orçamentário. Além disso, as demonstrações financeiras, sempre que possível auditadas, devem ser disponibilizadas, após aprovadas, garantindo a necessária transparência à fundação.

13.10 RECEITAS

As receitas podem ser compostas por doações monetárias, produtos, serviços, voluntariado, destinações via leis de incentivo fiscais, termos de colaboração ou de fomento, convênios privados e geração própria.

É atribuição da gestão executiva e do conselho curador da fundação assegurar a sustentabilidade financeira para o cumprimento da sua finalidade estatutária. As diferentes modalidades de receitas devem estar devidamente previstas no estatuto social da fundação. Receitas próprias e recursos de terceiros, públicos ou privados, devem ser segregados e aplicados em conformidade com o que foi pactuado e com a legislação vigente.

A fundação deve adotar processos, procedimentos e/ou políticas claras para as atividades de geração de recursos para garantir o seu uso responsável e a comunicação aberta e transparente com as fontes. Entre outros, devem ser definidos os responsáveis pela supervisão, coordenação e execução do processo de mobilização, os critérios para autorização de representantes, as formas de captação permitidas, a qualificação das doações e dos doadores, a privacidade dos doadores, quando for o caso, bem como a contabilização das captações e a divulgação das informações. Toda atividade de geração de recursos deve ser conduzida em conformidade com a legislação aplicável.

A prospecção dos doadores, patrocinadores e parceiros é feita diretamente pela fundação ou por pessoas autorizadas para este fim, mas sempre com envolvimento da gestão executiva e do conselho curador.

A fundação deve privilegiar as receitas cuja origem seja identificada e deve cuidar para que não haja conflitos de interesses na captação dos recursos para o desenvolvimento de suas atividades, zelando pela imagem da fundação.

13. GESTÃO ORGANIZACIONAL

É importante segregar adequadamente os recursos de acordo com suas fontes.

As fundações que têm geração de receitas próprias devem garantir que essas atividades geradoras de receita sejam um meio, e não um fim, bem como atentar aos possíveis riscos inerentes a estas operações.

13.11 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas em uma fundação contempla colaboradores remunerados e voluntários. Os processos em gestão de pessoas impõem-se cada vez mais como imprescindíveis nas fundações do terceiro setor.

A gestão de pessoas deve, antes de tudo, atender com rigor as leis trabalhistas vigentes. Flexibilizar seu cumprimento implica, não raras vezes, passivos para a fundação, os quais concorrem para desperdiçar recursos, dilapidar o patrimônio e comprometer a missão institucional. É dever do executivo principal e de sua assessoria nesta área buscar, sempre, conciliar as ações de desenvolvimento pessoal e o cumprimento da lei.

Em conformidade com a legislação aplicável ao trabalho voluntário, a relação deve ser objeto de um claro acordo por escrito, em especial quando estrangeiros. O voluntário deve possuir o perfil para a atividade que desenvolverá na fundação.

Recomenda-se que a fundação contrate seguros que minimizem possíveis riscos financeiros advindos da relação com seus colaboradores, remunerados ou não.

No que tange ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, a fundação deve elaborar um plano de formação abrangente e contínuo, que contemple todos os níveis de sua estrutura organizacional. Os

investimentos nesse sentido devem ser compatíveis com as possibilidades reais da fundação e estar previstos em seu orçamento.

13.12 ATUALIZAÇÃO DE NORMATIVOS LEGAIS

Com o apoio do contabilista e da assessoria jurídica, interna ou externa, recomenda-se o acompanhamento periódico, a análise e a divulgação das alterações na legislação tributária, trabalhista, previdenciária, societária, normativos contábeis e outras que possam acarretar mudanças na condução da gestão da fundação.

Cabe ao principal executivo levar ao conhecimento e à avaliação dos conselhos fiscal e curador aquelas que necessitem ser discutidas nesses colegiados.

13.13 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

O planejamento deve ser elaborado anualmente com o envolvimento de todas as áreas de competência da fundação, com previsão de revisões periódicas.

