



Parceria com Organizações

SOCIAIS

POS

Voluntariado de Governança

José Pedro Lins
2012

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



POS

PARCERIA COM
ORGANIZAÇÕES
SOCIAIS

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



POS

PARCERIA COM
ORGANIZAÇÕES
SOCIAIS

Voluntariado de Governança

Prof. José Pedro Lins

VOLUNTARIADO DE GOVERNANÇA

Objetivos:

1. Desenvolver uma metodologia para a gestão do voluntariado de Governança no ChildFund Brasil e nas organizações sociais parceiras da **POS** - Parceria com Organizações Sociais.
2. Elaborar uma apostila que apresente a metodologia desenvolvida de forma didática, para orientar as organizações sociais parceiras da **POS**.

“Perguntas que fazem a diferença”:

- Qual diferença a sua organização faz?
- Qual diferença você faz ao trabalhar/voluntariar nela?
- Qual diferença a sua organização pode fazer ainda mais?
- Qual diferença você pode fazer ainda mais na sua organização?

*Frances Hesselbein
CEO da “Leader to Leader”*

Esta Metodologia de Voluntariado de Governança é uma parceria entre a Fundação Dom Cabral (FDC) e o Child Fund Brasil, sendo elaborado por Pedro Lins, professor associado da Fundação Dom Cabral, e pelo Sr. Gerson Pacheco, Diretor Nacional do ChildFund Brasil.

Sumário

INTRODUÇÃO	7
DEFINIÇÕES, CONCEITOS, HISTÓRICO.....	11
PROPÓSITO	15
Considerações Gerais	15
Introdução	16
Governança e Governança Corporativa	17
O Terceiro Setor.....	18
Oportunidades para Atuação de Voluntários em Organizações da Sociedade Civil	20
ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR ..	27
Modelo de uma Estrutura de Governança em Organizações do 3º Setor ¹¹	27
Atribuições de Assembleias e Conselhos	34
ATUAÇÃO DO VOLUNTÁRIO DE GOVERNANÇA	38
Quem são os Voluntários de Governança	38
Constituição de Funcionamento dos Órgãos de Governança e Atribuições dos Voluntários	40
Atributos dos Voluntários de Governança.....	46
Qualificação dos Voluntários para atuarem nos Órgãos de Governança	49
GESTÃO DO VOLUNTARIADO DE GOVERNANÇA³¹	52
Atrair	52
Capacitar / Conhecimento.....	60
Reter.....	62
Substituir	63
LEGISLAÇÃO	67
REFERÊNCIAS	70
ANEXO.....	72

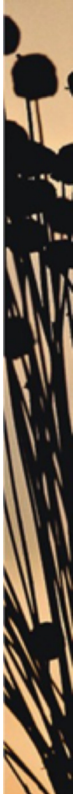
INTRODUÇÃO


As mais de 330.000 organizações que compõem o Terceiro Setor no Brasil, também chamadas Organizações da Sociedade Civil (**OSC**), ou Organizações Sociais (**OS**), sem fins lucrativos e constituídas a partir de iniciativas privadas, têm enfrentado inúmeros desafios para realizarem o propósito de desenvolver ações voltadas à produção do bem comum, principalmente por meio do trabalho voluntário.

Para sobreviverem e cumprirem o seu papel, essas organizações precisam enfrentar o desafio da sustentabilidade, atendendo a legislação e prestando um serviço de qualidade. Nesse enfrentamento, os princípios da Governança Corporativa —transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade — podem ser direcionadores importantes, como têm sido para empresas do segundo setor.

Entretanto, implantar e manter uma estrutura de governança em Organizações Sociais requer dos profissionais envolvidos um grande esforço e exige conhecimentos específicos. Embora muitas organizações já possuam um sistema de governança, o que se percebe é que o conhecimento, principalmente sobre a gestão do voluntariado de governança, a gestão das pessoas que atuam diretamente nos órgãos de governança, ainda não está sistematizado, o que significa que as práticas de desenvolvimento e gestão de programas de Voluntariado de Governança ainda não se constituem conhecimento passível de análise, discussão, desenvolvimento ou disseminação.

Sem esse conhecimento, muitas organizações desenvolvem ou abrigam programas de voluntariado sem uma prévia análise de seus cenários, de suas necessidades, de resultados esperados e de suas habilidades e disponibilidade para gerenciar tais programas. Esse cenário aponta a necessidade das **OS** por informações e experiências qualificadas que





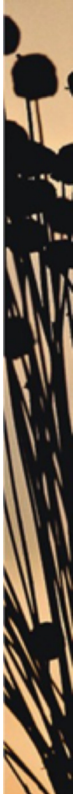
as auxiliem a implantar uma Gestão competente do Voluntariado de Governança.

Há séculos se fala de Voluntariado no Brasil e no mundo. Perguntas como: *O que é voluntariado? Por que e para que as pessoas se voluntariam? Por que e para que as Organizações Sociais (OS) precisam de voluntariado? Como o voluntariado pode fazer a diferença numa Organização Social?*, entre tantas outras, vêm à cabeça de qualquer líder que tenha em sua organização o voluntariado como prática.

Como era de se esperar, essas questões apresentam múltiplas respostas, o que leva as Organizações Sociais a desenvolverem ou abrigarem programas de voluntariado, sem uma prévia análise de seus cenários, de suas necessidades, de suas habilidades e disponibilidades em gerenciar tais programas, bem como quais os reais benefícios (resultados e impactos esperados) o voluntariado pode trazer à Organização, a seus beneficiários e aos voluntários?

Governar uma Organização Social (OS) requer um esforço muito grande de qualquer profissional que se propõe a realizar essa tarefa, principalmente porque exige habilidades e conhecimentos específicos, e muitas vezes pouco sistematizados ou organizados. Por nem sempre serem sistematizadas, as práticas e a gestão de programas de Voluntariados não se constituem conhecimento passível de análise, discussão, desenvolvimento ou disseminação. Dessa maneira, centenas de programas de Voluntariado de Organizações Sociais acabam sem resultados, frustrando todos os envolvidos nos programas (os beneficiários, os voluntários e as próprias organizações).

Uma das metodologias demandadas pelas organizações sociais é a gestão do Voluntariado de Governança. Como a própria Gestão da Organização, a gestão de um programa de voluntariado requer muito esforço e dedicação dos profissionais envolvidos, desde a escolha do foco até a avaliação final de seu impacto. O desenvolvimento dessa




metodologia abrange os tópicos: avaliação das demandas da **OS**; mobilização, sensibilização e engajamento do voluntário (despertar interesse); motivação e capacitação do voluntário (conhecimento / fornecer informação); termo de compromisso “*contratação*” (legislação específica); implementação do projeto de voluntariado; monitoramento dos resultados e impactos (avaliação periódica dos indicadores de performance e metas) até o reconhecimento do trabalho voluntário.

Com o objetivo de preencher essa lacuna – produzindo conhecimento significativo para agregar valor à gestão das **OS** e a melhorar seus impactos e resultados, tornando-se mais atrativas para investimentos e autossustentáveis, possibilitando ações de maior amplitude, bem como uma definição melhor de seus programas de voluntariado – a Fundação Dom Cabral (FDC), por meio do seu programa *Parcerias com Organizações Sociais (POS)*, está desenvolvendo uma série de metodologias com a colaboração de profissionais especializados.

O desenvolvimento desta apostila foi realizado pela **FDC** em aliança com o **ChildFund Brasil**¹ e contou com a colaboração da empresa *Antropoética* para sistematizar e formalizar o conhecimento gerado a partir das experiências do **ChildFund Brasil** e da **FDC**.

O resultado desse esforço é apresentado neste documento, que tem como objetivo o estabelecimento de diretrizes para formação da Governança de uma Organização Social e para a preparação de Voluntários para atuarem nos Órgãos de Governança. Ao longo do texto, são abordados os conceitos básicos de governança, os papéis das estruturas de governança, os perfis e as responsabilidades dos Voluntários de Governança e o modo como esses voluntários devem

¹ O ChildFund Brasil é uma organização de desenvolvimento social que atua no Brasil desde 1966, em regiões onde indicadores demonstram realidade de maior pobreza e exclusão social. O compromisso da organização está em fortalecer a capacidade de crianças e adolescentes em situação de privação, exclusão e vulnerabilidade, para que melhorem suas vidas, alcançando, assim, oportunidade de se tornarem jovens, adultos, pais e líderes que promovam mudanças duráveis e positivas em suas comunidades.



ser atraídos, capacitados, mantidos e substituídos, considerando seus desejos, habilidades e competências e as necessidades da organização.

Com esse conjunto de conhecimentos pretende-se contribuir para viabilizar a boa governança em Organizações Sociais. Espera-se que essas Organizações encontrem neste trabalho subsídios para a revisão e o desenvolvimento de seus programas de voluntariado, tornando mais concretos e visíveis os benefícios e impactos que eles podem trazer para a Organização, para seus beneficiários diretos e para os próprios voluntários.

O desejo da **Fundação** é colaborar com cada organização para transformar as boas intenções em ações efetivas, aperfeiçoando aquilo que faz de melhor: contribuir para a transformação de vidas na sociedade.

Acreditamos que esta apostila promoverá a construção conjunta de conhecimento, por meio da discussão de temas relevantes, intercâmbio de experiências e busca de soluções compartilhadas entre os gestores das organizações parceiras da **FDC-POS**. Assim, esta apostila tem como foco prioritário atender as Organizações Sociais que desejam implantar um programa de Voluntariado de Governança.

Fundação Dom Cabral - ChildFund Brasil

DEFINIÇÕES, CONCEITOS, HISTÓRICO

Para iniciarmos nosso trabalho, é necessário alinharmos algumas definições, conceitos e história, para embasarmos o programa de voluntariado a ser implementado pelas OS. Ao longo da apostila, vamos utilizar algumas situações reais, para podermos comparar com a nossa organização e desenvolvermos as melhores práticas de voluntariado.

O termo “**Voluntário**” vem do Latim **VOLUNTARIUS**, “o que faz algo por sua própria vontade”, de **VOLUNTAS**, “vontade”, do verbo **VOLERE**, “querer, desejar”. O indo-europeu apresenta a raiz **WEL-**, “ser agradável”, como origem mais remota.² Neste documento, entendemos voluntário como:

“A pessoa que se compromete a realizar determinada tarefa ou função, sem ser obrigada a isso e sem receber de qualquer remuneração financeira e/ou benefício material como recompensa.”

De acordo com a *Declaração Universal do Voluntariado*


“O Voluntário é o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campos...”³

(Organização das Nações Unidas).

Ainda de acordo com o mesmo documento, o trabalho voluntariado é baseado em escolha e motivação pessoal, assumida livremente como uma forma de cidadania ativa e engajamento comunitário, com a intenção de transformar a vida de alguém, ou preservar alguma coisa, valorizando o potencial do voluntário, sua qualidade de vida e

² (www.origemdapalavra.com.br)

³ (www.onu.org.br)



a sua solidariedade. O voluntariado tem como objetivo responder aos grandes desafios que existem na construção de um mundo mais justo e melhor. A prática do voluntariado pode ser exercida em grupos e geralmente está inserida em uma organização.

HISTÓRICO

Apesar de os registros sobre a história do voluntariado serem escassos, sabemos que o voluntariado tem sua origem nas ações de caridade das religiões, com referências desde os primórdios da civilização, bem como nos processos de colonização, nos quais os colonizadores desenvolveram um forte sentido comunitário. Há registros de mais de 600 anos em Portugal de grupos de “voluntários-bombeiros”, e nas cidades americanas nos séculos XVII e XVIII. As guerras sempre foram palcos de ações voluntárias, sendo que o Comitê Internacional da Cruz Vermelha foi fundado em 1863.

Um grande impulso da prática, em termos mundiais, iniciou-se na crise de 1930, com o desenvolvimento do chamado Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*), que colocou o Estado como agente regulamentador de toda vida e saúde social, política e econômica do país, cabendo ao Estado do Bem-estar Social garantir serviços públicos e proteção à população. Essa política se valeu do voluntariado em diversas iniciativas de suporte à população, que não tinha como se sustentar, com abrigos, banco de alimentos, programas de mutirão etc.

Atualmente, existem iniciativas globais, como a ONU; a Care; o Greenpeace; a Anistia Internacional; a WWF, bem como organizações socioambientais que apoiam o voluntariado no mundo todo.

Em 1985, foi criado o Dia Internacional do Voluntário, comemorado no dia 5 de dezembro. Em 1990, a International Association for Volunteer Effort aprovou a Declaração Universal do Voluntariado, inspirada

pela Declaração Universal dos Direitos Humanos. E o ano de 2001 foi escolhido pela ONU como o Ano Internacional do Voluntário.

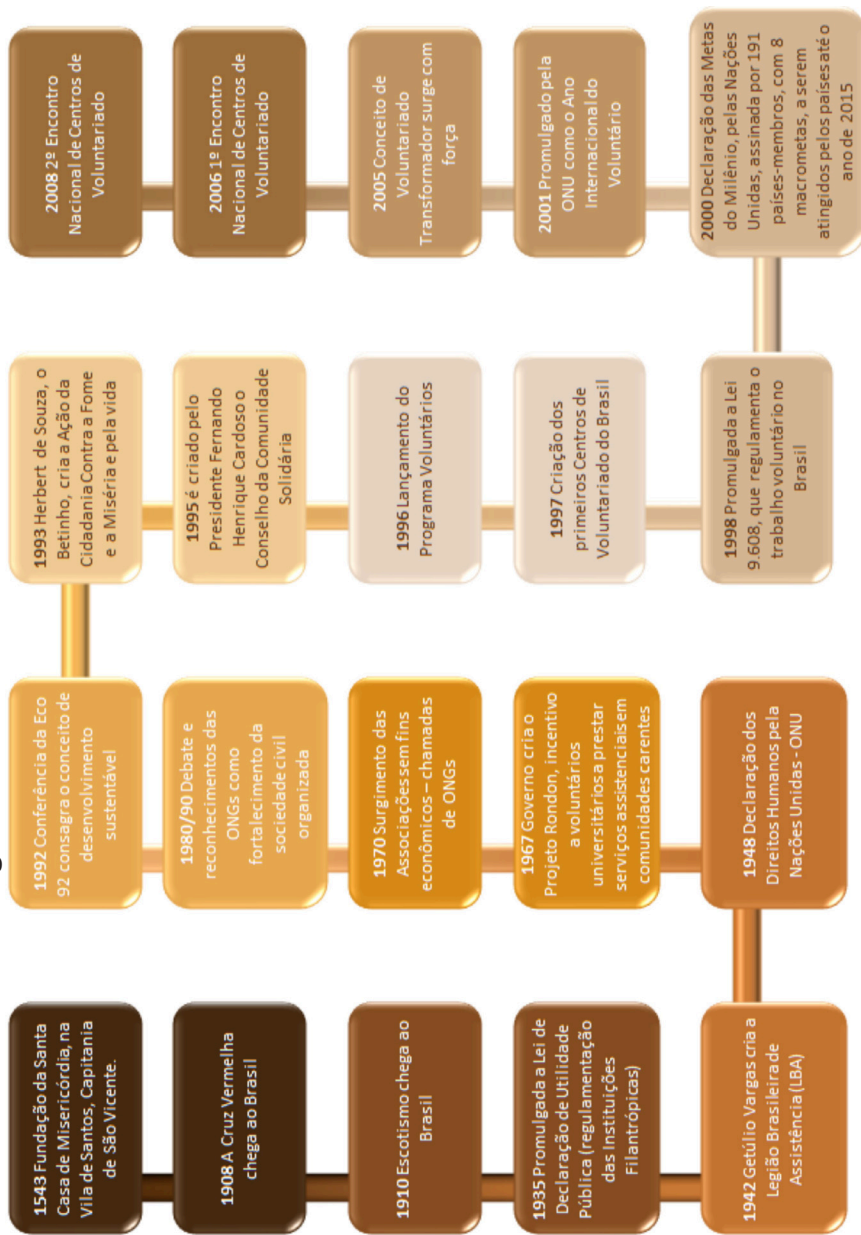
No Brasil, a prática do voluntariado não é recente. As primeiras iniciativas voluntárias registradas surgiram com a fundação da Santa Casa de Misericórdia, em São Vicente/Santos, em 1543. Marcam a história do voluntariado no Brasil a chegada da Cruz Vermelha nesse país, em 1908, a introdução do Escotismo, em 1910, e a criação da Legião Brasileira da Assistência, LBA, em 1942. A partir dos anos 50, surgiram no Brasil as primeiras Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais, APAE. Nos anos 60, o governo criou o Projeto Rondon, que envolveu a participação voluntária de estudantes universitários na busca de soluções que contribuam para o desenvolvimento de comunidades carentes. Na década de 70, desenvolveram-se as primeiras ONGs brasileiras, por meio de práticas voluntárias.

Apenas no final dos anos 80, início dos anos 90, as Organizações Sociais começaram a desenvolver maneiras mais modernas de atuação, nas quais incorporam práticas de governança, liderança e outros conceitos, filosofias e procedimentos, baseadas em ferramentas de administração, sem perder seu foco social e/ou ambiental.

Finalmente, em 1998, foi promulgada a Lei nº 9.608/98, conhecida como a “Lei do Voluntariado”, que é o direcionamento do trabalho voluntário no Brasil.



Cronologia do Voluntariado no Brasil



PROPÓSITO

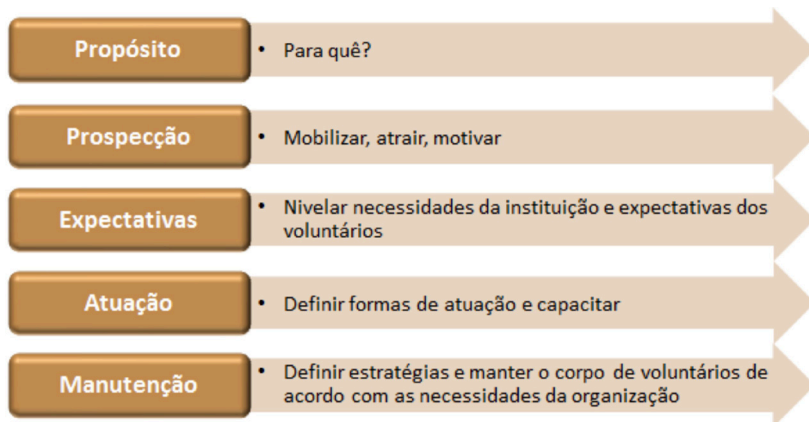
CONSIDERAÇÕES GERAIS

O conteúdo do Projeto para Estruturação de Voluntariado de Governança será organizado de acordo com os temas mostrados a seguir, tendo por foco tanto os Voluntários quanto as Organizações Sociais (OS).

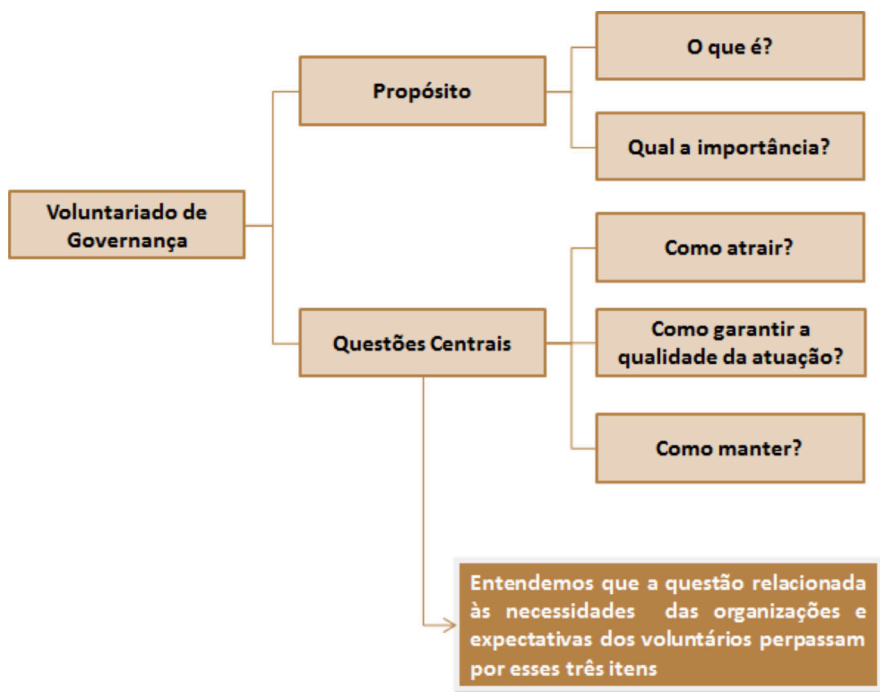
Nesta apostila, entendemos o Terceiro Setor como:

Conjunto de entidades sem fins lucrativos que têm como objetivo o desenvolvimento de ações voltadas à produção do bem comum.

Além disso, utilizaremos a expressão “Organização Social – OS” – para referências às organizações Terceiro Setor.



No nosso entendimento, uma visão geral da abordagem didática que deve ser dada aos documentos elaborados pode ser representada no esquema a seguir.



Introdução

Aqui serão abordadas, principalmente, as questões que permitem a compreensão do que é o Voluntariado de Governança e qual a sua importância para as OS.

Com o intuito de construir um texto claro e, ao mesmo tempo, preciso, optamos por iniciá-lo apresentando o significado que atribuímos aos termos *Governança*, *Terceiro Setor* e *Voluntariado de Governança*.

A expressão Organização Social (OS) será utilizada, neste documento, para referir-se às organizações do Terceiro Setor — entidades sem fins lucrativos que têm como objetivo o desenvolvimento de ações voltadas à produção do bem comum.

GOVERNANÇA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A ideia de governança surgiu na década de 90, a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial, com o objetivo de obter um conhecimento mais profundo das condições que tornam o Estado eficiente. Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992, a definição geral de governança é “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”.


Nesse documento, o Banco Mundial aponta como características da boa governança a participação, o Estado de direito, a transparência, a responsabilidade, a orientação por consenso, a equidade e a inclusividade, a efetividade e a eficiência, e a prestação de contas. Essas características seriam fundamentais para assegurar um desenvolvimento sustentável.

Atualmente, o termo governança tem sido utilizado em campos variados e com sentido distintos. Por isso, é importante explicitarmos o seu significado ao longo deste documento. No contexto empresarial, por exemplo, a expressão *Governança Corporativa*, largamente utilizada, é definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)⁴ como:

(...) o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

⁴ Governança corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>





A governança tem sido, cada vez mais, uma importante ferramenta de legitimação das ações das Organizações da Sociedade Civil, notadamente por se apoiar nos princípios básicos da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.⁵ O aumento das exigências legais e da sociedade em geral em relação a esses princípios, essenciais para assegurar a sustentabilidade dessas organizações, tem levado as OS a assumirem modelos de gestão alinhados com premissas de boa governança já estabelecidas pelo mercado, especialmente para as empresas.

Neste documento, procuramos apresentar um modelo de governança que toma como base os princípios da Governança Corporativa, mas que é voltado especificamente para as **OS**.

O TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor constitui-se na esfera de atuação pública não estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum. Nessa definição, agregam-se, estatística e conceitualmente, um conjunto altamente diversificado de instituições, no qual se incluem organizações não governamentais, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos (BNDES, 2001 *apud* FERREIRA; FERREIRA, 2006).⁶

O Código Civil brasileiro determina que as OS sejam instituídas sob a forma jurídica de Associações ou Fundações.

⁵ (IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais, p. 19. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=258>).

⁶ Revista *Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v.16, n.2, p. 475-498, set./dez. 2011 - ISSN 1981-9951 478. Perfil atual das entidades sociais no Brasil: conceituação e legislação do Terceiro Setor.


As **OS** podem pleitear *títulos* (qualificações) ou certificações, de acordo com a sua atuação ou interesse. **OSCIP** (*Organização da Sociedade Civil de Interesse Público*) é uma qualificação que pode ser requerida pelas **OS**, uma vez atendidos os requisitos legais necessários, assim como as certificações de Utilidade Pública Federal (UPF), Estadual (UPE) e Municipal (UPM) e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), dentre outras.

Associações: Constituídas por pessoas por intermédio de decisão em assembleia. São obrigadas a prestar contas ao órgão cedente do título ou certificação estatal. A finalidade é definida pelos associados.

Fundações: Constituídas por patrimônio e criadas por intermédio de escritura pública ou testamento. Todos os atos de criação, inclusive o estatuto, ficam condicionados à aprovação do Ministério Público. A finalidade pode ser religiosa, moral, cultural ou de assistência, conforme definida pelo instituidor.



Figura 1 – Organizações Sociais / da Sociedade Civil



Existem diversas denominações para entidades do Terceiro Setor: associações de base, ONG, entidades filantrópicas, centros sociais, entidades beneficentes, entre outras. Os termos Instituição e/ou Instituto em geral são utilizados para identificar entidades dedicadas ao ensino e à pesquisa, muitas vezes colocados como parte integrante do nome da Associação ou Fundação.

É importante destacar que as *Organizações Não Governamentais* — ONGs — atuam de forma específica: dirigem seus esforços para beneficiar não membros, operam em nível nacional ou internacional negociando junto a governos ou agências internacionais e/ou oferecendo suporte e ajuda a organizações comunitárias ou de base (MENÉNDEZ, 1991).

OPORTUNIDADES PARA ATUAÇÃO DE VOLUNTÁRIOS EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Nesta apostila, entendemos **trabalho voluntário** como aquele apresentado na legislação brasileira, no artigo 1º da Lei nº 9.608/98:

“(...) 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.”

Existem diferentes oportunidades para a atuação de voluntários em organizações do Terceiro Setor. Qualquer pessoa pode ser voluntária, a forma de atuação dependerá do perfil e das aptidões de cada uma. Os voluntários devem ter uma forte motivação pessoal, comprometimento, responsabilidade, sensibilidade, solidariedade, capacidade de resolução de problemas, liderança e iniciativa. Não necessariamente todas essas qualidades, mas pelo menos algumas delas.

Na classificação proposta neste documento, em uma Organização da Sociedade Civil, os voluntários podem ser agrupados em quatro grandes categorias:




Figura 2 – Categorias de voluntários

TIPOS DE VOLUNTARIADO NUMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Hoje existem dezenas, talvez centenas de oportunidades para voluntariado em uma OS. O primeiro passo que uma Organização Social deve levar em conta é: ***Qual a posição, função necessita de trabalho voluntário? Essa função pode ou deve ser exercida por um voluntário? Ela exige conhecimento, habilidade e responsabilidade específica? Ou requer compromisso constante, o que nem sempre um voluntário pode dar?*** Quanto mais específica for essa função (inclusive com a descrição da função, tarefa e resultados a serem alcançados), melhor.

Há diferentes oportunidades de voluntariado em OS que podem beneficiar crianças, idosos, pessoas com deficiência, entre outros públicos.



Vejam algumas atividades disponíveis que necessitam de voluntários em uma Organização:

- Atividades Administrativas; Atividades de Governança/Conselhos; Assessoria Contábil; Assessoria em Comunicação/ Marketing e de Mobilização de Recursos; Assessoria Jurídica; Assistência Social; Cabeleireiro; Contador de histórias; Manicure; Oficinas de Artes Plásticas, de Costura, de Dança; Oficinas Esportivas, de Informática, de Música, de Teatro; Recreação; Reforço Escolar, entre outras, além de algumas atividades específicas que só devem ser realizadas por profissionais formados, como Atendimento Médico; Atendimento Pedagógico; Atendimento Psicológico; Nutricionista, entre outras.

Para facilitar o processo de desenvolvimento de um programa de voluntariado, vamos apresentar algumas dessas oportunidades de trabalho voluntário bem como algumas atividades que eles podem exercer, para que as **OS** possam refletir sobre o que esperam de cada tipo de voluntário.

VOLUNTARIADO - COMPETÊNCIAS E HABILIDADES REQUERIDAS

Qualquer pessoa pode ser voluntária, independentemente do grau de escolaridade ou idade, o importante é ter responsabilidade, comprometimento, disponibilidade, humildade, sensibilidade, boa vontade para com o outro, enfim, um espírito solidário e colaborador.

*Apesar disto, as **OS** devem sempre ter em mente que, além da boa vontade, o voluntário deve possuir habilidades, conhecimentos e competências específicas para as atividades das quais ela necessita dos seus serviços.*

VOLUNTÁRIO DE GOVERNANÇA

O Voluntário de Governança atua no *board* da instituição **como membro da Assembleia, Conselhos** (Fiscal, Consultivo, Auditoria...) ou **Comitês**, contribuindo com seus conhecimentos para a Governança Institucional da organização.

VOLUNTÁRIO DE GESTÃO

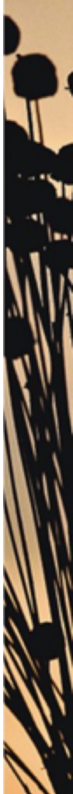
O Voluntário de Gestão atua como suporte para atividades internas da instituição, sejam elas executivas ou relacionadas com os processos administrativos e gerenciais.

- **Voluntário de Gestão — Assessoria Executiva:** trabalha junto à diretoria da instituição, apoiando atividades estratégicas [análise de riscos e oportunidades (BI)⁷, gestão de processos (melhoria contínua), monitoramento da estratégia organizacional].
- **Voluntário de Gestão — Suporte Administrativo:** exerce atividades administrativas e técnicas na organização, apoiando as áreas de finanças, jurídica, tecnologia e RH, entre outras.
- **Voluntário de Gestão — Apoio a Programas:** exerce atividades junto à área programática, ajudando o planejamento desenvolvimento e monitoramento dos programas e projetos da organização.

VOLUNTÁRIO DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

O voluntário de mobilização de recursos atua em ações voltadas para a captação de recursos humanos ou materiais (não apenas financeiros), para que a organização possa suportar seus projetos sociais. Atua também em atividades de Marketing e Comunicação.

⁷ O termo *Business Intelligence* (BI), ou Inteligência de negócios, refere-se ao processo de coleta, organização e monitoramento de dados e informações que, devidamente analisados, tornam-se informações significativas para suportar a tomada de decisão em uma organização.



VOLUNTÁRIO COMUNITÁRIO

Atua integrado à comunidade, em atividades de campo junto aos beneficiários finais: crianças, jovens, famílias e comunidade.

O objetivo desta apostila é aprofundar mais o conhecimento sobre o perfil, as competências e as atividades relacionadas ao Voluntário de Governança.

VOLUNTÁRIO DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

As disposições do Código Civil sobre a estrutura das organizações da Sociedade Civil informam apenas a necessidade da existência de órgãos deliberativos (artigo 54, V), dentre os quais está a Assembleia (artigo 59), como órgão constitutivo e instância máxima das associações. As organizações têm, portanto, plena liberdade para constituir sua estrutura de governança, de acordo com suas necessidades, e, embora não haja impedimento legal em relação à remuneração da diretoria e dos membros da Assembleia, se ela acontece, algumas entidades⁸ podem perder benefícios fiscais, como a imunidade ou isenção ao imposto de renda. As entidades que remuneram seus dirigentes não podem pleitear o título de Utilidade Pública Federal (UPF), junto ao Ministério da Justiça, nem o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), perante o Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

Para garantir benefícios que a legislação brasileira proporciona, a maioria das organizações da sociedade Civil opta por dirigentes e conselheiros voluntários, os **Voluntários de Governança**.

⁸ No caso das OSCIP, a legislação estabelece que os órgãos representativos sejam a Assembleia Geral, Conselho de administração, Diretoria, Conselho fiscal e Conselho consultivo, e possibilita a remuneração de seus dirigentes, sem prejuízo de da imunidade tributária do Imposto de Renda e CSLL, e do incentivo fiscal às doações dirigidas à Organização. (Lei 10.637, de 30 de dezembro de 2002)

VOLUNTARIADO DE GOVERNANÇA/CONSELHOS⁹

Esse conceito vem sendo utilizado já há algum tempo no ambiente empresarial com o nome de *Governança Corporativa*, que passa a ser aplicado às entidades do Terceiro Setor como importante ferramenta de legitimação de suas ações, notadamente por se apoiar nos princípios básicos da *transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade*.¹⁰

Conforme o IBGC, “*governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle*”, e para as entidades do Terceiro Setor pode ser chamada de *Governança Institucional (para mais informações, vide o Anexo)*.


Baseado no conceito de Governança, o Voluntário de Governança é o profissional que atua junto ao Conselho e à direção da Organização, contribuindo com seus conhecimentos para a Governança Institucional da OS.

SITUAÇÕES NAS QUAIS NÃO SE DEVE TER TRABALHO VOLUNTÁRIO

Apesar de os voluntários muitas vezes serem uma grande solução para os desafios das OS na área de RH, nem sempre eles podem ou devem exercer atividades nas quais a organização tem grande responsabilidade. Essas atividades muitas vezes estão relacionadas às atividades-fins da organização.

⁹ Existe um material específico elaborado pela FDC para o Voluntariado em Organização Social.

¹⁰ (IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais, p. 19. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=258>)



Dessa maneira, é fundamental cada OS definir as atividades nas quais ela não pode abrir mão de ter colaboradores internos e não voluntários, por exemplo:

Na área Administrativa: exercer movimentação financeira; emitir e receber pagamentos; fazer finança e/ou alienação em nome da organização; assinar cheques e ou recibos ou notas fiscais...

Na área de RH: ser o responsável pela promoção ou demissão dos colaboradores; tomar decisões sobre remuneração...

Na atividade-fim: exercer atuação com o beneficiário, sem possuir habilidade específica, Ex: cuidar de uma criança físico-dependente; atuar na comunidade sem autorização da organização...

ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR

MODELO DE UMA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR¹¹

Conforme apontado no item anterior, os Princípios Básicos da Governança são Transparência (*Disclosure*); Equidade (*Fairness*); Prestação de Contas (*Accountability*) e Responsabilidade Corporativa.


A **Transparência** diz respeito à necessidade de tornar as informações relevantes acessíveis para todos os interessados. Para tanto, é necessário não só divulgar informações brutas, mas tratá-las a partir de indicadores, auditorias, análises, entre outras ações voltadas para dar mais significado às informações, e disponibilizá-las em canais adequados para os diferentes públicos.

A **Equidade** está relacionada à adoção de práticas e de sistemas que assegurem as mesmas informações para todos, que impeçam a discriminação, e que privilégios sejam direcionados para determinados grupos em detrimento de outros.

A **Prestação de Contas** é viabilizada por meio de relatórios e informações constantes sobre os resultados da organização, as práticas de remuneração, as auditorias, a atuação dos administradores e demais agentes da governança, dentre outras que garantam a lisura e eficiência da instituição.

A **Responsabilidade** exige que os agentes de governança zelem pela sustentabilidade da organização, visando a sua longevidade, e que implementem práticas que assegurem que as decisões e ações dos responsáveis pela gestão estejam de acordo com a Missão e os Valores estabelecidos.

¹¹ Governança Corporativa - Elismar Álvares da Silva Campos, professora da Fundação Dom Cabral.



Um Sistema de Governança existe para garantir que esses princípios sejam efetivamente adotados por uma organização. Com essa finalidade, são definidas estruturas, políticas, responsabilidades, regras para tomada de decisão, papéis e processos de governança.

A seguir, apresentaremos um modelo de Governança desenvolvido com base nas orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (**IBGC**) e na experiência do **ChildFund Brasil**, que possui um sistema de governança implementado e validado de acordo com as melhores práticas estabelecidas.

ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE UMA OS

Para estar coerente com as práticas de governança, a estrutura de uma **OS** deve ser constituída pelos seguintes órgãos deliberativos e administrativos:

- Assembleia Geral
- Conselho de Administração
- Conselho Fiscal

Além desses, uma organização deve instituir, obrigatoriamente, uma Auditoria Independente e, opcionalmente, Conselhos Consultivos e Comitês.

Os órgãos da Governança se relacionam hierarquicamente conforme apresentado no esquema a seguir:

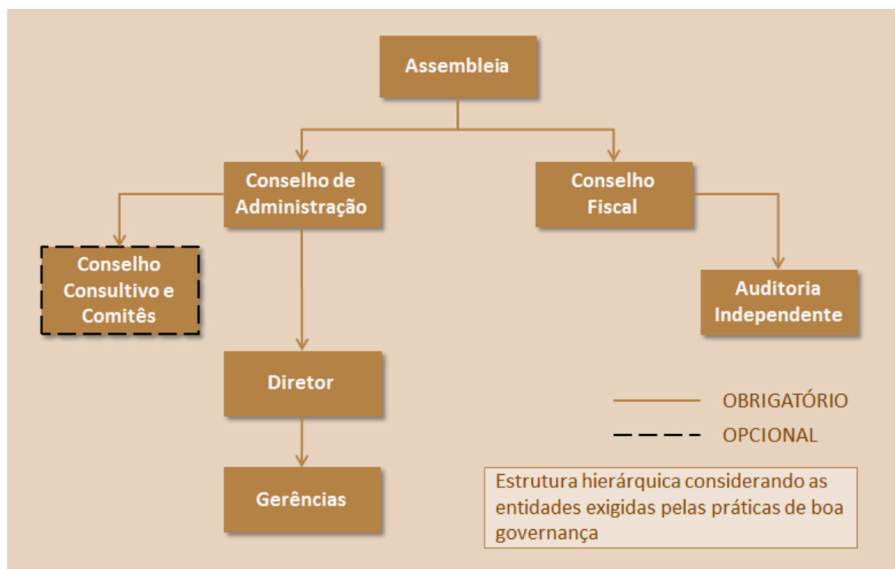


Figura 3 – Estrutura hierárquica de uma OSC

SUBESTRUTURAS DE UMA OSC – GOVERNANÇA, GESTÃO E FISCALIZAÇÃO

Na figura a seguir são identificadas, na estrutura organizacional, três subestruturas: a subestrutura de Governança, em que se encontram a Assembleia, os Conselhos de Administração e Fiscal, o Conselho Consultivo e os Comitês — esses dois últimos facultativos; a subestrutura de Gestão, composta pelo Conselho de Administração, Diretor e Gerências; e a subestrutura de Fiscalização, formado pelo Conselho Fiscal e pela Auditoria Independente. O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal são parte da subestrutura de Governança e, ao mesmo tempo, das subestruturas de Gestão e da Fiscalização, respectivamente. O Conselho Consultivo e os Comitês podem ou não fazer parte da subestrutura de Governança, dependendo do Estatuto da organização¹².

¹² No ChildFund Brasil, por exemplo, o Conselho Consultivo existe, mas não como parte do Sistema de Governança.

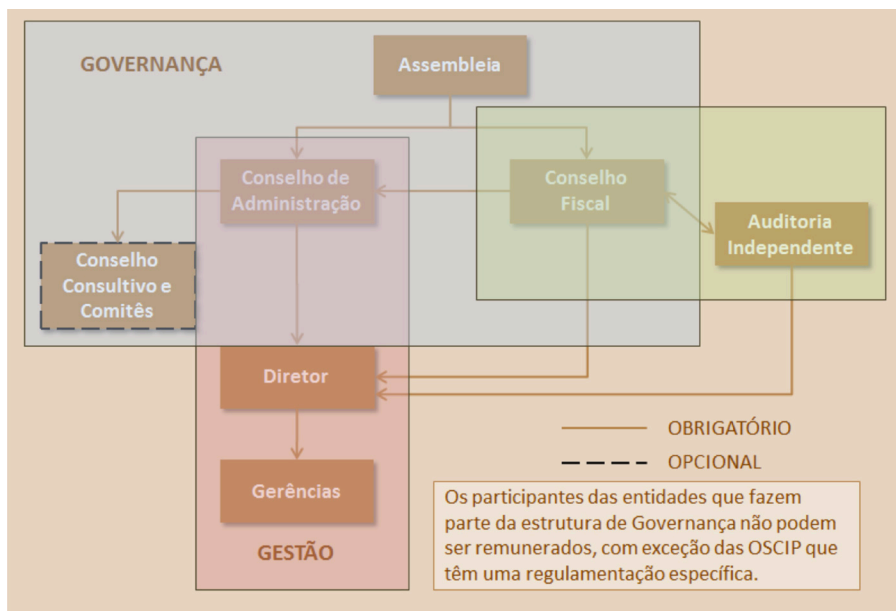


Figura 4 – Estrutura e subestruturas de uma OS

Os órgãos que compõem a estrutura têm as seguintes funções:

ASSEMBLEIA

A Assembleia é o órgão soberano da organização. Compete a ela dar direcionamentos e aprovar ideologia; planejamento; ações de monitoramento e auditoria; operações financeiras e patrimoniais; admissões, demissões, eleição e posse de membros da Governança, dentre outras atribuições.

CONSELHOS

Os Conselhos são órgãos colegiados¹³ cuja função é organizar,

¹³ Órgãos colegiados são aqueles em que há representações diversas e as decisões são tomadas em grupos, com o aproveitamento de experiências diferenciadas. O termo colegiado diz respeito à forma de gestão na qual a direção é compartilhada por um conjunto de pessoas com igual autoridade, que, reunidas, decidem.

administrar e fiscalizar as organizações, considerando as exigências legais e estatutárias às quais elas estão submetidas.

O **Conselho de Administração** é o órgão encarregado de dar direcionamento, apoiar e monitorar a administração da organização, sem interferir diretamente em assuntos operacionais. Cabe a ele traçar as diretrizes estratégicas e administrar situações de conflito. O Conselho Fiscal é responsável pela fiscalização dos atos administrativos e por verificar o cumprimento dos deveres legais e estatutários da organização, especialmente no que se refere a balanços, relatórios de desempenho financeiro e contábil.

Os **Conselhos Consultivos** são formados preferencialmente por membros independentes da organização, cabendo-lhes a atribuição de contribuir com sugestões, críticas e pareceres ao Conselho de Administração.

COMITÊS

Os Comitês têm a função de assessorar o Conselho de Administração nas áreas de Finanças, Sustentabilidade, Recursos Humanos e Ética, dentre outras de interesse da organização. Estudam assuntos da sua competência e apresentam propostas para o Conselho de Administração. A existência e o escopo de um Comitê devem ser avaliados periodicamente para garantir que ele tenha um papel efetivo. Os Comitês temporários são extintos depois de atingida a sua finalidade.

AUDITORIA INDEPENDENTE

As organizações devem contratar auditorias externas independentes para assegurar que as demonstrações financeiras reflitam a realidade da instituição. Cabem também à auditoria independente a avaliação e a revisão dos controles internos da organização.





DIRETORIA

A administração da organização deve ser exercida por um Diretor, contratado pelo Conselho de Administração, mediante aprovação da Assembleia, incumbindo-lhe a administração geral da instituição. O diretor é o elo entre o Conselho de Administração e o restante da organização. É o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração.

Os associados e conselheiros participantes das entidades que são parte da subestrutura de Governança são os Voluntários de Governança.

ESCOLHA/ELEIÇÃO DOS PARTICIPANTES DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

Do ponto de vista da escolha de representantes, no caso dos Conselhos Fiscal e de Administração, a Assembleia elege os membros, conforme regras estabelecidas no Estatuto da organização. O Conselho de Administração escolhe os membros dos Conselhos Consultivos, dos Comitês e o Diretor, sendo que este último deve ser referendado pela Assembleia. O Conselho Fiscal escolhe a Auditoria Independente, que também deve ser referendada pela Assembleia.

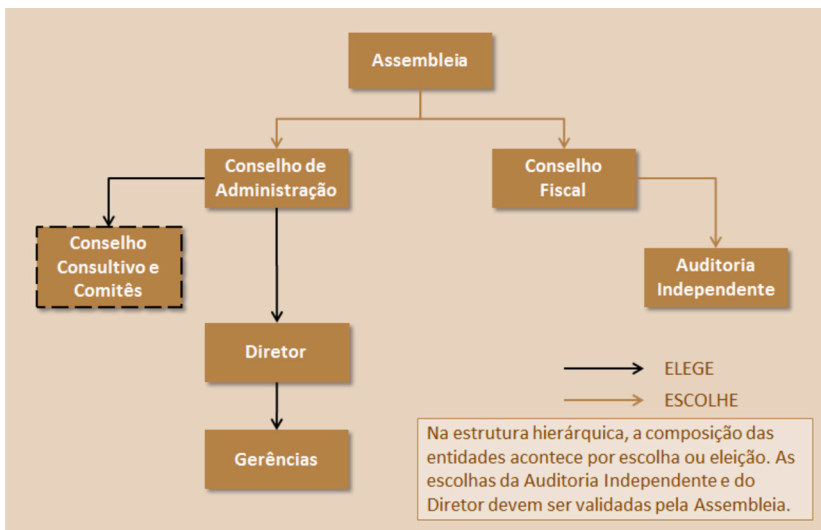


Figura 5 – Escolha/eleição dos participantes dos órgãos de governança

QUEM ESTABELECE RELAÇÕES DE TRABALHO COM QUEM

As relações de trabalho direto são representadas nas figuras a seguir.

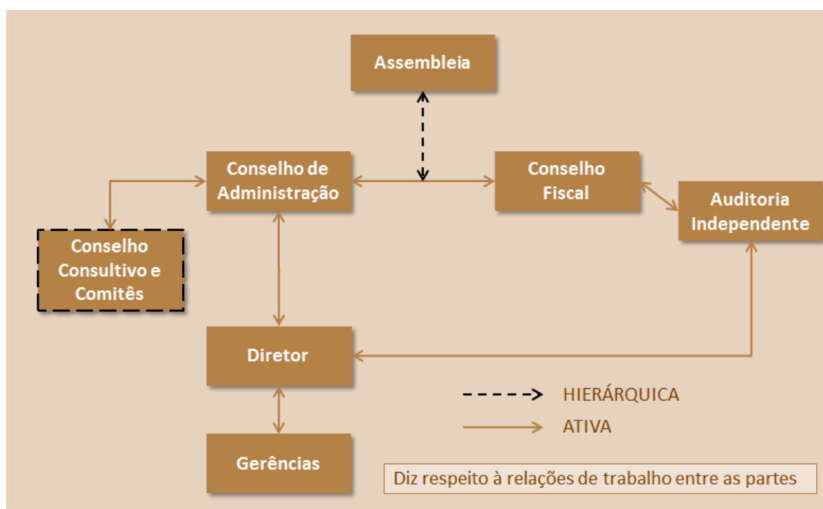


Figura 6 – Quem estabelece relações de trabalho com quem

ATRIBUIÇÕES DE ASSEMBLEIAS E CONSELHOS

O artigo 54 do Código Civil brasileiro (Lei 10.406/2002) apresenta os direcionamentos para o funcionamento das Associações e das Fundações, estabelecendo o modo como devem constar a constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos bem como a forma de gestão administrativa e de aprovação de contas no Estatuto das Associações.

Desta forma, as atuações das Assembleias e Conselhos devem estar detalhadas em um Estatuto e podem variar (respeitadas as determinações legais), de acordo com as características de cada instituição.

Na tabela a seguir, apresentamos como exemplo responsabilidades que são atribuídas aos órgãos da Governança, tomando como referência principal o Estatuto do **ChildFund Brasil**.

RESPONSABILIDADES CENTRAIS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

	ASSEMBLEIA	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSELHO FISCAL
Ideologia	<ul style="list-style-type: none">• Dar direcionamentos e aprovar alterações no Estatuto, propostas pelo Conselho ou pela Diretoria Executiva.• Dar direcionamentos e aprovar a Ideologia da Organização proposta pelo Conselho de Administração.	<ul style="list-style-type: none">• Propor a Ideologia da Organização (Missão, Valores, Visão).• Traçar diretrizes estratégicas.• Propor alteração do Estatuto.• Administrar situações de conflitos de interesses e de divergências de opiniões.	

	ASSEMBLEIA	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSELHO FISCAL
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Dar direcionamentos e aprovar o Planejamento Estratégico. • Dar direcionamentos e aprovar a Proposta Orçamentária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o Planejamento Estratégico da organização e submetê-lo à Assembleia. • Manifestar-se sobre a Proposta Orçamentária elaborada pela diretoria e submetê-la à Assembleia. • Aprovar Plano de Cargos e Salários. 	
Acompanhamento, monitoramento e auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar o Balanço Anual, o Relatório Anual de Atividades, o Relatório Financeiro da Administração. • Aprovar os Relatórios Anuais de Auditoria, de Atividades e dos Projetos apoiados ou realizados pela Organização. • Aprovar auditores independentes escolhidos pelo Conselho Fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestar-se sobre o Balanço Anual, o Relatório Anual de Atividades, o Relatório Financeiro da Administração e submetê-los à Assembleia. • Manifestar-se sobre os Relatórios Anuais de Auditoria, de Atividades e dos Projetos apoiados ou realizados pela Organização, submetendo-os à Assembleia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o orçamento e as operações financeiras da Organização.¹⁴ • Fiscalizar os atos dos administradores e os registros contábeis. • Examinar, opinar e emitir parecer anual sobre relatórios e demonstrações financeiras. • Contratar e acompanhar os trabalhos de auditorias independentes. • Emitir parecer sobre os demonstrativos financeiros, com base no relatório da Auditoria Independente.

¹⁴ Pelo menos um membro do Conselho Fiscal deve ser qualificado com conhecimento nas áreas de contabilidade e finanças.



	ASSEMBLEIA	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSELHO FISCAL
Operações financeiras e patrimoniais	<ul style="list-style-type: none">• Aprovar a dissolução da Organização nos termos do Estatuto.• Dar direcionamentos e aprovar critérios para a realização de acordos, contratos e convênios que constituem ônus para a organização.• Decidir sobre a conveniência de adquirir, alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens imóveis.• Dar direcionamentos e aprovar critérios para assinaturas e avais em nome da organização.	<ul style="list-style-type: none">• Aprovar a instalação, transferência ou extinção de filiais.• Autorizar a realização de acordos, contratos e convênios que constituam ônus de acordo com critérios previamente aprovados pela Assembleia.• Discutir as propostas de aquisição, alienação, oneração, doação, comodato e arrendamento de bens imóveis.• Aprovar e autorizar a assinatura de documentos que envolvam obrigações, prestação de garantias ou avais, empréstimos, contratos de financiamento e outros negócios jurídicos, de acordo com critérios previamente aprovados pela Assembleia.	<ul style="list-style-type: none">• Emitir parecer anual sobre operações patrimoniais relevantes.
Associados, Conselheiros, Diretor e Comitês	<ul style="list-style-type: none">• Eleger, dar posse e destituir membros dos Conselhos de Administração e Fiscal.• Aprovar a contratação e a dispensa do Diretor da Organização.• Aprovar a admissão de associados e conselheiros indicados pelo Conselho de Administração.• Decidir, em última instância, em grau de recurso sobre exclusão de associado e conselheiro.	<ul style="list-style-type: none">• Selecionar e contratar Diretor da Organização.• Dispensar o Diretor da Organização, submetendo o ato à apreciação da Assembleia Geral.• Indicar novos associados e conselheiros.• Criar, quando necessário, Conselhos Consultivos e Comitês Temáticos permanentes ou temporários.	

	ASSEMBLEIA	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSELHO FISCAL
Irregularidades	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar providências em caso de erros e fraudes não solucionados pelo Conselho de Administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar à Assembleia e assegurar providências em caso de: <ul style="list-style-type: none"> ▫ ocorrência de erros; ▫ fraudes ou crimes; ▫ descumprimentos do Estatuto denunciados pelo Conselho fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denunciar e sugerir providências junto ao Conselho de Administração e, se este não tomar providências, junto à Assembleia, quando houver: <ul style="list-style-type: none"> ▫ ocorrência de erros; ▫ fraudes ou crimes; ▫ descumprimento do Estatuto.

ATUAÇÃO DO VOLUNTÁRIO DE GOVERNANÇA

QUEM SÃO OS VOLUNTÁRIOS DE GOVERNANÇA

No caso do ChildFund Brasil, os voluntários da área de Governança são convidados a ser padrinhos, em pleno gozo de seus direitos estatutários. Como exemplo, algumas regras para constituição dos associados, conforme Estatuto do **ChildFund Brasil**:

- **Número:** Ilimitado
- **Critério para admissão:** Qualquer pessoa, independentemente de gênero, raça, cor, etnia, profissão, crença religiosa ou convicção filosófica ou política, que deseje cooperar ativa e voluntariamente com os objetivos da Organização.
- **Forma de admissão:** Por meio de proposta do Conselho de Administração, aprovada em Assembleia por 2/3 (dois terços) dos membros presentes.
- **Compromisso com a organização:** Honrar e obedecer às disposições legais, estatutárias e regimentais bem como àquelas contidas em Atos Normativos da organização.
- **Compromisso legal:** Os associados e integrantes dos Conselhos ou de quaisquer outros órgãos de administração e controle não respondem, solidária ou subsidiariamente, pelas obrigações e pelos compromissos assumidos pela organização, em virtude de ato regular de gestão que esteja dentro de suas competências estatutárias.

Os Voluntários de Governança podem ser:

- **Independentes**
- **Externos:** Não têm vínculo atual com a organização, mas não são considerados independentes, porque já fizeram parte como ex-

funcionários ou ex-diretores, ou prestam serviços como advogados, consultores etc., ou ainda são parentes de atuais diretores.

- **Internos:** São funcionários ou diretores da organização.

São responsabilidades de todos os Voluntários de Governança¹⁵:

- Zelar pelos Valores e Missão da organização.
- Participar de todas as reuniões de conselho, comitês e eventos especiais.
- Manter-se informado sobre a missão, atuação, políticas e programas da organização.
- Ler agenda, relatórios e materiais de apoio antes das reuniões de conselho.
- Atuar em comitês ou grupos de trabalho e atividades específicas da organização, dentro da disponibilidade de cada um.
- Divulgar a organização.
- Sugerir possíveis candidatos aos conselhos, que podem fazer contribuições significativas para a organização.
- Manter-se atualizado sobre inovações nas áreas de interesse e atuação da organização.
- Seguir as regras estabelecidas sobre conflito de interesse e as políticas de confidencialidade.
- Evitar fazer pedidos de caráter pessoal.
- Auxiliar o Conselho no exercício das suas responsabilidades legais, tais como a revisão de demonstrações financeiras anuais da organização.

¹⁵ Adaptado de Nathan Garber, Editor-in-Chief, Nonprofit Boards and Governance Review

CONSTITUIÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA E ATRIBUIÇÕES DOS VOLUNTÁRIOS

A constituição e o funcionamento dos órgãos da Governança assim como a forma de atuação e as responsabilidades dos Voluntários de Governança são definidas, em parte, pela legislação. O que não se refere à legislação é definido pelo Estatuto da Organização, variando, portanto, de acordo com as necessidades da instituição.

No detalhamento das atividades e responsabilidades dos Voluntários de Governança apresentadas a seguir, foram consideradas as atribuições dos órgãos do sistema, conforme quadros das páginas 40 a 46, Responsabilidades Centrais dos Órgãos de Governança e tomadas como referência a prática do **ChildFund Brasil** e recomendações do IBGC para a boa governança.

ASSEMBLEIA

Constituição	Presidente, Secretário e Associados.
Reuniões	A Assembleia Geral deve acontecer ordinariamente pelo menos uma vez por ano (aconselhável duas) e extraordinariamente, quando for necessário.
Mandato	Conforme definido pelo Estatuto. Sugere-se de dois a três anos ¹⁶ , sendo permitida a reeleição, para o mesmo cargo, por mais um período igual e sucessivo.
Atribuições da presidência	O Presidente do Conselho de Administração é quem preside a Assembleia Geral. Cabe a ele: <ul style="list-style-type: none">• Estabelecer calendário para realização das reuniões ordinárias.• Definir as pautas das reuniões ordinárias e extraordinárias.• Convocar as reuniões ordinárias e extraordinárias.• Presidir a Assembleia.

¹⁶ O IBGC recomenda dois anos.

Atribuições do Secretário¹⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar o Presidente da Assembleia na definição da agenda e na convocação das reuniões. • Providenciar documentos para suportar as reuniões. • Redigir a ata das reuniões. • Colher a assinatura dos presentes. • Divulgar as atas para os interessados.
Atribuições do Associado	<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se informado sobre as decisões da Assembleia, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. • Deliberar e votar sobre os temas apresentados nas reuniões da Assembleia, resguardando os interesses da organização.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Constituição	Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e Conselheiros
Mandato	Conforme definido pelo Estatuto. Sugere-se de dois a três anos ¹⁸ , sendo permitida a reeleição, para o mesmo cargo, por mais um período igual e sucessivo.
Reuniões	O Conselho de Administração deve acontecer ordinariamente pelo menos uma vez por ano (aconselhável duas) e extraordinariamente, quando for necessário.
Atribuições do Presidente	<p>Tudo o que lhe é atribuído no Estatuto e o que lhe for delegado pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração, particularmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumprir e fazer cumprir as disposições estatutárias, regimentais e as demais normas internas da organização. • Zelar pelo Código de Conduta da organização. • Assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros. • Estabelecer objetivos e programas do Conselho. • Supervisionar as atividades dos demais Conselhos.

¹⁷ As boas práticas sugerem que seja designada uma pessoa, que não um conselheiro, para secretariar todos os Órgãos de Governança.

¹⁸ O IBGC recomenda 2 anos.



Atribuições do Presidente

- Atribuir responsabilidades e prazos e monitorar o processo de avaliação do Conselho.
- Assegurar que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício de seus mandatos.
- Organizar agenda para o Conselho com temas importantes a serem discutidos ao longo do ano e as datas em que serão abordados.
- Convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração e as Assembleias.
- Preparar as pautas das reuniões, depois de ouvidos os demais conselheiros, o Diretor e, se for o caso, os demais diretores.
- Zelar pelo bom andamento das reuniões e pelo cumprimento da pauta.
- Em caso de empate no número de votos, decidir as votações do Conselho de Administração e da Assembleia.
- Cuidar para que sejam elaboradas e firmadas atas das reuniões.
- Outorgar procuração em nome da organização.
- Representar a organização em juízo ou fora dele, conforme estabelecido pela legislação e pelo Estatuto.
- Representar a organização, conjuntamente com o Tesoureiro, nas transações financeiras e bancárias, conforme Estatuto.
- Celebrar convênios, contratos e parcerias com instituições públicas e privadas aprovados pelo Conselho de Administração.
- Acompanhar as atividades da organização e, em especial, do Diretor.
- No caso de falta grave, dispensar o Diretor, submetendo o ato à apreciação da Assembleia.
- Quando da vacância do cargo de Diretor, designar outra pessoa para ocupar interinamente a posição até que a Assembleia aprove a indicação do novo ocupante.



Atribuições do Vice-Presidente	<ul style="list-style-type: none">• Exercer as atribuições do Presidente em suas ausências ou impedimentos.• Participar das reuniões do Conselho de Administração.• Prestar, de modo geral, sua colaboração ao Presidente.
Atribuições do Secretário¹⁹	<ul style="list-style-type: none">• Auxiliar o presidente do Conselho na definição da agenda das reuniões do Conselho e na convocação da Assembleia Geral.• Encaminhar a agenda e o material de apoio às reuniões do Conselho, interagindo com os membros da Diretoria Executiva, a fim de atender as solicitações de esclarecimentos e de informações apresentadas pelos conselheiros.• Apoiar os conselheiros e os membros dos comitês de assessoramento do Conselho no desempenho das atividades.• Secretariar as reuniões do Conselho de Administração e da Assembleia Geral e redigir as atas.
Atribuições do Tesoureiro²⁰	<ul style="list-style-type: none">• Representar a organização junto a instituições bancárias, para movimentação de recursos financeiros, em conjunto com o Presidente ou procurador com poderes para tal.• Manter sob seu controle as receitas e as despesas da organização, respeitando os planos orçamentários e administrativos.• Apresentar relatórios de receitas e despesas, sempre que forem solicitados.• Apresentar ao Conselho Fiscal a escrituração da organização, incluindo os relatórios de desempenho financeiro e contábil e das operações patrimoniais realizadas no ano.• Preservar a imagem da organização por meio da correta aplicação dos recursos.

¹⁹ Em algumas organizações existe o cargo de Segundo-Secretário, cujo papel é substituir o Primeiro-Secretário em suas ausências ou impedimentos e assumir o cargo, em caso de vacância, até o término do mandato. As boas práticas sugerem que seja designada uma pessoa, que não um conselheiro, para secretariar todos os Órgãos de Governança.

²⁰ Em algumas organizações existe o cargo de Segundo-Tesoureiro, cujo papel é substituir o Primeiro-Tesoureiro em suas ausências ou impedimentos e assumir o cargo, em caso de vacância, até o término do mandato.

Atribuições dos demais Conselheiros	<ul style="list-style-type: none"> Participar das reuniões do Conselho devidamente preparados para propor questões, emitir opiniões e votar nas questões propostas.
Regras para deliberações	<ul style="list-style-type: none"> As deliberações do Conselho de Administração serão tomadas pela maioria de votos, cabendo ao Presidente, além do voto ordinário, o voto de qualidade.

CONSELHO FISCAL²¹

Constituição	Recomendam-se três membros titulares e os respectivos suplentes eleitos pela Assembleia para o exercício de um mandato.
Mandato	Conforme definido pelo Estatuto. Sugere-se de dois a três anos ²² , sendo permitida a reeleição, para o mesmo cargo, por mais um período igual e sucessivo.
Reuniões	Por iniciativa de qualquer de seus membros ou por solicitação de um número definido de Associados, conforme estabelecido pelo Estatuto.
Atribuições dos Conselheiros²³	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalizar os registros contábeis por meio de cuidadoso exame sobre toda a documentação objeto de contabilização oferecida pela administração. Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização. Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar. Examinar, opinar e emitir parecer anual sobre relatórios administrativos e demonstrações financeiras. Acompanhar o processo de auditoria independente. Emitir parecer sobre demonstrativos contábeis, balanço financeiro/patrimonial, para a Assembleia Geral, com base no relatório da auditoria independente.

²¹ Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar de o órgão ser colegiado.

²² O IBGC recomenda 2 anos.

²³ Acesso amplo e irrestrito a todos os livros e controles da Organização e a todos seus arquivos, registros e dependências.

Atribuições dos Conselheiros

- Emitir parecer sobre a alienação ou a oneração de bens imóveis, quando solicitado.
- Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de deveres legais e estatutários.
- Comunicar imediata e formalmente ao Conselho de Administração toda e qualquer eventual constatação de irregularidade, inclusive malversação de recursos e administração perigosa.

CONSELHO CONSULTIVO

Constituição

Não possui número fixo de integrantes, mas esse número deve ser coerente com as demandas da organização, e não com a imagem que um número X de membros possa trazer pelo seu reconhecimento público. Preferencialmente, deve ser formado por membros independentes.²⁴

Mandato

Conforme estabelecido pelo Estatuto da Organização.

Reuniões

De acordo com o estabelecido pelo Conselho de Administração.

Atribuições

Contribuir com sugestões, críticas e pareceres ao Conselho de Administração.

COMITÊS

Constituição²⁵

Preferivelmente formado por conselheiros. Se não for possível, devem ser coordenados por um conselheiro, de preferência independente. Caso não haja um conselheiro especialista no tema, podem ser estudados especialistas externos.²⁶

²⁴ Em algumas organizações, a existência do Conselho Consultivo está prevista no Estatuto. Em outras, o Conselho de Administração institui o Conselho Consultivo e escolhe seus membros de acordo com a necessidade.

²⁵ Definida pelo Conselho de Administração — que cria o Comitê —, dependendo da necessidade da Organização.

²⁶ Os comitês de Auditoria e Recursos humanos, dada a grande possibilidade de conflitos, devem ser, de preferência, formados exclusivamente por membros independentes do Conselho, sem presença de conselheiros internos com função executiva na organização.

Mandato	Temporário ou permanente (os Comitês temporários serão extintos depois de atingido o fim a que se destinem).
Reuniões	De acordo com o estabelecido pelo Conselho de Administração.
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> Assessorar o Conselho de Administração nas áreas de Finanças, Sustentabilidade, Recursos Humanos, Ética, operação, dentre outras, com pelo menos um especialista em cada tema. Estudar os assuntos de sua competência, preparar e apresentar propostas ao Conselho. Disponibilizar as informações obtidas para os demais membros do Comitê.

AUDITORIA INDEPENDENTE

Constituição	Audidores externos, independentes, contratados com regularidade definida pelo Estatuto.
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> Auditar as demonstrações financeiras e verificar se as mesmas refletem adequadamente a realidade da organização. Rever e avaliar anualmente os controles internos da organização e emitir parecer sobre auditoria. Elaborar relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos.

ATRIBUTOS DOS VOLUNTÁRIOS DE GOVERNANÇA

Para a definição dos perfis e competências dos Voluntários de Governança, não se pode perder de vista que a Assembleia, os Conselhos e Comitês são órgãos colegiados e, como tal, é importante buscar a diversidade de conhecimentos e experiências de seus participantes.

Os Órgãos de Governança devem ser participativos e efetivos. Os conselheiros devem ser isentos de conflitos de interesses e seus deveres

e responsabilidades são abrangentes, não restritos às participações em reuniões da Assembleia e Conselhos. Os Voluntários de Governança devem contribuir de fato para o desenvolvimento da organização e agir sempre com o objetivo de adicionar-lhe valor, zelando pela Imagem, pela reputação, credibilidade, visibilidade, sustentabilidade e programas e projetos da organização, cuidando para que as funções e os papéis de seus membros sejam cumpridos com qualidade.

Segundo Andrade e Rossetti²⁷, para garantir a efetividade de um Conselho, seus participantes devem apresentar os seguintes atributos:



Figura 7 – Atributos de Conselheiros

Essa visão foi mais detalhada por Vasconcellos (2006) na palestra *O Conselho de Administração que Cria Valor*²⁸. O Quadro a seguir tomou como referência esse detalhamento, devidamente adaptado

²⁷ Fonte: ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal - Professores da Fundação Dom Cabral. *Governança Corporativa – Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. 4.ed. São Paulo: Atlas, p. 289.

²⁸ VASCONCELLOS: Paulo Conte. *Palestra Evento Mensal IBGC Sul*, 2006.

para atender as particularidades do Voluntariado de Governança em OS com relação aos atributos de um Voluntário de Governança.

ATRIBUTOS	DETALHAMENTO
ENVOLVIMENTO CONSTRUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento com os valores da organização e seu código de conduta. • Disponibilidade de tempo para dedicar à organização. • Disponibilidade para se preparar para participar de reuniões de Assembleia, Conselhos e Comitês. • Compromisso com as responsabilidades assumidas. • Envolvimento com interesses legítimos da organização. • Compromisso com as metas estratégicas e resultados. • Capacidade para decisões fundamentadas. • Capacidade de apresentar questionamentos produtivos e proposições eficazes. • Habilidade para focalizar questões relevantes. • Capacidade de trabalhar bem com as pessoas em grupo. • Capacidade de ouvir; analisar; pensar com clareza e de forma criativa, avaliar a si próprio. • Relacionamentos de interesse da organização. • Capacidade e disposição para abrir portas para a organização na comunidade. • Empenho para atrair e sensibilizar outros voluntários.
INTEGRIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Receptividade e paciência para lidar com as pessoas. • Senso de humor. • Independência para propor, questionar e discutir. • Capacidade de escuta e respeito ao outro. • Sensibilidade e tolerância a pontos de vista diferentes. • Imparcialidade. • Honestidade. • Integridade. • Preocupação com o desenvolvimento da organização.

ATRIBUTOS	DETALHAMENTO
COMPETÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência e conhecimentos consistentes em áreas de atuação de interesse da organização. • Experiência internacional na área de atuação e de interesse da organização. • Amplo conhecimento de questões macro (instituições, política, economia). • Visão do todo em gestão. • Visão estratégica. • Conhecimento das melhores práticas de governança. • Proatividade na busca de informações relevantes para a formação de seus juízos. • Capacidade de trabalhar em time. • Conhecimento e experiência em organizações do Terceiro Setor. • Interesse no desenvolvimento de novas habilidades, em especial aquelas que agregam valor ao trabalho que realiza na organização.



QUALIFICAÇÃO DOS VOLUNTÁRIOS PARA ATUAREM NOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

A soma dos conhecimentos e experiências dos membros do Conselho deve ser capaz de responder às necessidades para o desenvolvimento das atividades e a realização da estratégia da organização.

ÓRGÃO DE GOVERNANÇA	CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS
ASSEMBLEIA GERAL	<ul style="list-style-type: none"> • As mesmas definidas para os membros do Conselho de Administração.
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência e participação em outros conselhos de Administração. • Experiência como executivo sênior. • Experiência em gestão de mudanças e administração de crises.

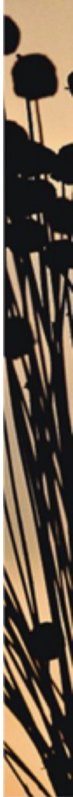
ÓRGÃO DE GOVERNANÇA	CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência em identificação e controle de riscos. • Experiência em gestão de pessoas. • Conhecimento de Finanças. • Conhecimentos Contábeis. • Conhecimentos Jurídicos • Conhecimento dos negócios da organização. • Contatos de interesse da organização.
CONSELHO FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de realizar seu trabalho minimizando as interferências no dia a dia da administração. • Competência para atuação crítica e construtiva nos campos financeiro, legal e de negócios, aliada à capacidade de relacionamento. • Conhecimento da organização, seu campo de atuação e práticas de negócio. • Qualificação e conhecimento nas áreas de contabilidade e finanças. • Independência frente à administração da organização. • Independência econômica (aconselhável).
CONSELHOS CONSULTIVOS²⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da operação de organizações do Terceiro Setor. • Conhecimento do funcionamento da organização. • Conhecimentos que agreguem valor à Missão e à Estratégia da organização. • Contatos de interesse da organização. • Conhecimento de Finanças/Contábeis/Jurídicos.
COMITÊS³⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento específico no tema do comitê. • Conhecimento da operação de organizações do Terceiro Setor.

²⁹ O conselheiro não toma decisões pela organização, mas deve estar preparado para contribuir de forma proativa com *insights*, opiniões e sugestões para o aprimoramento contínuo da organização.

³⁰ Os comitês devem ser formados por conselheiros. Quando isto não for possível, devem ser coordenados por um conselheiro e composto por especialistas externos com conhecimento do tópico do comitê.

É importante considerar ainda que a organização, por sua vez, deve prover condições para que os conselhos, assembleias e comitês, e os voluntários participantes exerçam suas competências de forma eficaz, cabendo a ela, dentre outras ações:

- Proporcionar as capacitações necessárias para que o Voluntário de Governança desempenhe adequadamente as suas funções.
- Manter disponíveis, sempre, as informações necessárias à realização das atividades sob a responsabilidade do Voluntário de Governança.
- Planejar reuniões em número e com duração e agenda adequadas para que os conselheiros façam as análises e tomem decisões.
- Prover informações abrangentes, claras e concisas, antes das reuniões, para fundamentar as análises e decisões.
- Motivar a participação.



GESTÃO DO VOLUNTARIADO DE GOVERNANÇA³¹

A gestão do voluntariado de governança pressupõe um processo contínuo no sentido de atrair, capacitar, reter e substituir voluntários, de forma que a organização mantenha constantemente em seus quadros pessoas qualificadas, motivadas e comprometidas com a missão da organização.

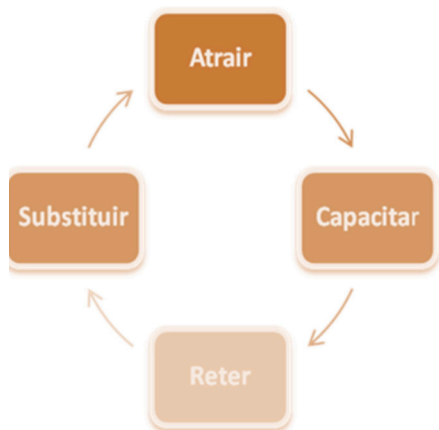


Figura 8 – Gestão do voluntariado de governança

Cada uma dessas etapas tem características específicas e requer alguns cuidados.

ATRAIR

1 - Introdução

Neste documento, **atrair** significa sensibilizar e motivar voluntários para a causa da organização, procurando designá-los para funções e tarefas

³¹ Heloisa Bedicks, Presidente do IBGC

que melhor atendam seus interesses e as necessidades da organização. Em síntese, o objetivo final de atrair voluntários é poder contar com as pessoas certas no lugar certo.

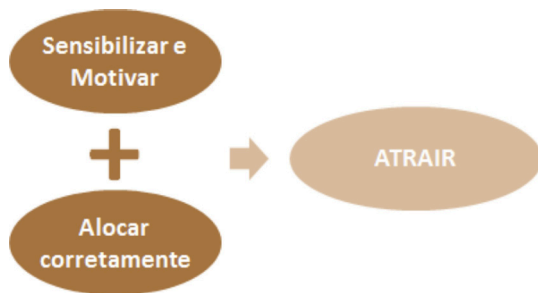


Figura 9 – Atrair voluntários


2 – Por que e para que atrair voluntários?

Em primeiro lugar, é importante que a Organização tenha claro **por que e para que** ela deseja atrair voluntários, principalmente voluntariado de governança. As respostas para essas perguntas estão diretamente relacionadas com a Missão e a Visão de Futuro da Organização, a sua sustentabilidade no longo prazo, a mobilização de recursos, os projetos e programas sociais que desenvolve e a composição de sua governança e de sua administração.

Para o **ChildFund Brasil**, por exemplo, a missão é:

Apoiar o desenvolvimento de crianças em situação de privação, exclusão e vulnerabilidade social, tornando-as capazes de realizar melhorias em suas vidas e de aproveitar a oportunidade de se tornarem jovens, adultos, pais e líderes que conferirão sustentáveis e positivas às suas comunidades.

Mobilizar pessoas e instituições para que atuem na valorização, proteção e promoção dos direitos das crianças na sociedade.



Ainda para o **ChildFund**, e como exemplo, a Visão de Futuro consiste em³²:

- Ser referência na gestão de excelência de programas e projetos socioambientais.
- Ser reconhecida como promotora de desenvolvimento local sustentável.
- Ser gestora do conhecimento.
- Ser percebida como uma organização que compartilha conhecimentos.
- Possuir 77 mil crianças apadrinhadas até o final do FY17 (17.000 padrinhos brasileiros e 60.000 padrinhos estrangeiros).

Nesse caso, tanto a **Missão** quanto a **Visão de Futuro** do ChildFund já apontam para a necessidade de voluntários. A Missão faz referência à mobilização de pessoas e, como explicitada na Visão de Futuro (número de crianças apadrinhadas até 2020), atrair voluntários é uma ação diretamente relacionada à **gestão e operação**, à **sustentabilidade** e à **mobilização de recursos** necessários para a realização de sua missão e, portanto, indispensável para a sobrevivência da Organização.

Além disso, a meta do **ChildFund Brasil** de constituir-se referência na gestão de excelência de programas e projetos socioambientais também envolve diretamente atrair voluntários não apenas para **atuação direta nas comunidades**, visto que essas ações são desenvolvidas essencialmente por voluntários locais, mas também para apoiar os processos internos de **gestão de programas e projetos**.

