

Governança Corporativa em entidades do Terceiro Setor

Módulo 2: Conceitos, Origem, Princípios e Aplicações para Entidades do Terceiro Setor

Prof. Dr. Alex Mussoi

Comissão Técnica de Contabilidade na Governança Corporativa

Apresentação do Curso:

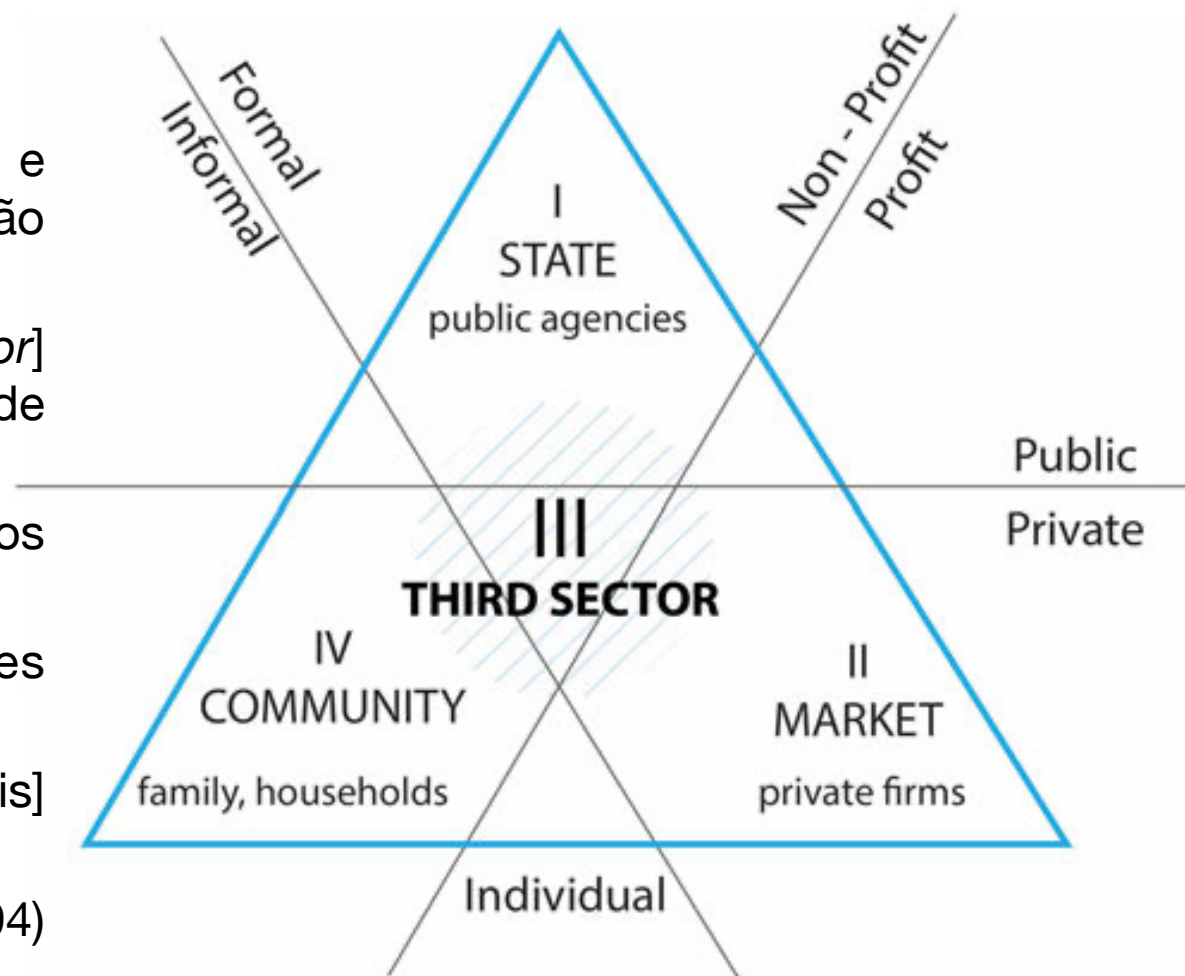
- Entidades do Terceiro Setor: Conceitos, Características, Legislação e Tipificações Jurídicas;
- Principais desafios das Entidades do Terceiro Setor;
- Governança Corporativa:
 - Conceitos, Origem e Histórico;
 - Códigos de Boas Práticas de Governança;
 - IBGC e o Código de Governança para Entidades do Terceiro Setor;
 - Estrutura Organizacional e Principais Recomendações de Boas Práticas para as entidades deste grupo.

Entidades do Terceiro Setor

O que é terceiro setor?

- É um conjunto de Organizações e Iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos.
- Termo traduzido do inglês [*Third Sector*] começou a chegar no Brasil na década de 90.
- Primeiro Setor [Estado] = agentes públicos atuam para fins públicos;
- Segundo Setor [Mercado] = agentes privados para fins privados;
- Terceiro Setor [Organizações Sociais Civas] = agentes privados para fins públicos.

Fernandes (1994)



Entidades do Terceiro Setor

Quais são as entidades do Terceiro Setor?

- São as organizações de direito privado que exercem atividades sem fins lucrativos;
- Termo mais usual: Organizações da Sociedade Civil (OSC);
- Características Observadas (Ipea, 2018):
 - são privadas e não estão vinculadas jurídica ou legalmente ao Estado;
 - não possuem finalidades lucrativas, ou seja, não distribuem o excedente entre proprietários ou diretores, e, se houver geração de superávit, este é aplicado em atividades-fim da organização;
 - são legalmente constituídas, ou seja, possuem personalidade jurídica e inscrição no CNPJ;
 - são auto-administradas e gerenciam suas próprias atividades de modo autônomo;
 - são constituídas de forma voluntária por indivíduos, e as atividades que desempenham são de livre escolha por seus responsáveis.

Entidades do Terceiro Setor

Quais são as entidades do Terceiro Setor?

- Segundo a **Lei 13.204/2015** são:
 - entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;
 - as sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social.
 - as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos.

Entidades do Terceiro Setor

Legislação aplicada às entidades do Terceiro Setor

- Regimento Legal: **Lei 10.406/2002 - Código Civil**
- São organizadas em 4 tipos jurídicos principais [Art. 44]:
 - Associações [Art. 53 - Art.61];
 - Fundações [Art. 62 - Art.69];
 - Organizações Religiosas;
 - Partidos Políticos;

Entidades do Terceiro Setor :

Associações e Fundações

Associações:

- União de pessoas que se organizem para fins não econômicos;
- Não existem direitos e obrigações entre os associados;
- Estatuto Social: denominação, finalidade e sede; requisitos para admissão, demissão e exclusão dos associados; os direitos e deveres dos associados; as fontes de recursos para manutenção; modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos; as condições para alterações estatutárias e dissolução; a forma da gestão administrativa e aprovação das contas.
- Assembleia geral compete privativamente em reunião extraordinária: Indicar e Destituir os administradores e alterar o estatuto.