Recomenda-se que o plano, resultante do processo de planejamento, estabeleça um conjunto de objetivos e metas, de curto, médio e longo prazos, contemplando a mobilização de recursos necessários à execução das atividades com indicadores de monitoramento e avaliação.

O orçamento deriva do processo de planejamento materializado em um plano econômico e financeiro, que explicita as origens e aplicações dos recursos ao longo do período. As boas práticas em administração exigem contínua atenção e acompanhamento da execução orçamentária e do fluxo de caixa.

13. GESTÃO ORGANIZACIONAL

13.14 ACESSO A INFORMAÇÕES E DOCUMENTOS

Atendendo os requisitos e prazos legais, os documentos devem ser arquivados corretamente, a fim de assegurar seu bom estado de conservação e a sua disponibilidade para eventuais prestações de contas, diligências e fiscalizações. Um descuido nesse aspecto pode acarretar prejuízos à fundação.

Recomenda-se que o executivo principal facilite o acesso dos membros dos conselhos curador e fiscal às informações e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive as relativas a exercícios anteriores.

A fundação deve atender aos requisitos legais inerentes às modalidades dos termos de colaboração e fomento, no que tange à divulgação das prestações de contas e demais informações.

14. AUDITORIA INDEPENDENTE

14.1 CONTRATAÇÃO

Recomenda-se para todas as fundações a contratação de auditoria independente, respeitando suas restrições orçamentárias.

O objetivo da elaboração de relatórios pela auditoria independente é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Tal trabalho é realizado sobre as demonstrações contábeis, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro aplicável.

Registra-se que é parte inerente ao trabalho dos auditores independentes a revisão e a avaliação dos controles internos da fundação, resultando num conjunto de recomendações para aperfeiçoamento dos controles internos.

É importante destacar, ainda, que, de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade:

No caso da maioria das estruturas conceituais para fins gerais, essa opinião expressa se as demonstrações contábeis estão apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro. A auditoria conduzida em conformidade com as normas de auditoria e exigências éticas relevantes capacita o auditor a formar essa opinião²⁴.

Como parte inerente do trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e a avaliação dos controles internos da fundação. Esta tarefa deve resultar num relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos.

24. NBC TA 200, "Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria", inciso 3.

14. AUDITORIA INDEPENDENTE

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

O conselho curador, tão logo aprovadas as demonstrações financeiras, deve disponibilizar às partes interessadas o parecer dos auditores.

14.2 PARECER DA AUDITORIA INDEPENDENTE

De forma clara, os auditores independentes devem manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela gestão executiva apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período. No parecer estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida.

14.3 RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA INDEPENDENTE

A auditoria independente deve reportar ao conselho, entre outros: aplicação das políticas contábeis, eventuais deficiências e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; casos de discordâncias no tratamento do uso da norma com a gestão executiva; avaliação de riscos aos quais a fundação está exposta e identificação de fragilidades que possibilitem a ocorrência de irregularidades.

14.4 CONTRATAÇÃO E INDEPENDÊNCIA

A auditoria deve ser contratada por período predefinido, podendo ser recontratada após avaliação formal do desempenho e de sua independência²⁵.

25. Inexistência de qualquer vínculo pessoal ou institucional entre os auditores e qualquer membro da gestão executiva e do conselho curador.

Recomenda-se que o período máximo de prestação de serviço da mesma auditoria independente seja de cinco anos.

A auditoria independente deve assegurar, anualmente, a sua independência em relação à fundação. Esta manifestação deve ser formalizada ao conselho curador.

15. CONSELHO FISCAL

As boas práticas de governança recomendam a previsão em estatuto social de um conselho fiscal em caráter permanente, como importante elemento no sistema de governança das fundações. Sua existência é obrigatória nas que possuem qualificação de organização da sociedade civil de interesse público (Oscip) (inciso III do artigo 4º da Lei n. 9.790/1999).