Atrair voluntários para **atuar na governança e na administração de uma OS** deve ser um processo permanente, pois diz respeito à própria existência da organização como entidade jurídica. A boa governança e a

³² Metas estabelecidas para serem alcançadas até 2020.

gestão de qualidade são essenciais para a garantia da sustentabilidade da organização. Sendo assim, da mesma forma que para a mobilização de recursos e para a atuação em programas e projetos, a organização deve planejar esse processo.

3 - Como atrair voluntários?

Tendo identificado, de forma detalhada, as suas necessidades quanto ao número e ao perfil dos voluntários de que necessita para desenvolver as suas ações, a Organização deve avaliar em que medida os quadros já existentes atendem essas necessidades, para planejar ações visando atrair novos voluntários. As respostas a algumas perguntas podem ajudar nesse planejamento:

- *Que Organização ela é, e o que ela pretende ser?*
- *O que a Organização pode propiciar aos voluntários?*
- *Que expectativas a Organização tem em relação ao trabalho voluntário (doação/ troca)?*
- *Que planos a Organização tem com relação ao trabalho voluntário (doações/ trocas)?*
- *Que diferença a Organização pode fazer na vida dos voluntários?*

Com base nas respostas a essas perguntas, é possível planejar ações de marketing e outras como, por exemplo, envolver conselheiros e funcionários em programas específicos de divulgação da atuação da organização, com o objetivo de sensibilizar pessoas de suas redes de relacionamentos e de atraí-las para o exercício do voluntariado na organização.

Cada organização deve procurar identificar onde, quando e como poderá desenvolver ações para atrair voluntários, que devem ter algumas das características apresentadas a seguir.

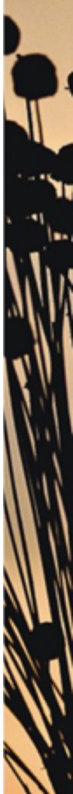




Figura 10 – Características de pessoas que apresentam potencial para o voluntariado

4 – Como alocar voluntários?

Depois de atrair, é preciso que a organização adote uma política para atuação dos novos voluntários, estabelecendo diretrizes para orientá-los quanto à forma com a qual eles poderão contribuir efetivamente com a causa.

Em primeiro lugar, é preciso que o voluntário que ingressa na organização seja cadastrado com informações de seus dados pessoais, formação e experiências.

Tendo em vista o perfil do voluntário, é necessário também identificar a Categoria de Voluntariado (Figura 3, página 29), mais adequada para sua atuação. Os tipos de perfil apresentados a seguir podem facilitar a tarefa de alocação. É importante ressaltar que uma mesma pessoa pode se enquadrar em mais de uma categoria de voluntariado.

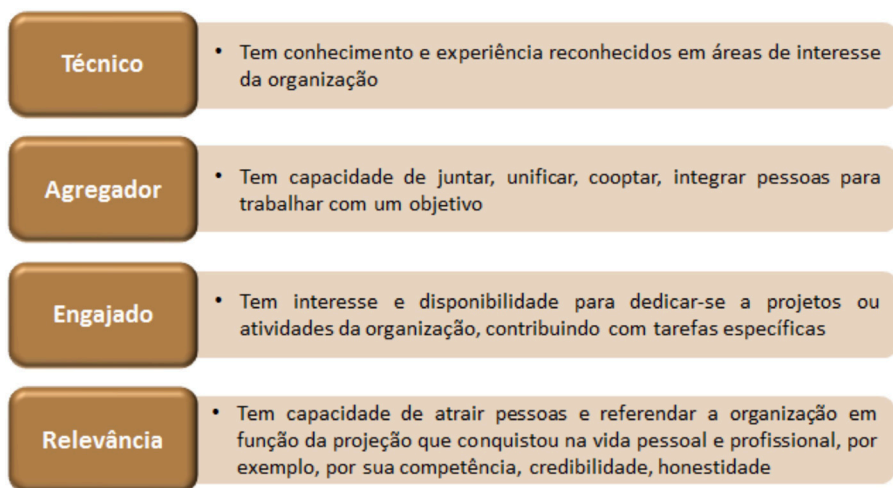



Figura 11 – Perfil do voluntário

Em uma tabela de dupla entrada (Perfil do Voluntário X Categoria de Voluntariado), que deve ser preenchida pelo próprio voluntário³³, podem-se identificar possibilidades para sua alocação, otimizando o uso de suas competências.

		Categoria de Voluntariado			
		Governança (Assembleia, Conselho e Comitês)	Gestão (Assessoria Executiva, Suporte Administrativo — Tesouraria, Contabilidade RH, IT — e Apoio a Programas)	Mobilização de Recursos (Marketing, Aquisição de Doadores, Comunicação)	Comunitário (Unidade de Campo / Comunitária, Produto Social)
Perfil Geral do Voluntário	Técnico				
	Agregador				
	Engajado				
	Relevância				

Figura 12 – Perfil do voluntário x categoria de voluntariado

³³ Dependendo do grau de instrução do voluntário, a Organização poderá optar pelo preenchimento da ficha por um funcionário, ao invés de designar a tarefa ao próprio voluntário.



Além do preenchimento do quadro, para que a alocação seja mais precisa e considere também os desejos e necessidades do voluntário em relação ao trabalho que ele pretende realizar, deve ser aplicado a ele um questionário com algumas questões que podem **calibrar expectativas e demandas**. Como exemplo:

- *O que desejo realizar/fazer?*
- *Como posso contribuir?*
- *Como posso fazer diferença?*
- *Que expectativas eu tenho neste trabalho voluntário (doação/troca)?*
- *Quais compromissos eu quero assumir?*
- *Quais recursos (capacidades/competências/habilidades) eu possuo?*
- *Que tempo posso dedicar ao trabalho voluntário?*

Todas essas informações devem ser mantidas na Organização, para consulta. A elas devem somar-se informações mais específicas sobre o trabalho realizado pelo voluntário (onde, como, quando), incluindo avaliação. Essas informações serão muito importantes, por exemplo, caso haja necessidade de remanejamentos de alocações.

É importante considerar que muitas pessoas deixam de exercer o trabalho voluntário por questões pessoais temporárias e adiam seu retorno por contingências do dia a dia. Nesses casos, um contato da Organização com essas pessoas, por motivo de demanda específica, que de acordo com as informações arquivadas será bem atendida por elas, poderá fazer com que esses voluntários sejam novamente atraídos.

Diante do potencial das informações sobre os voluntários para uso no atendimento de remanejamentos e reconquista de voluntários, poderíamos considerá-lo como *Carteira de Voluntários*.

Até 2015, o **ChildFund** pretende informatizar sua Carteira de Voluntários, com o objetivo de facilitar buscas e realizar pesquisas


sobre perfis e atuações das pessoas que exercem trabalho voluntário na Organização.

5 – Escolha e alocação do voluntário de governança

O **ChildFund Brasil** tem adotado uma prática bastante eficaz para a escolha dos Conselheiros de sua Governança. No **ChildFund Brasil**, o Conselho Consultivo é constituído por pessoas que são indicadas ou convidadas por outros conselheiros ou membros da Assembleia, para compor esse órgão, tendo em vista não apenas a competência para contribuir com o próprio conselho consultivo, mas, principalmente, por apresentarem potencial para futuramente compor a Assembleia ou os Conselhos Administrativo e Fiscal.

Caso o convidado não exerça ainda um trabalho voluntário na organização, ele é cadastrado com informações sobre seus dados pessoais, formação e experiências, preenche o quadro *Perfil do Voluntário X Categoria de Voluntariado* apresentado na página 57 e responde ao questionário para calibragem de expectativas e demandas, como qualquer outro voluntário. As informações obtidas a partir da análise desses instrumentos permitem identificar o potencial de cada um para trabalhar nas diversas funções dos conselhos ou em comitês. É importante ressaltar que os possíveis futuros voluntários (Conselheiros de Governança) devem ser analisados principalmente em relação ao real interesse pela causa da instituição, às suas competências, suas experiências e à disponibilidade de tempo para dedicação ao trabalho. Os atributos necessários para exercício dos diversos cargos nos conselhos devem estar explicitados no Estatuto da organização.

Dependendo do interesse, do perfil e da disponibilidade do voluntário de governança, seu trabalho poderá ir além de sua atuação nos conselhos, por exemplo, como voluntário de mobilização de recursos, de operação, e/ou de gestão.



Durante o tempo em que compõem o Conselho Consultivo, os conselheiros estão sendo analisados de forma mais detalhada quanto à adequação para atender as necessidades da Organização, enquanto se preparam para compor a Governança, conhecendo melhor a organização e seus projetos e participando de capacitações. De forma simplificada, o Conselho Consultivo funciona como uma *incubadora* de futuros membros da Governança. Dessa maneira, a Organização garante que o processo de substituição de seus Conselheiros de Governança não se constitua em equívocos e descontinuidades.

No caso de organizações que já tenham sua Governança constituída ou que pretendam realizar substituições em sua Governança, as orientações dadas no item 4 podem ajudar a rever e determinar os papéis dos voluntários.

CAPACITAR / Conhecimento

Todo novo voluntário deve receber da organização as informações e capacitações necessárias para iniciar suas atividades e ser formalmente apresentado às pessoas com as quais ele vai interagir.

No caso de ingresso de voluntários na Governança, o IBGC recomenda:

Cada conselheiro deve passar por um programa de introdução, com a descrição de sua função e responsabilidades. Deve também receber os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos, entre outras informações relevantes sobre a organização e o setor de atuação. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas de conselho, aos diretores e às pessoas-chave da organização, além de conduzido a visitas aos principais locais onde a organização desenvolve atividades.³⁴

³⁴ < www.ibgc.org.br > Acesso em: 24/07/2012




Mas isto não basta, pois, cada vez mais, as organizações tendem a encontrar novas perspectivas de evolução, e, em decorrência desse fato, adaptam e até mesmo modificam significativamente suas estratégias. Ainda que os Voluntários de Governança sejam pessoas autônomas e, de um modo geral, procurem atualizar seus conhecimentos para exercer de forma competente o trabalho que se propuseram a realizar, a capacitação da governança, como iniciativa da organização, é fundamental para a boa governança, constituindo-se em espaço para a consolidação da equipe como grupo operativo e o estabelecimento de consensos.

A capacitação dos Voluntários de Governança deve ser continuada e considerada pelas organizações como um processo de autoavaliação, que estabelece uma rede de aprendizagem autossustentável, capaz de absorver turbulências e transformações com criatividade e dinamismo. A abrangência do papel da capacitação continuada na organização não se reduz apenas a oferecer condição para que os voluntários de governança melhor se capacitem ou se desenvolvam, mas, também, como força capaz de intervir na organização.

Alguns temas devem ser sempre alvo de programas de capacitação do voluntariado de governança ofertados pela organização, principalmente porque esses voluntários atuam durante mandatos, sendo, portanto, substituídos de tempos em tempos:

- Governança e o papel do conselheiro
- O papel e as atribuições dos Conselheiros de Administração
- Noções de legislação, finanças e contabilidade para o terceiro setor
- Gestão de riscos e o papel dos conselheiros

Encontros de reconhecimento do trabalho voluntário e para confraternização também podem contribuir para o estreitamento de laços afetivos entre os membros da Governança e a consolidação



do time, reforçando a mobilização desses parceiros para a causa da organização.

RETER

Conforme exposto no item anterior, a capacitação continuada e os encontros para o reconhecimento e confraternização dos Voluntários de Governança constituem-se ações importantes para reter esses profissionais.

Além disso, é importante considerar que dentro de cada um de nós existe a necessidade de sabermos que, de alguma forma, fazemos a diferença para alguém. Ou seja, o reconhecimento é tão necessário para o crescimento e o bem-estar de uma pessoa quanto o alimento e a habitação.

Por isto, é necessário que a Organização manifeste seu reconhecimento pela dedicação dos voluntários de Governança à sua causa. O reconhecimento do grupo também é importante porque nem todos têm a capacidade de sobressair individualmente, mas juntos, como um time, todos podem se destacar contribuindo e fazendo parte de uma equipe competente.

Esse reconhecimento pode ser feito por meio do estabelecimento de uma política de valorização dos voluntários, que pode envolver, por exemplo, workshops, em que os resultados da organização são apresentados e elogiados, e em conjunto com a Governança são avaliados. Nessas oportunidades, os méritos devem ser reconhecidos e premiados se a organização julgar conveniente.

Um documento de avaliação pode ser emitido, sendo de extrema importância para o crescimento e o progresso do colaborador ou de grupos de colaboradores — Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Comitês. Nesse documento deve ser

apresentada a relação das principais realizações no período. O reconhecimento sempre deverá ser direcionado para cada um, pois as pessoas têm necessidades diferentes e, conseqüentemente, precisam ser reconhecidas de formas diferentes.