Entidades do Terceiro Setor :

Associações e Fundações

Fundações:

- Instituidor dotação especial de bens livres (por escritura pública ou testamento), especificando o fim a que se destina e, se quiser, a maneira de administrá-la.
- Finalidades limitadas (assistência social / educação / saúde / pesquisa / meio ambiente).
- A quem o Instituidor delegar a aplicação do patrimônio deverá providenciar o estatuto da fundação projetada.
- O Ministério Público deverá velar pelas fundações de seus respectivos estados.
- Alterações estatutárias e aprovações de contas devem passar pelo ministério público.

Distribuição das OSCs por Natureza

Dados atualizados
2023:

879.326

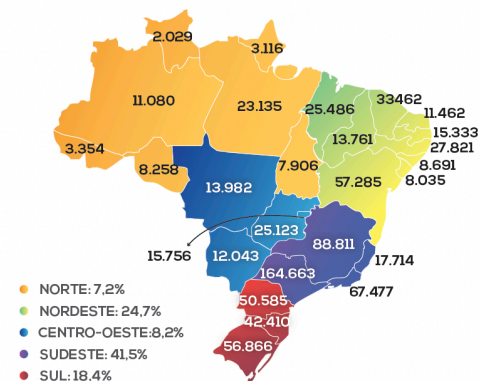
S a ú d e
Continua a
principal

<https://mapaosci.ipea.gov.br/#>

AS OSCS NO BRASIL

Até novembro de 2020, havia 815.676 organizações da sociedade civil (OSCs) – popularmente conhecidas como ONGs – em atividade no Brasil. Apesar de concentradas principalmente na região Sudeste, e terem como principais áreas de atuação temas ligados à religião e à defesa de direitos, essas organizações apresentam um caráter altamente diversificado quanto a origens, ações exercidas e recursos mobilizados. Este infográfico expõe um retrato das OSCs no Brasil a partir de dados do Mapa das OSCs.

DISTRIBUIÇÃO TERRITORIAL



* A localização das OSCs corresponde ao endereço de sua sede e não necessariamente sua região de atuação
* 32 OSCs não têm informação de UF registrada nas bases

REPASSE DE RECURSOS PÚBLICOS AO LONGO DO TEMPO

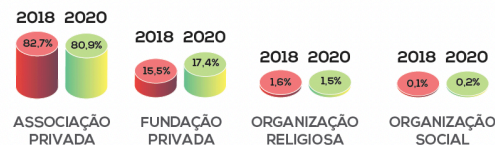


* VALORES EM BILHÃO

FINALIDADES DE ATUAÇÃO



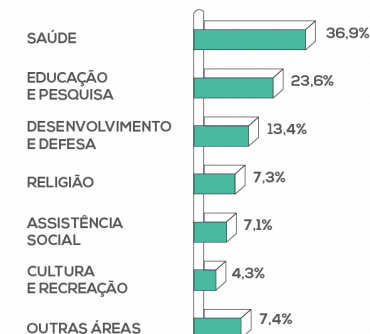
NATUREZA JURÍDICA



QUANTIDADE DE VÍNCULOS DE TRABALHOS FORMAIS

SEM VÍNCULOS 731.251
DE 1 A 2 33.483
DE 3 A 4 12.139
DE 5 A 9 12.504
DE 10 A 49 9.045
DE 50 A 99 3.488
DE 100 A 499 3.034
MAIS DE 500 732