Ao conselho fiscal compete:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial a missão;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela fundação;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar em seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação do conselho curador;
- Opinar sobre as propostas dos demais órgãos da administração a serem submetidos ao conselho curador, relativas às operações patrimoniais relevantes;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e demandar providências ao conselho curador.

Os conselheiros fiscais poderão agir em conjunto ou individualmente, apesar de o órgão ser colegiado.

15. CONSELHO FISCAL

15.1 COMPOSIÇÃO

Recomenda-se que o conselho fiscal seja composto por três a cinco membros. Os integrantes do órgão não devem exercer nenhuma outra função na fundação, nem devem ter relações comerciais, ser cônjuges ou parentes dos integrantes do conselho curador, do principal executivo ou de qualquer colaborador, remunerado ou voluntário.

Dadas as suas atribuições mencionadas anteriormente, o conselho fiscal deve ser composto por pessoas que tenham familiaridade com a análise de demonstrações financeiras e relatórios contábeis.

Deve-se estabelecer com clareza, por meio do estatuto social, a forma de eleição, posse e período de mandato, as condições de admissão, possibilidade ou não de reeleição, do direito de retirada, bem como a possibilidade de exclusão de membros.

O conselho fiscal é eleito pelo conselho curador.

15.2 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 das partes interessadas e relacionadas com a fundação, inclusive atentos às formalidades previstas na elaboração das prestações de contas aos órgãos competentes.

Recomenda-se 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, garantindo junto ao executivo principal o recebimento dos documentos inerentes e necessários a suas atividades, com antecedência mínima de sete dias. O estatuto social poderá prever uma periodicidade mínima de reuniões.

15.3 RELACIONAMENTO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE

Caso a fundação conte com auditoria externa, 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 disponibilizar aos membros do conselho fiscal os relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

15.4 REMUNERAÇÃO E DESPESAS REALIZADAS PELO CONSELHO FISCAL

Recomenda-se que o conselheiro fiscal exerça seu cargo voluntariamente, não recebendo nenhum benefício ou vantagem (mesmo que indireto) pela função que exerce.

Em caso de alguma modalidade de remuneração para os conselheiros fiscais independentes, é importante garantir o cumprimento da legislação aplicável.

A fundação 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.

15. CONSELHO FISCAL

15.5 PARECERES DO CONSELHO FISCAL

Recomenda-se incluir na política de divulgação de informações da fundação o parecer do conselho fiscal, bem como, quando houver, votos dissidentes e as justificativas dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras e outros assuntos que venham a compor a pauta do órgão.

As reuniões do conselho fiscal devem ser consignadas em ata, bem como os pareceres e, eventualmente, registradas em cartório de títulos e documentos, quando tratarem de assuntos que tenham repercussão perante terceiros e que sejam entendidos como relevantes para a fundação.

16. CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Conforme descrito no capítulo 10 deste guia, as fundações do terceiro setor atuam em um amplo conjunto de áreas e apresentam grande diversidade de formatos e tamanhos.

Essas fundações se caracterizam por apresentar objetivos de interesse público e social. Via de regra, colocam o valor da vida humana e dos recursos naturais no centro das suas missões, pautando-se por uma administração com transparência, equidade, conformidade legal e adequada prestação de contas e resultados.

O desenvolvimento organizacional e o aperfeiçoamento administrativo devem ser objetivos permanentes – em especial para responder aos crescentes níveis de controle, assim como aplicar de forma idônea os recursos que recebem para o cumprimento de sua missão. Neste contexto, é importante apresentar seu posicionamento com relação à dimensão ética: valores, regras e atitudes que assumem, praticam e estimulam.

16.1 CÓDIGO DE CONDUTA

Elemento importante dentro do conjunto de boas práticas de governança, é notória a necessidade de um código de conduta produzido e seguido pela fundação. Aprovado e afiançado pelo conselho curador, conforme definido em estatuto social. Durante sua elaboração recomenda-se a participação e discussão de todas as áreas que compõem a estrutura de gestão e tomada de decisão da fundação.

O *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC reitera que “a criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem”²⁶.

26. IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 5. ed., São Paulo, IBGC, 2015, p. 93.

16. CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

É importante que o código de conduta tenha ampla difusão e que novos membros dos órgãos de direção e gestão, assim como voluntários, colaboradores e parceiros tomem conhecimento e formalizem a sua adesão a ele, devendo existir canais disponíveis para que possam ser realizadas sugestões de aperfeiçoamento.

Explicitando os princípios que norteiam as atividades organizacionais, o código de conduta deve registrar de forma clara a política relativa à postura e ao comportamento de todos os conselheiros, dirigentes, colaboradores remunerados ou voluntários e demais envolvidos diretamente tanto entre si, quanto com relação às demais partes interessadas – *stakeholders*. Recomenda-se que o documento enuncie o meio para encaminhamento de críticas e/ou denúncias de ordem ética.

É fundamental que o código de conduta complemente os dispositivos estatutários no que tange a restrição a qualquer tipo de benefício próprio por parte dos membros dirigentes remunerados ou voluntários, bem como do quadro executivo no exercício de suas atribuições.

16.1.1 ABRANGÊNCIA

Respeitando-se o tamanho e a estrutura de cada fundação, recomenda-se que o código de conduta seja o mais abrangente possível. No mínimo, deve conter a política da fundação com relação a cada parte relacionada: patrocinadores, poder público, colaboradores remunerados, voluntários, fornecedores, meio ambiente, beneficiários diretos de sua missão e comunidade na qual está inserida e/ou realiza suas atividades.

As fundações deverão considerar para o cumprimento de seus fins, quando aplicável, o uso racional dos recursos naturais, a prática do consumo consciente e a minimização de qualquer impacto ambiental negativo, reconhecendo que o meio am-

biente é uma questão-chave no desenvolvimento socioeconômico da sociedade.

Alguns temas são imprescindíveis e devem constar no código de conduta, tais como: reação e prevenção de fraudes, assédio moral e ou sexual, nepotismo, atividades políticas partidárias, uso de drogas e álcool, direito à privacidade, recebimento de presentes, transparência sobre a origem das doações, discriminação no ambiente de trabalho e/ou beneficiários da sua atividade e respeito às leis.

O documento deve ter sempre como pressuposto a possibilidade de evoluir em seus níveis de maturidade ética, razão pela qual sempre deve ser estimulado o diálogo constante em torno dos temas que o compõe, podendo colaboradores e demais públicos de interesse apresentar contribuições e questionamentos que permitam seu aprimoramento.

16.2 CONFLITO DE INTERESSES E OPERAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS²⁷

O conflito de interesse é caracterizado quando uma ou mais pessoas, de forma direta ou representando outras instituições, possui interesse específico e particular além dos interesses da fundação numa determinada pauta em análise para deliberação.

Independentemente do cargo e/ou função na fundação, sempre que for participar de uma deliberação, o conselheiro e/ou membro do quadro executivo deve ter convicção de sua total independência com relação ao tema em discussão.

27. Contratados, pessoas físicas ou jurídicas que possuem qualquer forma de vínculo com a fundação.

16. CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

É dever de cada um, por meio de seu voto, garantir o verdadeiro e exclusivo interesse da fundação, sempre fiel aos seus objetivos estatutários, e nunca subserviente a nenhum outro interesse.

O código de conduta deve elucidar de forma objetiva a maneira pela qual as pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesses devam proceder para se absterem de participar das deliberações, ou, em alguns casos, o afastamento da fundação.

A organização deve zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades. Devem ainda ser definidas as alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

O nome, a marca ou a imagem da fundação só devem ser utilizados em seu próprio benefício, bem como seus recursos.

Casos não previstos que possam afetar a reputação da fundação deverão ser objeto de deliberação específica dos órgãos de direção e gestão da organização, visando a definição de procedimentos claros e transparentes.

16.3 POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

As fundações, por meio de seu executivo principal ou de quem ele delegar, devem informar de forma equânime todos os seus públicos, de forma cooperativa e construtiva, em prol do atingimento de seu objeto social.