SUBSTITUIR

Com a evolução dos cenários e das estratégias de uma organização, muitas vezes são necessárias pessoas com novos perfis para enriquecer os conselhos com novas qualificações. Esse processo pode ser facilitado pela criação de políticas claras e transparentes sobre mandatos e substituições. Para proporcionar clareza e objetividade ao processo de escolha e substituição de Conselheiros de Governança³⁵, o estatuto da Organização deve prever:


- o número de conselheiros, ou os números máximo e mínimo permitidos;
- o processo de escolha dos conselheiros;
- o processo de escolha e substituição dos presidentes dos conselhos;
- o prazo do mandato e condições para reeleição;
- as condições para a extinção de um mandato;
- o modo de substituição dos conselheiros³⁶.

Para a prática da boa governança, os Conselhos devem ser avaliados. Essa avaliação deve ser feita anualmente e sua sistematização precisa estar adaptada à situação de cada organização. É importante que a avaliação seja respaldada por processos formais, com escopo de atuação e qualificação bem definidos.

³⁵ Conselhos Administrativo e Fiscal e Assembleia.

³⁶ Convite, eleição, Aprovação da Assembleia etc.





O modelo de avaliação utilizado deve estar alinhado com as metas da organização e, para evitar resistências, deve ser conhecido antecipadamente pelos conselheiros. A condução da avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho Administrativo, mas sugere-se também o processo de autoavaliação. A participação de especialistas externos pode dar maior objetividade ao processo.

Segundo Paulo Vasconcellos³⁷, “um Conselho só criará valor se estiver alinhado com as melhores práticas de governança, com uma clara definição de seu papel, uma estrutura apropriada, com as pessoas certas e processos que permitam extrair o máximo de cada conselheiro”.

Ainda de acordo com o mesmo autor, para avaliar os conselhos de uma organização, é importante responder a algumas perguntas:

- *Os conselheiros estão conscientes de suas responsabilidades e dos desafios da Organização?*
- *Os conselheiros conhecem bem as variáveis-chaves do desempenho da Organização e os riscos envolvidos?*
- *O conselho tem dedicado tempo considerável para discutir os objetivos de longo prazo da Organização e as estratégias para atingi-los?*
- *O conselho periodicamente revisa a estrutura organizacional, o desempenho dos executivos, a política de RH e analisa a necessidade de eventuais mudanças para o futuro?*
- *O conselho recebe no momento apropriado as informações para ter certeza de que está contribuindo para a Governança da Organização e de seus executivos?*
- *O conselho tem tempo e conhecimento suficientes para analisar e tomar decisões difíceis?*
- *Os conselheiros têm independência para tomar decisões?*

³⁷ VASCONCELLOS, Paulo Conte. *O conselho de administração ideal de uma empresa*. <<http://www.bmfbovespa.com.br/Pdf/CiasListadasArtigo3.pdf>> Acesso em: 25/07/2012.

Embora as questões apresentadas tenham sido formuladas para o setor empresarial, elas são pertinentes para Organizações Sociais.

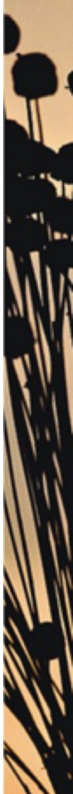
Na Bovespa³⁸, o documento *Diretrizes de Governança Corporativa* sugere que o processo de avaliação seja conduzido pelo presidente do Conselho Administrativo, com todos os conselheiros respondendo a perguntas específicas sobre as cinco dimensões fundamentais:


- Foco estratégico do Conselho
- Conhecimento e informações sobre o negócio
- Independência e processo decisório do Conselho
- Funcionamento das reuniões e dos comitês do Conselho
- Motivação e alinhamento de interesses

A Bovespa sugere também que o resultado consolidado da avaliação dos conselhos, obtido a partir das respostas às questões, seja discutido em reunião do conselho, quando são definidos planos para eventuais melhorias. O processo da avaliação do conselho deve ser divulgado no Relatório Anual, assim como os principais aspectos do plano anual de melhorias.

Além da avaliação do conselho como um todo, devem ser realizadas avaliações individuais de seus membros não só em função da obtenção de informações para o reconhecimento de suas ações, mas principalmente porque essa prática pode fornecer subsídios para o exercício da boa governança, conforme apresentado no item anterior. Nessa avaliação devem ser formuladas perguntas para aferir o grau de dedicação, o preparo pessoal, a participação e a postura nas reuniões.

³⁸ BOVESPA - Diretrizes de Governança Corporativa, <http://ri.bmfbovespa.com.br/upload/porta1_investidores/pt/governanca_corporativa/estatutos_politicas/Diretrizes_de_Governanca_Corporativa_da_BM&FBOVESPA.pdf> Acesso em: 25/07/2012.





Como exemplo, algumas questões, recomendadas pelo IBGC³⁹, que podem servir de orientação para a autoavaliação e avaliação dos conselheiros pelo presidente:

Autoavaliação

- *Você considera que o seu preparo pessoal, grau de dedicação e disponibilidade de tempo para o desempenho de suas atividades são adequados?*
- *Sua postura predominante nas reuniões de conselho tem sido ativa e construtiva, de modo a agregar valor às discussões?*
- *Você contribui para a elaboração e cumprimento da agenda de reuniões?*
- *Você tem procurado participar de cursos de atualização ou certificações?*

Avaliação pelo Presidente

- *O conselheiro conhece e entende missão, visão, valores, estratégia e plano de negócios da organização?*
- *O conselheiro prepara-se adequadamente e tem participação efetiva durante as reuniões?*
- *O conselheiro acompanha o cumprimento dos objetivos estratégicos e participa dos debates, agregando valor às decisões?*
- *O conselheiro mantém uma atitude de respeito pessoal e profissional com os outros conselheiros?*

As avaliações individuais devem ser discutidas pelo presidente do Conselho com cada conselheiro e mantidas em sigilo.

³⁹ IBGC – Cadernos de Governança Corporativa - Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.

LEGISLAÇÃO

LEI DO VOLUNTARIADO

Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998

Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

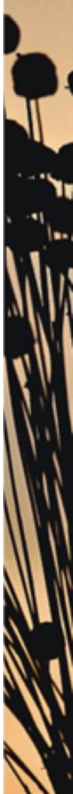
Art.1. Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade.

Parágrafo único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

Art. 2. O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições do seu exercício.

Art. 3. O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Parágrafo único. As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.



Art. 4. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 18 de fevereiro de 1998; 177 da Independência e 110 da República

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Paulo Paiva

(Publicado no Diário Oficial da União, de 19/02/98)

LEI DO VOLUNTARIADO

*A lei do voluntariado (9.608/98) foi concebida para uma relação de trabalho **gratuito** entre indivíduo e entidade sem fins lucrativos, regulada por um documento muito simples, o **termo de adesão**. Nele, além da **identificação** das partes, também se definem a **atividade** a ser desenvolvida, sua **duração** e **resultados esperados** e a condição de gratuidade.*

Disso, abstrai-se que não existe trabalho voluntário para o próprio empregador, mesmo que ele seja uma entidade sem fins lucrativos. *A proteção constitucional aos direitos do trabalhador impede que haja uma dupla relação jurídica, conduzindo não só à ineficácia de qualquer documento que regule trabalho voluntário entre empregado e empregador, como também ao acréscimo do tempo de trabalho voluntário na jornada de trabalho, como horas extras.*

Outro aspecto relevante é o fato de que a lei não protege atividades voluntárias prestadas para comunidades não organizadas. Se uma empresa autoriza que seus funcionários desenvolvam tais atividades



em seu estabelecimento, em qualquer horário, ou fora dele, durante o horário de trabalho, sem que haja uma entidade parceira sem fins lucrativos, assume os riscos decorrentes de acidentes de trabalho e, conforme o caso, de horas extras.

A eliminação de tais riscos é, porém, simples. Se o trabalho vier a ser desenvolvido dentro da empresa, a parceria com uma entidade que firme os termos de adesão com os funcionários voluntários eximirá o empregador dos riscos de acidentes de trabalho e horas extras, bastando para isso que os *controles de frequência dos empregados voluntários demonstrem a saída do trabalho, e que a empresa tenha cópias dos termos de adesão, principalmente se o trabalho voluntário vier a ser desenvolvido em horário normal da jornada de trabalho do empregado liberado.*

Para os riscos com terceiros dentro de seu estabelecimento, a contratação de uma cobertura de responsabilidade civil no seguro das edificações da empresa é suficiente para neutralizá-los.

Para os trabalhos voluntários prestados fora da empresa, em horário de expediente, a saída anotada no registro de frequência e o termo de adesão devem ser comprovados. Para aqueles fora da empresa e do expediente normal, o risco é insignificante, desde que o empregador não tenha, de qualquer forma, participado ativamente do engajamento de seu funcionário no trabalho para a entidade, de modo a evitar a arguição de vícios na vontade do empregado em participar em tais programas.

A eficiente gestão de tais riscos não só afastará perdas pecuniárias, como assegurará o desenvolvimento da responsabilidade social da empresa e seus funcionários, com reconhecidos benefícios para a sociedade.

Eduardo Szazi é advogado especializado em responsabilidade social corporativa, autor do livro *“Terceiro Setor: Regulação no Brasil”*.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, James. *Parcerias – Fundamentos e Benefícios*. São Paulo: Elsevier.

BLASCO, Aída. *Fortalecendo o Voluntariado no Brasil*. Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária.

BORNSTEIN, David. *How to Change the World*.

CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. *Governança Corporativa: um modelo brasileiro*. Elsevier, 2008.

CLINTON, Bill. *Doar*.

CORULLÓN, Monica. Coordenadora do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária. *Palestra para voluntários Hospital do Câncer*. 1999.

DRUCKER, Peter. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças/ Administração de organização sem fim de lucro*. São Paulo: Pioneira, 1999.

GARCIA, Oscar. *Fortalecendo o Voluntariado no Brasil*. Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária.

HESELBEIN, Frances. *A Organização do Futuro/O Líder do Futuro/A Comunidade do Futuro*.

KOTLER, Phillip. *Strategic Management of Non Profit Organization*. 1986.

JEAVONS, Thomas. *Growing Givers' Hearts*.

LETTS, Christine. *High Performance Nonprofit Organizations*.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor*. São Paulo: Atlas, 1993.

NANUS, Burt. *Liderança para o Terceiro Setor*. Stephen Dobs, 2000.

PROJETO GETS/UNITED WAY OF CANADÁ. Conteúdo do Workshop, Gerenciamento de Voluntariado.

ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. *Governança Corporativa – Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. São Paulo: Atlas.

SCHARMER, Otto. *Presença / Teoria U*.

SZAZI, Eduardo. *Terceiro Setor: Regulação no Brasil*.

VASCONCELLOS: Paulo Conte. *O conselho de administração ideal de uma empresa*. Palestra Evento Mensal IBGC Sul - 2006.

ZOHAR, Danna. *Spiritual Capital*.



ANEXO

MODELO DE TERMO DE ADESÃO AO TRABALHO VOLUNTÁRIO

Nome da Organização: _____

Endereço: _____

Inscrição no CNPJ nº: _____

Área de atividade: _____

Nome do voluntário: _____

Documento de Identidade: _____ CPF: _____

Endereço: _____

Referências Pessoais: _____

O trabalho voluntário a ser desempenhado junto a esta organização, de acordo com a Lei nº 9.608 de 18/02/1998, é atividade não remunerada, com finalidades _____ (assistenciais, educacionais, científicas, cívicas, culturais, recreativas, tecnológicas, outras), e não gera vínculo empregatício nem funcional ou quaisquer obrigações trabalhistas, previdenciárias e afins.

Trabalho voluntário na área de: _____

Tarefa específica: _____

Duração de: _____ até _____ Horários: _____

Resultados esperados: _____

Sempre que devam ser feitas despesas a serem ressarcidas, essas devem ser previamente autorizadas pela entidade.

Declaro estar ciente da legislação específica sobre serviço voluntário e que aceito atuar como voluntário nos termos do presente Termo de Adesão.

Cidade, ____ de _____ de 20____.

Assinatura do voluntário, R.G. e CPF

Testemunhas:

Assinatura, R.G. e CPF

Assinatura, R.G. e CPF

De acordo: _____

Superintendente ou Coordenador da Organização

ANOTAÇÕES



Campus Aloysio Faria

Centro Alfa – Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 – Nova Lima – MG – Brasil
Tel.: 55 (31) 3589-7200

Unidade BH

Rua Bernardo Guimarães, 3071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte – MG – Brasil
Tel.: 55 (31) 3299-9700

Unidade SP

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184
Ed. Olímpia Trade, 15º andar – Vila Olímpia
04548-004 – São Paulo – SP – Brasil
Tel: 55 (11) 3513-4700

www.fdc.org.br

atendimento@fdc.org.br

4005 9200 (capitais)

0800 941 9200 (demais localidades)