QUANTIDADE DE VÍNCULOS ATIVOS POR ÁREA



Panorama das OSCs no Brasil

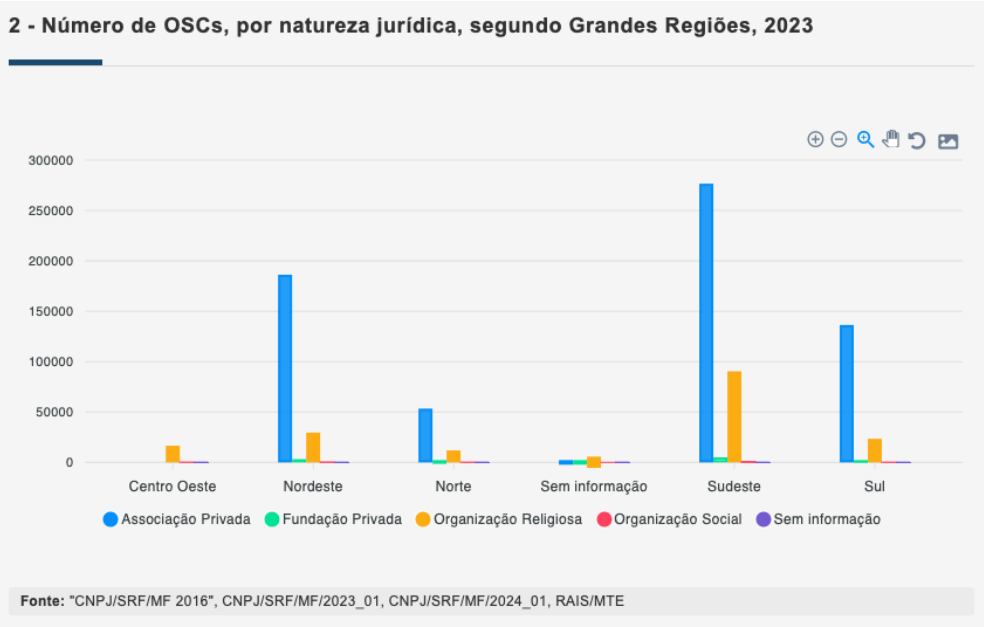
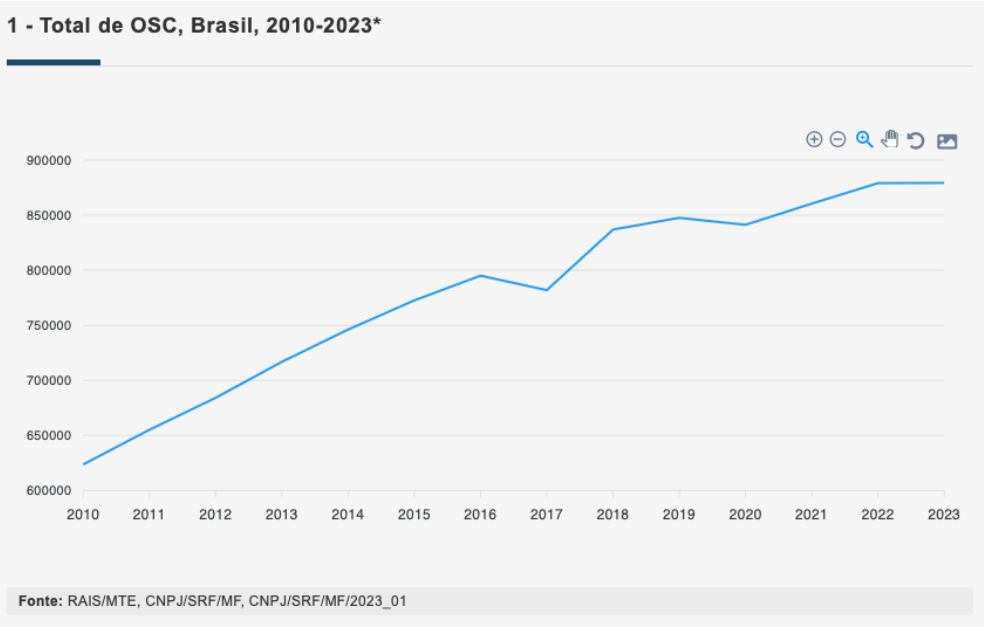
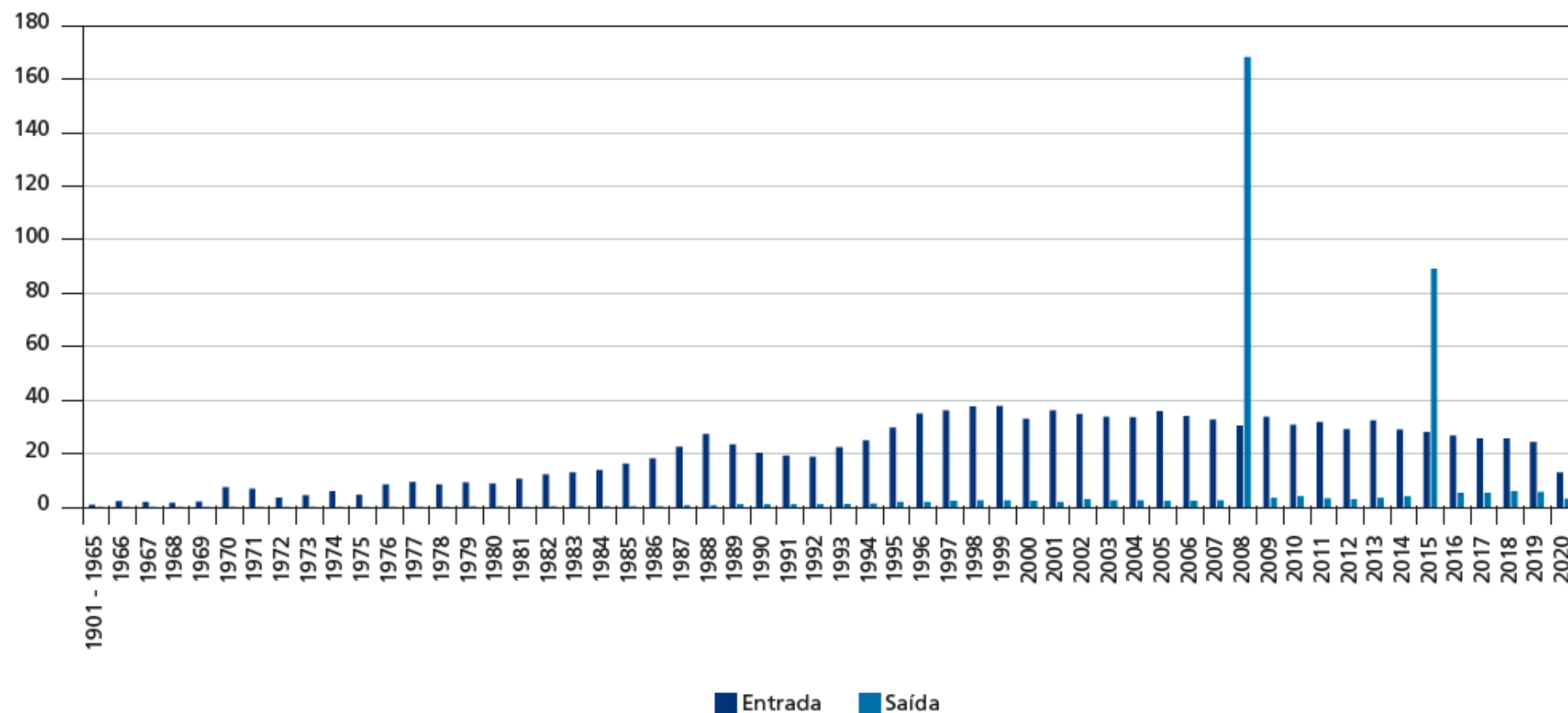


GRÁFICO 1

Distribuição das OSCs ativas ou não, por ano de fundação e ano de inatividade – Brasil
(Em 1 mil)



Fonte: CNPJ/Receita Federal. Disponível em: <<https://bit.ly/40Ynxnp>>. Acesso em: 2 maio 2023.

Obs.: Total de 1.116.290 OSCs analisadas, pois 64 não tinham informações do ano de fundação.

Taxa de Crescimento OSCs

Ipea (2023)

TABELA 2

Distribuição das OSCs por década de abertura e taxas de crescimento em relação à década anterior – Brasil

Década de início	n_osc	%	taxa_crescimento
1901-1909	4	0,00	-
1910-1919	6	0,00	50,00
1920-1929	15	0,00	150,00
1930-1939	61	0,01	306,67
1940-1949	115	0,01	88,52
1950-1959	219	0,02	90,43
1960-1969	8.041	0,70	3571,69
1970-1979	68.596	5,97	753,08
1980-1989	166.384	14,49	142,56
1990-1999	282.178	24,57	69,59
2000-2009	338.526	29,48	19,97
2010-2019	284.184	24,75	-16,05
Sem informação	64	0,01	-
Total	1.148.393	100,00	-