A formalização do pilar da transparência por parte da fundação se dá por meio de seu processo sistematizado e consistente de divulgação das informações. O princípio de transparência tem como objetivo definir e implementar as melhores práticas para a prestação de contas.

Tais informações devem sempre crivar-se por princípios de comparabilidade, confiabilidade, relevância e clareza. A divulgação deve contemplar,

salvo casos em que o doador deseja manter-se anônimo, os principais patrocinadores da causa, bem como a lista com valores dos fornecedores mais relevantes.

Quando da existência de vários programas e ou projetos, a transparência requer segregação das informações para que haja visualização individual de cada iniciativa.

16.4 POLÍTICA SOBRE REPASSES / CONTRIBUIÇÕES A OUTRAS ENTIDADES

Quando houver destinação de recursos a outras entidades sem fins lucrativos, além de haver respaldo estatutário, tal ação deve ser divulgada, com informações claras sobre os valores envolvidos, a identificação dos contemplados e o objetivo de tal repasse.



A *Fundação l'Hermitage*, instituída em 1996, tem por principal finalidade o desenvolvimento das organizações às quais presta serviço. Colabora com organizações públicas e privadas, atuando preferencialmente junto ao terceiro setor, nas áreas de educação, saúde, assistência social e cultura, em todo o território nacional.

Destacam-se serviços de assessoria, elaboração e implementação de projetos de desenvolvimento organizacional, econômico e social; concepção e gestão de programas de capacitação e formação profissional; promoção de ações de incremento e intercâmbio científico, tecnológico e cultural. Na sua conduta, nas suas relações e na sua prestação de serviços, pauta-se por elevados padrões éticos e pela boa governança corporativa.

Na sua trajetória ofereceu soluções a centenas de organizações, sempre com foco na melhoria contínua de seus processos e resultados, na adoção de boas práticas gerenciais e no equilíbrio econômico e financeiro. Por meio de iniciativas com distintos níveis de complexidade logrou êxito junto às suas organizações clientes e parceiras.

As fundações e as associações lidam com inúmeros desafios, e a governança corporativa é mecanismo para ajudá-las a superá-los. Contribuir com esta publicação alinha-se com a consolidada experiência da *Fundação l'Hermitage*, que sempre privilegiou a cooperação com outras entidades congêneres, como o IBGC.

<<http://www.lhermitage.org.br>>



A Fundação Mineira de Educação e Cultura, instituição sem fins lucrativos, mantenedora da Universidade FUMEC, há 50 anos integra o grupo dos melhores nomes em ensino superior de Minas Gerais. A FUMEC está entre as três melhores universidades privadas no estado, conforme o Índice Geral de Cursos (IGC) do MEC e o Ranking Universitário da *Folha de S. Paulo* (RUF).

Na busca do bem comum, tem como missão formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social e ambiental, com valores de justiça, legalidade e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

Pautada pelas melhores práticas de governança, prega a transparência das suas ações, atua com equidade e presta contas de sua gestão à sociedade, agregando valor por meio de parcerias que permitem o desenvolvimento de instituições e pessoas.

Ao investir em diversas linhas de pesquisa, fá-lo com dignidade e integridade, preservando os interesses dos sujeitos da pesquisa à luz de princípios éticos, por meio do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade FUMEC, com caráter consultivo, deliberativo e formativo. Atualmente, em associação com o Departamento de Anatomia, Genética e Psicologia da Universidade de Oxford, desenvolve pesquisa pioneira em câncer de mama, canais iônicos e AMPc.

No âmbito social, desenvolveu projetos premiados nacionalmente, realizando o Artesanato Solidário no Aglomerado da Serra (ASAS) e o Projeto Universidade Cidadã, ambos focados na inclusão social.

< <http://www.fumec.br> >

Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar - cj. 2508 - Brooklin Novo
World Trade Center
04578-903 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3185.4200
Tel.: 55 11 3043.7008
Fax.: 55 11 3185.4202
Email: ibgc@ibgc.org.br
visite nosso site: www.ibgc.org.br

Patrocínio:



Apoio:

