
RELATÓRIO: SÍNTESE DE PILARES ESTRUTURAIS DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DO TIPO ASSOCIAÇÕES

Dr. Fernando Fukunaga¹

¹Presidente do Conselho Deliberativo da SBGC

M. Sc. Rafael Theberge Viveiros²

²Vice-Presidente do Conselho Deliberativo da SBGC

Dr. Fabio Câmara Araújo de Carvalho³

³Secretário Geral do Conselho Deliberativo da SBGC

1. PILARES ESTRUTURAIS

Os seguintes pilares estruturais são necessários para a constituição e a continuidade de organizações do terceiro setor do tipo associações:

- Legislação vigente;
- Estatuto Social;
- Governança Institucional;
- Sistema de Integridade;
- Regimento Interno;
- *Compliance*.

Os próximos tópicos apresentam uma síntese de cada um destes pilares estruturais, a relação e dependência entre eles.

2. LEGISLAÇÃO VIGENTE

Para que uma organização do terceiro setor funcione com excelência, ela precisa estar equilibrada sobre três pilares jurídicos principais. Pense neles como as "regras do jogo": uma define quem você é (lei de associações, código civil), outra define como você se relaciona com o governo (marco regulatório de organizações da sociedade civil - MROSC) e a terceira define um selo de qualificação especial (organização da sociedade civil de interesse público – OSCIP).

2.1 A Base de Tudo: Lei nº 10.406/2002

É a lei que define o que é uma associação no Brasil (Artigos 44 a 69), logo, uma associação é a união de pessoas que se organizam para fins não econômicos. Isso significa que a associação pode até ter lucro (superávit), mas esse dinheiro nunca pode ser dividido entre os sócios, deve ser 100% reinvestido na missão da entidade. Principais impactos para constituição e continuidade de uma associação:

- **Liberdade Total:** O Estado não pode interferir no funcionamento interno da associação, desde que ela siga a lei.
- **O Estatuto é Sagrado:** A lei exige que o Estatuto diga claramente como se entra, como se sai e como as decisões são tomadas, o modo de constituição, de funcionamento dos órgãos deliberativos, a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas. Se não estiver no Estatuto, não tem validade jurídica.
- **Patrimônio Separado:** As dívidas da associação, em regra, pertencem à entidade, e não aos bens pessoais dos diretores ou associados (salvo em casos de fraude).
- **Soberania da Assembleia:** O Código Civil garante que a última palavra sempre será da Assembleia Geral dos associados

2.2 O Marco Regulatório: Lei nº 13.019/2014

É o conjunto de regras que organiza como o Governo (Prefeitura, Estado ou União) pode repassar dinheiro ou fazer parcerias com as Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Antes dessa lei, as parcerias eram feitas por "convênios" muitas vezes confusos. O MROSC criou Termos específicos:

- **Termo de Fomento:** Quando o Governo ajuda um projeto que nasceu da própria associação.
- **Termo de Colaboração:** Quando o Governo contrata a associação para executar um projeto planejado pelo próprio Governo.
- **Acordo de Cooperação:** Parcerias que não envolvem transferência de dinheiro. Os principais impactos no processo são:
- **Chamamento Público:** Acabou o "apadrinhamento". O governo deve abrir um edital público para que várias associações concorram em igualdade.
- **Foco nos Resultados:** A prestação de contas agora foca mais no que foi entregue (ex: quantas crianças foram atendidas) do que apenas em notas fiscais (embora elas continuem sendo importantes).
- **Transparência:** A associação é obrigada a publicar em seu site todos os dados das parcerias com dinheiro público.

2.3 Selo de Qualidade: Lei nº 9.790/1999

OSCIP não é um tipo de organização, mas um título (qualificação) que o Ministério da Justiça concede a associações ou fundações que cumprem requisitos rígidos de transparência. A associação continua sendo uma associação, mas ela recebe o "selo" de OSCIP. Para isso, o Estatuto deve prever regras severas de auditoria e prestação de contas. Os principais impactos são:

- **Termo de Parceria:** Permite um vínculo mais ágil com o poder público.
- **Doações de Empresas:** Empresas que doam para OSCIPs podem deduzir esse valor do Imposto de Renda (até um certo limite), o que facilita muito a captação de

recursos com o setor privado.

- **Remuneração de Dirigentes:** Facilitou a possibilidade de remunerar os diretores que realmente trabalham na gestão da entidade, sem perder os benefícios fiscais.