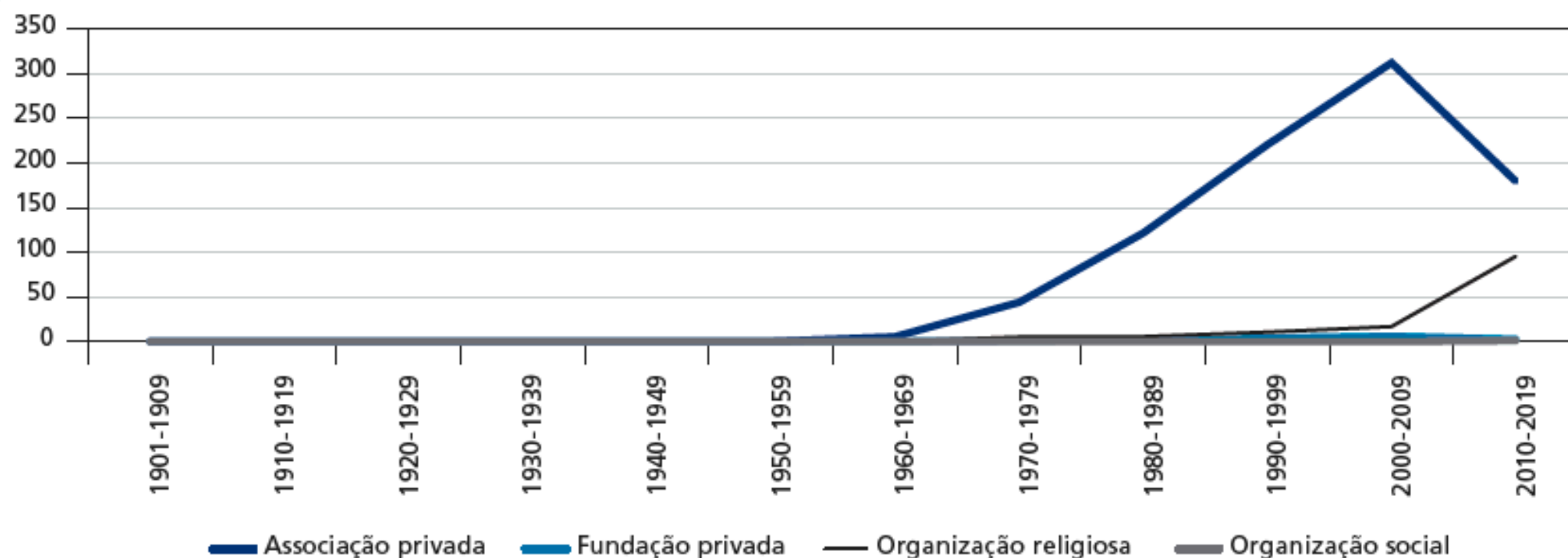
Fonte: CNPJ/Receita Federal. Disponível em: <<https://bit.ly/40Ynxnp>>. Acesso em: 2 maio 2023.

Obs.: Os dados de 2020 foram excluídos para não distorcer a análise por década.

GRÁFICO 3

Distribuição da criação de OSCs, por natureza jurídica e década – Brasil

(Em 1 mil)

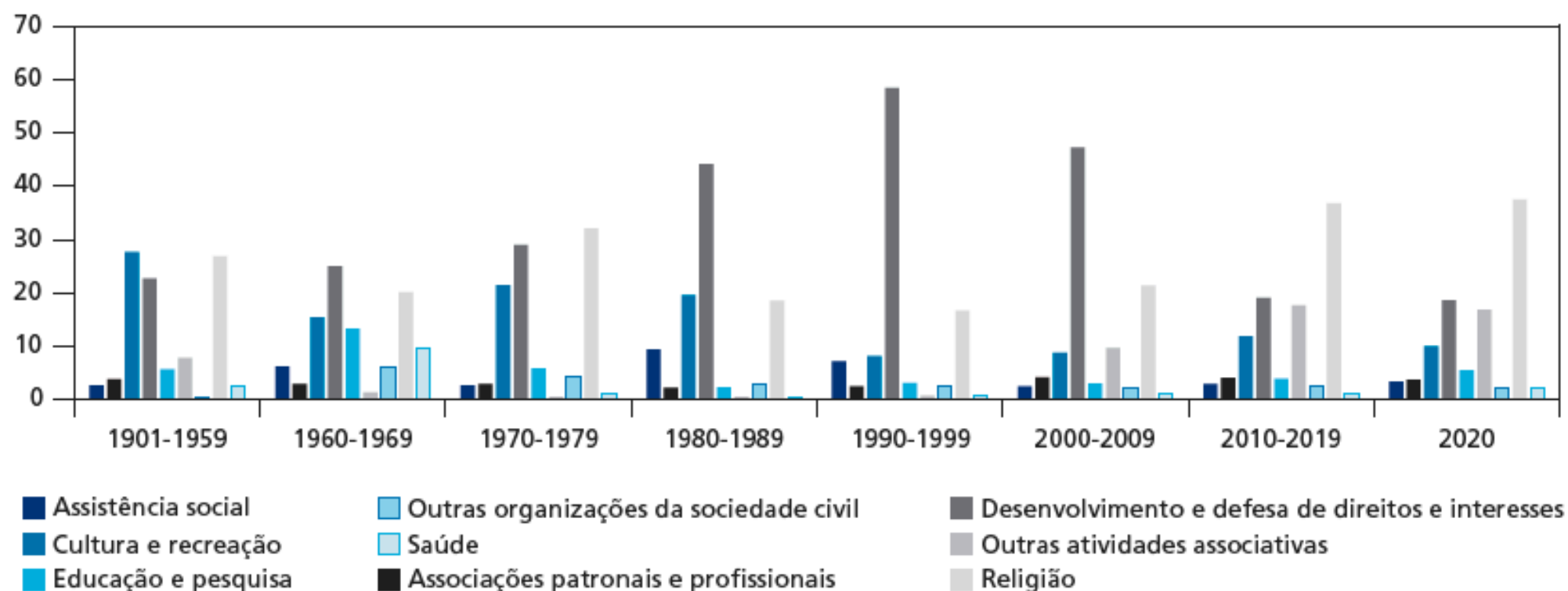


Fonte: CNPJ/Receita Federal. Disponível em: <<https://bit.ly/40Ynxnp>>. Acesso em: 2 maio 2023.

GRÁFICO 4

Distribuição da criação de OSCs por área de atuação e décadas – Brasil

(Em %)



Fonte: CNPJ/Receita Federal. Disponível em: <<https://bit.ly/40Ynxnp>>. Acesso em: 2 maio 2023.

Entidades do Terceiro Setor :

Principais Desafios das Entidades do Terceiro Setor

- **Tempo médio de atividades:** 17,6 anos.
 - Organizações Sociais: 5,4 anos. (45 anos)
 - Organizações Religiosas: 12,6 anos. (106 anos)
 - Associações: 18,3 anos. (117 anos)
 - Fundações: 19,1 anos. (87 anos)
- **Principais motivos da baixa do cadastro CNPJ:**
 - Inaptidão (Lei 11.941/2009 art. 54) - 48,3% (2 anos sem declaração)
 - Liquidação Voluntária - 26,28%
 - Omissão Contumaz - 24,54% (5 anos sem apresentar obrigações contábeis)

Entidades do Terceiro Setor :

Principais Desafios das Entidades do Terceiro Setor

- Captação de Recursos;
- Recrutar, Desenvolver e Reter pessoal qualificado;
- Gestão Administrativa Eficiente;
- Planejamento e driver de valor;
- Manutenção da isenção ou imunidade tributária;
- Prestação de contas a terceiros e Ministério Público

SUSTENTABILIDADE



Governança Corporativa

Conceito: IBGC 6ª Edição do Código das Melhores Práticas

Governança corporativa é o sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de **valor** sustentável no **longo prazo** para a organização, seus sócios e a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e suas relações com as demais partes interessadas. Será bem-sucedido se amparado no **propósito, valores e cultura** da organização e na busca pelo equilíbrio entre as demandas de todas as partes interessadas e os impactos da organização para a **sociedade em geral** e o **meio ambiente**.

Governança Corporativa

**Ambiente para seu
Desenvolvimento**



Governança Corporativa

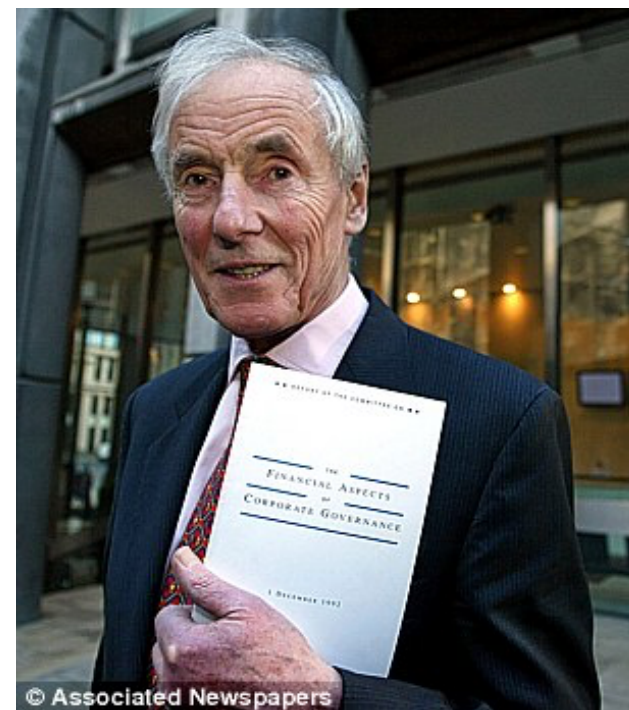
Origem: Marcos Importantes

- A origem das práticas de governança estão atreladas ao surgimento dos conflitos de interesse na relação agente x principal.
- Personalidade jurídica independente, distinção patrimonial, gestão delegada, troca de titularidade de ações e propriedade compartilhada foram marcos no desenvolvimento das companhias modernas.
- Desenvolvimento reativo marcado por crises corporativas, principalmente, nas décadas de 80 e 90.

Governança Corporativa

Origem: Primeiros Códigos de Governança

- **Cadbury Report (1992)**: Primeiro código com recomendações de boas práticas para GC.
- **Diretrizes da OECD (1998)**: Estabelece 6 princípios (diretrizes para construção dos códigos de GC).
- **Código de Governança IBGC (1999)**: Primeira versão do código de boas práticas é lançado no BR.



Governança Corporativa

Princípios: IBGC 6ª Edição do Código das Melhores Práticas

Integridade: Para além de atuar em conformidade com as leis e regulamentos, os agentes de governança devem promover o contínuo aprimoramento da **ética** na organização, por meio da prática inequívoca e visível da **coerência** entre pensamento, discurso e ação, da **lealdade** à organização e da **imparcialidade**, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesse.

Transparência: Consiste em disponibilizar para as partes interessadas **informações verdadeiras, coerentes, claras e relevantes**, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à geração de valor sustentável no longo prazo para a organização. A promoção da **transparência** favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança no relacionamento com todas as partes interessadas.

Equidade: Caracteriza-se pelo **tratamento justo** de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma **abordagem diferenciada** conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de **justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades**.

Governança Corporativa

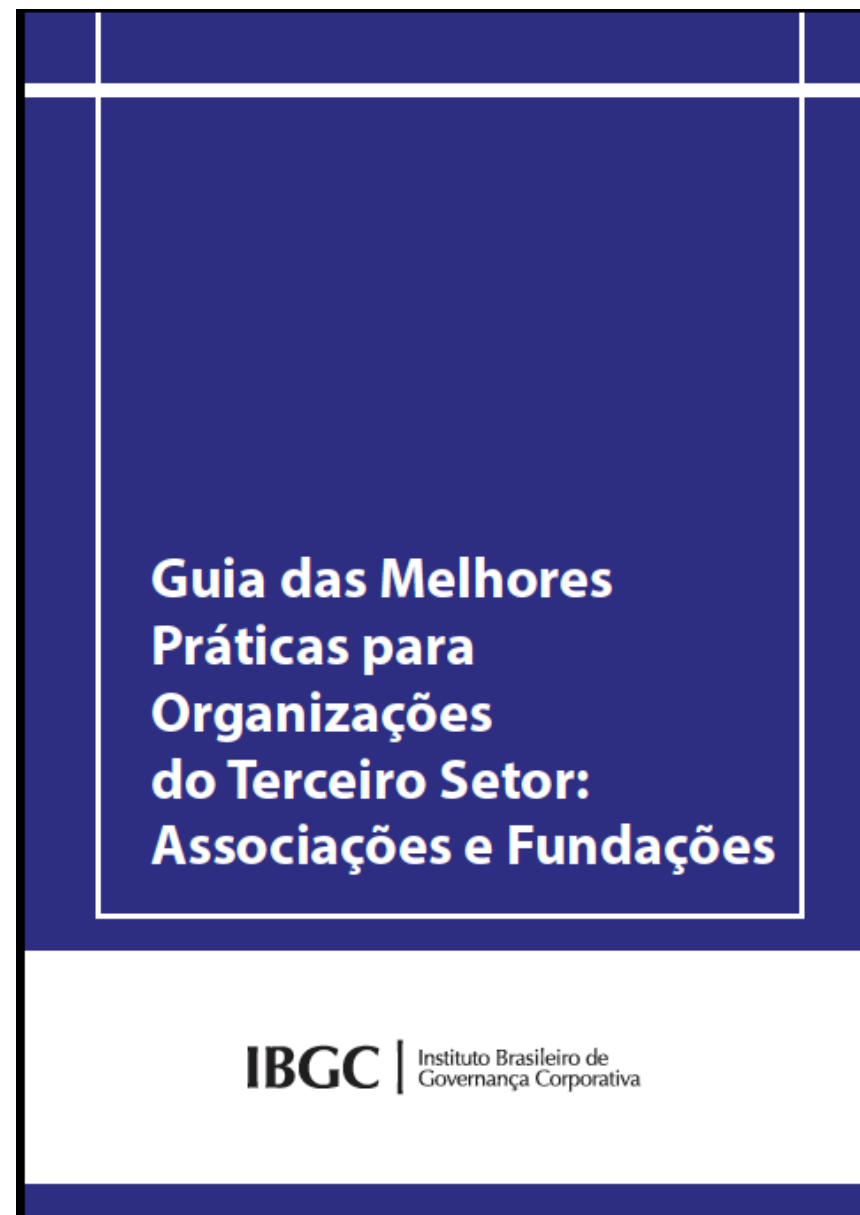
Princípios: IBGC 6ª Edição do Código das Melhores Práticas

Responsabilidade (Accountability): Os agentes de governança devem desempenhar suas funções com **diligência, independência** e com vistas à geração de **valor sustentável no longo prazo**, assumindo a responsabilidade individual pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização e suas partes interessadas.

Sustentabilidade: Os agentes de governança devem zelar pela **viabilidade econômico-financeira** da organização, **reduzir as externalidades negativas** de seus negócios e operações e **aumentar as positivas**, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreende-se que as organizações atuam em uma **relação de interdependência** com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e responsabilidades perante a sociedade.

Governança Corporativa

Recomendações de Boas Práticas de Governança para Entidades do Terceiro Setor



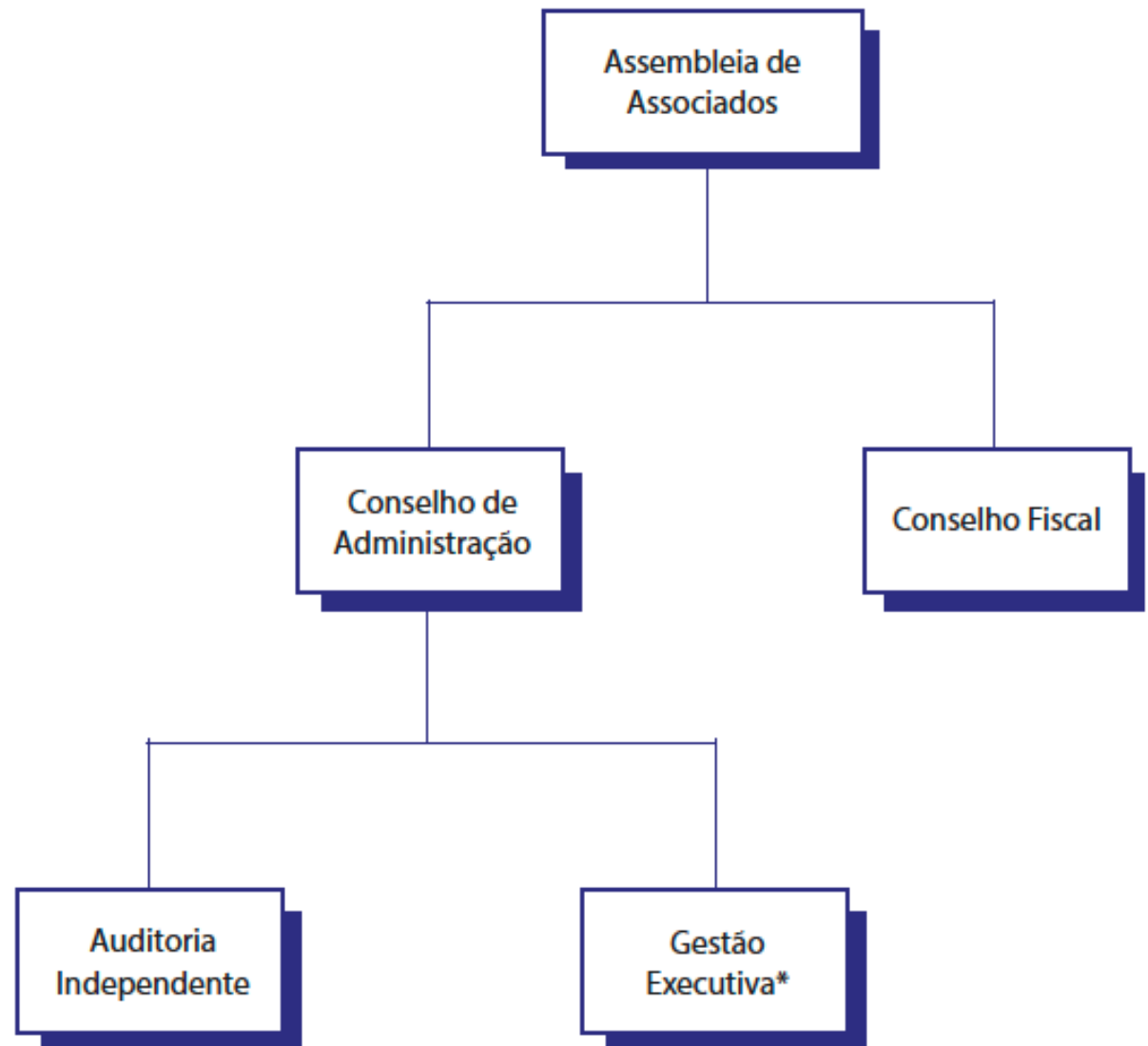
Governança Corporativa

Guia de Governança para Entidades do Terceiro Setor

- Segrega as recomendações para os dois tipos principais de OSC: Associações e Fundações;
- **Apresenta recomendações direcionadas para:**
 - Estrutura Organizacional;
 - Posicionamento estratégico e *compliance*;
 - Forma de constituição e deliberação;
 - Órgão colegiado superior;
 - Gestão organizacional;
 - Auditoria independente;
 - Conselho Fiscal;
 - Conduta, conflitos de interesse e divulgação de informações.

E s t r u t u r a Organizacional de Entidades do Terceiro Setor :

Associações



Governança Corporativa

Governança para Associações - Estratégia e Compliance

- **Missão:** definição clara dos objetivos no estatuto para refletir a missão da associação;
- **Marca:** independência e autonomia para uso da marca no caso de cessão para campanhas de arrecadação;
- **Compliance:** Importante o respeito à legislação e a obtenção da documentação formal para início e manutenção das atividades. Também se faz necessária a prestação de contas periódica a todas as partes interessadas.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Constituição e Deliberação

- **Estatuto:** documento obrigatório deverá ser registrado junto com a ata de criação. Deverá prever as regras gerais que irão orientar a entidade, incluindo, no mínimo, o previsto na Lei 10.406/2002: dados da entidade, finalidade, gestão dos associados, fontes de recurso, órgãos deliberativos, forma de representação, não distribuição de superavit, condições de dissolução e alteração do estatuto.

Cuidado com a previsão de destinação de recursos (perda imunidade ou isenção tributária);

Governança Corporativa

Governança para Associações - Constituição e Deliberação

- **Assembleia Geral:** instância deliberativa máxima da associação. responsável por deliberar sobre:
 - Destituição dos administradores;
 - Alterações do estatuto;
 - Eleição de órgãos deliberativos (Conselho Consultivo ou Fiscal);
 - Aprovação do relatório anual e demais DF's;
 - Aprovação do plano de atividades e orçamentário;
 - Transações patrimoniais relevantes (alienação / gravames e etc..)
 - Extinção da sociedade e destinação dos bens.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Constituição e Deliberação

- **Reuniões da Assembléia Geral**
 - **Convocação:** Conf. Estatuto, 1/5 dos associados, 30 dias de antecedência, adoção de práticas que facilitem o processo de votação (voto eletrônico / reuniões on-line).
 - **Documentação:** encaminhados no momento da convocação e cópias no local da reunião; Evitar termos genéricos na ata.
 - **Votação:** regras claras e bem definidas quanto ao quórum, voto à distância e voto por procuração. Deverá ser dado amplo direito ao voto para todos os associados em dia com suas obrigações sociais.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Constituição e Deliberação

- **Regras para Associados:** evitar conluio em deliberações, regime de frações pode ser interessante para preservar os direitos proporcionais dos associados.
- **Admissão, exclusão e saída:** os termos devem estar previstos no estatuto. As admissões devem ser feitas mediante concordância com o estatuto e código de conduta e as exclusões devem ser feitas por justa causa.
- **Demais stakeholders:** podem participar da associação como representantes de grupo de interesse.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Órgão Colegiado Superior

- **Conselho Gestor:** são recomendados (necessidade de previsão estatutária). Funcionam como um “Conselho de Administração” facilitando o processo decisório nas associações.
- **Composição:** 5 a 11 membros (ímpar) com várias expertises e conselheiro independente;
- **Mandato:** 2 anos com possibilidade de renovação e número máximo de exercícios consecutivos previstos em estatuto;

Governança Corporativa

Governança para Associações - Órgão Colegiado Superior

- **Missão e principais atribuições:**

- definir os objetivos e planejamento estratégico;
- assegurar a existência de um sistema de governança;
- eleger e destituir a diretoria executiva;
- prestar contas à assembleia geral;
- garantir a integridade legal e ética;
- contratar os auditores independentes;
- gerenciar os recursos e definir o perfil de riscos;
- definir as políticas que delimitam o exercício do poder decisório dos executivos, sem tolher sua capacidade de planejamento e execução.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Órgão Colegiado Superior

- **Definição de Políticas:**
 - **Conformidade:** fixam os limites éticos e aceitáveis e cuidados necessários para atuação de todos alinhada ao código de conduta.
 - **Sistema de Governança:** define as próprias regras de seu funcionamento;
 - **Relação:** descreve a interface com a diretoria executiva;
 - **Comunicação:** eleger quem será o porta voz da associação;
 - **Fins:** prescrevem a missão e prioridades.
- **Gestão de Riscos:** definir o apetite aos riscos e avaliar a atuação do executivo sobre elas.
- **Sustentabilidade:** definir as regras para atingir a sustentabilidade e como ela será medida.
- **Demais recomendações:** dualidade com a diretoria executiva, avaliações periódicas do desempenho, relação aberta com o CF, educação continuada, disponibilidade de tempo compatível.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Gestão Organizacional

- Diretor Presidente (Diretoria Executiva) é o responsável pela gestão da entidade designado pelo CA ou pela Assembléia.
- Diretor presidente designa os demais executivos (se remunerados devem ser aprovados pelo Conselho);
- O DP deve ter um conjunto de habilidades e atitudes condizente com uma gestão eficiente;
- O DP deve fomentar a boa relação com todos os stakeholders da organização, garantindo-lhes um canal de comunicação adequado.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Gestão Organizacional

- Obrigação de divulgar de forma completa, objetiva, tempestiva e sem privilégios as informações obrigatórias, legais e também voluntárias sobre todos os aspectos de suas atividades, transação com mantenedores e outras partes relacionadas, remuneração dos executivos entre outras, salvo o que for confidencial.
- Relatório anual é o mínimo.
- O DP deverá garantir a arquitetura adequada do sistema de controles internos da organização com a revisão periódica (anual) da sua eficácia.
- O DP deve praticar as diretrizes do código de conduta e integridade.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Gestão Organizacional

- O DP deverá promover avaliação adequada e diligente de toda a equipe executiva e técnica da organização.
- A associação deverá ter procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios. Cabe ao DP zelar pelas condições de imunidade ou isenções tributárias quando desta decisão.
- O DP deverá garantir o acompanhamento contábil adequado da organização e, sempre que possível, auditar os demonstrativos financeiros.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Gestão Organizacional

- O DP deverá elaborar políticas claras quanto a questões operacionais críticas como reconhecimento de receitas. Estas políticas devem favorecer a segregação de recursos conforme suas fontes.
- O DP deverá garantir o tratamento adequado do corpo de colaboradores com a garantia do *compliance* com as leis trabalhistas, desenvolvimento pessoal e profissional.
- O DP deverá sempre se manter atualizado, o orçamento deverá ser anual junto com o planejamento e ele deverá garantir a salvaguarda dos documentos passados da fundação para eventuais prestações de contas.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Auditoria Independente

- Recomenda-se a contratação de Auditoria Independente para aprovação dos relatórios financeiros.
- A contratação e destituição dos Auditores externos é de responsabilidade do CA.
- A revisão dos CI é uma parte importante dos trabalhos dos auditores externos.
- A contratação da AI deve ser por prazo determinado e deve respeitar as condições inerentes ao tipo de associação.
- As recomendações da AI sobre os elementos de controle devem ser encaminhadas para o Conselho Fiscal e para o CA.

Governança Corporativa

Governança para Associações - Conselho Fiscal

- Boas práticas de GC recomendam sua existência e previsão estatutária.
- **Principais atribuições:**
 - Examinar os RFs anuais e trimestrais com elaboração do relatório.
 - Examinar o orçamento e planejamento;
 - Fiscalizar os atos executivos;
 - Opinar sobre alterações patrimoniais...
- 3 membros titulares independentes com conhecimentos em contabilidade e finanças eleitos pela Assembléia para mandato com prazo definido no estatuto.
- Devem ter canal aberto de comunicação com a AI.

