

Em mais uma edição trazemos para você textos que abordam temas relacionados ao dia a dia da liderança de igrejas e organizações.

Assim como na edição anterior, trazemos um artigo sobre os desafios da administração financeira, tema de relevante importância para nossas lideranças.

Apresentamos um texto sobre governança corporativa que, em função de sua profundidade, será apresentado em duas partes, de forma que os esclarecimentos necessários sobre este tema sejam apresentados a você.

As redes sociais se constituíram em grande ferramenta para a comunicação do evangelho, por isso, trazemos uma abordagem sobre a etiqueta e a ética na comunicação virtual.

Continuamos trazendo contribuições nas áreas contábil e jurídica na expectativa de servir às necessidades de sua organização para manter todas as práticas alinhadas com o marco legal ao qual estamos submissos.

Abordamos também a importância do planejamento para que a atuação de nossas organizações seja efetivo e os recursos sejam combinados de tal forma que não haja desperdício e tampouco a perda de oportunidades para impactar positivamente nossa sociedade.

A integridade do líder é um fator de extrema relevância para nossas organizações e define a longevidade de atuação dos líderes do nosso tempo. Em meio a uma sociedade corrompida, líderes íntegros tornam-se referenciais positivos a serem seguidos.

Dedicamos à busca de temas que sejam relevantes para a sua atuação ministerial e profissional. Por isso, pedimos que você envie suas sugestões de temas, assim como textos que possam contribuir para o aprimoramento dos nossos líderes e a excelência das práticas adotadas por nossas organizações.

Esperamos que os textos desta edição contribuam de maneira relevante para você e seu ministério.

Boa leitura.

ISSN 1984-8684

Literatura Batista  
Ano 47 • Nº 187

**Administração Eclesiástica** é uma revista preparada especialmente para a liderança da igreja – pastores, diáconos, seminaristas, educadores religiosos e diretoria – visando a um melhor desempenho de seu ministério nas diferentes áreas de atuação

Copyright © Convicção Editora  
Todos os direitos reservados

Proibida a reprodução deste texto total ou parcial por quaisquer meios (mecânicos, eletrônicos, fotográficos, gravação, estocagem em banco de dados etc.), a não ser em breves citações, com explícita informação da fonte

Publicado com autorização  
por Convicção Editora  
CNPJ (MF): 08.714.454/0001-36

**Endereços**

Caixa Postal, 13333  
CEP: 20270-972 – Rio de Janeiro, RJ  
Telegráfico – BATISTAS

**Editor**

Sócrates Oliveira de Souza

**Coordenação Editorial**

Solange Cardoso de Abreu d'Almeida (RP/16897)

**Redação**

Davidson Pereira de Freitas

**Produção Editorial**

Oliverartelucas

**Produção e Distribuição**

Convicção Editora  
Tel.: (21) 2157-5567  
Rua José Higino, 416 – Prédio 16  
Sala 2 – 1º Andar – Tijuca  
Rio de Janeiro, RJ  
CEP 20510-412  
conviccao@conviccaoeditora.com.br



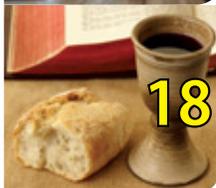
Etiqueta e ética na comunicação virtual



Governança corporativa no Terceiro Setor



Integridade – o segredo dos líderes feitos para durar



Lições da última ceia de Jesus



Planejamento financeiro – um milagre ao alcance de todos



Planejamento – uma necessidade da igreja



Por que e como dar autonomia às pessoas



Vínculo empregatício do pastor



Quer ajudar alguém? Fique quieto e escute



# Etiqueta e ética na comunicação virtual

A comunicação virtual nos ajuda a acompanhar a dinâmica da vida contemporânea, mas, por ser impessoal, requer cuidados especiais, pois é comum a disseminação de polêmica e maledicência nas redes sociais na internet. Há mensagens ríspidas, cujo teor, de tão aquecido, poderia incendiar toda rede de fios e antenas por onde passa. Começar uma polêmica pela internet é, no mínimo, inconsequente. Além do mais, você ainda documenta o seu destempero e hoje pode ser processado por danos morais.

Sem contar os e-mails e outros contatos pelo WhatsApp sem resposta, simplesmente porque o destinatário não tem o hábito de informar que recebeu a comunicação.

E se for e-mail há também o caso de um provedor “decidir” não entregar ou mesmo não receber a mensagem, por alguma regra que algum engenheiro de sistemas criou para filtrar a mensagem. Dura coisa é cair na lista de “spam”. Nestes dois últimos exemplos,

se o assunto for importante, eu alerto minha equipe para sempre confirmar com o destinatário o recebimento do e-mail. Em outros meios, como o WhatsApp, é possível monitorar isso em parte.

E o que dizer do uso dos “emoticons”, aquelas carinhas para expressar sentimento? Alguns emoticons são motivadores, outros sarcásticos, provocadores. Mas há também o “bullying” virtual em que a história de uma pessoa é violentada e denegrida.

