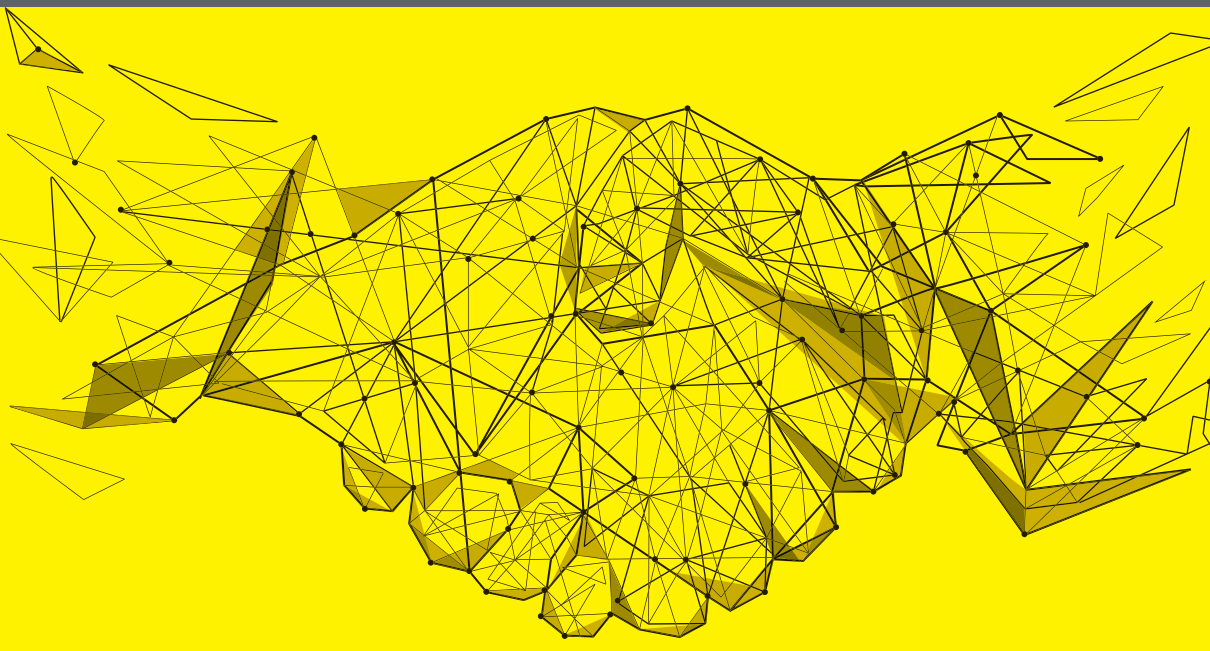


# ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

MELHORES PRÁTICAS  
DE GOVERNANÇA  
NO TERCEIRO SETOR

Marcos Kisil  
Thiago Spercel



Patrocínio:





# ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

MELHORES PRÁTICAS  
DE GOVERNANÇA  
NO TERCEIRO SETOR

Marcos Kisil  
Thiago Spercel

Patrocínio:





# SOMOS O QUE FAZEMOS

---

Temos orgulho de nossos números. São **47 anos** construindo uma trajetória inspirada em princípios éticos sólidos, na qualidade técnica de nossos profissionais e no contato próximo com nossos clientes. Reputação de um dos principais escritórios do Brasil, com **mais de 750 colaboradores**.

## Escolhemos um foco: negócios.

É nesse segmento que empregamos nosso potencial jurídico, buscando sempre soluções inovadoras, capazes de antecipar cenários e tornar negócios possíveis.

## Oferecemos soluções integradas.

Combinando competências nas diversas áreas do Direito, nossas soluções somam conhecimento minucioso das leis a um entendimento profundo de negócio e vão além de resolver problemas, criando e preservando valor para as empresas. Em outras palavras, trabalhamos para oferecer soluções jurídicas inteligentes, que contribuam para o crescimento dos negócios de nossos clientes e transformem realidades.

## Atendemos 80% dos 10 maiores grupos brasileiros.\*

Nosso capital humano nos qualifica e prepara para atender grandes empresas brasileiras e grupos multinacionais. Nossa principal busca é a relação de parceria, que se constrói com a proximidade do dia a dia, a empatia e o comprometimento que temos com nossos clientes e colaboradores.

Por acreditarmos que excelência é o resultado de muito trabalho e dedicação, somos reconhecidos pelas principais publicações do Direito e recebemos alguns dos mais importantes prêmios do setor no Brasil e no mundo.

## Investimos na valorização da diversidade.

Possuímos um programa de atração, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos.

\* Segundo os anuários Melhores e Maiores, da revista Exame, Valor1000 e Estadão Empresas Mais.

## Cuidar das pessoas é parte da nossa cultura.

O nosso **Comitê de Responsabilidade Social e Pro Bono** planeja ações em apoio e participa de diversos projetos sociais e culturais.

O Comitê congrega sócios, associados, estagiários e colaboradores em torno de iniciativas – nas quais aplicam recursos financeiros, de gestão e jurídicos – que são agentes transformadores das comunidades com as quais trabalhamos.



### **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Por meio de recursos financeiros, com e sem incentivo fiscal, o Machado Meyer apoia diversas iniciativas que, de forma direta ou indireta, colaboram para o fomento da educação.



### **PRO BONO**

O Machado Meyer assumiu um pacto com o trabalho *pro bono*, com o objetivo de oferecer atendimento jurídico gratuito a organizações sem fins lucrativos, além de engajar seus sócios, advogados e estagiários em casos de grande importância social.



### **VOLUNTARIADO**

O Programa de Voluntariado do Machado Meyer é uma ferramenta de conexão entre os projetos apoiados nas frentes de Responsabilidade Social e Pro Bono. Além de serem uma oportunidade de fazer a diferença, as ações estão sempre alinhadas com necessidades das organizações envolvidas e com os valores do escritório.

## CONHEÇA ALGUMAS DAS ORGANIZAÇÕES QUE APOIAMOS:



Parceiros da  
Educação





A Fundação José Luiz Egydio Setúbal é um fundo patrimonial familiar dedicado à causa da saúde infantojuvenil no Brasil. Entendemos a saúde não como oposição à doença, mas como bem-estar da pessoa na dimensão biopsicossocial, conforme definição da Organização Mundial da Saúde.

Acreditamos que a filantropia é um instrumento para a construção de um mundo melhor e, por meio da gestão responsável de recursos, queremos promover a assistência médica de ponta e a produção e disseminação de conhecimento científico, para assim ajudar a construir uma sociedade que cuide cada vez melhor de suas crianças.

A Instituição atua, por meio de seu braço assistencial, com o Hospital Infantil Sabará e também realiza atividades de ensino e pesquisa e projetos sociais na área de saúde da criança e do adolescente por meio do Instituto PENSI.

A história da Fundação começou em 2005, quando o Dr. José Luiz Egydio Setúbal adquiriu o controle do Sabará, com a meta de transformar

o tradicionalíssimo pronto-socorro em um hospital completo.

Em 2006, ocorreu a mudança do *status* jurídico do Sabará, de Sociedade Anônima para Fundação. Essa foi considerada a melhor alternativa para unir as demandas em presariais aos ideais humanitários do novo grupo. Em 2010, foi efetivada a transformação da Instituição em Fundação Hospital Infantil Sabará, organização de interesse público sem fins lucrativos, o que impulsionou o início efetivo de várias atividades de ensino e pesquisa. Em 2013, a Fundação passou a ser denominada José Luiz Egydio Setúbal.

A Fundação José Luiz Egydio Setúbal (FJLES) respeita as regras de governança recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para fundações, tendo uma Diretoria Executiva, um diretor, um Conselho Superior e um Conselho Fiscal independente. A Diretoria é formada por um presidente e um diretor-administrativo, escolhidos pelo instituidor ou por sua família, com a função de controladoria das administrações do Hospital Infantil Sabará, do Instituto PENSI e da organização Autismo e Realidade,



que foi incorporada à Fundação. Estão sob sua responsabilidade o alinhamento da comunicação, as relações estratégicas da FJLES e projetos especiais. O Conselho Superior é composto por até onze membros, sendo metade externos e metade representando a família do instituidor. O Conselho Fiscal é constituído por cinco membros e atua independentemente, reportando suas análises ao Conselho Superior. O Hospital Infantil Sabará tem um Conselho Deliberativo com sete membros, sendo três do Conselho Superior e quatro independentes.

A Fundação José Luiz Egydio Setúbal foi instituída pensando em sua perenidade. Parte do patrimônio instituidor é o Hospital Infantil Sabará, que, no modelo idealizado, é o gerador de recursos financeiros para a Fundação.

Esses recursos devem, a critério do Conselho Superior, ser depositados em um fundo patrimonial, com gestão autônoma e supervisionada pelo Conselho Superior. Do patrimônio total do fundo, uma porcentagem será alocada para o Instituto PENSI gerar conhecimento em saúde infantil por meio de pesquisas, disseminar conhecimento em ações de ensino e educação, realizar projetos sociais e capacitar voluntários para trabalhar em organizações de saúde. Outra parte será destinada à Diretoria Executiva da FJLES para seu custeio e os projetos de *policy* e *advocacy* da causa da saúde infantil.





# AUTORES



**MARCOS KISIL**

Doutor em Administração pela George Washington University, Washington, DC, EUA. Mestre em Medicina Preventiva pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP). Graduado em Medicina pela FMUSP. Livre-docente em Administração Hospitalar pela Faculdade de Saúde Pública da USP (FSP/USP). É professor titular da FMUSP e fundador e membro do Conselho Deliberativo do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS).



**THIAGO A. SPERCEL**

Doutorando em Direito Comercial pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Direito pela Columbia Law School (LL.M.) e pela Faculdade de Direito da USP. Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da USP. Pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/SP). É advogado em São Paulo.



**JOSÉ LUIZ EGYDIO  
SETÚBAL**

Graduado em Medicina pela Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, fez sua Residência Médica pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP), com especialização em Pediatria. Pós-graduado em Economia e Gestão da Saúde pela Universidade Federal de São Paulo, é presidente da Fundação José Luiz Egydio Setúbal e vice-presidente do Instituto PENSI.

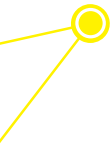


# SUMÁRIO

PREFÁCIO	14
INTRODUÇÃO	16
1. PERSONALIDADES JURÍDICAS DE OSCS: ASSOCIAÇÕES E FUNDAÇÕES	19
2. FASES DO DESENVOLVIMENTO DE UMA OSC	25
3. CONCEITOS E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA	29
4. CONSELHO CURADOR	33
5. ASSEMBLEIA GERAL	49
6. CONSELHO FISCAL	55
7. RELACIONAMENTO COM MANTENEDORES OU DOADORES	59
8. GESTÃO ORGANIZACIONAL	63
9. TÍTULOS E CERTIFICAÇÕES	75
10. IMUNIDADE	81
11. ISENÇÃO	85
12. INCENTIVOS FISCAIS	87
13. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	93
14. FUNDOS PATRIMONIAIS	99
15. GOVERNANÇA EM FUNDOS PATRIMONIAIS	107
16. AVALIAÇÃO DO RETORNO SOCIAL	113
17. CONCLUSÃO	122



# PREFÁCIO



Fiquei muito feliz com o convite do Machado Meyer para participar deste projeto de divulgação das melhores práticas de governança nas organizações da sociedade civil, pela importância do tema e pela qualidade e abrangência do livro.

Fazendo parte de uma família que lidera um dos maiores grupos econômicos brasileiros, aprendi desde cedo a importância da boa governança na vida de uma empresa e durante minha vida profissional venho aplicando essa boa prática por onde passo.

Nas organizações sociais brasileiras, a observância das melhores práticas de governança não é uma atitude frequente, o que acaba atrapalhando sua gestão. O maior exemplo disso pude ver de perto quando passei pela Santa Casa de Misericórdia de São Paulo: por causa de uma governança muito frágil, uma instituição multissecular quase foi à bancarrota, o que mostra que não são só pequenas instituições que não dão importância ao tema.

Nesta publicação, você entrará em contato, de maneira educativa, com os principais temas de uma organização da sociedade civil, desde sua formação até o impacto social de suas ações, passando pela gestão organizacional, conselhos, assembleia e relação com mantenedores. Em vários capítulos, encontrará assuntos importantes relativos aos títulos e certificações, às imunidades e isenções, além dos incentivos fiscais e captação de recursos e, finalmente, do atualíssimo tema dos fundos patrimoniais.

Acredito que este livro seja uma contribuição importante para que o setor das organizações da sociedade civil compreenda melhor a importância das melhores práticas de governança.

Boa leitura!

José Luiz Egydio Setúbal



# INTRODUÇÃO

No Estado democrático de Direito, espera-se que a cidadania se manifeste por uma série de mecanismos para apoiar um processo de desenvolvimento sustentável da sociedade. A partir da Constituição de 1988, esse processo de participação cidadã deu origem às organizações da sociedade civil (OSCs), que cresceram de maneira consistente ao longo dos anos. Segundo estudo realizado pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), instituição ligada ao governo federal, o Brasil fechou o ano de 2017 com 820 mil OSCs. A presença regional das organizações segue a distribuição da população: a região Sudeste tem 40% das organizações, seguida pelas regiões Nordeste (25%), Sul (19%), Centro-Oeste (8%) e Norte (8%).

s OSCs dedicam-se a um conjunto de atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem – religiosa, comunitária, por iniciativa de indivíduos e famílias, de trabalhadores, de profissionais e também de empresas e empresários. Esse setor diferencia-se da lógica estrita de governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados). Nesse sentido, a governança dessas entidades apresenta características que podem e devem ser conhecidas para ajudá-las em seu desempenho e torná-las eficientes, eficazes e efetivas.

Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, a definição geral de governança é "o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo". Ou seja, é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos materiais, humanos, financeiros e de informação que visam ao desenvolvimento sustentável e com equidade de uma sociedade. Tal entendimento é igualmente válido para as organizações públicas, para as com fins lucrativos e para as OSCs.

As práticas de governança corporativa empresariais são referenciadas nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e ética. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), essas práticas contemplam os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa.

Por analogia, tal definição pode ser pensada para as OSCs, que se organizam, gerenciam seus recursos, prestam contas e, acima de tudo, estabelecem procedimentos para monitorar os objetivos a que se propõem, ou seja, sua missão.

A forma pela qual as OSCs se estruturam juridicamente já se configura como um modelo de governança. Quando organizadas sob a forma de associação, as OSCs são, em geral, representadas por: Assembleia de Associados, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, auditoria independente e gestão executiva; quando organizadas sob a forma de fundação, são representadas por: Conselho Curador, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

Nesse sentido, uma governança efetiva dentro da OSC torna-se importante, pois possibilita que sua gestão tenha maior nível profissional e capacidade de transparência na utilização de recursos, sejam estes advindos de doadores, de parceiros e, principalmente, de termos de colaboração ou fomento com o Poder Público, bem como maior acesso dos interessados aos resultados obtidos pelas ações desenvolvidas pela organização.

Outro elemento considerado essencial pelo IBGC (2016, p. 71) é o Código de Conduta da OSC, que 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".

Por fim, uma boa Política de Divulgação de Informações revela a todos os parceiros e à sociedade que o funcionamento da OSC está sendo executado em conformidade com os parâmetros legais, atingindo resultados de acordo com sua missão, sendo, dessa maneira, o caminho para uma OSC ganhar relevância social devido à credibilidade e responsabilidade alcançadas.

Esta publicação tem como objetivo promover as melhores práticas de governança entre os principais agentes do investimento social privado, com diretrizes orientadas para a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. É destinada às organizações sem fins lucrativos – tais como fundações, instituições e associações independentes –, criadas e mantidas por empresas ou seus acionistas ou por cidadãos que se organizam para a execução direta ou apoiam projetos voltados ao interesse público nas mais diversas áreas, como educação, desenvolvimento social, cultura, proteção ambiental e saúde.

Sua elaboração baseou-se em informações derivadas de distintas fontes, entre as quais destacamos, e recomendamos que sejam conhecidas em sua integralidade, as seguintes (todas acessadas em outubro de 2019):

- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Disponível em: <https://gife.org.br/investimento-social-privado>.
- IBCG. *Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações*. São Paulo: IBCG, 2016. Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos\\_Site/GUIA\\_3SETOR\\_2016.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos_Site/GUIA_3SETOR_2016.pdf).
- Gertler, P. J. et al. *Avaliação de Impacto na Prática*. 2. ed. Washington, DC: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento/Banco Mundial, 2018. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25030/9781464808890.pdf>.
- Lovato, F.; Rondon, H. *Manual de Mobilização de Recursos*. Instituto Fonte/Fundação Telefônica, 2015. Disponível em: <http://fundacaotelefonica.org.br/acervo/manual-de-mobilizacao-de-recursos>.
- Social Value Internacional. *Um Guia para o Retorno Social do Investimento*. IDIS/CAF, 2012. Disponível em: [https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09GUIA\\_SROI\\_PT\\_2.pdf](https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09GUIA_SROI_PT_2.pdf).
- Petrobras. *Empoderando Pessoas e Criando Capacidades nas Organizações da Sociedade Civil*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2014.
- Fabiani, P. et al. *Avaliação de Impacto Social: Metodologias e Reflexões*. IDIS, 2018. Disponível em: [https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2018/05/Artigo\\_Avaliacao\\_Impacto\\_Social\\_O6.pdf](https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2018/05/Artigo_Avaliacao_Impacto_Social_O6.pdf).
- Kisil, M. et al. *Fundos Patrimoniais: Criação e Gestão no Brasil*. IDIS, 2012. Disponível em: <https://www.idis.org.br/fundos-patrimoniais-criacao-e-gestao-no-brasil>.

**1.**

# PERSONALIDADES JURÍDICAS DE OSCS: ASSOCIAÇÕES E FUNDAÇÕES



As entidades do terceiro setor são regidas pelo Código Civil (Lei nº 10.406/2002, com as introduções trazidas pelas Leis nºs 10.825/2003 e 11.127/2005) e juridicamente constituídas sob a forma de "associações" (artigos 53 a 61) ou "fundações" (artigos 62 a 69). Apesar de serem comumente utilizadas expressões como "entidade", "ONG" (organização não governamental), "instituição" e "instituto", essas denominações servem apenas para designar uma associação ou uma fundação, as quais possuem importantes diferenças jurídicas entre si.

Nesta publicação, tratamos das melhores práticas de governança para associações e fundações, por serem os tipos jurídicos mais frequentemente usados para organizações sem fins lucrativos, sejam de grupos empresariais ou não.

Segundo o artigo 44 do Código Civil, as associações e as fundações são pessoas jurídicas de direito privado, o que significa que estão aptas a contrair direitos e obrigações legais, além de terem autonomia protegida constitucionalmente.

## ASSOCIAÇÃO

As associações são formadas por grupos de pessoas que objetivam determinado fim não lucrativo, que pode ser social, educacional, assistencial, ambiental, entre outros. Caracterizadas por não distribuir ou dividir entre os integrantes seus resultados financeiros, são regidas por um estatuto social, podendo haver ou não capital no ato de sua constituição. As rendas provenientes da atividade desenvolvida são destinadas à finalidade descrita em seu estatuto.

A criação de uma associação obedece a dois momentos distintos: a constituição e o registro. A constituição ocorre por meio de ato jurídico *inter vivos*, ou seja, pela realização de uma assembleia geral de constituição com todos os associados para aprovação do estatuto. Na ocasião, é lavrada a ata de constituição.

O registro oficializa o surgimento da associação. Deve conter a inscrição do estatuto e a ata da assembleia de constituição documentada no Registro Civil de Pessoas Jurídicas (cartório). Após o registro, a associação passa a existir legalmente. É nesse momento que ela adquire capacidade jurídica, tornando-se sujeito de direitos e obrigações. Outros procedimentos também são necessários para o funcionamento da associação civil, entre eles: inscrição na Receita Federal para obter o CNPJ, registro no

INSS, registro na Prefeitura e inscrição na Secretaria da Fazenda para obtenção do registro de Inscrição Estadual.

O funcionamento das associações é regido pelo estatuto, que regula os direitos e deveres da instituição e de seus associados. O documento também define os órgãos institucionais, como Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal, e a governança da organização.

As associações devem continuamente observar a legislação vigente para eventual adequação a novas normas, em especial aquelas regidas pelo Código Civil, pela Lei de Registros Públicos (Lei nº 6.015/1973) e pelo Código Tributário Nacional (Lei nº 5.172/1966), entre outras leis esparsas dos âmbitos municipal, estadual e federal.

## FUNDAÇÃO

As fundações privadas são entidades de direito privado com fim altruístico, dotadas de personalidade jurídica. São criadas por vontade de um instituidor, que pode ser pessoa física ou jurídica capaz de designar um patrimônio no ato de sua constituição, e administradas segundo as determinações de seus fundadores.

Sua constituição pode ocorrer de duas formas: por ato *inter vivos*, com uso de uma escritura pública, ou por *mortis causa*, utilizando-se o testamento deixado. Em ambos os casos, o Ministério Público se faz presente. Para sua criação, são necessárias a reserva de bens livres (propriedades, créditos ou dinheiro) legalmente disponíveis, a indicação do fim lícito e a forma de administração. É imprescindível a definição das finalidades essencial e específica da fundação.

Uma vez constituída a fundação e registrada legalmente, seu funcionamento é regido pelo estatuto, que estabelece os direitos e deveres da instituição. Alterações no estatuto somente podem ser feitas por maioria absoluta (artigo 68 do Código Civil), desde que não desvirtuem a finalidade essencial da fundação, e devem ter aprovação do Ministério Público.

O funcionamento das fundações é regulado pelo Ministério Público. Nele há um órgão responsável por sua fiscalização, a Promotoria ou Curadoria de Fundações, que tem por atribuições a aprovação dos estatutos fundacionais, o deferimento das contas relativas aos exercícios financeiros, a análise da gestão dos administradores, a realização de auditorias, entre outras incluídas na previsão constitucional de velar pelas fundações.

As diferenças básicas entre associação e fundação são as seguintes:

TEMA	ASSOCIAÇÃO	FUNDAÇÃO
CRIAÇÃO	Constituída por pessoas. Criada por intermédio de decisão em assembleia, com transcrição em ata e elaboração de um estatuto.	Constituída por patrimônio, aprovado previamente pelo Ministério Público. Criada por intermédio de escritura pública ou testamento. Todos os atos de criação, inclusive o estatuto, ficam condicionados à prévia aprovação do Ministério Público.
PATRIMÔNIO	Pode ou não ter patrimônio inicial. Não há necessidade de recursos mínimos para sua criação.	O patrimônio inicial é condição para sua criação. Deve ser suficiente para o cumprimento dos objetivos sociais da fundação.
FINALIDADE	É definida pelos associados.	Definida pelo instituidor, deve ser religiosa, moral, cultural ou de assistência. É perene, ou seja, não pode ser alterada ao longo da vida da fundação.
DELIBERAÇÕES	Os associados deliberam livremente.	As regras para deliberações são definidas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público.



TEMA	ASSOCIAÇÃO	FUNDAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO	<p>Os associados podem ter representatividade e poder de deliberação. As deliberações são pautadas pelo estatuto.</p> <p>Órgãos típicos são:            (i) Assembleia (deliberações e eleição do Conselho Deliberativo);            (ii) Conselho Deliberativo ou Consultivo (deliberações e estabelecimento de políticas macro);            (iii) Diretoria (execução e representação); e            (iv) Conselho Fiscal (fiscalização interna).</p>	<p>Prevalece a vontade do instituidor, inclusive quanto à forma de administração. As deliberações são delimitadas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público.</p> <p>Órgãos típicos são:            (i) Conselho Curador (deliberações e estabelecimento de políticas macro);            (ii) Diretoria (gestão e representação da organização); e            (iii) Conselho Fiscal (fiscalização interna).</p>
TITULAÇÃO	<p>A associação pode conceder títulos a seus membros, por exemplo: associados eméritos, beneméritos, honorários etc.</p>	<p>A fundação não pode conceder títulos a seus integrantes.</p>
REGRAMENTO	<p>Registro e administração são mais simples, regidos pelos artigos 44 a 61 do Código Civil.</p>	<p>Registro e administração são mais burocráticos e onerosos, regidos pelos artigos 62 a 69 do Código Civil.</p>



## 2.

# FASES DO DESENVOLVIMENTO DE UMA OSC



De acordo com os teóricos de desenvolvimento organizacional, a tendência natural de toda organização é crescer e se desenvolver. O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz a organização ao conhecimento de si própria e à plena realização de suas potencialidades.

A fim de alcançar certo nível de desenvolvimento, uma organização pode utilizar diferentes estratégias de mudança:

- **Mudança evolucionária:** quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do *status quo* (lenta, suave).
- **Mudança revolucionária:** quando a mudança de uma ação para outra que a substitui contradiz ou destrói os arranjos do *status quo* (rápida, intensa).
- **Desenvolvimento sistemático:** os responsáveis pela mudança delineiam um modelo explícito do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático estudam, avaliam e criticam o modelo de mudança, para recomendar alterações com base em seu discernimento e compreensão. Assim, as mudanças resultantes traduzem-se por apoio e não por resistências ou ressentimentos.

Nesse processo de mudança está implícito o papel dos agentes de governança da organização de decidir pela estratégia que julgam mais conveniente diante das circunstâncias nas quais a organização está envolvida.

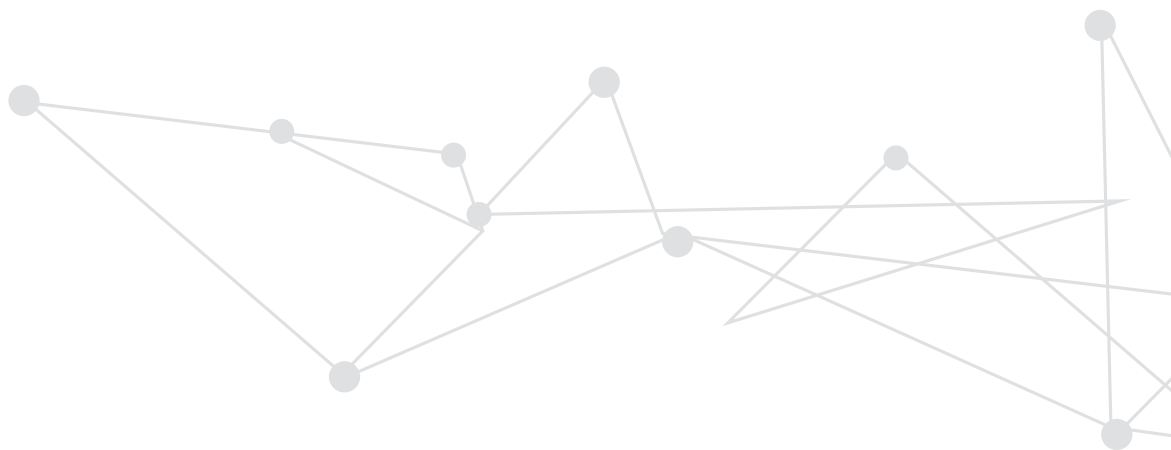
Cumprir lembrar que as organizações assumem diferentes formas organizacionais em diferentes ambientes e em diferentes épocas. Mais do que isso, durante sua existência, percorrem cinco fases:

- **Fase pioneira:** é a fase inicial da organização por seus fundadores ou empreendedores sociais. Sensibilizados por uma necessidade social, decidem que "têm de dar uma resposta a essa necessidade". Os pioneiros se conhecem, a hierarquia é pequena ou não existe, as dificuldades são enfrentadas com criatividade e rapidez, mantendo o grupo motivado em torno da ação que a organização executa. Os recursos são limitados, com maior preocupação com os resultados da ação e menor com os processos de gestão.

- **Fase de expansão:** é a fase em que a organização decide crescer e se dá conta da importância de profissionalizar-se. Busca explicitar os processos, formalizar o que era empírico, otimizar os recursos que possui. Assim, procura funcionários que sejam capazes tecnicamente não só de aumentar os resultados e impactos das ações, mas de constituir uma estrutura para a existência de processos que apoiem as ações finalísticas. Atenção é dada ao lado financeiro, à contabilidade, à captação de recursos, ao voluntariado. Valoriza-se uma hierarquia de comando e governança. As preocupações básicas são o aproveitamento das oportunidades que surgem e o nivelamento entre a produção da organização e as necessidades que busca resolver por estarem definidas em sua missão.
- **Fase de regulamentação:** com o crescimento de suas atividades, a organização é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como a definir rotinas e processos de trabalho. Com o desenvolvimento das operações e de acordo com sua dimensão, ela passa a necessitar de uma verdadeira rede de regulamentação burocrática, preestabelecendo todo o comportamento organizacional com base em padrões rígidos e em um sistema de regras e procedimentos para lidar com todas as possíveis contingências relacionadas com suas atividades. A organização tende a se tornar inflexível, deixa de ser criativa, perde o entusiasmo que os fundadores tinham, distancia-se do problema ou do público que pretende apoiar em seu desenvolvimento.
- **Fase de integração:** a governança procura formas de reconstruir a missão e, para tanto, vale-se da participação de seus colaboradores. Valores, estratégias e objetivos são decididos de maneira participativa. O Conselho começa a atuar de modo diferenciado: a decisão passa a ser mais compartilhada, com estruturas organizacionais mais flexíveis que visam conciliar autonomia com agilidade. A organização preocupa-se com a eficiência no uso de recursos, a eficácia dos resultados produzidos e a efetividade das ações nas transformações que busca na sociedade.
- **Fase associativa:** a organização se dá conta de que é importante ser parte de uma rede interdependente de relações com organizações que têm focos de atuação similares e que podem apoiar esforços de parceria. Percebe que são as relações entre esses atores que nutrem a vida da

sociedade. Assim, reconhece que pertence a certo nicho geográfico, a um grupo de organizações que defende determinada causa, e que necessita associar-se a outros grupos de influência para implementar políticas públicas, bem como obter escala em projetos maiores que causem grande impacto à sociedade.

Esse processo de desenvolvimento das organizações da sociedade civil exige que a governança compreenda a fase em que se encontra a organização, para atuar de maneira preventiva e proativa a fim de aproveitar oportunidades e evitar debilidades que ponham a organização em risco. Requer, ainda, que a governança atue de modo responsável e equilibrado, cumprindo seu papel de liderança na organização.



# 3.

## CONCEITOS E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA



Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e orientadas, compondo o conjunto de regras, princípios e práticas acerca do relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle. As boas práticas de governança servem para alinhar interesses, com a finalidade de preservar a reputação da organização e otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Os princípios da governança são:

- **Transparência:** disponibilização às partes interessadas das informações claras, verdadeiras e completas que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
- **Equidade:** tratamento justo de todos os *stakeholders*, evitando atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto.
- **Prestação de contas:** os agentes de governança – associados, conselheiros, executivos, conselheiros fiscais, auditores – devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- **Sustentabilidade:** os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade da organização, visando à longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos programas, projetos e operações.

As OSCs, sejam associações ou fundações, por meio de sua governança, devem estar preparadas para controlar os problemas que vierem a ser causados por divergências entre as decisões tomadas internamente e aquelas que seriam melhores do ponto de vista da sociedade. Esses mecanismos de controle podem ser classificados em externos (sistema político-legal e regulatório, fontes de financiamento) e internos (sistema de controle exercido pelo Conselho).

## MECANISMOS EXTERNOS: O SISTEMA POLÍTICO-LEGAL E REGULATÓRIO

O sistema político-legal e regulatório ainda está longe de criar um mecanismo claro e compreensivo para monitorar o comportamento gerencial dentro das organizações sem fins lucrativos.

O marco regulatório no qual se inserem as OSCs passou por mudanças importantes em um passado recente com a promulgação da Lei nº 9.790/1999, das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), e com a Lei nº 13.019/2014, conhecida como novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC).

A Lei das OSCIPs reconhece as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos pela Lei nº 9.790/1999. Essas organizações têm sua atuação em espaço público não estatal. Considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas de seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

O MROSC, como novo marco regulatório, fortalece a relação entre a administração e as OSCs, por prever mais segurança jurídica ao trabalho realizado pelas organizações e mais transparência na destinação dos recursos públicos, e reconhece a atuação extremamente relevante dessas organizações no acesso da sociedade às políticas públicas. Essa lei representa importante avanço no marco regulatório, pois prioriza a transparência e valoriza o papel do Conselho Fiscal, das auditorias externas e da adoção de práticas administrativas que visam coibir o conflito de interesses.

## MECANISMOS INTERNOS: O PAPEL DO CONSELHO OU ASSEMBLEIA

Em uma OSC, o Conselho ou Assembleia ganha importância ante a relativa fragilidade das formas externas de monitoramento das atividades da organização. No entanto, a participação do Conselho ou Assembleia como ferramenta de controle tem sido incipiente. A motivação de seus membros para monitorar os resultados da organização é ainda pequena, uma vez que sua composição dificilmente leva em conta a capacitação técnica e a representação dos *stakeholders*, além de, no Brasil, ser vedada, legalmente, a remuneração a esses conselheiros.

Algumas das causas da falta de comprometimento dos Conselhos têm recaído sobre seu tamanho, composição e independência. Nas OSCs, o Conselho tende a ser menos eficiente do que nas empresas por várias razões, entre as quais destacamos:

- o compromisso voluntário de ser motivado pela causa ou pelos serviços prestados pela organização, com preocupação finalística e não de processo;
- a falta de preparo para as funções de conselheiro, limitando sua atuação em endossar as decisões dos executivos da organização;
- o compromisso com os fundadores da organização e não com a organização propriamente dita; e
- a dificuldade da organização em estabelecer indicadores de desempenho individuais e organizacionais vinculados ao objeto de atuação social.

Resumindo, as recomendações desta publicação, em seus próximos capítulos, buscam a conciliação do interesse público (ligado às causas em função das quais a organização existe) com o interesse privado (ligado predominantemente à reputação da iniciativa privada de empresas ou cidadãos como mantenedores).

Enquanto a governança corporativa no segundo setor (entidades privadas com fins lucrativos) pede que doações e ações sociais sejam feitas quando atenderem aos interesses da empresa, de seus acionistas e *stakeholders*, na governança das OSCs buscam-se o interesse público e sua missão institucional.

# 4.

## CONSELHO CURADOR



O Conselho Curador não é um órgão executivo; seu papel não é gerir, mas exigir boa gestão, tarefa do executivo e da equipe técnica. Ele também deve ter a preocupação de buscar os fins sociais e a missão da organização, deixando para o corpo executivo a escolha dos meios e forma de atuação para alcançar tal objetivo, que é uma função administrativa. O Conselho deve apenas fixar as políticas da organização, delimitando e norteando a atuação do executivo e de sua equipe.

Na estrutura organizacional das fundações, o Conselho Curador deve funcionar de modo a garantir transparência e eficiência na tomada de decisões para o direcionamento estratégico, zelar pelo cumprimento das finalidades estatutárias, primar pela sustentabilidade, viabilidade e longevidade da organização, entre outros, sem assumir funções executivas. Ele tem de ser 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 maneira a permitir a construção de políticas claras e assertivas, permitindo a implementação, pelo órgão executivo, dos melhores processos, procedimentos, métodos, controles e técnicas que assegurem a boa gestão e cumpram as finalidades da organização, 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 uma gestão eficaz e eficiente.

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

#### **4.1 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, assegurando que sua missão seja cumprida.

## 4.2 ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO CURADOR

Como principal componente do sistema de governança, o Conselho Curador deve assegurar o cumprimento dos fins sociais da organização e orientar o corpo executivo no sentido de garantir a consecução dos objetivos estratégicos alinhados com essa finalidade. Em termos práticos, 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 organização.

Embora não deva interferir em assuntos operacionais, o Conselho Curador 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.

Entre as responsabilidades do Conselho Curador destacam-se aquelas inseridas em um contexto estratégico e não operacional, envolvendo:

- definir os objetivos estratégicos alinhados com a missão e as 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 organização sejam elementos norteadores da cultura organizacional;
- zelar para que as finalidades sociais da organização funcionem como bússola de seu desempenho;
- contratar, definir a remuneração e avaliar o desempenho da Diretoria Executiva da organização;
- ratificar os membros dos órgãos de gestão indicados pela Diretoria Executiva;
- apoiar e supervisionar a gestão executiva;
- assegurar um planejamento organizacional eficaz;
- envolver-se na mobilização de recursos adequados aos propósitos da organização 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 organização e a elaboração e execução orçamentária realizadas pelos gestores;
- selecionar e contratar auditoria independente e atuar com base nos resultados apresentados;
- avaliar, periodicamente, a adequação do plano de trabalho à missão da organização, seja do aspecto das demandas efetivas de seu público-alvo, seja em relação à proporção dos custos envolvidos à luz do planejamento orçamentário;

- garantir a integridade legal e ética dentro da organização, zelando para que as políticas e normas sejam cumpridas, bem como o atendimento às leis e às prestações de contas diversas;
- definir o processo de permanência e sucessório dos executivos;
- avaliar o 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 (no caso de fundações);
- garantir a prestação de contas tempestivamente aos órgãos competentes, em especial ao Ministério Público (no caso de fundações);
- assegurar 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;
- escolher, de acordo com as regras estatutárias, 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;
- agendar prestação de contas periódica da Diretoria Executiva; e
- discutir, aprovar e monitorar o orçamento da organização e sua execução, assim como a gestão patrimonial dos ativos da organização.

### 4.3 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

Cabe ao Conselho Curador a responsabilidade pela definição de políticas, deixando para o nível executivo a prática de atos gerenciais.

Chamamos de políticas as definições escritas e suas perspectivas, as quais podem ser divididas em cinco categorias:

- **Políticas de fins:** prescrevem missão e prioridades – quais benefícios devem ocorrer e para quais pessoas (público-alvo).
- **Políticas de conformidade:** fixam 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:** esclarecem o próprio trabalho do Conselho Curador e suas regras.
- **Políticas de relação:** descrevem a interface entre a organização e os principais *stakeholders* (governo, associados, fornecedores, beneficiários, financiadores, parceiros).
- **Políticas de comunicação:** elegem os porta-vozes da organização.

#### 4.4 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O Conselho Curador deve regularmente analisar, com a Diretoria Executiva, possíveis vulnerabilidades, entre elas: controle do orçamento realizado *versus* o planejado, prestação de contas, novos marcos regulatórios, contingências diversas, novos projetos, investimentos, associação de imagem com terceiros, parcerias.

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

#### 4.5 SUSTENTABILIDADE

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

#### 4.6 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO CURADOR

A composição do Conselho Curador, respeitando as especificidades legais ou estatutárias, depende de um conjunto de fatores no qual a organização está inserida. Entre eles podem-se destacar: missão, objetivos, estágio de desenvolvimento, grau de maturidade da organização e 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 e complementares, de modo que o Conselho Curador se constitua em um 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 vínculo algum com a organização também possam ser convidadas a exercer o cargo de conselheiro, considerando a aderência de seu perfil pessoal aos valores e finalidades da organização 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 com o perfil desejado. Recomenda-se, contudo, que esse processo seja bem conduzido, em razão de sua importância na organização. As responsabilidades dos conselheiros curadores são indelegáveis.

#### 4.7 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 organização e seu Código de Conduta;
- conhecimento das melhores práticas de governança;
- capacidade de defender seus pontos de vista por meio 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; e
- conhecimento prévio das responsabilidades inerentes à função.

O Conselho Curador deve buscar reunir entre seus integrantes as seguintes competências:

- **Experiência:**
  - participação em outros Conselhos;
  - atuação como executivo sênior;
  - participação em gestão de mudanças e administração de crises;
  - atuação em identificação e controle de riscos; e
  - atuação em gestão de pessoas.
- **Conhecimentos valiosos:**
  - em finanças, contábeis, jurídicos e das atividades da organização; e
  - em organizações da sociedade civil e da área de atuação da organização.

## 4.8 PRAZO DO MANDATO

O prazo do mandato do conselheiro é definido no estatuto, mas recomenda-se que não seja inferior a dois anos nem superior a quatro. A reeleição é desejável para construir um Conselho Curador experiente e produtivo, podendo-se adotar a renovação parcial ou escalonada de seus membros. No entanto, não deve ser automática e sugere-se que ocorra após a avaliação formal do desempenho, valorizando a assiduidade e o nível de envolvimento, bem como outras atividades exercidas pelo conselheiro que restrinjam sua participação ou atenção.

## 4.9 DISPONIBILIDADE DE TEMPO

Ao assumir seu mandato, o conselheiro deve estar ciente de que, além de seus deveres de diligência, de lealdade e de informar, está assumindo a responsabilidade com as partes interessadas daquela organização, que contam com 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, tendo em mente que sua participação no órgão vai além da presença em reuniões e da 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 organização fixe um número máximo de Conselhos a serem ocupados por seus conselheiros, sempre levando em consideração a atividade principal de cada membro. Os conselheiros devem informar a organização sobre sua participação em outros Conselhos.

## 4.10 CONSELHEIRO INDEPENDENTE

Recomenda-se que o Conselho Curador da organização tenha conselheiros independentes, cuja quantidade depende do grau de maturidade, do ciclo de vida da organização e das características da mesa. Um conselheiro independente caracteriza-se por:

- não ter nenhum outro vínculo com a organização ou sua mantenedora;
- não ser integrante de grupo de controle ou que detenha participação relevante na mantenedora da organização;
- não ter sido empregado ou diretor da organização, de sua mantenedora ou de alguma de suas subsidiárias há, pelo menos, três anos;
- não receber remuneração da organização;

- não ter sido sócio, associado ou funcionário, nos últimos três anos, de uma empresa que atue ou tenha atuado, nesse mesmo período, como auditor independente da organização;
- não ser membro de entidades sem fins lucrativos que recebam recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas;
- manter independência em relação à Diretoria Executiva da organização;
- não ser cônjuge ou parente até segundo grau de alguém vinculado à mantenedora ou instituições a esta relacionadas ou de diretores ou gerentes da organização; e
- não manter nenhum tipo de relação comercial ou de prestação de serviços e/ou produtos, direta ou indiretamente, com a organização.

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.

#### **4.11 O PAPEL INDIVIDUAL DO 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; ao 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;
- representar todas as partes interessadas da organização, e não apenas a que o elegeu, pois o dever fiduciário do conselheiro curador é com a organização;
- 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 de assuntos complexos, fomentando o enfrentamento das deliberações mais desafiadoras;
- ter espírito de serviço à organização e não esperar ser servido por ela;

- não usar as reuniões do Conselho Curador para tratar de interesses pessoais; e
- informar ao presidente do Conselho Curador quando desejar entrar em contato com membros do quadro executivo/operacional para algum esclarecimento.

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

#### **4.12 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 informações à Diretoria Executiva 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, assegurando-se de que tais materiais contenham as informações necessárias à atuação deles;
- 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; e
- coordenar a elaboração das atas das reuniões do Conselho Curador e seu registro nos órgãos competentes, bem como divulgá-las, na forma da legislação aplicável.

As atribuições do presidente do Conselho Curador são diferentes e complementares às da Diretoria Executiva.

Para que não haja concentração de poder, em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser vetado o acúmulo das funções de presidente do Conselho Curador e diretor-executivo pela mesma pessoa. Os diretores-executivos também não devem ser membros do Conselho Curador.

## 4.13 REUNIÕES DO CONSELHO CURADOR

### *(i) Preparação e documentação*

A eficácia das reuniões do Conselho Curador depende muito da qualidade da documentação distribuída aos conselheiros antecipadamente (sugere-se o mínimo de sete dias). Ela tem de ser clara, com propostas bem fundamentadas, e em quantidade adequada. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar preparados para a reunião. 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.

### *(ii) Condução das reuniões*

Ao presidente do Conselho Curador cabe zelar pelo bom andamento das reuniões, incluindo o cumprimento da pauta, a alocação de tempo para cada item e o estímulo à participação de todos. Por sua vez, os conselheiros devem procurar manifestar objetivamente seus pontos de vista, evitando a repetição de opiniões, dedicar atenção integral à reunião, evitando o uso de aparelhos de comunicação e conversas paralelas, e 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.

### *(iii) Ata das reuniões*

Deve ser redigida ao final das reuniões, com clareza e registrando todas as decisões tomadas, abstenção de voto por conflito de interesses, responsabilidades e prazos, assinada por todos os presentes e aprovada formalmente, como o último ato da reunião. A ata tem de ser disponibilizadas de maneira a permitir o acesso às partes interessadas, por ocasião de deliberações relevantes. Para tanto, deve ser registrada em cartório e, assim sendo, requer prévia anuência do Ministério Público (no caso de fundações).

### *(iv) Datas e pautas das reuniões*

Ao presidente do Conselho Curador cabe a proposição de um calendário anual de reuniões ordinárias para a aprovação dos conselheiros.

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

A periodicidade das reuniões deve ocorrer com frequência suficiente para garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho Curador, mas evitando-se número superior a uma por bimestre, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da gestão executiva.

As pautas das reuniões do Conselho Curador devem ser preparadas pelo presidente, ouvidos os demais conselheiros e a Diretoria Executiva. Em geral, não é conveniente a inclusão do item "outros assuntos" na pauta de maneira aleatória, para evitar que temas importantes não sejam revelados sem a necessária antecedência.

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

#### ***(v) 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 organização.

Essa prática permite que o Conselho examine com profundidade as estratégias e políticas, não avaliando apenas fatos isolados relativamente a 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 Curador. A agenda temática não implica que assuntos não sejam tratados de acordo com sua oportunidade e urgência nas reuniões do Conselho Curador. No momento da divulgação, esta deve ser feita em condições de estrita igualdade para todos os interessados.

#### ***(vi) Convidados***

É recomendável que a Diretoria Executiva participe das reuniões. Outros especialistas podem ser convidados para as reuniões, a fim de subsidiar os conselheiros curadores em suas decisões. Sugere-se que o Conselho Curador preserve um espaço de discussão integrado exclusivamente pelos conselheiros, em especial nos momentos das deliberações.

#### 4.14 ATUAÇÃO DOS CONSELHEIROS

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

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, nesse caso, ele evidencie as dificuldades e as faça constar em ata, tomando as medidas cabíveis.

#### 4.15 ATUAÇÃO DA DIRETORIA

As organizações normalmente são geridas por uma Diretoria Executiva, responsável pela coordenação da equipe executiva e técnica e execução da estratégia determinada pelo Conselho Curador. A Diretoria Executiva pode ser composta por diretores estatutários, eleitos formalmente pelo Conselho Curador, com poderes para representar a organização, e muitas vezes por outros coordenadores e profissionais seniores que utilizam o título de "diretor", mas que não têm as atribuições legais definidas no estatuto social. Recomenda-se que os diretores não façam parte do Conselho Curador e tenham *backgrounds* diversos, para que suas expertises sejam complementares na atuação do grupo. Suas funções, poderes e responsabilidades são regulados pelo estatuto social da organização, devendo sempre agir nos limites por ele impostos.

Nesse sentido, os diretores atuam com independência, gerindo os próximos passos da organização e representando-a em suas relações externas. Contudo, vale ressaltar que, embora gozem de liberdade de gestão, estão subordinados ao Conselho Curador, devendo atuar nos limites das orientações deliberadas por ele.

Idealmente, a Diretoria encontra-se quinzenalmente para tratar de assuntos diversos e estar sempre inteirada do dia a dia da gestão da organização.

#### 4.16 ATUAÇÃO DOS COMITÊS CONSULTIVOS

Os Comitês Consultivos devem tratar de temas de grande interesse e que demandam um conhecimento mais específico. Uma das atribuições do Conselho Curador é a participação de seus membros nesses Comitês, conforme interesse e disponibilidade, o que permite a todos uma participação mais ativa no dia a dia da instituição.

É tarefa dos Comitês avaliar a viabilidade de projetos e o encaminhamento de temas relevantes para a organização.

São exemplos de Comitês Consultivos:

- **Comitê Consultivo de Captação de Recursos:** auxilia a Diretoria Executiva na captação de recursos de pessoas físicas e jurídicas, promove o contato com eventuais patrocinadores e é fundamental no estabelecimento de estratégias de captação.
- **Comitê de Relações Institucionais e Comunicação:** analisa as relações da organização com entes públicos e privados que de alguma forma se relacionem com a organização no âmbito de suas atividades.
- **Comitê de Governança:** cria mecanismos que, observando as melhores práticas de governança, regem a indicação e nomeação de conselheiros, conselheiros fiscais e diretores da organização.
- **Comitê de Pessoas:** discute e sugere ações referentes ao clima organizacional, aos funcionários e à estrutura de pessoal da organização.

#### 4.17 AVALIAÇÃO DO CONSELHO CURADOR E DE CADA CONSELHEIRO

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 de novos conselheiros. A condução desse processo de avaliação deve ser de responsabilidade do presidente do Conselho Curador. A participação de especialistas externos pode 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.

#### 4.18 AVALIAÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA

O Conselho Curador deve fazer, anualmente, uma avaliação formal do desempenho do diretor-presidente ou superintendente. Cabe a este avaliar o desempenho de sua equipe e estabelecer um programa de desenvolvimento.

#### 4.19 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

O Conselho Curador deve ter sempre atualizado um plano de sucessão dos conselheiros e do diretor-executivo. É boa prática haver aproximação do Conselho Curador com outros executivos da organização, para avaliar possíveis candidatos à sucessão.



## 4.20 INTRODUÇÃO DE NOVOS CONSELHEIROS

É necessário um plano estruturado de integração dos novos conselheiros, incluindo sua apresentação aos outros membros do colegiado, à Diretoria Executiva e aos demais gestores da organização. Cada conselheiro deve passar por um programa de introdução, com a descrição de sua função e responsabilidades.

## 4.21 ORÇAMENTO

O Conselho Curador deve possuir orçamento anual para o exercício de suas funções, como parte do orçamento geral da organização. Não havendo impedimento estatutário ou de legislação específica, a organização pode custear ou reembolsar despesas incorridas pelo conselheiro para o exercício de suas atribuições (passagens, hospedagens, refeições, inscrições em eventos), desde que as despesas sejam do interesse da organização e tenham sido comprovadas por documentação idônea, de acordo com padrões razoáveis de custo.

## 4.22 CÓDIGO DE CONDUTA

A existência de um Código de Conduta, produzido e seguido pela organização, é elemento importante no conjunto de boas práticas de governança. Durante sua elaboração, recomendam-se a participação e discussão de todas as áreas que compõem a estrutura de gestão e tomada de decisão da organização.

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 seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem".

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 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 maneira 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 como com relação aos *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.

O documento deve ser o mais abrangente, contendo, no mínimo, a política da organização relativamente 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.

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 de doações, discriminação no ambiente de trabalho e/ou beneficiários de 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 recomenda-se o estímulo ao diálogo constante em torno dos temas que o compõem, podendo colaboradores e demais públicos de interesse apresentar contribuições e questionamentos que permitam seu aprimoramento.

#### **4.23 RELACIONAMENTOS DO CONSELHO CURADOR**

##### ***(i) Com a Diretoria Executiva e seus subordinados***

A Diretoria Executiva é o elo entre o Conselho Curador e o restante da organização. É vital que essa comunicação se estabeleça de maneira clara e contínua e que propicie condições para a tomada de decisões eficazes.

Embora a Diretoria Executiva deva ser regularmente convidada a participar das reuniões do Conselho Curador, o presidente do Conselho tem papel particular na relação com a Diretoria 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.

### ***(ii) 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.

### ***(iii) 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 organização. O Conselho Fiscal tem de ser convidado a participar de reuniões desse órgão em que se discutam assuntos sobre os quais precise opinar.

O Conselho Curador deve disponibilizar suas atas e solicitar as das reuniões do Conselho Fiscal.



# 5.

## ASSEMBLEIA GERAL



Nas associações, a Assembleia dos associados é o órgão maior de governança. As regras de exercício do voto precisam ser claras, estáveis e transparentes, para que os interessados avaliem suas vantagens e desvantagens. Todo associado quite com suas obrigações sociais tem direito a voto. A legislação determina que, nas associações, todos os associados devem ter iguais direitos, embora admita que o estatuto possa estabelecer categorias com vantagens especiais. No que se refere às fundações, estas não possuem Assembleia Geral. Seu órgão deliberativo é o Conselho Curador, ao qual a legislação não fixa uma regra específica para voto em suas deliberações, havendo, portanto, ampla liberdade para conceber um modelo adequado às necessidades de cada organização.

## 5.1 ASSEMBLEIA GERAL

A Assembleia Geral é o órgão soberano das associações. Todas as referências feitas nesta publicação a "Assembleia Geral" são extensivas a quaisquer "reuniões dos associados". As assembleias são mais frequentes em associações, embora não exista impedimento legal para que uma organização com ampla base de mantenedores venha a adotar um procedimento análogo para a escolha dos membros de seu Conselho.

### ***(i) Principais competências da Assembleia Geral***

As principais competências da Assembleia Geral são:

- alterar o estatuto social;
- destituir, a qualquer tempo, dirigentes (conselheiros, conselheiros fiscais e, a depender do estatuto social, diretores);
- eleger os conselheiros e conselheiros fiscais (também podem ser eleitos pelo Conselho, a depender do estatuto social);
- tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- deliberar sobre transações patrimoniais relevantes, tais como alienação ou constituição de ônus sobre bens imóveis, contratação de empréstimos e concessão de fianças, avais e garantias contratuais a terceiros; e
- extinguir a associação.

### ***(ii) Convocação e realização da Assembleia Geral***

A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de modo a facilitar a presença do maior número possível de seus integrantes, permitindo que tenham tempo para estar suficientemente preparados para a deliberação.

Quanto maior a dispersão de seus membros e a complexidade dos assuntos a serem tratados, maior deve ser o prazo de antecedência. Não há obrigação legal de convocação pela imprensa.

Para organizações com amplo número de votantes, é boa prática a utilização de instrumentos que facilitem o acesso à Assembleia (voto por procuração ou eletrônico, *webcast*, transmissão *online*), os quais devem estar previstos no estatuto social, podendo ser detalhados em regras complementares fixadas pelo Conselho.

### ***(iii) Pauta e documentação***

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

A pauta não pode incluir o item "outros assuntos", para evitar que temas importantes não sejam revelados sem a necessária antecedência. O estatuto social deve prever que assuntos não incluídos expressamente na convocação somente poderão ser votados caso haja presença de todos os associados. A ata tem de registrar as deliberações de maneira clara e objetiva, com o respectivo quórum de aprovação e eventuais declarações de voto. Caso faça referência sucinta a documentos e/ou propostas, estes devem ser anexados à ata para fins de registro no cartório de pessoas jurídicas.

### ***(iv) Regras de votação***

As regras de votação devem ser bem definidas. É conveniente que prevejam com objetividade tanto o quórum de instalação da Assembleia, ou seja, o número mínimo de presentes para que seja válido o início dos trabalhos, como o quórum de deliberação, ou seja, o número mínimo de votos favoráveis a alcançar na Assembleia instalada para que uma proposição seja aprovada. Os procuradores devem votar de acordo com as instruções expressas previstas no respectivo instrumento de mandato. Tanto as procurações como os documentos comprobatórios da condição de associados têm de ser analisados seguindo o princípio da boa-fé, com o mínimo de exigências de ordem burocrática.

## **(v) Conflito de interesses na Assembleia Geral**

A pessoa que, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da associação em determinada deliberação deve comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação desse item, ainda que esteja representando terceiros. O estatuto social tem de conter mecanismos para a resolução de casos de conflito de interesses.

## **5.2 TRANSFERÊNCIA DE CONTROLE**

A transferência de controle de associações ocorre pela substituição da titularidade da maioria de votos em Assembleia Geral, ou seja, pela substituição de parte significativa do quadro de associados. Já nas fundações, dá-se pela substituição do Conselho Curador, para as situações em que os conselheiros escolhem seus substitutos, ou pela alteração das regras do estatuto social, versando sobre a escolha, por um agente externo, dos ocupantes do Conselho Curador. Por tratar-se de entidades sem fins lucrativos e sem proprietários, o pagamento de qualquer valor para a transferência do controle não deve ocorrer, pois implica subversão da natureza não lucrativa de fundações e associações.

A legislação determina que o estatuto social de associações preveja os requisitos para admissão, exclusão e saída voluntária de associados.

A admissão deve, necessariamente, condicionar o ingresso à concordância com os termos do estatuto social, regimento interno e eventuais documentos relevantes da organização, como o Código de Conduta, de modo a assegurar a convergência de propósitos.

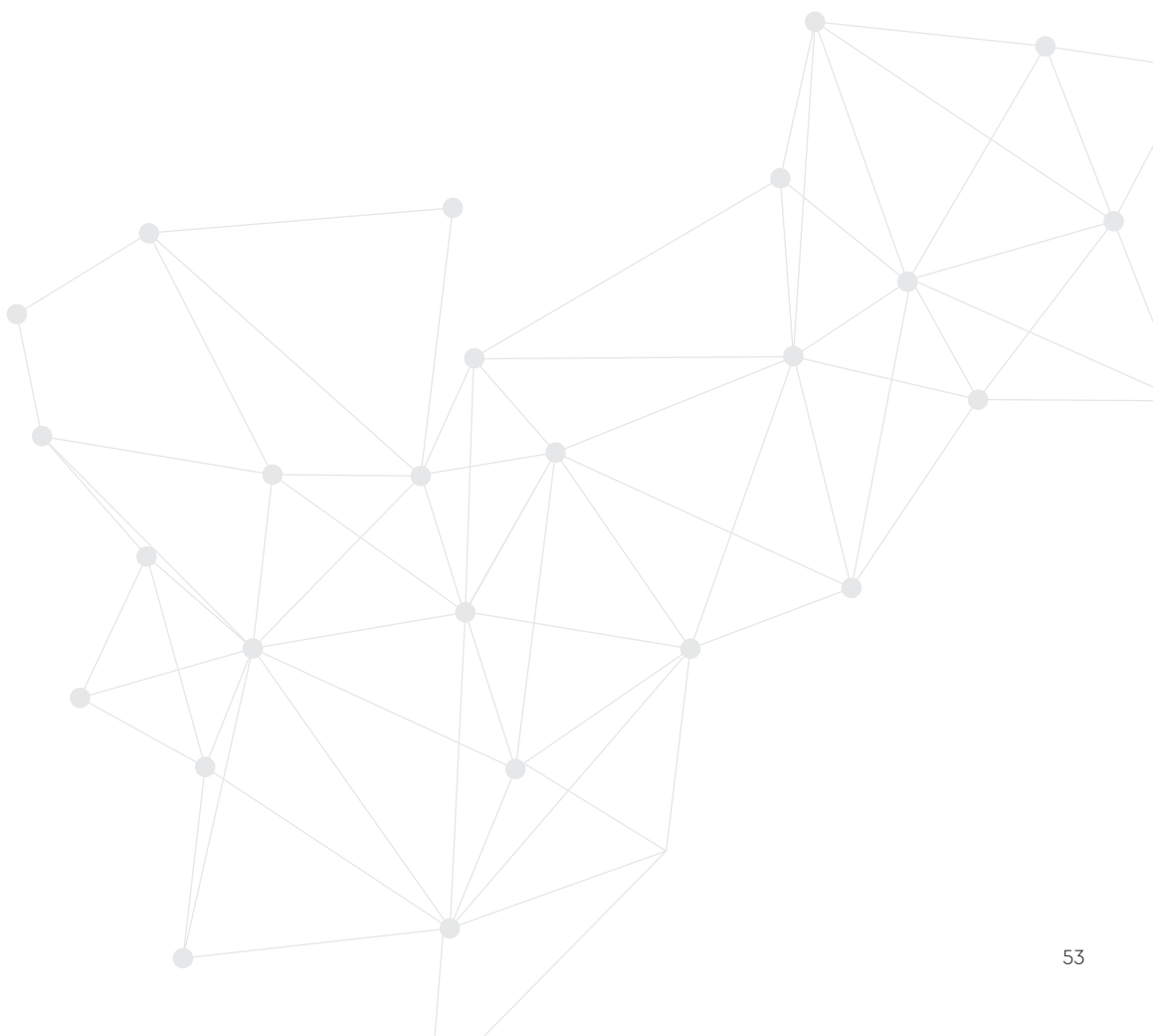
A exclusão de associado somente poderá ocorrer por justa causa, reconhecida em procedimento que assegure o direito de defesa e recurso, de acordo com regras definidas com clareza e objetividade no estatuto social. É boa prática que todo o procedimento de exclusão seja amparado em evidências escritas, como relatórios, atas, depoimentos e demais documentos, assegurando ao associado em questão amplo acesso a eles, bem como apresentação de defesa escrita em prazo razoável. A deliberação pela exclusão deve ser clara, objetiva e fundamentada, garantindo o direito de recurso a instância superior ou à Assembleia Geral.

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

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

### 5.3 DISTRIBUIÇÃO DE PATRIMÔNIO, RENDA OU VANTAGENS

Entidades sem fins lucrativos 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. Sempre que a organização oferecer benefícios ou vantagens a seus associados ou mantenedores, como fruição de instalações físicas, inscrições antecipadas em eventos, descontos na aquisição de bens ou serviços, entre outros, deve divulgar objetivamente tais práticas, não só entre os associados, como também para a comunidade em geral, pelos meios de comunicação usuais.







# 6.

## CONSELHO FISCAL



O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das entidades sem fins lucrativos brasileiras e tem como principais objetivos:

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

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

Os integrantes do órgão não podem exercer nenhuma outra função na organização, nem ter relações comerciais ou ser cônjuges ou parentes dos integrantes do Conselho Curador, da Diretoria Executiva ou de qualquer colaborador, remunerado ou voluntário.

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

O estatuto social tem de estabelecer a forma de eleição, posse e período de mandato, as condições de admissão, possibilidade ou não de reeleição, de direito de retirada e de exclusão de membros.

O Conselho Fiscal é eleito pelo Conselho Curador nas fundações e pela Assembleia Geral ou pelo Conselho nas associações, a depender da regra prevista no estatuto social.

Para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do Conselho Fiscal devem ser estabelecidas por seus membros, em sintonia com as expectativas das partes interessadas e relacionadas com a organização, atendendo 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 à Diretoria Executiva, o recebimento dos documentos inerentes e necessários a suas atividades, com antecedência mínima de sete dias. O estatuto social prevê uma periodicidade mínima de reuniões.

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

## **6.1 RELACIONAMENTO COM O AUDITOR INDEPENDENTE**

O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes e seu relacionamento com a administração. Os auditores têm de comparecer às reuniões do Conselho Fiscal sempre que isso for solicitado por seus membros, para prestar informações relacionadas a seu trabalho. O Conselho Fiscal e os auditores independentes devem buscar uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica. A administração não pode obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Fiscal e os auditores independentes, devendo disponibilizar aos integrantes do Conselho os relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

## **6.2 REMUNERAÇÃO E DESPESAS DO CONSELHO FISCAL**

O conselheiro fiscal deve exercer seu cargo de maneira voluntária, não recebendo nenhum benefício ou vantagem (mesmo que indiretamente) pela função que exerce.

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

### 6.3 PARECERES

Recomenda-se incluir na política de divulgação de informações da organização 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 e os pareceres do Conselho Fiscal devem ser consignados em ata e, eventualmente, registrados em cartório de títulos e documentos, quando tratarem de assuntos que tenham repercussão perante terceiros e que sejam entendidos como relevantes para a organização.



# 7.

## RELACIONAMENTO COM MANTENEDORES OU DOADORES



## 7.1 ASSOCIAÇÕES OU FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS

O modelo de governança corporativa de uma organização sem fins lucrativos de um grupo empresarial deve estar alinhado com seus princípios organizacionais (visão, missão e valores), e não unicamente com os princípios organizacionais de sua entidade mantenedora. Normalmente, uma fundação ou instituto empresarial insere-se em uma empresa ou grupo empresarial como veículo para execução de suas ações socioambientais, com recursos financeiros e conhecimento aportados por essa empresa ou grupo empresarial. Ao mesmo tempo que busca a construção de uma sociedade mais justa e sustentável, cumpre também importante papel na construção da reputação da empresa ou grupo empresarial, alinhada com sua imagem.

Sua atuação deve ser orientada pelo interesse público que motivou sua criação e se dá pelo fomento a iniciativas em campos diversos (educação, meio ambiente, cultura, saúde etc.). Para isso, a organização tem de definir sua atuação em territórios, públicos ou programas que atendam a demandas sociais legítimas, ainda que simultaneamente contribua para a melhoria da imagem da empresa ou grupo empresarial responsável por ela.

A atuação de uma fundação ou instituto empresarial deve zelar para que o cumprimento de exigências legais impostas à empresa mantenedora (termos de compromisso, acordos de leniência, condicionantes ambientais, contribuições compulsórias etc.) não seja confundido com as ações voluntárias desta. Nada impede, porém, que a fundação ou instituto empresarial preste serviços à mantenedora, visando ao atendimento dessas exigências, desde que essa prestação de serviços não seja a razão de existir da organização e esteja alinhada com a missão e objetivo da fundação ou instituto.

É recomendável que a fundação ou instituto empresarial procure independência e autonomia na busca de seus propósitos institucionais, que devem estar alinhados com a visão da empresa mantenedora. Desse modo, são importantes a inclusão da missão da organização em seu estatuto social de maneira clara e objetiva e sua ampla divulgação em canais de comunicação institucional, como *site*, relatórios anuais e políticas externas.

Também se recomenda que a fundação ou instituto empresarial tenha quadro próprio de funcionários. Entretanto, em certos casos, em especial no de organizações em estágios iniciais de formação e desenvolvimento, pode-se valer do suporte operacional e logístico da mantenedora para o desenvolvimento de suas atividades, inclusive pela cessão de instalações físicas e de pessoal.

Com o tempo, o ideal é que a fundação ou instituto empresarial tenha estrutura de pessoal e instalações físicas segregadas da mantenedora. Em todo caso, deve-se evitar que a organização participe de rateios desses custos, com o intuito de que não haja percepção de aproveitamento econômico e confusão patrimonial, bem como controvérsias de natureza tributária, que podem colocar em risco sua imunidade ou isenção de tributos.

A fundação ou instituto empresarial pode adotar, em sua denominação social, o nome da mantenedora, no todo ou em parte. A organização deve, contudo, abster-se de adotar o nome de algum dos produtos ou linhas de negócio da mantenedora, dado seu caráter nitidamente comercial.

O uso de logo da mantenedora é aceito, desde que a título gratuito. Nesse caso, recomenda-se que a organização se abstenha de custear quaisquer campanhas publicitárias utilizando tal logo, pois se trataria de aplicação de recursos em benefício do fortalecimento de ativo de terceiros e benefício injustificado da mantenedora.

## **7.2 ASSOCIAÇÕES E FUNDAÇÕES COM MÚLTIPLOS MANTENEDORES**

Organizações sem fins lucrativos não têm proprietários. Portanto, os instituidores de uma fundação ou associação não são seus donos, tampouco têm direito a reaver os bens que destinaram à organização.

O instituidor é a pessoa (física ou jurídica) que criou a fundação ou associação, ao passo que os mantenedores são aqueles que contribuem financeiramente para suas operações. Embora seja frequente a assunção de ambas as funções pela mesma pessoa, elas não são idênticas.

Organizações sem fins lucrativos costumam receber o apoio de pessoas, seja pela prestação de serviços voluntários, seja pela doação de dinheiro e/ou bens, de maneira continuada ou esporádica. O recebimento desse apoio não implica, necessariamente, a admissão do apoiador no quadro de associados.

As operações de fundações e associações normalmente afetam seus diversos *stakeholders*, que incluem, por exemplo, o governo, as comunidades como um todo e os indivíduos beneficiados em particular. Em geral, essas partes interessadas não compõem o quadro de associados de uma associação, mas recomenda-se que, de alguma forma, estejam representadas nos órgãos colegiados da organização, no Conselho ou no Conselho Fiscal. Podem, ainda, estar representadas em órgãos de aconselhamento, sem caráter deliberativo, como os conselhos consultivos, em conselhos deliberativos ou em foros de discussão e avaliação de projetos da organização.



### 7.3 ASSOCIAÇÕES E FUNDAÇÕES COM MÚLTIPLOS DOADORES

As OSCs surgem como um esforço de cidadania para ocupar uma lacuna do governo e do mercado no atendimento a necessidades específicas de determinados grupos sociais e, para isso, precisam contar com recursos físicos, humanos e financeiros.

Sabemos que, em alguns países, essas organizações recebem incentivos e subsídios públicos para financiar suas atividades finalísticas, porém grande parte de seus recursos vem da capacidade de mobilizar múltiplos doadores. Estes, por sua vez, devem ser identificados, motivados e informados sobre o uso dos recursos que doam. Os doadores são fundamentais no desenvolvimento e continuidade das organizações sem fins lucrativos, que se desenvolvem à medida que os indivíduos e as organizações passam a ter uma visão de mundo com uma característica maior de responsabilidade social. Portanto, captar recursos e divulgar as ações realizadas torna-se uma tarefa obrigatória, que tem de ser executada com competência.

Nesse sentido, deve-se entender a importância da palavra *accountability*, de origem no verbo inglês *account*, que significa "responder para alguém". O conceito envolve responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas, além de justificativas para as ações que foram realizadas ou deixaram de ser feitas. *Accountability* inclui as atividades de informar e justificar as ações. É uma prestação de contas da organização para todos os grupos de interesse envolvidos com ela, especialmente os que a financiam.



# 8. GESTÃO ORGANIZACIONAL



Este capítulo apresenta, de forma sumária, os conceitos e práticas para a gestão da organização 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 organização. Trata-se, pois, dos processos para exercer tais funções básicas de maneira eficaz (alcance de metas com menor esforço) e eficiente (alcance de objetivos com menor apropriação de recursos) por meio de pessoas e tecnologia.

## 8.1 ESTRUTURA EXECUTIVA

A gestão se efetiva por meio de uma estrutura executiva responsável pela operacionalização das funções da gestão mencionadas. É liderada pela Diretoria Executiva, que atua como elo entre a equipe executiva e técnica e os Conselhos e demais órgãos estatutários. Ela tem como responsabilidade a execução da estratégia da organização e deve prestar contas aos órgãos superiores da administração sobre a execução das diretrizes fixadas, utilizando a reunião do Conselho Curador para efetiva prestação de contas, a fim de permitir que os conselheiros avaliem o desempenho da organização.

Cabe ao executivo principal a indicação dos demais membros da Diretoria Executiva e as respectivas remunerações para aprovação do Conselho.

Cada um dos executivos e técnicos é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão e deve prestar contas, ordinariamente, à Diretoria Executiva, que responde pela elaboração e implantação de todos os processos gerenciais.

Recomenda-se que o princípio da separação das funções permeie todos os processos gerenciais. Competem à Diretoria Executiva 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.

## 8.2 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 da organização. Merecem atenção as seguintes competências:

- 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 os recursos humanos disponíveis para atuar como membros de equipe e líderes em suas responsabilidades na busca contínua de 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; e
- intercambiar informações para resolver problemas e tomar decisões.

## 8.3 RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS

A Diretoria Executiva e os demais executivos e técnicos devem assegurar 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 organização. Tem de 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.

## 8.4 RELATÓRIOS PERIÓDICOS E RELATÓRIO ANUAL

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a organização deve divulgar, de maneira 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 da Diretoria Executiva, junto à área de relações institucionais, o planejamento da apresentação, em reuniões presenciais, de tais relatórios, que devem conter também informações sobre suas atividades e as dos Conselhos Curador 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 organização. Canais virtuais e outros meios tecnológicos podem ser explorados para buscar a rapidez e a larga difusão de informações, respeitando a forma definida em regulamentos aplicáveis.

## **8.5 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS**

A Diretoria Executiva é responsável pela elaboração e proposição para aprovação formal, pelo Conselho Curador, 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 pela legislação vigente e aplicável.

Com eficácia revista, no mínimo, anualmente, esses sistemas de controles internos devem também estimular que os órgãos da administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

## **8.6 DIRETORIA DE ÉTICA E CONFORMIDADE**

Em alguns casos, dependendo do porte e da natureza da fundação ou instituto empresarial, pode ser recomendável a criação de uma Diretoria de Ética e Conformidade, especialmente quando a organização recebe recursos públicos ou subvenções governamentais. A Diretoria de Ética e Conformidade é responsável por mapear os riscos e vulnerabilidades da organização e propor, supervisionar, organizar, implementar e monitorar as políticas de anticorrupção, lavagem de dinheiro, antiterrorismo, sanções comerciais e direitos humanos, com base na legislação cabível e em padrões internacionais, que devem ser aplicáveis aos programas, projetos, desembolsos e demais ações a serem implementadas pela organização ou por terceiros contratados como fornecedores.

O Diretor de Ética e Conformidade deve ser indicado pelo Conselho Curador e reportar-se diretamente a ele.

## 8.7 OUVIDORIA

Em alguns casos, a fundação ou instituto empresarial poderá contar com um ouvidor, que será responsável por instituir e manter serviços de atendimento às reclamações e sugestões dos cidadãos, especialmente dos usuários dos serviços resultantes de sua atuação, e garantir espaços, mecanismos e instrumentos de participação e controle social sobre suas atividades e serviços ofertados à população.

A finalidade da ouvidoria é possibilitar ao cidadão relacionar-se diretamente com a organização para solicitar informações e apresentar sugestões, queixas, reclamações e denúncias relativas aos serviços prestados e/ou ao desempenho institucional, em geral.

A ouvidoria normalmente é criada pela Diretoria Executiva, reportando-se a ela.

## 8.8 CONDUTA DE EXECUTIVOS

A Diretoria Executiva, em conjunto com os demais executivos e técnicos, deve zelar pelo cumprimento do Código de Conduta aprovado pelo Conselho Curador ou pela Assembleia.

O Código de Conduta tem por objetivo estabelecer os princípios éticos e normas de atuação norteadores das relações internas e externas de todos os integrantes da organização, independentemente de suas atribuições e responsabilidades. Os princípios e valores nele estabelecidos devem ser praticados por toda a cadeia de valor da organização. Dessa feita, o Código de Conduta revela-se instrumento essencial à adoção das melhores práticas de governança.

## 8.9 AVALIAÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA E EQUIPE

Assim como o Conselho Curador ou Assembleia avalia a Diretoria Executiva, cabe a esta a responsabilidade pelo processo de avaliação de todos a ela subordinados na organização. Tão elevada responsabilidade deve ser exercida com diligência, sob pena de comprometer a missão da organização, a eficácia da gestão, os resultados pretendidos e 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 à Diretoria Executiva responder pela condução do processo de avaliação das equipes executiva e técnica, mormente de sua assessoria direta, cujos resultados relevantes têm de ser informados ao Conselho, com o fim de nutrir o processo de desenvolvimento das pessoas na organização.

## 8.10 REMUNERAÇÃO

A organização deve ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios. Cabe ao Conselho Curador ou Assembleia deliberar sobre a remuneração da Diretoria Executiva. Compete à Diretoria Executiva propor ao Conselho Curador ou Assembleia as políticas de remuneração e benefícios de todos os colaboradores da organização, assegurando-se da viabilidade da gestão financeira desta.

A remuneração da Diretoria Executiva e dos demais colaboradores, conforme o modelo de gestão da organização e sempre respeitando as prescrições legais, deve ser definida em instrumentos apropriados, de maneira clara e objetiva. A remuneração tem de considerar a geração de valor pelos profissionais, tanto para a organização como para as comunidades onde e com quem atua. Ninguém pode estar envolvido em nenhuma decisão concernente à própria remuneração.

O Conselho Curador ou Assembleia e a Diretoria Executiva devem tomar os cuidados necessários para que a organização não ponha em risco suas condições de possíveis imunidades e isenções tributárias (impostos, contribuições e taxas, em especial as previdenciárias), sendo matéria diretamente vinculada à responsabilidade da Diretoria Executiva. Eventuais ações de incentivos precisam considerar limites de atuação dos envolvidos, impedindo que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a respectiva fiscalização.

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

## 8.11 CONTABILIDADE

A contabilidade é obrigação legal e fiscal, essencial à boa gestão da organização. Os princípios gerais e normas brasileiras de contabilidade, em especial as aplicáveis às organizações sem fins lucrativos, devem ser rigorosamente seguidos.

A contabilidade da organização é confiada a contabilista habilitado pelo Conselho Regional de Contabilidade, que pode pertencer ao próprio quadro da organização ou não, devendo responder por sua exatidão aos órgãos superiores da administração interna e aos órgãos reguladores.

Os registros contábeis têm de estar permanentemente atualizados para que a organização 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 organização.

## 8.12 FONTES DE RECURSOS

As fontes de recursos podem ser compostas por doações monetárias, produtos, serviços, voluntariado, destinações por meio de leis de incentivo fiscal, termos de colaboração ou de fomento, convênios privados e geração própria.

É atribuição da Diretoria Executiva e do Conselho Curador ou Assembleia da organização assegurar a sustentabilidade financeira para o cumprimento de sua finalidade estatutária. As diferentes modalidades de receitas precisam estar devidamente previstas no estatuto social da organização.

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 organização tem de adotar processos, procedimentos e/ou políticas claras para as atividades de geração de recursos a fim de garantir seu uso responsável e a comunicação aberta e transparente com seus *stakeholders*. 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 organização ou por pessoas autorizadas para esse fim, mas sempre com envolvimento da gestão executiva. Não constitui boa prática a captação de recursos por captadores terceirizados, que recebam comissão para o trabalho.

A organização deve zelar pela adequada identificação das receitas e cuidar para que não haja conflitos de interesses na captação dos recursos para o desenvolvimento de suas atividades, em prol de sua imagem. É importante segregar adequadamente os recursos de acordo com suas fontes.

As organizações 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 tais operações.



### **8.13 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas em uma organização, que contempla colaboradores remunerados e voluntários, deve, antes de tudo, atender com rigor às leis trabalhistas vigentes. Flexibilizar seu cumprimento implica, não raras vezes, passivos para a organização, os quais concorrem para desperdiçar recursos, dilapidar o patrimônio e comprometer a missão institucional.

Cabe à Diretoria Executiva e a sua assessoria nessa 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 no caso de estrangeiros. O voluntário tem de possuir o perfil para a atividade que desenvolverá na organização.

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

### **8.14 ATUALIZAÇÃO DE NORMAS LEGAIS**

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

Cabe à Diretoria Executiva levar ao conhecimento e à avaliação do Conselho Curador ou Assembleia aquelas que necessitem ser discutidas nesses colegiados.

### **8.15 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO ANUAL**

O planejamento deve ser elaborado anualmente com o envolvimento de todas as áreas de competência da organização, 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.

## **8.16 POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES**

Como uma das formas de materialização do princípio da transparência, a organização deve formalizar uma política de divulgação de informações amplas vinculada a sua atividade, atendendo às exigências legais e primando para que a divulgação seja completa, objetiva, tempestiva e igualitária.

A organização deve informar de modo equânime todos os seus públicos, de maneira cooperativa e construtiva, em prol do atingimento de seu objeto social.

A formalização do pilar da transparência pela organização se dá por meio de seu processo sistematizado e consistente de divulgação das informações. O princípio da 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 tem de 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.

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

Recomenda-se que a Diretoria Executiva facilite o acesso dos membros dos Conselhos Curador e Fiscal às informações e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive os relativos a exercícios anteriores.

Se aplicável, a organização deve atender aos requisitos de divulgação das prestações de contas e demais informações, sejam os exigidos por lei, sejam os provenientes de seus termos de colaboração ou fomento.

### **8.17 AUDITORIA INDEPENDENTE**

Embora não exista obrigação decorrente de lei, recomenda-se que as organizações contratem uma auditoria independente, respeitando suas restrições orçamentárias. No caso de fundações, cabe ao Conselho a contratação dos auditores independentes e a fixação de seu plano de trabalho e honorários.

O objetivo da elaboração de relatórios pela auditoria independente é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis pelos usuários. É importante destacar, ainda, que, de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade, as demonstrações contábeis devem ser apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro.

Registre-se que são inerentes ao trabalho dos auditores independentes a revisão e a avaliação dos controles internos da organização, resultando em um conjunto de recomendações para aperfeiçoamento dos controles internos.

De maneira 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, são definidos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida.

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 está exposta; e identificação de fragilidades que possibilitem a ocorrência de irregularidades.

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

O auditor, via de regra, não pode opinar sobre o próprio trabalho, nem, consequentemente, realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita.

## **8.18 CONFLITO DE INTERESSES**

O conflito de interesses é caracterizado quando uma ou mais pessoas, de modo direto ou representando outras instituições, possuem interesse específico e particular além dos interesses da organização em determinada pauta em análise para deliberação.

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

É dever de cada participante da organização garantir o verdadeiro e exclusivo interesse dela, sempre fiel a seus objetivos estatutários e nunca subserviente a nenhum outro interesse.

O Código de Conduta tem de elucidar de maneira objetiva como as pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesses devem proceder para abster-se de participar das deliberações ou, em alguns casos, afastar-se da organização.

A organização deve zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades e determinar as alçadas de decisão de cada instância, de modo a minimizar possíveis focos de conflito de interesses.

O nome, a marca ou a imagem da organização só podem ser utilizados em seu benefício, bem como seus recursos.

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

## **8.19 POLÍTICA DE REPASSE/CONTRIBUIÇÃO 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 do repasse.



# 9. TÍTULOS E CERTIFICAÇÕES



O marco jurídico vigente que se aplica às organizações da sociedade civil contempla a possibilidade de a elas serem conferidos títulos e certificações que podem ser de interesse para acesso a recursos públicos e incentivos fiscais conferidos pelo Estado por meio de suas autoridades federais, estaduais e municipais. A seguir são apresentados, em resumo, os títulos que podem ser aplicados à organização.

## 9.1 ORGANIZAÇÃO SOCIAL (OS)

A regulamentação legal das organizações sociais (OS) é prevista na Lei nº 9.637/1998, que disciplina a matéria no âmbito federal. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios possuem a prerrogativa de edição de leis locais para regulamentação das organizações sociais nas respectivas esferas de governo, e a grande maioria deles já editou leis próprias a respeito.

De acordo com o artigo 1º do referido texto legal, a qualificação de OS pode ser conferida a determinada pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos cuja atividade seja dirigida ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. Nota-se ainda no conceito legal que as atividades desenvolvidas são nitidamente voltadas ao interesse público.

A pessoa jurídica que pretende habilitar-se como OS no âmbito federal tem de comprovar o preenchimento dos requisitos específicos contidos no artigo 2º, inciso I, do supracitado diploma legal. Dessa maneira, a entidade deve apresentar:

- seus atos constitutivos evidenciando sua natureza social;
- ter finalidade não lucrativa; e
- possuir um órgão de deliberação superior e de direção, constituído por membros da comunidade e representantes do Poder Público, além de um conselho de administração e uma diretoria.

No âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, as organizações da sociedade civil que pretenderem o título de OS nas referidas esferas de governo devem observar a legislação local a respeito.

## 9.2 ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP)

A qualificação de organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) é conferida a uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída por particulares, que desempenhe serviços não exclusivos do Estado. Essa qualificação é regulada pela Lei nº 9.790/1999 e regulamentada pelo Decreto nº 3.100/1999, em âmbito nacional. É importante destacar que as recentes leis editadas alteraram em parte a redação então vigente da Lei nº 9.790/1999.

A pessoa jurídica que pretende pleitear a qualificação de OSCIP deve buscar pelo menos um dos seguintes objetivos sociais, nos termos do artigo 3º da referida lei: a assistência social; a promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, da educação gratuita, da saúde, da segurança alimentar e nutricional; a defesa, preservação e conservação do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável; a promoção do voluntariado, do desenvolvimento econômico e social e do combate à pobreza; a experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioproductivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; a promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; a promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades anteriormente mencionadas.

A Lei nº 13.019/2014, por sua vez, incluiu uma nova finalidade: a realização de estudos e pesquisas para o desenvolvimento, a disponibilização e a implementação de tecnologias voltadas à mobilidade das pessoas, por qualquer meio de transporte. Esse rol é taxativo, não sendo admissíveis outros, exceto se houver uma alteração legislativa, ampliando as finalidades referidas.

Além disso, para qualificar-se como OSCIP, a organização deve incluir certos dispositivos mínimos em seu estatuto social, entre eles regras de governança e transparência, a existência de Conselho Fiscal e a possibilidade ou não de pagar remuneração a seus dirigentes (observados certos limites). Obtido o título de OSCIP, a entidade pode firmar parcerias com o governo para promover suas atividades, por meio de Termos de Parceria, e receber recursos governamentais ou outro tipo de apoio do governo para executar projetos de interesse público.



### 9.3 UTILIDADE PÚBLICA

Muito embora revogada a certificação de utilidade pública federal com a Lei nº 13.204/2015 (artigo 9º, inciso I), remanescem no ordenamento jurídico a utilidade pública estadual e a municipal, sob os auspícios de revigência do modelo de utilidade pública federal.

De acordo com tais diplomas legais, as sociedades civis, as associações e as fundações podiam ser declaradas de utilidade pública desde que apresentassem os seguintes requisitos:

- personalidade jurídica;
- constituição no Brasil;
- efetivo funcionamento há mais de três anos com exata observância do estatuto;
- desempenho de atividade social, notadamente promoção da educação, exercício de atividades científicas, culturais ou filantrópicas;
- não remuneração dos cargos de sua diretoria (os diretores deviam possuir moralidade comprovada), conselhos fiscais, deliberativos ou consultivos; e
- a obrigação, caso recebessem subvenção da União, de publicar anualmente a demonstração da receita e despesa realizada no período anterior.

O título de utilidade pública federal foi excluído da ordem legal e há tendência de que, em futuro não longínquo, sejam extintos também os de utilidade pública estadual e municipal, que ainda remanescem na legislação, embora sem muita razão, pois passam a possuir tão somente natureza honorífica.

### 9.4 UTILIDADE PÚBLICA ESTADUAL EM SÃO PAULO

A matéria está regulamentada, na esfera estadual, pela Lei nº 2.574/1980. Segundo o artigo 1º dessa norma, podem ser declaradas de utilidade pública as sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no país com o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade, desde que preencham os seguintes requisitos:

- personalidade jurídica;
- efetivo e contínuo funcionamento nos três anos imediatamente anteriores, dentro de suas finalidades;
- gratuidade dos cargos de sua diretoria e não distribuição por qualquer forma, direta ou indiretamente, de lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados;

- registro nos órgãos competentes do Estado, conforme sua natureza e desde que haja exigência de tal formalidade;
- exercício de atividades de ensino ou de pesquisas científicas, de cultura, inclusive artísticas, filantrópicas ou assistenciais de caráter beneficente, caritativo ou religioso, não circunscritas ao âmbito de determinada sociedade civil ou comercial, comprovadas mediante apresentação de relatório circunstanciado, referente aos três anos imediatamente anteriores à formulação da proposição;
- idoneidade moral comprovada de seus diretores; e
- publicação, pela imprensa, do demonstrativo da receita obtida e da despesa realizada no período anterior.

No âmbito do Estado de São Paulo, a Lei nº 10.112/1998 e o Decreto nº 22.695/1984 tratam dos benefícios decorrentes da utilidade pública estadual.

O primeiro diploma legal concede 50% de desconto nas contas da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP) e da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A para entidades registradas na Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social. Com a privatização da Eletropaulo, tal benefício passou a ser aplicável somente às contas da SABESP.

Já o Decreto nº 22.695/1984 prevê a concessão de auxílios e subvenções para instituições filantrópicas nas áreas de assistência social e saúde.

## **9.5 UTILIDADE PÚBLICA MUNICIPAL EM SÃO PAULO**

No âmbito do Município de São Paulo, o requerimento para Declaração de Utilidade Pública foi regulamentado pela Lei nº 12.520/1997. Os requisitos genéricos a serem cumpridos são os mesmos exigidos no âmbito federal.

A Declaração de Utilidade Pública no âmbito municipal traz benefícios extras à entidade. Com o título de utilidade pública municipal, a entidade passa a gozar dos seguintes benefícios: isenção do IPTU e ISS, auxílio financeiro concedido pelo Poder Público local e isenção de tarifas públicas nos Municípios onde esses serviços não foram privatizados (água, luz).

## **9.6 ENTIDADE BENEFICENTE DE ASSISTÊNCIA SOCIAL**

Outro título que as organizações da sociedade civil podem receber é o de entidade beneficente de assistência social, disciplinado na Lei nº 12.101/2009.

Esse certificado é concedido pelo governo federal, por intermédio dos Ministérios da Educação e da Cidadania (antigo Ministério do Desenvolvimento Social e da Saúde), às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social que prestem serviços nas áreas de educação, assistência social ou saúde.

Como regra, o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) pode ser concedido a entidades com ao menos um ano de existência, mas algumas exceções são aceitas. Na área de saúde, por exemplo, a obtenção do CEBAS possibilita às entidades a isenção das contribuições sociais, em conformidade com a Lei nº 8.212/1991, e a celebração de convênios com o Poder Público, entre outros.

As mudanças na legislação em vigor dão um novo olhar para a certificação na área de saúde, com foco no fortalecimento da gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e na melhoria do acesso aos serviços, com a potencialização das ações para a estruturação das Redes de Atenção à Saúde (RAS).

A atual legislação também incluiu outro importante aspecto nos critérios para a certificação e comprovação da prestação de serviços ao SUS: a inserção de ações prioritárias de saúde. A pactuação dessas ações ocorre no âmbito dos Estados e Municípios e abrange as áreas de atenção obstétrica e neonatal, oncológica, urgências e emergências, usuários de álcool, crack e outras drogas e hospitais de ensino.





# 10. IMUNIDADE



Em matéria tributária, organizações sociais podem ser imunes e gozar de isenções.

A imunidade é prevista pela Constituição Federal em seu artigo 150, vedando à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios instituir impostos sobre patrimônio, renda ou serviços de determinadas entidades de assistência social e educativas, atendidos os requisitos da lei.

Para regular essa imunidade de tributos, o artigo 14 do Código Tributário Nacional (CTN) enumera, basicamente, três requisitos: (i) impossibilidade de distribuição do patrimônio ou suas rendas; (ii) aplicação dos recursos no país para a manutenção dos objetivos institucionais; e (iii) manutenção de escrituração contábil regular.

Mais especificamente, a Lei nº 9.532/1997 condicionou o gozo de imunidade de Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) às entidades de assistência social e educativas, nos seguintes termos:

*Art. 12. Para efeito do disposto no art. 150, inciso VI, alínea c, da Constituição, considera-se imune a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos.*



Para o gozo da imunidade, as instituições a que se refere esse artigo estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:

- não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados;
- aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos sociais, ressalvadas as situações permitidas na lei;
- manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;
- recolher os tributos retidos sobre os rendimentos por elas pagos ou creditados e a contribuição para a Seguridade Social relativa aos empregados, bem assim cumprir as obrigações acessórias daí decorrentes;
- assegurar a destinação de seu patrimônio a outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público;
- outros requisitos, estabelecidos em lei específica, relacionados com o funcionamento das entidades a que se refere o artigo 12; e
- não apresentar débitos com a Seguridade Social, nos termos do artigo 195 da Constituição Federal.

A aplicabilidade da imunidade para os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável foi objeto de discussão no Supremo Tribunal Federal. Atualmente, prevalece o entendimento de que a imunidade se estende a tais rendimentos.

A imunidade pode ser estendida à contribuição para o Programa de Integração Social (PIS), à Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e às contribuições previdenciárias.

Para tanto, a entidade deve cumprir os requisitos previstos no artigo 14 do CTN e na Lei nº 12.101/2009, a qual trata da concessão do CEBAS, entre outros aspectos.





# 11.

## ISENÇÃO



Diferentemente da imunidade, que é regulada pela Constituição Federal, isenções são reguladas por lei ordinária e variam de acordo com a natureza da atividade e do local onde a entidade está sediada.

A Lei nº 9.532/1997 assim dispõe sobre a isenção do IRPJ e da CSLL:

*Art. 15. Consideram-se isentas as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos.*

A fruição da isenção também está condicionada ao cumprimento de certos requisitos previstos em lei:

- não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados, ressalvadas as situações permitidas na lei;
- aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos sociais;
- manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal; e
- não apresentar débitos com a Seguridade Social, nos termos do artigo 195 da Constituição Federal.

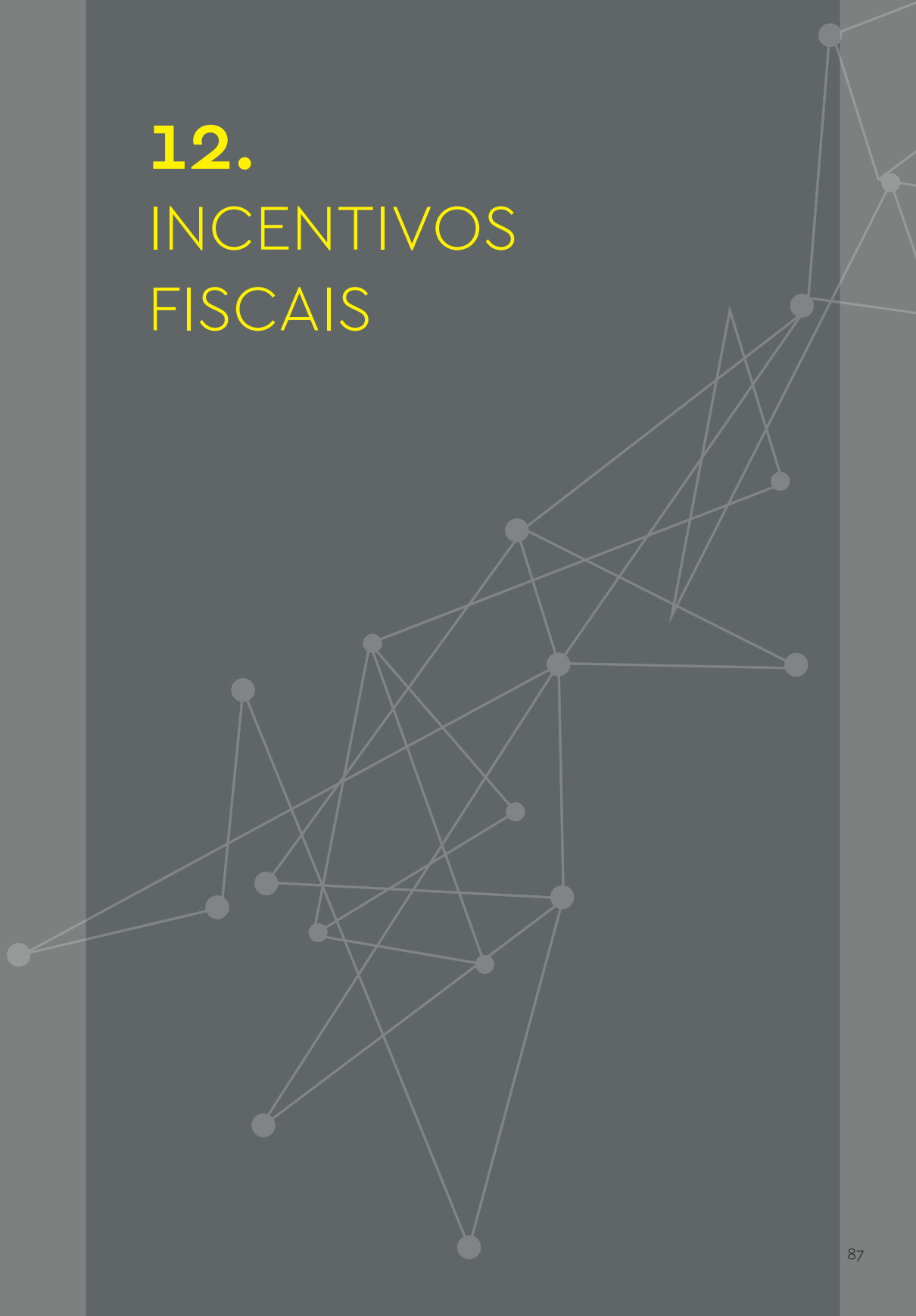
Não estão abrangidos pela isenção do imposto de renda os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.

A isenção se estende à COFINS, nos termos do artigo 14, inciso X, da Medida Provisória nº 2.158-35/2001.

As entidades isentas fazem jus ao recolhimento do PIS à alíquota de 1% sobre a folha de salários, nos termos do artigo 13, inciso IV, da Medida Provisória nº 2.158-35/2001.

# 12.

## INCENTIVOS FISCAIS



Fundações prestam serviços públicos que suplementam ou complementam a atividade estatal ou suprem sua carência em determinadas áreas.

No intuito de incentivar e apoiar esse universo de ações, o Poder Público concede benefícios fiscais a entidades que tenham finalidades de interesse público – chamados de fomento ao terceiro setor. Enquanto os benefícios tributários destinam-se diretamente às organizações do setor, os incentivos fiscais às doações são dirigidos aos financiadores de projetos sociais ou culturais.

O fomento ao terceiro setor se dá, portanto, de maneira indireta: por destinar fundos a causas sociais ou culturais, o doador recebe benefícios. Assim, o Poder Público estimula a criação de uma infraestrutura de apoio às organizações do terceiro setor, segundo a qual tanto o setor privado lucrativo como pessoas físicas podem gozar de benefícios.

A grande maioria dos incentivos fiscais à doação definidos em lei refere-se à possibilidade de dedução no imposto de renda do doador dos valores parciais (cada lei estabelece um teto de porcentagem) que ele tenha destinado aos projetos sociais ou culturais previstos na mesma norma.

Essas leis, que podem ter prazo determinado, configuram uma espécie de renúncia fiscal, em que o governo deixa de arrecadar parte dos tributos, para que estes sejam destinados a entidades ou a projetos sociais.

As leis de incentivo permitem às empresas e às pessoas físicas escolher onde será aplicada uma parte dos impostos que seriam pagos ao fisco, por meio da doação de recursos a entidades privadas sem fins lucrativos, fundos ou projetos específicos. O benefício para os doadores é a redução dos tributos a pagar (ou aumento do valor a restituir), que em determinados casos pode chegar a 100% do valor doado.

Com essa renúncia fiscal do governo, as pessoas jurídicas conseguem reduzir o valor do imposto de renda a pagar, e as pessoas físicas, reduzir o valor do imposto a pagar ou aumentar o valor a restituir.



## DOAÇÃO REALIZADA POR PESSOA FÍSICA

Com relação às doações realizadas por pessoas físicas, apenas usufruem do benefício de dedução do imposto de renda a pagar ou aumento do valor a restituir aquelas que utilizam a Declaração de Imposto de Renda (DIRPF) com a opção de tributação por deduções legais (Declaração Completa). Portanto, o benefício não é concedido para aquelas que usam a declaração com a opção de tributação por desconto simplificado (Declaração Simplificada).

A Lei nº 9.250/1995, artigo 12, prevê hipóteses específicas nas quais as doações realizadas por pessoas físicas são dedutíveis na apuração do IRPF dos doadores, quais sejam:

- contribuições aos Fundos controlados pelos Conselhos Municipais, Estaduais e Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente;
- contribuições aos Fundos controlados pelos Conselhos Municipais, Estaduais e Nacional do Idoso;
- contribuições em favor de projetos culturais aprovados na forma da regulamentação do Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC);
- contribuições diretas a projetos desportivos e paradesportivos previamente aprovados pelo Ministério do Esporte;
- contribuições no âmbito do Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (PRONON);
- contribuições no âmbito do Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (PRONAS-PCD); e
- Fundos de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional.

As deduções aplicáveis às pessoas físicas são limitadas a 6%, sendo que as contribuições aos Fundos controlados pelos Conselhos Municipais, Estaduais e Nacional do Idoso não podem ultrapassar metade desse limite.

## DOAÇÃO REALIZADA POR PESSOA JURÍDICA

Para as pessoas jurídicas, o benefício é concedido apenas às empresas que apuram o IRPJ e a CSLL com base no Lucro Real e têm tributo a pagar em determinado exercício. Não há possibilidade de dedução das doações para as empresas tributadas pelo Lucro Presumido, Arbitrado ou Simples Nacional.

O artigo 13, parágrafo 2º, da Lei nº 9.249/1995 e os artigos 59 e 60 da Medida Provisória nº 2.158-35/2001 preveem hipóteses específicas nas quais as doações realizadas por pessoas jurídicas são dedutíveis na apuração do IRPJ e da CSLL dos doadores, quais sejam:

- contribuições em favor de projetos culturais aprovados na forma da regulamentação do PRONAC;
- doações a instituições de ensino e pesquisa cuja criação tenha sido autorizada por lei federal até o limite de 1,5% do lucro operacional, antes de computada sua dedução e a doação para organizações da sociedade civil;
- doações para organizações da sociedade civil constituídas no Brasil que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora, e respectivos dependentes, ou em benefício da comunidade onde atuem até o limite de 2% do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada sua dedução; e
- doações para entidades qualificadas como OSCIPs até o limite de 2% do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada sua dedução.

## IMPOSTO SOBRE TRANSMISSÃO CAUSA MORTIS E DOAÇÃO (ITCMD)

No Estado de São Paulo, as doações feitas até o limite de 2.500 Unidades Fiscais do Estado de São Paulo (UFESPs), o equivalente a R\$ 66.325,00 no ano de 2019, são isentas do ITCMD, nos termos do artigo 6º, inciso II, alínea "a", da Lei Estadual nº 10.705/2000.

As entidades também podem ser imunes ou isentas do ITCMD, nos termos da legislação do Estado de São Paulo.

A imunidade é aplicável às instituições sem fins lucrativos que atuam nas áreas de educação, assistência social ou saúde. Nesse caso, é necessário cumprir os requisitos da Portaria CAT nº 15/2003, a qual exige o cumprimento dos requisitos do artigo 14 do CTN, a apresentação do CEBAS e da certificação de OSCIP, o reconhecimento de utilidade pública no Estado e, na hipótese de instituição de assistência social, o registro na Secretaria de Desenvolvimento Social, entre outros requisitos e documentos, conforme o caso.

A legislação do Estado de São Paulo prevê certas hipóteses de isenção do ITCMD para doações a entidades cujos objetivos sociais sejam vinculados à promoção dos direitos humanos ou da cultura ou à preservação do meio ambiente, nos termos do parágrafo 2º do artigo 6º da Lei nº 10.705/2000.

Para fruição da referida isenção, é necessário cumprir os requisitos do artigo 14 do CTN, bem como obter o Certificado de Reconhecimento de Entidade Promotora dos Direitos Humanos, emitido pela Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania, o Certificado de Reconhecimento de Instituição Cultural, emitido pela Secretaria da Cultura, ou o Certificado de Reconhecimento de Entidade Ambientalista, emitido pela Secretaria do Meio Ambiente.



# 13.

## MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS





Talvez a mais importante ação de governança de uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos seja a busca de sua sustentação financeira. No entanto, sua sustentação também depende de outros fatores, como capital humano, estrutura e espaço físico, sistemas e tecnologia da informação, além de bens intangíveis, como a reputação.

O conceito de "mobilização de recursos" é uma evolução da expressão "captação de recursos", que, por sua vez, sucede aos termos "arrecadação de fundos" e "coleta de donativos". Essa sequência de terminologias representa também o caminhar desde uma filantropia caritativa ou de misericórdia até uma concepção de investimento social privado orientado ao desenvolvimento da sociedade. Convém lembrar que, diante de uma sociedade de tantas carências materiais resultantes da pobreza, a filantropia caritativa é ainda um importante instrumento para mitigar sofrimentos, alguns de caráter crônico em nossa sociedade, outros de caráter agudo, quando de desastres naturais ou provocados pela insensatez humana.

O conceito "misericórdia" implica que um doador é motivado única e exclusivamente pela necessidade do próximo. Não existe nenhum interesse a não ser minorar e, se possível, eliminar essa necessidade, mesmo que seja por um tempo exíguo. Nesse sentido, a filantropia caritativa tem nas instituições religiosas seus melhores executores, já que apresentam uma capacidade de interação capilar com cada doador e com cada pessoa que necessita de ajuda. Os doadores são, em geral, pessoas físicas ou jurídicas que doam regular ou circunstancialmente.

Os anos 1990 se iniciam sob a influência de uma nova Constituição Federal, que propõe uma redefinição de papéis na sociedade. A rápida assimilação da cultura da filantropia moderna, já bastante difundida nos Estados Unidos da América, e a aproximação com as grandes fundações e agências de cooperação internacionais promovem uma mudança no mundo das doações, coincidindo com o ressurgimento de iniciativas da sociedade civil criando novas organizações para prestação de bens, serviços e advocacia para atendimento dos direitos humanos e sociais.

Na mesma época, o setor empresarial nacional, ampliando seu olhar do mercado para a sociedade, participa desse movimento por meio do conceito de "empresa cidadã", que mais adiante evolui para "responsabilidade social corporativa". Constituem-se entidades sociais, sem fins lucrativos, que congregam o mundo corporativo, tais como Fundação ABRINQ, GIFE e Instituto ETHOS. O conceito de doação começa então a se transformar de um ato de caridade e assistencialismo para uma ação coordenada de investimento social transformador da sociedade.

Diante desses novos fatos, as organizações da sociedade civil têm de "reinventar-se" para sobreviver e crescer diante da competição pelos recursos de doadores ou investidores. Para tanto, a transformação mais importante é a necessidade de profissionalização para a gestão organizacional.

Mobilização de recursos exige que as organizações passem a ser mais profissionalizadas em sua governança. Elas têm de planejar, executar, avaliar suas ações, buscando conhecer com que eficiência, eficácia e efetividade estão usando seus recursos. Isso porque precisam prestar contas a seus financiadores, mas também aos beneficiários e a todos os grupos que têm interesse em suas atividades. Só assim conseguem demonstrar sua relevância social e garantir o apoio de que necessitam.

## RECURSO FINANCEIRO

O recurso financeiro é um recurso crítico sem o qual a organização deixa de existir, mesmo que tenha as melhores intenções em sua missão, estratégias de operação e recursos humanos aptos. Assim, torna-se necessária a devida atenção ao tema.

Uma organização que acredita que sua missão é importante, que tem capacidade interna e que precisa de recursos para executá-la deve se esforçar para construir uma base de apoiadores e permitir a eles a oportunidade de investir aquilo de que dispõem, sejam recursos financeiros, bens, serviços voluntários ou tecnologia. Estará assim se estabelecendo uma relação saudável de cooperação e desenvolvimento entre o doador (ou investidor social) e a entidade. Ao compreender essa dinâmica, a organização estará mais encorajada e terá dado o primeiro passo para obter êxito em seus esforços de mobilização de recursos.

Existem quatro caminhos básicos que são utilizados pela maioria das organizações para conseguir recursos:

- **gerando receitas** por meio de algum tipo de prestação de serviços ou eventos;
- **recebendo doações**, sejam de dinheiro, bens ou serviços;
- **atraindo talentos** para dentro da organização; e
- **formando parcerias** estratégicas e **redes** de colaboração.

Com relação à captação de recursos financeiros, para que eles sejam constantes e eficientes, a organização precisa ter um planejamento, gestão e marketing bem definidos. É necessário estabelecer e gerenciar o relacionamento com os doadores (empresas, entidades ou pessoas) que tenham interesse na organização e em sua causa, bem como ter um projeto estruturado, descritivo e que apresente os resultados obtidos junto aos beneficiários, como forma de fazer os doadores acreditarem na organização e doarem.

A captação de recursos financeiros pode ocorrer de diversas formas. A mais comum é a elaboração de projetos sociais para aprovação dos financiadores. Estes podem ser pessoas físicas ou jurídicas. No primeiro caso, os doadores podem ter práticas de doações em áreas específicas e se organizar em uma fundação de caráter familiar ou em um grupo de investidores sociais. No segundo caso, são empresas que doam diretamente ou por meio de institutos e fundações corporativas.

Mais recentemente, plataformas digitais assumiram um papel inovador em aproximar doadores de captadores de recursos para projetos específicos; é o caso da criação do conceito e prática do chamado *crowdfunding* ou financiamento coletivo.

Na elaboração de projetos, têm de ser definidos a finalidade, os propósitos, a estrutura, as atividades e os indicadores que serão utilizados em cada item para o alcance dos objetivos do projeto. Além disso, a construção de indicadores de desempenho deve incluir métricas relativas à medição da satisfação de cada um dos clientes existentes com o projeto, seja doador ou beneficiário.

A importância da atividade de mobilização de recursos na gestão das organizações sociais vai muito além de arrecadar dinheiro; ela está a serviço da formação de uma comunidade de apoio e diz respeito diretamente ao desenvolvimento da instituição por meio do fortalecimento das relações entre os indivíduos que a compõem.



## VOLUNTARIADO

O trabalho voluntário tem se tornado um importante fator de crescimento das organizações não governamentais, componentes do terceiro setor. Altruísmo e solidariedade são valores morais socialmente constituídos vistos como virtudes do indivíduo.

No centro do desenvolvimento do voluntariado estão as pessoas, que veem como delas um problema que geralmente veriam como distante. Hoje, há excelentes exemplos de organizações que estruturaram a gestão do trabalho voluntário, especialmente na área de saúde, onde despontam Hospital Albert Einstein, AACD, GRAAC e Hospital Sabará, mas também em outros campos, como na educação, no atendimento de crianças e idosos, no treinamento para geração de renda, na luta contra a violência.

Existem diversas formas de atuação para um trabalho voluntário, que pode ser presencial ou a distância, por meio de ações individuais (médicos, advogados, dentistas), participação em campanhas (doação de sangue, arrecadação de livros, reciclagem), criação de grupos para apoio ou suporte (associação de moradores, grupo de trabalhos com objetivos como saneamento e saúde), atuação em projetos públicos com o objetivo de melhoria da cidade (mutirões de limpeza das ruas), atuação em conselhos (como os de Pais e Mestres de escolas públicas ou privadas). Não existe limite para a atuação voluntária.

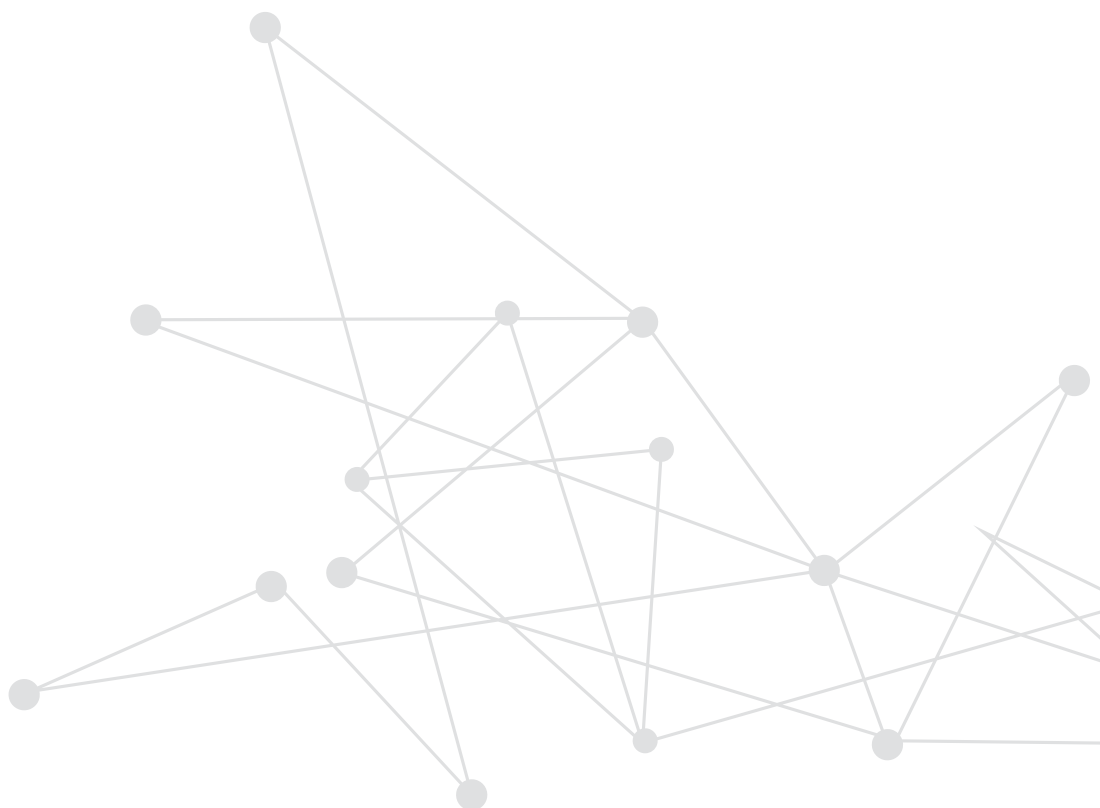
O voluntariado é regulamentado pela Lei nº 9.608/1998. Considera-se serviço voluntário "a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade".

O voluntariado empresarial ocorre quando se organiza a ação voluntária dentro da empresa. Pode envolver colaboradores e dirigentes, incluir seus familiares, fornecedores, distribuidores, clientes, parceiros de negócios e mobilizar as pessoas de maneira espontânea.

A principal vantagem das práticas de voluntariado empresarial é a melhoria da imagem pública da empresa, que pode ter impactos positivos em seus clientes e colaboradores. Durante as atividades de voluntariado em ações pontuais ou permanentes, estabelece-se uma proximidade entre os colaboradores, o que pode melhorar o ambiente organizacional e, conseqüentemente, a comunicação interna e o trabalho em equipe.

Os colaboradores confrontam-se com realidades que desconheciam e desempenham funções que nunca realizaram em sua área profissional, o que pode levar ao desenvolvimento de novas capacidades pessoais e profissionais, como as de comunicação, de gestão do tempo e de pessoas, de planejamento, entre outras. Ao adquirirem novas competências e habilidades, os colaboradores favorecerão a empresa não só por serem mais competentes, mas por desenvolvê-las na prestação de serviços à comunidade.

Em resumo, o voluntariado empresarial traz as seguintes vantagens: aumenta o grau de socialização, eleva a autoestima e a satisfação pessoal, melhora as competências do trabalho em equipe, exige criatividade para desafios até então desconhecidos, aumenta a motivação e satisfação no trabalho, permite maior desenvolvimento pessoal e profissional.



# 14.

## FUNDOS PATRIMONIAIS

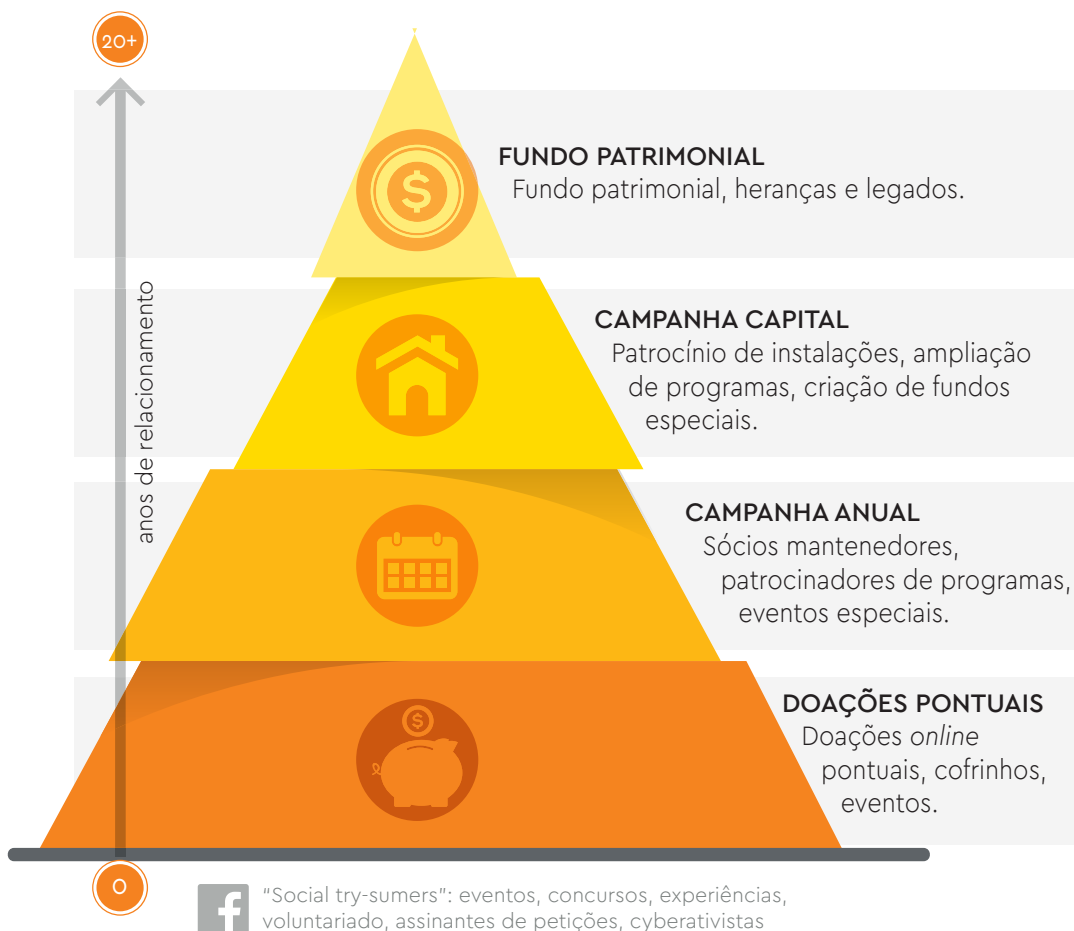


Fundos patrimoniais, também conhecidos como *endowments* ou fundos filantrópicos, são conjuntos de ativos de natureza privada, constituídos, geridos e administrados por uma organização gestora com o intuito de constituir fonte de recurso de longo prazo para as instituições apoiadas ou as instituições titulares dos fundos. Como regra geral, apenas os rendimentos das doações, descontada a inflação, podem ser aplicados nos projetos. Esses fundos servem de fonte regular e estável de recursos para as instituições que têm como finalidade desenvolver projetos de educação, ciência, tecnologia, pesquisa e inovação, cultura, saúde, meio ambiente, assistência social, desporto, segurança pública, direitos humanos e demais finalidades de interesse público. Tais instituições podem ser públicas ou privadas sem fins lucrativos.

Os fundos patrimoniais são compostos por doações, com a condição de seu principal (valor doado) ser mantido intacto e investido para criar uma fonte de recursos de longo prazo para uma organização.

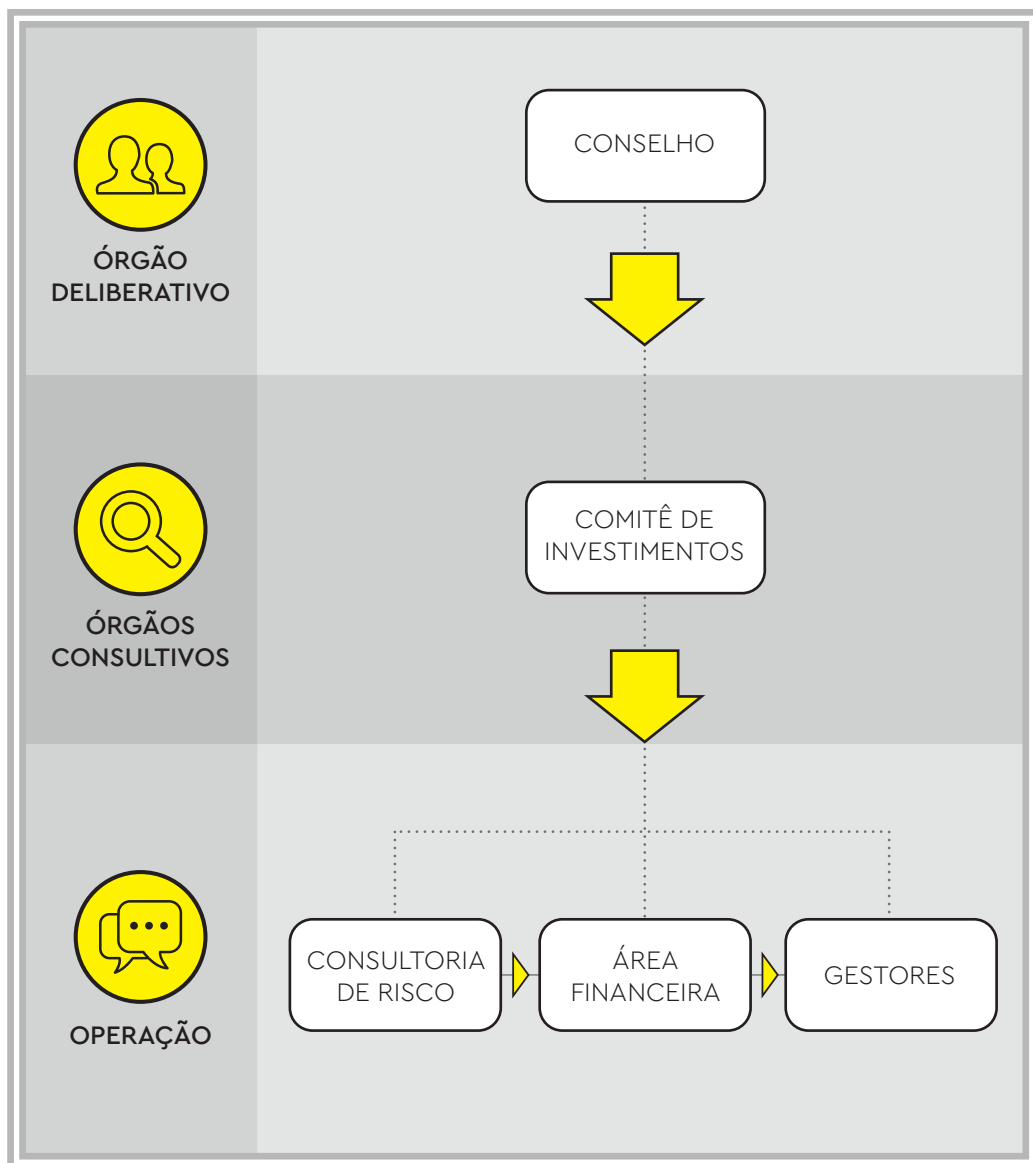
Podem ser criados por diversas razões, entre elas: (i) perpetuar uma causa; (ii) determinar um fim específico para os recursos; (iii) garantir estabilidade operacional no longo prazo; (iv) possibilitar o planejamento de longo prazo, com projetos de longa duração; (v) garantir a independência da organização; (vi) promover a profissionalização da governança e da operação; e (vii) permitir que a administração da organização não perca o foco (e energia) com preocupações de captação.

Normalmente, o fundo patrimonial representa o estágio mais desenvolvido de uma organização no ciclo de captações, estando no topo da "pirâmide das doações".





Para que um fundo patrimonial seja estruturado, deve atender a princípios sólidos de governança e gestão. Recomenda-se que ele tenha órgãos que garantam o investimento eficiente e seguro dos recursos, a boa utilização dos rendimentos e o monitoramento do impacto e retorno social dos projetos apoiados.



Historicamente, os fundos patrimoniais têm sido utilizados desde a Antiguidade. No século IV a.C., por exemplo, Platão deixou sua fazenda e os rendimentos dela decorrentes para a Academia por ele fundada. No século XIII, na Inglaterra, foi criado o fundo patrimonial para o University College de Oxford, existente até hoje. No século XVIII, Benjamin Franklin deixou US\$ 4,4 mil por ano, por 200 anos, para jovens casados de bom caráter (*young married artificiers of good character*), criando fundos patrimoniais em Boston e na Filadélfia. Já no século XX, em 1910, Andrew Carnegie fundou o Carnegie Endowment for International Peace, com doação inicial de US\$ 300 milhões, e, em 1913, a família Rockefeller criou a Rockefeller Foundation, com patrimônio de US\$ 3,5 bilhões. Atualmente, estima-se que existam mais de 6 mil fundos patrimoniais, com patrimônio de mais de US\$ 422 bilhões. A tabela a seguir ilustra os dez maiores fundos patrimoniais do exterior.

POSIÇÃO	ENTIDADE	PAÍS	ANO DE FUNDAÇÃO	FUNDO PATRIMONIAL (US\$ bilhões)
1º	Harvard University	EUA	1636	32,3
2º	Stanford University	EUA	1885	26,5
3º	Yale University	EUA	1701	20,8
4º	University of Texas System	EUA	1876	20,5
5º	King Abdullah University of Science and Technology	Arábia Saudita	2009	20,0
6º	Princeton University	EUA	1746	18,2
7º	University of California System	EUA	1868	11,2
8º	Massachusetts Institute of Technology	EUA	1865	11,0
9º	University of Michigan	EUA	1817	9,1
10º	Texas A&M University System	EUA	1948	8,7

Fonte: LEVIN, Nancy. 10 largest university endowments in the world. Largest.org, 18 ago. 2019. Disponível em: <https://largest.org/misc/university-endowments>. Acesso em: 9 out. 2019.

No Brasil, até recentemente, não havia nenhuma lei ou regramento dispendo sobre os fundos patrimoniais. Eles eram (e continuam sendo) criados por disposições estatutárias de segregação de patrimônio e práticas sofisticadas de governança corporativa.

A Lei nº 13.800/2019 converteu em lei, com diversas modificações, a Medida Provisória nº 851/2018, publicada logo após o incêndio no Museu Nacional, no Rio de Janeiro. O objetivo foi regular os fundos patrimoniais. Entre as mudanças promovidas estão a simplificação da governança dos fundos patrimoniais e a ampliação das causas a serem por eles apoiadas, com a expressa inclusão de direitos humanos, segurança pública e demais causas de interesse público.

A Lei nº 13.800/2019 trouxe importantes avanços para o incentivo de doações no país ao aprimorar a governança corporativa das organizações gestoras de fundos patrimoniais, prevendo separação de responsabilidades entre quem gere esses fundos e as instituições apoiadas.

O gestor do fundo patrimonial deve prever em seu estatuto social, entre outras questões:

- sua denominação, que deverá incluir "gestora de fundo patrimonial";
- instituições apoiadas;
- obrigatoriedade de instalação de Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Conselho de Investimentos (este para fundos com patrimônio superior a R\$ 5 milhões), além de regras de composição, funcionamento, competências, forma de eleição ou de indicação de seus membros e a possibilidade de doadores comporem tais órgãos;
- forma de aprovação de políticas de gestão, investimento, resgate e aplicação dos recursos do fundo;
- mecanismos de transparência e prestação de contas; e
- vedação de destinação de recursos a uma finalidade distinta da prevista no estatuto, bem como de outorga de garantias a terceiros sobre os bens que integram o fundo.

A regulamentação obriga ainda os fundos patrimoniais a:

- manter contabilidade e registros de acordo com os princípios gerais da contabilidade brasileira, sendo obrigatória a divulgação anual das demonstrações financeiras e da gestão e aplicação dos recursos em seus sites;
- apresentar, semestralmente, informações sobre os investimentos e, anualmente, sobre a aplicação dos recursos;

- adotar mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades; e
- estabelecer códigos de ética e de conduta para dirigentes e funcionários.

Organizações gestoras de fundos com patrimônio líquido superior a R\$ 20 milhões devem ter suas demonstrações financeiras submetidas a auditoria independente.

A Lei nº 13.800/2019 também prevê que o Conselho de Administração seja composto por, no máximo, sete membros. Compete ao órgão deliberar sobre alterações ao estatuto social, política de investimento, normas de administração, regras de resgate e utilização dos recursos, bem como sobre demonstrações financeiras e prestação de contas da organização gestora do fundo patrimonial, entre outras matérias.

O Comitê de Investimentos é indicado pelo Conselho de Administração e tem como competência recomendar ao órgão a política de investimento e resgate e as regras de utilização dos recursos, além de coordenar e supervisionar a atuação dos responsáveis pela gestão dos recursos e elaborar relatório anual sobre esse trabalho de gestão. Outro importante avanço da Lei nº 13.800/2019 para a profissionalização da gestão dos fundos patrimoniais é a autorização para que a organização gestora contrate pessoa jurídica gestora de recursos registrada perante a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pague a ela taxa de performance.

O Conselho Fiscal deve ser composto por três membros indicados pelo Conselho de Administração, sendo vedada a indicação de integrantes deste nos três anos anteriores.

Os membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos podem ser remunerados de acordo com o rendimento do fundo.

Os administradores dos fundos patrimoniais somente serão responsabilizados civilmente pelos prejuízos que causarem quando praticarem atos de gestão com dolo ou em virtude de erro grosseiro ou atos que violem a lei ou o estatuto.

A Lei nº 13.800/2019 criou a figura da organização executora, uma instituição sem fins lucrativos ou entidade internacional reconhecida e representada no país, que poderá ser contratada pela organização gestora para auxiliar e coordenar a instituição apoiada no desenvolvimento dos projetos e programas.

A lei regula a relação entre a instituição apoiada e a organização gestora, exigindo a celebração de instrumento de parceria e termo de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público, os quais devem estabelecer, respectivamente:

- o vínculo de cooperação entre elas e a finalidade de interesse público a ser apoiada; e
- como serão despendidos os recursos.

Os fundos patrimoniais podem receber doações nas modalidades:

- permanente não restrita, que se refere a recursos cujo principal é incorporado ao patrimônio permanente do fundo e não pode ser resgatado, mas os rendimentos podem ser utilizados em programas e projetos gerais;
- permanente restrita de propósito específico, que define recursos cujo principal é incorporado ao patrimônio permanente do fundo patrimonial e não pode ser resgatado, mas os rendimentos podem ser utilizados em projetos relacionados ao propósito previamente definido no instrumento de doação; e
- de propósito específico, que engloba recursos atribuídos a projetos previamente estabelecidos, cujo principal pode ser resgatado de acordo com os termos e condições previstos no instrumento de doação.



# 15.

## GOVERNANÇA DOS FUNDOS PATRIMONIAIS



Os fundos patrimoniais brasileiros têm sido constituídos sob a forma de fundos patrimoniais estatutários, criados por deliberação da Assembleia ou do Conselho Curador e regidos pelo estatuto social da associação ou fundação gestora. Tais fundos não costumam ser enquadrados na Lei nº 13.800/2019 e não possuem personalidade jurídica distinta da organização instituidora. Nesse sentido, sua governança corporativa varia de caso a caso e deve ser desenvolvida tendo em vista as peculiaridades de cada organização, como tamanho, missão, prazo de existência e estágio de desenvolvimento.

A administração dos fundos patrimoniais tem de sempre ser feita com prudência e responsabilidade, visando à perenidade de seus ativos para cumprir sua missão, de acordo com as regras aprovadas pelo Conselho Curador. Deve se pautar o quanto possível nas regras dos fundos de investimento vigentes no mercado em relação à proteção da rentabilidade, segurança e liquidez das aplicações, que precisa ser compatível com a expectativa de resgates, com vista a assegurar sua sustentabilidade econômica e financeira ao longo de sua existência.

Recomendam-se algumas práticas mínimas de governança, apresentadas a seguir.

## **15.1 CONSELHO CURADOR E COMITÊ DE INVESTIMENTOS**

A competência para a administração dos fundos patrimoniais é privativa do Conselho Curador, mas sugere-se que ele constitua um Comitê de Investimentos para assessorá-lo nessa tarefa. O Conselho Curador fixará as diretrizes gerais das políticas de investimento e resgate do fundo patrimonial, deixando a administração do fundo de investimento e as decisões de alocação e resgate a cargo do Comitê de Investimentos.

Os membros do Comitê de Investimentos serão nomeados pelo Conselho Curador, recomendando-se um total de três a cinco, que atuarão de maneira voluntária. O ideal é que ao menos um deles seja também membro do Conselho Curador ou do quadro de associados com participação ativa nas atividades da organização. Todos os membros deverão ter notório conhecimento e experiência no mercado financeiro.

No processo de seleção dos membros do Comitê de Investimentos, considera-se um conjunto de atributos: (i) conhecimentos financeiros, contábeis, jurídicos, das melhores práticas de governança e das atividades da

organização; (ii) familiaridade com o mercado financeiro e atuação prévia na gestão de carteiras de investimentos; (iii) alinhamento com os valores da organização e seu Código de Conduta; (iv) disponibilidade de tempo e motivação; (v) capacidade de trabalhar em equipe; e (vi) capacidade de preparar relatórios sobre gestão e retorno de carteiras de investimentos e valores mobiliários.

Recomenda-se que os membros do Comitê de Investimentos sejam, na maioria, independentes, isto é: (i) que não tenham outro vínculo com a organização ou sua mantenedora; (ii) não sejam integrantes de grupo de controle ou detenham participação relevante na mantenedora da organização; (iii) não tenham sido empregados ou diretores da organização, de sua mantenedora ou de alguma de suas subsidiárias há, pelo menos, três anos; (iv) não recebam remuneração da organização; (v) não tenham sido sócios, associados ou funcionários, nos últimos três anos, de uma empresa que atue ou tenha atuado, nesse mesmo período, como auditor independente da organização; (vi) não sejam membros de entidades sem fins lucrativos que recebam recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas; (vii) não sejam cônjuges ou parentes até segundo grau de alguém vinculado à mantenedora ou instituições a esta relacionadas ou de diretores ou gerentes da organização; e (viii) não mantenham nenhum tipo de relação comercial ou de prestação de serviços e/ou produtos, direta ou indiretamente, com a organização.

Se o estatuto permitir, o Comitê de Investimentos poderá nomear um gestor terceirizado para o fundo patrimonial, que deverá ser instituição comprovadamente idônea, registrada na Comissão de Valores Mobiliários e com notória competência em administração patrimonial e de recursos.

Esse gestor prestará contas ao Comitê de Investimentos e poderá ser por ele destituído a qualquer tempo, respeitados os limites do contrato de gestão. Caberá ao Comitê de Investimentos reunir-se com o gestor para negociar as taxas de administração, os veículos de investimento, a política e regras de investimento, a periodicidade das prestações de informações, tudo de acordo com as melhores práticas do mercado e com vista a atingir a missão e objetivos do fundo.



## 15.2 PRESTAÇÃO DE CONTAS, RELATÓRIOS PERIÓDICOS E RELATÓRIO ANUAL

O Comitê de Investimentos deverá desenvolver mecanismos de transparência e de prestação de contas ao Conselho Curador. Recomenda-se que ele apresente ao Conselho Curador, em periodicidade ao menos trimestral, relatórios que cubram composição da carteira, rentabilidade, exposição ao risco, volumes de captação e despesas, entre outros aspectos. Anualmente, o Comitê de Investimentos deverá apresentar um relatório mais robusto referente ao ano fiscal encerrado e disponibilizá-lo, na íntegra ou incorporado ao relatório anual da organização, aos membros e *stakeholders* da instituição.

## 15.3 REGIMENTO INTERNO DO COMITÊ DE INVESTIMENTOS E POLÍTICA DE INVESTIMENTOS

O Comitê de Investimentos funcionará de acordo com um regimento interno previamente aprovado pelo Conselho Curador. O regimento deverá prever regras sobre a formação do patrimônio do fundo, que poderá ser composto por dotações e aportes realizados pela entidade gestora, seus membros e terceiros doadores, incluindo, por exemplo, doações, auxílios, patrocínios, legados, subvenções, subsídios, recursos e direitos ou vantagens de qualquer natureza, bem como contribuições de fontes públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, de entidades com ou sem fins lucrativos, de pessoas físicas ou jurídicas, de órgãos ou entidades governamentais, de organismos internacionais ou de quaisquer outras pessoas que tenham interesse em contribuir para a consecução das finalidades do fundo patrimonial.

Permite-se que o fundo patrimonial receba doações de bens não monetários (móveis ou imóveis), cabendo ao Comitê de Investimentos propor as instruções a serem seguidas nesses casos, sugerindo um processo de alienação desses bens e conversão em bens monetários.

Recomenda-se que doações que contenham encargos ou gravames de qualquer natureza sejam precedidas de parecer do Comitê de Investimentos para o Conselho Curador sobre a conveniência e viabilidade financeira de seu recebimento.

Doações e contribuições acima de determinado valor terão de ser necessariamente aprovadas pelo Conselho Curador para que possam ser concretizadas, devendo ser precedidas de parecer do Comitê de Investimentos a respeito da procedência dos recursos e integridade do doador.

Além do regimento interno, o Comitê de Investimentos deverá operar em conformidade com uma política de investimento e resgate, que conterá regras a respeito dos seguintes temas:

- tipos de investimentos recomendáveis ou aceitáveis;
- grau de diversificação da carteira;
- exposição ao risco;
- *benchmark* da carteira e taxa de retorno esperada; e
- critérios mínimos de reputação, transparência e melhores práticas de responsabilidade socioambiental dos emissores, evitando investimentos que contribuam para a degradação do meio ambiente ou para o trabalho escravo ou infantil.

Sugere-se que o Conselho Curador revise anualmente a política de investimento e resgate para o exercício seguinte, depois de ouvido o Comitê de Investimentos.

A política de investimento também deverá prever regras acerca das hipóteses de resgate dos investimentos. Frequentemente, os fundos patrimoniais estabelecem que, em seus primeiros anos de existência, até que eles atinjam determinado patamar de recursos, não seja realizado nenhum resgate. A partir de tal ponto, costuma-se permitir o resgate do rendimento líquido real, ou seja, o rendimento nominal do fundo, após descontados os tributos incidentes e a inflação.

Resgates em situações excepcionais somente deverão ser feitos com aprovação do Conselho Curador (por unanimidade ou quórum qualificado), depois de ouvido o Comitê de Investimentos e com um plano de recomposição do fundo.

Da mesma forma, a extinção e liquidação do fundo somente poderão ser deliberadas com aprovação do Conselho Curador (por unanimidade ou quórum qualificado), depois de ouvido o Comitê de Investimentos, e deverão prever o destino do patrimônio remanescente, após quitadas todas as dívidas e obrigações do fundo.





# 16.

## AVALIAÇÃO DO RETORNO SOCIAL



## POR QUE AVALIAR?

As organizações sociais contribuem para o desenvolvimento sustentável de uma sociedade. Assim, programas e projetos de desenvolvimento são, em geral, elaborados para gerar resultados, como aumentar a renda, melhorar o aprendizado ou reduzir doenças. Se essas mudanças são realmente alcançadas ou não é uma questão crucial para o sucesso de uma organização. Gestores concentram-se, mais comumente, em controlar e medir os insumos e produtos imediatos de um programa/projeto, como o total de gastos ou o número de livros escolares distribuídos, em vez de avaliar se o programa/projeto atingiu os objetivos pretendidos de melhoria do bem-estar.

Apesar de ter nascido sob a égide do controle, a avaliação pode ser uma grande aliada das organizações do terceiro setor, que podem integrá-la às demais atividades de gestão da entidade. A principal finalidade de uma avaliação é a de gerar informações e conhecimentos para que os gestores possam tomar decisões que aumentem a eficácia, a eficiência e a efetividade, com qualidade, da organização. Nesse sentido, a avaliação deve ser um componente obrigatório de uma boa gestão, já que permite à organização conhecer seu desempenho e, assim, incorporar aprendizados de suas práticas.

Atualmente, a maioria das organizações sociais usa projetos como instrumento de gestão e como instrumento de captação de recursos. Embora possa ser uma exigência das organizações financiadoras, a avaliação de projetos se torna elemento crítico para a avaliação organizacional, uma vez que contribui para aprimorar o conhecimento sobre sua execução, resultados e impactos e, portanto, para a consecução dos objetivos institucionais. Nesse sentido, é um exercício permanente na vida da organização.

A avaliação de um programa ou projeto social consiste, basicamente, em formular perguntas a seu respeito, que podem estar associadas ao planejamento, execução ou resultados e impactos gerados por ele. Essas perguntas precisam estar claras e bem delimitadas desde o início do programa/projeto. Empregando processos de avaliação, os gestores podem obter informações importantes para conhecer melhor as necessidades e a percepção dos usuários/beneficiários, testar a viabilidade de seus objetivos, certificar-se de que as ações desenvolvidas levarão ao alcance dos resultados previstos ou, ainda, conhecer e mensurar o impacto de suas ações.

Os processos de avaliação de um programa ou projeto social envolvem, geralmente, as seguintes atividades:

- planejamento/desenho do processo de avaliação;
- levantamento dos dados/trabalho de campo;
- sistematização e processamento dos dados;
- análise das informações;
- elaboração de relatório(s) com os resultados encontrados e recomendações; e
- disseminação e uso das conclusões junto a diferentes públicos, como funcionários, usuários, financiadores e parceiros.

De todas as etapas do processo, a de planejamento é a mais complexa, não apenas porque envolve questões metodológicas e decisões estratégicas, que demandam tempo e energia dos gestores, mas também porque, se realizada de maneira inadequada, pode comprometer as demais etapas.

O planejamento de um processo de avaliação inicia-se com a definição dos objetivos e das questões centrais às quais a avaliação se propõe a responder, bem como quais serão as variáveis e os indicadores utilizados. Com essas questões definidas, o grupo responsável pela avaliação pode dar continuidade à etapa de planejamento, decidindo quais os tipos de avaliação que pretendem desenvolver e escolhendo as abordagens metodológicas que serão empregadas.

## TIPOS DE AVALIAÇÃO

Existem diferentes formas de classificar os tipos de avaliação que uma organização pode desenvolver, entre as quais as seguintes:

- **Avaliação ex-ante:** também chamada de avaliação de viabilidade, é realizada antes da implementação do programa/projeto, possibilitando avaliar sua viabilidade e sustentabilidade financeira, política e institucional. As informações produzidas podem subsidiar processos de tomada de decisão sobre implementar ou não um programa/projeto ou ainda a seleção e priorização de alternativas de ação visando maximizar o retorno social sobre o investimento.

- **Avaliação de processo ou monitoramento:** é um processo contínuo, que acompanha o que está acontecendo com o programa/projeto e usa os dados coletados para informar sobre sua implementação. Com base, principalmente, em dados administrativos, o monitoramento rastreia o desempenho e o compara ao resultado esperado. Em geral, o monitoramento cobre insumos, atividades e produtos intermediários, indaga e analisa como os recursos são usados, bem como a propriedade das atividades executadas para alcançar os resultados pretendidos, e permite identificar oportunidades e necessidades de ajustes.
- **Avaliação de resultados:** realizada ao final da execução do programa/projeto (ou de suas fases), avalia se ele alcançou as metas previstas para cada um de seus objetivos, oferecendo elementos importantes para conhecer sua eficiência e eficácia.
- **Avaliação de impacto:** é feita após a conclusão do programa/projeto. Analisa mudanças nos indicadores identificados inicialmente com o propósito de verificar se o programa/projeto produziu impactos/alterações na específica condição de vida que pretendia alterar na população-alvo. Em outras palavras, avalia a efetividade do programa/projeto. Além de servir aos propósitos específicos, pode gerar conhecimento sobre outros impactos não previstos que muitas vezes são mais importantes do que os esperados.

## RETORNO SOCIAL SOBRE O INVESTIMENTO (SROI)

O investimento financeiro em organizações sem fins lucrativos e, consequentemente, em responsabilidade social pela empresa é um fator da maior importância tanto para os investidores como para os beneficiários em populações ou comunidades às quais o Estado não consegue chegar e oferecer, em quantidade e qualidade, os serviços de que os cidadãos necessitam.

É aqui que surge o paradigma da mudança social, em que novas dinâmicas são exploradas dentro da complexidade dos problemas sociais que emergem em nossa sociedade. Hoje em dia, é comum que as empresas sejam, ou procurem ser, socialmente responsáveis ao utilizar sua influência e riqueza de maneira a participar de projetos sociais com o objetivo de reduzir o abismo entre os mais ricos e os mais pobres.

No artigo "Creating shared value", publicado pela *Harvard Business Review*, Michel Porter cunhou a expressão "*shared value*" (valor compartilhado) para denominar a importância de as empresas criarem uma interdependência com a sociedade para que progridam juntas e em sintonia com base nos resultados obtidos tanto em valores econômicos como em valores sociais. Valor é aqui definido como os benefícios obtidos. Além da necessidade de referir essa atitude sinérgica e proativa das empresas com a sociedade, é preciso também destacar o valor dos recursos humanos, mais concretamente o dos voluntários.

As empresas utilizam para sua gestão e planejamento instrumentos de análise de retorno sobre o investimento (em inglês, *return on investment - ROI*), porém eles não se aplicam ao retorno de um investimento em responsabilidade social. O ROI é um indicador representativo da quantificação de performance passada, presente e futura de uma organização ou negócio, pois é usado na mensuração da performance, que é determinada pela relação percentual de ganhos para os ativos. Para muitas empresas, o ROI é uma meta do ponto de vista do lucro, como também uma medida de desempenho.

No terceiro setor, as instituições não funcionam exatamente como uma empresa direcionada para o lucro, daí a importância de introduzir o retorno social sobre o investimento (em inglês, *social return on investment - SROI*, em que o S distingue uma espécie de missão social na atividade e o ROI assinala a análise de investimento em negócios). O SROI, ao contrário do ROI, é sobre valor e não sobre dinheiro.

A análise de retorno econômico procura qualificar os resultados da avaliação de impacto, dar significado palpável aos valores estimados e situá-los no contexto econômico relevante. Já para o campo social, a definição da mudança social buscada é essencial.



As metodologias tradicionalmente usadas para avaliar projetos buscam comparar os custos com os objetivos procurados (benefícios ou impactos). A maneira com que se medem os custos é sempre muito semelhante; o que varia é a forma de medir os benefícios. Entre as metodologias que se baseiam nos custos financeiros destacam-se:

- **Análise custo-benefício (ACB):** parte de um princípio muito simples, que é comparar os custos com os benefícios econômicos do projeto. A análise custo-benefício é usada frequentemente por empresas do setor privado para avaliar a conveniência de determinado investimento. É uma análise da comparação dos benefícios e custos esperados, considerando também as alternativas que se perdem e a manutenção do *status quo*. A ACB ajuda a prever se os benefícios de um investimento superam os respectivos custos e se são superiores aos de outras alternativas. No caso de organizações sociais, em geral, a correta análise custo-benefício identifica as escolhas que aumentam o bem-estar social por minorar ou resolver um problema social e geram impactos transformadores da realidade. Com base em uma correta ACB, a alteração do *status quo* pela implementação da alternativa com o menor custo-benefício pode melhorar o ótimo econômico.

O analista que utiliza a ACB deve reconhecer que é difícil uma avaliação perfeita de todos os custos e proveitos presentes e futuros, e, ainda que possa oferecer uma estimativa bem fundamentada da melhor alternativa, o uso da ACB não garante que seja alcançada a perfeição em termos de eficiência econômica e de bem-estar social.

É requisito básico da ACB que os custos e benefícios do projeto sejam expressos em unidades monetárias; portanto, é uma metodologia adequada para a análise de projetos produtivos, uma vez que nestes tanto os custos como os benefícios são de tipo econômico. No caso dos projetos sociais, os benefícios dificilmente são expressos em unidades monetárias. Imputar valores a variáveis nutricionais, educacionais, de saúde, etc. implica fixar um preço (*proxy*) para questões subjetivas que envolvem a vida humana e costumam não ser monetizadas.

- **Análise do custo mínimo (ACM):** compara os custos monetários com a possibilidade de alcançar eficientemente objetivos que não se podem expressar em dinheiro. A ACM deixa de lado a análise dos objetivos (benefícios), assumindo que eles derivam de uma decisão pessoal do empreendedor social (por exemplo, um programa de segurança alimentar), e se dedica a assegurar que sejam alcançados com custos mínimos. Ou seja, limita-se a garantir a eficiência, pela minimização de custos, sem levar em conta a efetividade (impacto) do projeto.

- **Análise custo-impacto (ACI):** como a ACM, compara os custos (monetários) com a possibilidade de alcançar eficientemente os objetivos do projeto. A ACI, contudo, não se restringe a avaliar a eficiência de um projeto, mas também avalia seu impacto, determinando em que medida o projeto alcançará ou alcançou seus objetivos, que mudanças produzirá ou produziu na população-alvo e quais são seus efeitos secundários ou sua eficácia.

Não existe uma metodologia universal de medição de impacto social; existem, sim, várias abordagens e metodologias que trabalham de modo diferente a mensuração do retorno social sobre o investimento. Todas, porém, têm o mesmo objetivo: a mensuração do valor intrínseco do impacto/retorno do investimento em uma ação social. Vários métodos foram desenvolvidos nos últimos anos, até o surgimento do SROI Network, organização do Reino Unido que trabalha unicamente o conceito do "*social return on investment*", promovendo, internacionalmente, o uso e desenvolvimento da metodologia por intermédio da capacitação dos denominados praticantes do SROI, com recurso a palestras e cursos de formação. Os esforços dessa organização estão focados na procura e desenvolvimento de um método que seja mais consensual que todas as dinâmicas desenvolvidas anteriormente, com ênfase na busca de uma metodologia de medição do impacto/retorno do investimento em responsabilidade social que se afirme como universal.

Essa metodologia é descrita em *A Guide to the Social Return on Investment*. Seus autores descrevem seis fases ou etapas para desenvolver uma análise do retorno social sobre o investimento, que envolve a construção de um mapa de impacto:

- **1ª etapa** – Estabelecer o alvo e identificar os *stakeholders* (as pessoas sobre as quais a organização tem efeito ou influência). A seguir, deve-se apurar quais as mudanças previstas nos *stakeholders* e definir o que vai ser abrangido pela análise do SROI, quem será envolvido no processo e como.
- **2ª etapa** – Registrar os resultados. Em colaboração com os *stakeholders*, é desenvolvido o mapa de impacto, que mostra a relação entre recursos e resultados. Para tanto, identificados o alvo e as mudanças previstas, são utilizados os dados retirados de um questionário com a informação relativa às variáveis selecionadas de maneira a averiguar qual a relação entre recursos e resultados.
- **3ª etapa** – Evidenciar os resultados e atribuir-lhes um valor. Essa fase envolve encontrar informação que revele se os resultados realmente aconteceram e a eles atribuir um valor.

- **4ª etapa** – Isolar o impacto. Depois de evidenciados os resultados e atribuídos os valores, é necessário eliminar os dados relativos a o que aconteceria na organização se não existisse programa de responsabilidade social e, também, qualquer aspecto relacionado a outro programa.
- **5ª etapa** – Calcular o SROI. Essa fase envolve adicionar todos os benefícios, subtrair todos os fatores negativos e comparar o resultado com o investimento. Devem-se testar os resultados antes de partilhá-los.
- **6ª etapa** – Nessa última etapa, os resultados são partilhados com os *stakeholders*.

Em resumo, ao avaliar o retorno social sobre o investimento, podemos dizer que os benefícios buscados pelos gestores para suas organizações podem refletir o desejo de: (i) diferenciar a organização para os grupos de interesses (*stakeholders*) por meio dos benefícios sociais e ambientais gerados; (ii) demonstrar o valor e relevância social na utilização dos recursos captados para seus projetos por meio dos benefícios gerados (para a sociedade em geral); e (iii) fazer de cada projeto um instrumento de transformação social que atraia novos investidores, demonstrando que boas ideias, transformadas em bons projetos, bem executados e avaliados, são instrumentos da sociedade civil para influenciar, e até determinar, a existência de políticas públicas que estendam seus benefícios a toda a sociedade.

## RECOMENDAÇÕES

Depois de definir que tipos de avaliação serão realizados, os gestores podem continuar o planejamento da avaliação, selecionando as abordagens e metodologias que serão empregadas. No entanto, é recomendável incorporar a perspectiva das populações beneficiadas na análise de aspectos e problemas relacionados ao planejamento, execução e resultados do projeto. As avaliações participativas procuram superar algumas deficiências das abordagens tradicionais, abrindo canais de participação entre usuários e gestores.

O debate entre defensores de abordagens qualitativas e quantitativas, que é histórico nas ciências sociais, se reproduz nas discussões sobre avaliação de projetos sociais.

Os defensores das abordagens qualitativas destacam a necessidade de conhecimento profundo sobre os fatos analisados, ao passo que os avaliadores voltados à abordagem quantitativa valorizam a possibilidade de mensuração, comparação e generalização dos resultados obtidos por meio de suas abordagens.

As abordagens qualitativas permitem o estudo de questões, casos ou eventos em maior profundidade, levando o pesquisador a conhecer com maior riqueza as experiências estudadas. As desvantagens dessas abordagens seriam a impossibilidade de generalizar os resultados encontrados ou aplicá-los em outros casos e o custo mais alto em relação às abordagens quantitativas. As pesquisas e avaliações qualitativas geralmente empregam métodos como estudos em profundidade, entrevistas abertas, oficinas, *focus groups*, observação direta, estudo de casos, pesquisa-ação e análise de documentos.

Já as abordagens quantitativas possibilitam o levantamento de informações de um número de respondentes maior a um custo menor, a realização de análises estatísticas e, usualmente, a comparação e generalização de resultados. A desvantagem é que os levantamentos quantitativos não oferecem a mesma profundidade que os qualitativos. Em geral, as pesquisas e avaliações quantitativas empregam métodos como aplicação de questionários e coleta e processamento de informações quantitativas.

Em meio ao debate entre abordagens quanti ou qualitativas, é importante lembrar que a escolha de uma ou outra abordagem depende dos objetivos e das questões às quais se pretende responder com o processo de avaliação. Estes são os elementos-chave para que os gestores ou pesquisadores escolham as abordagens e os métodos de levantamento de dados mais adequados para seu caso.

Além disso, as avaliações podem ser mistas e se valer da chamada "triangulação", empregando diferentes abordagens e métodos de pesquisa. Para muitos, esse é o tipo ideal de avaliação, por combinar as vantagens de cada uma das abordagens, porém tende a ser mais caro e demorado.

# 17.

## CONCLUSÃO

A criação e a atuação de organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, seja de grupos empresariais, seja de grupos de cidadãos, são fundamentais para o direcionamento do investimento social privado. Por meio dessas organizações, as mais diversas áreas de interesse público (educação, desenvolvimento social, cultura, proteção ambiental, saúde, entre outras) podem potencializar o impacto de suas ações, alinhando-as às políticas públicas locais.

Dessa maneira, o engajamento e a sinergia de autoridades públicas, empresários e cidadãos organizados da sociedade civil podem potencializar os resultados na promoção e melhoria de diversas políticas públicas no Brasil e, assim, abrir novos caminhos para a melhoria da qualidade de vida da população, investindo em modelos e oportunidades que tornem nossa sociedade justa e sustentável.

Projeto gráfico: Gashi Design  
Dezembro / 2019