2.4 Comentários

Se uma associação conhece bem o Código Civil, ela tem uma governança forte. Se domina o MROSC, ela consegue recursos públicos sem medo de problemas com o Tribunal de Contas. E se obtém a qualificação de OSCIP, ela se torna muito mais atrativa para o investimento social corporativo. O Quadro 1 apresenta um resumo comparativo.

Lei	O que ela regula?	Para que serve na prática?
Código Civil	A existência da entidade.	Garante que você é uma "pessoa jurídica" legalizada.
MROSC	O contrato com o Governo.	Dá as regras de como receber verba pública com segurança.
Lei das OSCIPs	Um selo de qualidade.	Abre portas para doações de empresas e parcerias específicas.

Quadro 1. Resumo Comparativo da Legislação Vigente.

3. ESTATUTO SOCIAL

O Estatuto Social é o documento jurídico que formaliza a existência de uma organização do Terceiro Setor perante o Estado e a sociedade. No Brasil, ele é regido principalmente pelo Código Civil (Artigos 44 a 69) e, dependendo das certificações que a entidade busca, por leis como a Lei 13.019/2014 (MROSC).

Principais aspectos:

- **Legalização:** Sem ele, não há CNPJ, conta bancária ou contratos.
- **Identidade:** Define o nome, a sede e, crucialmente, o Objetivo Social (a missão).
- **Regras de Poder:** Estabelece quem manda, quem fiscaliza e como as decisões são tomadas.

- **Blindagem Patrimonial:** Define que o patrimônio é da entidade e não dos seus membros, e o que acontece com esse patrimônio caso a ONG feche.

O ANEXO I apresenta um modelo de estatuto social baseado em práticas modernas de organizações do terceiro setor do tipo associações.

4. GOVERNANÇA

A governança é o que separa uma "boa intenção" de uma "instituição de impacto sustentável". Governança é o conjunto de regras, processos e estruturas que definem como o navio é manobrado, quem escolhe o destino e como garantimos que ele não afunde ou se desvie da rota. No Terceiro Setor, o "lucro" é o impacto social. A governança serve para garantir que os recursos (doações, verbas públicas) sejam usados com transparência, que a missão social seja cumprida e que a entidade sobreviva a longo prazo, independentemente de quem são os diretores atuais. Seus quatro pilares fundamentais são:

- **Transparência:** Mostrar o que está sendo feito (não apenas as finanças, mas as decisões e resultados).
- **Prestação de Contas (*Accountability*):** Assumir a responsabilidade pelas ações e prestar contas aos financiadores, voluntários e à sociedade.
- **Equidade:** Tratar todos os *stakeholders* (partes interessadas) de forma justa e igualitária.
- **Responsabilidade Institucional:** Cuidar da sustentabilidade da ONG a longo prazo.

A governança moderna utiliza um sistema de "Pesos e Contrapesos" (*Checks and Balances*), garantindo que ninguém tenha poder absoluto. Logo, tem-se a seguinte a estrutura:

A. Assembleia Geral (O Poder Soberano)

É a instância máxima. Em uma associação, ela é composta por todos os associados com direito a voto.

- **Função:** Decisões magnas. Eleger e destituir conselheiros (deliberativo e fiscal) e diretores (estatutários), aprovar contas anuais, alterar o Estatuto Social e decidir sobre a extinção da entidade.
- **Decisão:** Define o "DNA" e os grandes rumos.

B. Conselho Deliberativo (O Poder Estratégico)

É o elo entre a Assembleia e a execução. Ele representa a vontade dos associados no dia a dia estratégico.

- **Hierarquia:** Subordinado à Assembleia, mas superior à Diretoria Executiva.
- **Função:** Definir as diretrizes, aprovar o plano de ação e o orçamento, e supervisionar a Diretoria Executiva. É quem garante que a estratégia está sendo seguida. É o "fórum de debates" constante. Reúne-se com mais frequência (mensal ou bimestralmente). Define as diretrizes estratégicas, aprova o orçamento anual, elabora o regimento interno e, nas associações mais profissionalizadas, é o órgão responsável por contratar, avaliar (e demitir, se necessário) o Diretor Executivo.
- **Decisão:** Define "O QUE" será feito e monitora os resultados.

C. Diretoria Executiva (O Poder das Operações)

São responsáveis pela gestão das operações da Entidade. Pode ser composta por diretores voluntários ou profissionais contratados.

- **Hierarquia:** Subordinada ao Conselho Deliberativo.
- **Função:** Executa o planejamento estratégico aprovado pelo Conselho Deliberativo. É a equipe que "põe a mão na massa", capta recursos, gerencia os projetos, contrata a equipe celetista e assina os convênios (representação legal). Gerir a equipe, executar os projetos, captar recursos e representar a entidade legalmente.
- **Decisão:** Define "COMO" as metas serão atingidas e executa as atividades.

D. Conselho Fiscal (O Poder do Controle)

É um órgão independente da Diretoria e do Conselho Deliberativo.

- **Hierarquia:** Responde diretamente à Assembleia.
- **Função:** Analisar balancetes, contas e a saúde financeira. Ele não decide sobre projetos, mas diz se o dinheiro está sendo bem cuidado.
- **Decisão:** Emite pareceres técnicos para que a Assembleia possa aprovar ou reprovar as contas com segurança.

O maior erro de governança no Terceiro Setor é a "confusão de papéis", onde o conselheiro quer executar tarefas da diretoria, ou o diretor toma decisões estratégicas sem passar pelo conselho. Manter essas fronteiras claras é o segredo do sucesso. O Quadro 2 resume a estrutura, a relação hierarquia e as principais funções.

Órgão	Hierarquia	Foco Principal
Assembleia	Soberana	Aprovação de Contas e Estatuto
C. Deliberativo	Estratégica	Planejamento e Fiscalização da Gestão
C. Fiscal	Independente	Veracidade dos dados financeiros
Diretoria	Executiva	Operação e entrega dos projetos

Quadro 2. Resumo da Estrutura Hierárquica.

O ANEXO II apresenta um modelo de Governança com práticas modernas para organizações do terceiro setor do tipo associações.

5. REGIMENTO INTERNO

Avançar do Estatuto para o Regimento Interno é o momento em que a governança deixa de ser apenas uma teoria no papel e passa a ditar a rotina real da organização. Faça a seguinte analogia: se o **Estatuto Social** da sua organização é a "Constituição Federal" (traz os princípios fundamentais, a missão e a estrutura

de poder), o **Regimento Interno (RI)** é a "Legislação Ordinária" e o "Manual de Operações".

O Estatuto não pode ser mudado a todo momento (exige cartório, assembleia, custos). Portanto, ele deve ser enxuto. O Regimento Interno serve para detalhar o *como fazer*. Ele preenche as lacunas do Estatuto, detalha as regras do dia a dia, define os ritos das reuniões, fluxos de trabalho, limites de gastos e o comportamento esperado. É um documento mais flexível e mais fácil de ser atualizado (geralmente alterado pelo próprio Conselho Deliberativo). O Regimento Interno é a engrenagem que faz esses três pilares rodarem juntos:

- **Com a Governança:** O RI materializa a governança ao definir, por exemplo, com quantos dias de antecedência a pauta de uma reunião do Conselho deve ser enviada, como os votos são computados e como a Diretoria Executiva deve apresentar seus relatórios. Ele garante que a engrenagem de tomada de decisão não trave.
- **Com o Compliance:** O RI estabelece os fluxos que garantem a conformidade. Se o Estatuto diz que "a entidade deve seguir a lei", o RI diz que "toda contratação acima de R\$ 10.000,00 exige três orçamentos e aprovação conjunta do Diretor e do Presidente".
- **Com o Sistema de Integridade:** O RI operacionaliza o Código de Ética. Ele dita, por exemplo, o passo a passo de como o Conselho Deliberativo deve afastar um diretor investigado por conflito de interesses.

Muitas organizações erram ao tentar colocar tudo em um documento só, criando um "Frankenstein" impossível de ler. O ideal é ter regimentos específicos para os diferentes órgãos, pois os públicos e as funções são diferentes. O Quadro 3 apresenta diferenças entre os regimentos internos.

Tipo de Regimento	Foco Principal	Quem aprova geralmente
Da Entidade (Geral)	Regras para o quadro social (associações), admissão, demissão, direitos e deveres dos associados, uso do espaço físico e regras gerais de convivência.	Assembleia Geral ou Conselho Deliberativo

Tipo de Regimento	Foco Principal	Quem aprova geralmente
Do Conselho Deliberativo	Rito das reuniões, quórum, pautas, como fiscalizar e cobrar a Diretoria Executiva, criação de comitês temáticos.	O próprio Conselho Deliberativo
Da Diretoria Executiva	Organograma, rotina administrativa, alçadas financeiras, gestão de RH, processos de compras e comunicação.	Conselho Deliberativo (após proposta da Diretoria)

Quadro 3. Distinção entre Regimentos Internos.

O ANEXO III apresenta modelos de regimentos internos para os diferentes órgãos.

6. COMPLIANCE

No Terceiro Setor, o Compliance é o que garante que a associação seja "impenetrável" a processos judiciais, multas e perda de títulos importantes (como o de OSCIP ou CEBAS). A palavra vem do inglês *to comply*, que significa "estar em conformidade". No contexto de uma associação, estar em Compliance não é apenas "não roubar". É garantir que **todas** as regras — sejam elas leis federais (como a LGPD ou o MROSC), normas do Ministério Público ou as regras que nós mesmos escreveram no Estatuto — estejam sendo seguidas à risca.

- **Exemplo prático:** Se o seu Estatuto diz que toda compra acima de R\$ 5.000 precisa de três orçamentos, e você faz uma compra de R\$ 6.000 com apenas um orçamento porque "conhece o fornecedor", você quebrou o Compliance, mesmo que não tenha havido má-fé.

No Terceiro Setor, o Compliance é uma ferramenta de **sobrevivência e captação**:

- **Proteção Jurídica:** Evita que os diretores respondam com seus bens pessoais por erros administrativos.
- **Acesso a Recursos:** Grandes doadores e empresas multinacionais só investem em associações que provam ter processos de compliance robustos.

- **Transparência Institucional:** Garante que cada centavo doado chegue ao destino final planejado.
- **Prevenção de Riscos:** Antecipa problemas trabalhistas, tributários e regulatórios antes que virem uma bola de neve.

O Quadro 4 apresenta os eixos para um programa de *compliance* de associações.

Pilar	Descrição
Suporte da Alta Administração	O Conselho e a Diretoria devem ser os primeiros a seguir e cobrar as regras.
Avaliação de Riscos	Identificar onde a associação pode "errar" (ex: prestação de contas de editais, proteção de dados de beneficiários).
Código de Conduta e Políticas	Documentos escritos que ditam as regras do jogo.
Controles Internos	Mecanismos de "trava" (ex: aprovações duplas, auditorias internas).
Treinamento e Comunicação	Garantir que todos saibam quais são as regras.
Canais de Denúncia	Meio para reportar desvios de forma anônima.
Investigações e Sanções	Se a regra for quebrada, deve haver punição, não importa quem seja.
Due Diligence	Checagem prévia de fornecedores e parceiros para evitar envolvimento com empresas antiéticas.
Monitoramento Contínuo	Revisar o sistema constantemente para melhorá-lo.

Quadro 4. Eixos para um Programa de Compliance para Associações.

O ANEXO IV apresenta um modelo de alto nível para um programa de *compliance* em associações.

7. SISTEMA DE INTEGRIDADE

Se a Governança direciona e o Compliance garante o cumprimento das regras, a Integridade é a **bússola moral** da Associação. Um Sistema de Integridade vai além de simplesmente "obedecer à lei". Ele estabelece uma cultura de fazer o que é certo, mesmo quando ninguém está olhando e mesmo quando não há uma

lei específica sobre o assunto. Trata-se de prevenir desvios de conduta, assédio, conflitos de interesse e fraudes, criando um ambiente ético seguro. É o conjunto de valores, princípios e normas de conduta que orientam o comportamento de todos, do porteiro ao Presidente do Conselho. No Terceiro Setor, onde a "moeda" de troca é a **confiança**, a integridade serve para:

1. **Proteger a Reputação:** Evitar escândalos que possam afastar doadores.
2. **Garantir a Missão:** Impedir que interesses privados se sobreponham ao benefício social.
3. **Segurança Jurídica:** Criar provas de que a instituição não tolera irregularidades, o que é vital em investigações ou auditorias.
4. **Engajamento:** Pessoas preferem trabalhar e doar para lugares onde a ética é levada a sério.

Para que o sistema seja robusto, ele deve se apoiar nestes seis fundamentos:

1. **Comprometimento da Alta Gestão (*Tone at the Top*):** Se o Presidente ou o Conselho Deliberativo ignora as regras, ninguém as seguirá. A ética deve vir de cima.
2. **Gestão de Riscos Éticos:** Identificar onde a associação é vulnerável (Ex: processos de compras, contratação de parentes, recebimento de doações anônimas).
3. **Código de Ética e Conduta:** O documento que traduz os valores em regras claras de "pode" e "não pode". Um documento vivo, de leitura fácil, que deixe claro para funcionários, voluntários e fornecedores o que é inaceitável (ex: proibição de receber presentes de fornecedores, tolerância zero a assédio e discriminação).
4. **Política de Conflito de Interesses:** Regras claras sobre como agir se um diretor for dono de uma empresa que quer prestar serviços para a ONG (regra de ouro: o diretor deve se abster da votação/contratação) ou vender serviços de sua própria empresa ou da esposa para associados, clientes e parceiros.
5. **Treinamento e Comunicação:** Não basta ter um documento na gaveta; é preciso treinar a equipe e os voluntários constantemente sobre dilemas éticos.

6. **Canais de Denúncia e Investigação:** Um meio seguro para que desvios sejam reportados sem medo de retaliação, seguido por uma apuração justa.

O Quadro 5 apresenta uma comparação entre os temas discutidos até aqui, exceto legislação.

Tema	O que é?	Função Prática	Exemplo
Governança	Sistema de direção.	Organizar quem decide e como.	Reunião mensal do Conselho Deliberativo.
Compliance	Sistema de conformidade.	Garantir que a lei e as regras sejam seguidas.	Verificar se as certidões (CND) estão em dia.
Integridade	Cultura ética.	Garantir que o "certo" seja feito por valores.	Canal de denúncia para casos de assédio.
Estatuto	Lei Maior da ONG.	Formalizar a existência jurídica.	Definir que o patrimônio irá para outra ONG se esta fechar.
Regimento	Manual detalhado.	Tirar dúvidas sobre o dia a dia.	Definir o limite de gastos do Diretor Executivo.

Quadro 5. Comparação entre os Pilares Estruturais em Associações.

O ANEXO V apresenta um modelo de alto nível de estrutura de sistema de integridade para associações.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A robustez de uma organização do Terceiro Setor não reside em documentos isolados, mas na **conexão lógica** entre eles. A negligência em qualquer um desses pilares cria uma "fissura" que compromete a sustentabilidade institucional:

- **A Base Legal (Código Civil, MROSC, OSCIP):** Define a "personalidade" da entidade. O desconhecimento dessas leis impede o acesso a recursos públicos e gera riscos de desconsideração da personalidade jurídica.
- **O Estatuto Social:** É a certidão de nascimento. Deve ser tratado como um documento rígido, porém visionário, que protege o patrimônio e a missão.
- **A Governança (Assembleia, Conselhos e Diretoria):** É o sistema de freios e contrapesos. Sem a separação clara entre o **Conselho Deliberativo**

(**estratégico**) e a **Diretoria Executiva (operacional)**, a organização sofre com a centralização de poder ou com a inércia administrativa.

- **O Regimento Interno:** É o manual de voo. Sem ele, o Estatuto torna-se uma peça decorativa, pois ninguém sabe "como" os processos devem ocorrer na prática.
- **Compliance e Integridade:** São o selo de garantia. Enquanto o Compliance protege a entidade de sanções externas, o Sistema de Integridade protege a cultura interna e a reputação perante doadores.

8.1 Implicações Práticas e Gerenciais

A implementação desses pilares altera profundamente o dia a dia da gestão:

- **Atração de Capital:** Organizações profissionalizadas têm prioridade na captação de recursos com empresas (editais de ESG) e com o Estado (MROSC).
- **Mitigação de Riscos de Dirigentes:** Documentos bem estruturados e processos de conformidade protegem o patrimônio pessoal dos conselheiros e diretores contra responsabilidades por atos administrativos regulares.
- **Continuidade Institucional:** A gestão deixa de depender de "carismas individuais" (personalismo) para se basear em processos (institucionalismo). Se um líder sai, o conhecimento e o método permanecem.
- **Agilidade na Tomada de Decisão:** Com as alçadas financeiras e de competência definidas no Regimento Interno, a Diretoria ganha autonomia para agir dentro dos limites aprovados pelo Conselho.

8.2 Recomendações Estratégica e Gerenciais

8.2.1 Para a Construção (O Planejamento)

1. **Redação Colaborativa:** Não utilizar modelos prontos de internet. O Estatuto e o Regimento devem refletir a realidade da sua causa. Envolve os fundadores e advogados especialistas.
2. **Hierarquia Normativa:** Garanta que o Regimento Interno não contrarie o Estatuto, e que o Estatuto não contrarie o Código Civil. Use a pirâmide documental: **Lei > Estatuto > Regimento > Políticas/Código de Ética.**

8.2.2 Para a Implementação (O "Acontecer")

1. **O "Exemplo do Topo" (*Tone at the Top*):** A diretoria e o conselho devem ser os primeiros a assinar o Código de Ética e a utilizar o Canal de Denúncias. A cultura de integridade morre onde a liderança se sente "acima das regras".
2. **Treinamento de Integração:** Todo novo funcionário, voluntário ou associado deve passar por uma integração que apresente o Estatuto, o Regimento e o Código de Ética.
3. **Comunicação Clara:** O Canal de Integridade deve ser amplamente divulgado e de fácil acesso para todos os *stakeholders*.

8.2.3 Para o Gerenciamento (A Manutenção)

1. **Revisão Periódica:** O mundo muda. Recomenda-se revisar o Regimento Interno anualmente e o Estatuto a cada 3 ou 5 anos (ou conforme mudanças legislativas).
2. **Auditoria e Monitoramento:** O departamento jurídico deve atuar preventivamente, não apenas olhando o passado, mas garantindo que o Compliance está sendo seguido no presente.
3. **Matriz de Riscos Viva:** A Matriz de Riscos de Compliance deve ser atualizada sempre que a organização iniciar um novo projeto ou mudar sua forma de captação de recursos.

8.3 Conclusão

Para que uma Associação seja referência no Terceiro Setor, ela deve transitar da **gestão por intuição** para a **gestão por governança**. A legislação brasileira oferece os trilhos (MROSC, CC, OSCIP), mas são o Estatuto, os Regimentos e a Integridade que formam o "trem" capaz de percorrer esses trilhos com segurança e velocidade.

A recomendação jurídica final é: Documente tudo. No Terceiro Setor, a transparência não é apenas um valor ético, é a prova material de que a organização merece a confiança da sociedade e o investimento dos doadores.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2021). **ABNT NBR ISO 37301: Sistemas de gestão de compliance — Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, RJ: ABNT.

Brasil. (1999, 23 de março). **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm

Brasil. (2002, 10 de janeiro). **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm

Brasil. (2014, 31 de julho). **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil; altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm

Brasil. (2015, 14 de dezembro). **Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015**. Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil). Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm

Controladoria-Geral da União. (2015). **Programa de Integridade: Diretrizes para empresas privadas**. Brasília, DF: CGU. Recuperado de <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf/view> (Nota: Base técnica utilizada pela CGU para orientar as organizações do Terceiro Setor).

Di Pietro, M. S. Z. (2023). **Direito Administrativo** (36ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Forense. (Especialmente os capítulos sobre Terceiro Setor e Entidades Paraestatais).

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). **Guia de melhores práticas de governança para organizações do terceiro setor**. São Paulo, SP: IBGC. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22111>

International Organization for Standardization. (2016). **ISO 37001:2025. Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use**. Geneva, CH: ISO. Recuperado em <https://www.iso.org/standard/37001>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford, UK: Oxford University Press. *(Referência teórica utilizada para a base de Gestão de Conhecimento citada no histórico).*

ANEXO I – MODELO DE ESTATUTO SOCIAL – PRÁTICAS MODERNAS

Este modelo foca em **cláusulas essenciais e modernas**, desenhadas para garantir transparência e compliance.

Nota Legal: Todo estatuto deve ser revisado por um advogado antes do registro em cartório.

CAPÍTULO I – Da Denominação, Sede e Fins

- **Art. 1º:** Nome e sede da entidade.
- **Art. 2º (O Objeto Social):** Detalhamento da missão. *Dica Moderna:* Inclua a capacidade de gerar receitas próprias e gerir produtos de conhecimento, visando a sustentabilidade financeira.

CAPÍTULO II – Dos Órgãos de Governança

- **Art. 3º:** A estrutura é composta por:
 1. **Assembleia Geral (ou Conselho Curador em Fundações):** Órgão Soberano.
 2. **Conselho Deliberativo:** Órgão de direção estratégica e fiscalização da diretoria.
 3. **Diretoria Executiva:** Gestão de Operações.
 4. **Conselho Fiscal:** Órgão de controle financeiro.

CAPÍTULO III – Dos Associados (Exclusivo para Associações)

- **Art. 4º:** Direitos e deveres, critérios de admissão e exclusão.
- **Art. 5º (Direito à Defesa):** Cláusula obrigatória que garante o contraditório e a ampla defesa em caso de expulsão.

CAPÍTULO IV – Da Gestão de Integridade e Compliance (Cláusulas Modernas)

- **Art. 6º:** A organização deverá manter um **Código de Ética e Conduta** aprovado pelo Conselho Deliberativo.
- **Art. 7º (Conflito de Interesses):** É vedado a qualquer membro de órgãos colegiados participar de votações que envolvam interesses pessoais ou de empresas de sua propriedade. Comportamentos indevidos de acordo com posição ou função para obtenção de vantagens para terceiros e/ou para própria empresa.
- **Art. 8º (Remuneração):** Prevê se os diretores podem ser remunerados (permitido pela Lei 13.019/14 e Lei 13.204/15, desde que sigam os valores de mercado e atuem na gestão).

CAPÍTULO V – Do Patrimônio e Dissolução

- **Art. 9º:** Destinação de recursos em caso de fechamento: obrigatoriamente para outra entidade sem fins lucrativos de objeto social semelhante (exigência para imunidade tributária).

ANEXO II – MODELO DE ALTO NÍVEL DE GOVERNANÇA

Para organizações que buscam excelência (padrões de transparência e conformidade), o modelo ideal segue esta arquitetura:

Associações (Baseada em Pessoas)

1. **Assembleia Geral:** Reunida ordinariamente uma vez por ano.
2. **Conselho Deliberativo:** Com 5 a 9 membros, com mandatos intercalados para não perder a memória institucional.
3. **Conselho Fiscal:** 3 membros efetivos, preferencialmente com algum conhecimento contábil ou financeiro.
4. **Diretoria Executiva:** Presidente, Diretor Administrativo/Financeiro e Diretor de Projetos.
5. **Órgão de Apoio:** Um **Comitê de Ética e Compliance** para zelar pelo Código de Conduta.

ANEXO III – MODELOS DE REGIMENTOS INTERNOS PARA OS TRÊS ORGÃOS

Modelo A: Regimento Interno da Entidade (Foco Societário/Institucional)

(Mais aplicável a Associações, onde há a figura do associado. Em Fundações, este RI costuma se fundir com o da Diretoria).

- **Capítulo I: Disposições Preliminares** (Finalidade do regimento e subordinação ao Estatuto).
- **Capítulo II: Do Quadro Social** * Critérios detalhados para admissão de novos membros/associados.
 - Direitos e deveres (ex: obrigatoriedade de participação em assembleias).
 - Regras e processos para aplicação de penalidades (advertência, suspensão, exclusão), garantindo o direito de ampla defesa.
- **Capítulo III: Do Uso das Instalações e Patrimônio** (Regras para uso do espaço físico por voluntários, parceiros e associados).
- **Capítulo IV: Da Comunicação e Transparência** (Quais documentos devem ficar em área pública no site e quais são restritos).

Modelo B: Regimento Interno do Conselho Deliberativo (Foco Estratégico)

(Respeitando a hierarquia de supervisão sobre a Executiva).

- **Capítulo I: Composição e Mandato** (Regras de posse, vacância, substituição de conselheiros e renúncia).
- **Capítulo II: Das Reuniões**
 - Periodicidade (ordinárias e extraordinárias).
 - Rito de convocação (prazos, envio de material de leitura prévia).
 - Dinâmica: Quem preside, tempo de fala, registro em ata.
- **Capítulo III: Das Deliberações e Votações**
 - Como os votos são proferidos, peso de votos em caso de empate, declaração prévia de conflitos de interesse antes da votação.
- **Capítulo IV: Do Acompanhamento da Diretoria Executiva**

- Periodicidade e formato dos relatórios que a Diretoria deve enviar ao Conselho.
- Metodologia de avaliação de desempenho do Diretor Executivo.
- **Capítulo V: Dos Comitês de Assessoramento**
 - Regras para criar comitês temporários ou permanentes, como "Comitê de Captação" ou "Comitê de Ética".

Modelo C: Regimento Interno da Diretoria Executiva (Foco Operacional e de Processos)

(O manual de voo de quem põe a mão na massa).

- **Capítulo I: Estrutura Organizacional**
 - Organograma detalhado das gerências, coordenações e departamentos operacionais.
- **Capítulo II: Atribuições Específicas**
 - O que faz o Diretor de Projetos, o Diretor Financeiro etc., indo além do resumo do Estatuto.
- **Capítulo III: Rotinas Administrativas e Operacionais**
 - Horário de funcionamento, política de home office (se houver), e fluxos de atendimento.
 - **Gestão de Conhecimento:** Diretrizes sobre como registrar metodologias, armazenar relatórios de impacto e garantir que o conhecimento técnico permaneça na organização em caso de rotatividade da equipe.
- **Capítulo IV: Alçadas Financeiras e de Contratação ***
 - Limites exatos de valores (Ex: compras até R\$ 1.000 o gestor aprova; até R\$ 10.000 a Diretoria; acima disso exige aprovação do Conselho Deliberativo.
 - Regras estritas de *Compliance* para contratação de fornecedores (orçamentos múltiplos, certidões negativas).
- **Capítulo V: Gestão de Pessoas e Voluntariado**

- Processos de recrutamento, integração, avaliação e desligamento.

ANEXO IV – MODELO DE ESTRUTURAÇÃO DE COMPLIANCE EM ASSOCIAÇÕES

Para que o Compliance não seja apenas uma "pilha de papéis", ele deve ser integrado a um **Sistema de Integridade**. O modelo abaixo visa contribuir para a estruturação do programa de compliance:

Nível 1: Estrutural (A Base)

- **Estatuto Social Modernizado:** Alinhado ao Código Civil, ao MROSC e a OSCIP.
- **Nomeação de um *Compliance Officer* (ou Comitê):** Mesmo que seja um voluntário ou membro do departamento jurídico ou do conselho, alguém deve ser o "guardião" das regras.

Nível 2: Processual (O Dia a Dia)

- **Matriz de Alçadas:** Tabela clara definindo quem pode assinar o quê e até qual valor.
- **Política de Compras e Contratações:** Exigência de cotações e verificação de certidões negativas de fornecedores.
- **Governança de Dados (LGPD):** Protocolos para proteger as informações de associados, clientes e parceiros.

Nível 3: Comportamental (A Cultura)

- **Código de Ética:** Focado em Conflitos de Interesse (ex: diretor não pode abordar associados e/ou clientes para vender serviços da própria empresa ou da esposa).
- **Treinamentos Semestrais:** Rodas de conversa sobre ética e procedimentos internos.
- **Canal de Ética Independente:** Um formulário simples ou e-mail onde voluntários ou funcionários possam relatar irregularidades sem medo.

ANEXO V – MODELO DE ESTRUTURA DE SISTEMA DE INTEGRIDADE PARA ASSOCIAÇÕES.

Fase 1: Identidade e Diretrizes

- **Primazia do Impacto Social:** O interesse público e a missão da entidade prevalecem sobre interesses individuais.
- **Transparência Radical:** A prestação de contas é um dever ético, não apenas uma obrigação legal.
- **Equidade e Diversidade:** Respeito absoluto a todas as pessoas, promovendo um ambiente inclusivo e livre de qualquer forma de discriminação.

Fase 2: Diretrizes

- **Código de Ética e Conduta:** É proibido usar o cargo para obter vantagens para si ou para terceiros. Qualquer relação pessoal que possa influenciar uma decisão deve ser declarada e o envolvido deve se retirar da votação. Elaborado de forma participativa, abrangendo temas como conflito de interesses, assédio e uso de recursos.
- **Políticas Temáticas:** Regras específicas para Compras, Viagens, Brindes e Hospitalidade.
- **Brindes e Presentes:** Não é permitida a aceitação de presentes ou vantagens de fornecedores ou parceiros que ultrapassem o valor de **R\$ [X]** (valor simbólico), para evitar o comprometimento da imparcialidade.
- **Uso de Recursos:** Os ativos da organização (dinheiro, veículos, equipamentos, tempo de trabalho) destinam-se exclusivamente ao cumprimento da finalidade social.
- **Assédio e Respeito:** Tolerância zero para assédio moral, sexual ou abuso de autoridade.

Fase 3: Operacionalização

- **Treinamento Contínuo:** Não basta entregar o Código de Ética. É preciso fazer rodas de conversa periódicas com voluntários e funcionários sobre dilemas éticos do dia a dia.
- **Canal de Integridade:** Implementação de um e-mail ou linha telefônica para denúncias (preferencialmente gerido por uma empresa externa ou pelo Conselho Fiscal).
- **Cláusulas Éticas em Contratos:** Inclusão de termos de integridade em todos os contratos com fornecedores e parceiros.

Fase 3: Monitoramento e Resposta

- **Comitê de Ética:** Um grupo (pode ser um subcomitê do Conselho Deliberativo) responsável por julgar casos complexos.
- **Protocolo de Investigação:** Um roteiro de como agir quando uma denúncia chega, garantindo o anonimato do denunciante e o direito de defesa do denunciado.