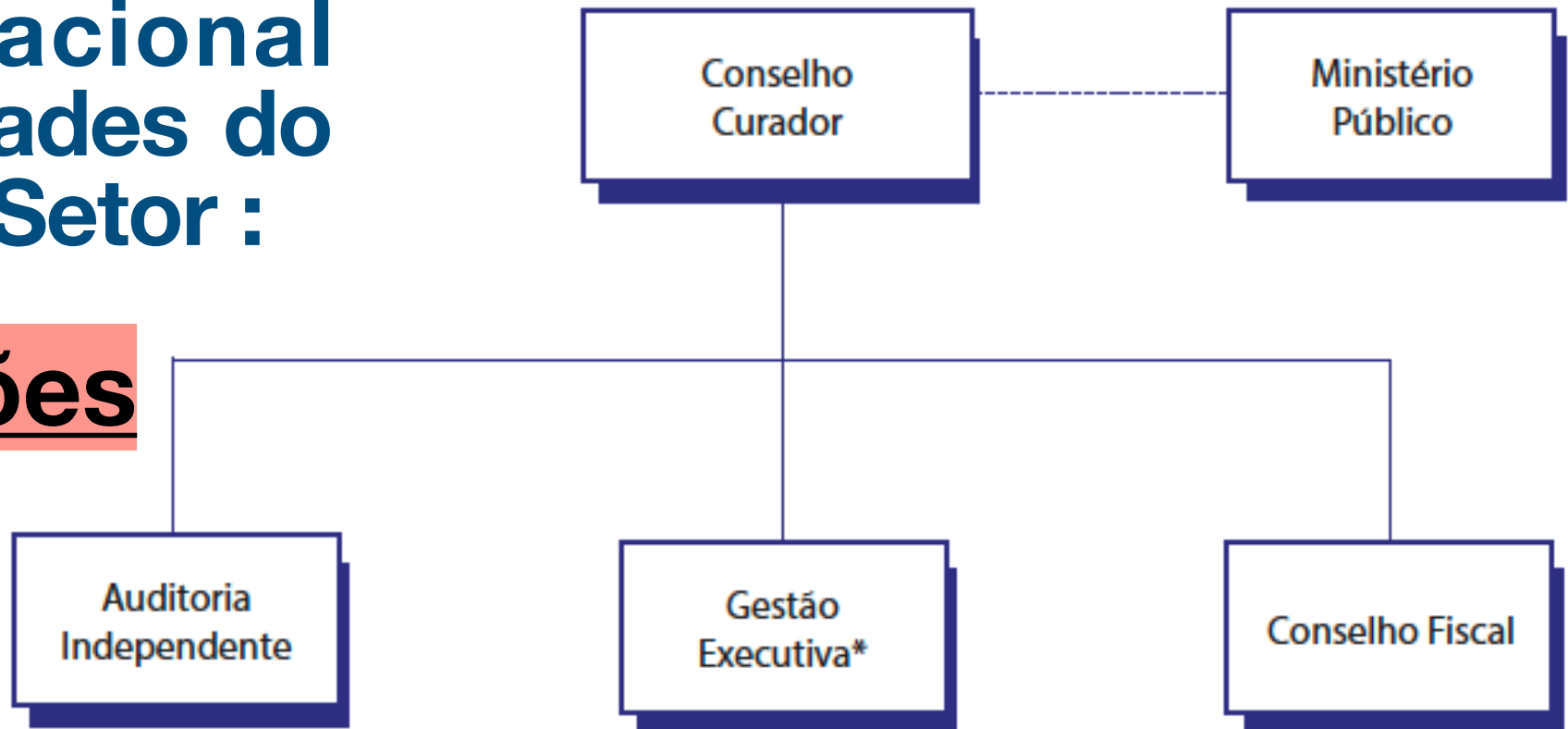
Governança Corporativa

Governança para Associações - Conduta, Conflito de Interesses e Divulgação

- **Código de Conduta:** deve ser formalizado. Registrar de forma clara a postura e o comportamento esperado de todos dentro da organização. Deverá prever um canal de denúncias e a forma que se darão as relações com partes interessadas. Deverá ser o mais abrangente possível. Deverá conter temas como reação e prevenção de fraudes, assédio moral e sexual, uso de drogas e álcool entre outros...
- **Operações com partes relacionadas:** todos os associados devem agir no interesse da organização. É dever da organização zelar pela separação e definição clara de funções. Na dúvida deve ser consultado o CA.
- **Política de Divulgação de Informações e repasse a outras entidades:** formalização do pilar da transparência. Segregar as iniciativas (projetos). Seguir os princípios de qualidade da informação financeiras. Autorizar e publicitar os repasses a outras entidades.

E s t r u t u r a Organizacional de Entidades do Terceiro Setor :

Fundações



Governança Corporativa

Governança para Fundações - Constituição

- O código civil não determina órgãos obrigatórios de administração para as fundações, mas para que possam executar as finalidades pretendidas pelo instituidor, é necessária a criação de uma estrutura administrativa. Essa estrutura administrativa é usualmente composta por um **conselho curador, uma diretoria executiva e um conselho fiscal**.
- **Velamento no Ministério Público:** Disso decorre a obrigação de que a fundação preste contas anualmente, ou sempre que exigido, ao Ministério Público da comarca onde estiver situada. Além de informações econômico-contábeis e relatório das atividades desenvolvidas, também devem ser apresentadas ao Ministério Público, para aprovação prévia ao registro, as atas do conselho curador (incluindo a aprovação do estatuto social e futuras alterações), bem como contratos relevantes.

Governança Corporativa

Governança para Fundações - Conselho de Curadores

- O conselho de curador é o órgão máximo de deliberação de uma fundação. (ela não possui associados = não existe assembleia);
- A estratégia a ser traçada pelo conselho curador deve ser bem definida, de modo a permitir a construção de políticas claras e assertivas pelo órgão executivo;
- São responsáveis por governar e não administrar; Devem estabelecer as políticas principais da fundação;
- Composto de 5 a 11 membros com integrantes independentes de interesses com a fundação; Evitar membros suplentes;
- Prazo mandato de 2 anos com permissão de reeleição;
- A função de presidente do CC deve ser segregada do gestor principal.

Governança Corporativa

Governança para Fundações - Conselho Curador

- Reuniões convocadas com 7 dias de antecedência com envio de documentação pertinente.
- Cabe ao CC a proposição de um calendário anual de reuniões. As atas devem ser formalizadas e aprovadas. Após disponibilizadas aos interessados.
- O CC é responsável pela realização de avaliação periódica de seus membros.
- O CC deverá possuir orçamento anual vinculado com o exercício de suas atribuição.
- O CC será responsável pela Auditoria Externa e deverá manter canal aberto com o Conselho Fiscal.

Governança Corporativa

Governança para Fundações - Conselho Fiscal

- Recomendado como boa prática de GC e obrigatório para Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip);
- Composto de 3 a 5 membros eleitos pelo Conselho de Curadores; Membros com expertise na área financeira e contábil;
- Mesmas atribuições do CF das associações;
- Poderão agir em conjunto ou individualmente mesmo sendo um órgão colegiado;
- Necessário estabelecer uma agenda mínima de trabalhos;
- Pode fazer a ponte e deve ter acesso garantido e independente com a auditoria externa.
- O seu parecer deverá ser incluído na política de divulgações da fundação.

Governança Corporativa

Considerações Finais

- Um sistema de GC mesmo elementar pode trazer benefícios importantes para as organizações do terceiro setor.
- Lacruz *et al.* (2019) = associação de 55% entre as boas práticas de governança e volume financeiro de doações.
- Além da captações externas ele contribui com a eficiência operacional.
- A gestão de pessoas também é aprimorada quando as regras ficam claras.
- A contabilidade possui um papel fundamental na construção e apoio da adoção do sistema de GC nas entidades do Terceiro Setor.

Governança Corporativa

Considerações Finais

- Se não tem recursos financeiros nem humanos para implementar um sistema avançado de GC começar pelo básico: [Código de Conduta e Integridade].
- Importância da formalização de políticas para construção da cultura de governança.
- O alto escalão precisar dar o exemplo.
- Institucionalizar processos e procedimentos quando possível.
- Transparência é um mecanismo importante para atrair capital.
- Capacitar e dar atenção aos colaboradores.

Governança Corporativa

Considerações Finais

A cultura organizacional é o principal mecanismo do sistema de Governança Corporativa em qualquer organização. Para seu desenvolvimento são necessários dois elementos principais: Exemplo e Capacitação.



Governança Corporativa

Contato:

alex.mussoi@ufsc.br