Uma pessoa que agride outra na internet se esconde por trás do teclado ou tela em que escreve no celular e o usa como arma pode ser considerado um “covarde virtual”, pois é fácil destruir relacionamentos, agredir o próximo à distância, coisa que nem sempre faria pessoalmente, face a face, olho no olho. O anonimato virtual é um dos piores tipos de covardia.

A comunicação virtual exige refinada etiqueta revestida com sábia ética. Assim, algumas dicas podem ajudar.



**Lourenço Stelio Rega**

*Teólogo e pastor batista; é doutor em Ciências da Religião, especialista em Ética Cristã e diretor da Faculdade Teológica Batista de São Paulo, SP.*

**1** Se alguém lhe enviar mensagem aguardando resposta, confirme o recebimento, mesmo que você ainda não tenha resposta a alguma solicitação, esteja você em qualquer cargo que estiver numa organização. Neste caso, apenas diga que recebeu e, quando tiver resposta irá retornar ou mesmo que não tem uma informação no momento para dar.

**2** Não responda de imediato mensagens tensas, retarde a resposta para esse tipo de comunicação, deixe a “poeira assentar”. Depois de enviado, não há mais como voltar atrás e, no WhatsApp quando você deleta fica a mensagem indicando que você fez isso e pode ficar pior. Convide a pessoa ao diálogo escrevendo que aquele tipo de mensagem necessita de tratamento pessoal ou que, no momento, é melhor aguardar um pouco mais a compreensão do tema.

**3** Como os emoticons nem sempre ajudam (eu quase nunca uso) e como o destinatário não terá a sua expressão facial, nem seu tom de voz e as palavras, a comunicação pode ter inúmeros significados, até contraditórios, procure escolher termos e expressões claros e inequívocos, evitando o uso de adjetivos. Em vez de afirmar algo, procure transformar numa pergunta para esclarecimento. Opiniões pessoais em temas delicados ficam melhor no contato “analógico” (pessoal).

**4** Não espalhe notícias ou informações desnecessárias ou falsas (fake news), especialmente as que denigrem ou mancham a história de outra pessoa ou instituição. Existem os fóruns corretos para situações como estas serem tratadas.

**5** Evite escrever mensagens longas, a não ser que seja extremamente necessário para boa comunicação, mas com moderação. No WhatsApp, você pode dividir em mensagens breves, mas com cuidado para não provocar tanto aviso sonoro em quem vai receber a mensagem.

**6** Quando postar um vídeo ou mensagem de áudio, coloque uma mensagem a seguir descrevendo brevemente o que está postando, não apenas “assista ou ouça, é importante”, ou “mensagem excelente”. Seja bem claro, pois ao fazer o download (baixar) a mensagem de vídeo ou áudio a pessoa está ocupando a memória do equipamento e se ocupando com algo que não tem certeza do que é.

**7** Só envie mensagens realmente necessárias, não congestionue a rede. Quando alguém se oferece para enviar algum documento ou algo para as pessoas de um grupo, envie para esta pessoa em particular no seu endereço de e-mail, em vez de congestionar o grupo.

**8** Quando tiver de enviar anexos por e-mail, lembre-se de que nem sempre são aceitos por provedores de correio eletrônico. Evite anexar arquivos grandes.

**9** Ao redirecionar algum e-mail recebido com nomes coletivos de destinatários, envie apenas o conteúdo retirando as listas de destinatários anteriores.

**10** Só crie um grupo de mensagens se você tiver tempo para gerenciar a etiqueta de seu funcionamento. Tenha sempre um segundo administrador do grupo. No início do funcionamento do grupo coloque uma mensagem com as regras do grupo e, no ingresso de novo membro, recoloca esta mensagem para que o novo integrante conheça e os antigos sejam lembrados. Quando algum membro do grupo quebrar uma das regras, basta lembrar ao grupo recolocando as regras. Se houver insistência, então seria melhor retirar a pessoa do grupo.

Vamos lembrar que a comunicação é virtual, mas as pessoas são reais e devem ser respeitadas.





# Governança corporativa no Terceiro Setor

**E**ste estudo pretende demonstrar importância da governança corporativa nas organizações do Terceiro Setor, e quem sabe nas organizações religiosas, em particular, nas que pertencem à Convenção Batista Brasileira?

Neste trabalho, procuramos dissertar sobre o que é governança corporativa nas organizações do Terceiro Setor, claro, sem a abrangência que o tema exige.

No tópico dois, procuramos definir em poucas palavras sobre o que é governança e em seguida, como a governança acontece.

Pretendo demonstrar que a governança acontece ao longo da existência da organização e, para ser implementada, faz-se necessário que haja uma estrutura mínima.

Posteriormente, é demonstrado como a governança corporativa acontece, dissertando sobre: a) estabelecer os papéis de cada órgão na estrutura da organização e formalizando a relação entre eles;

b) aperfeiçoamento dos ambientes de controle; c) transparência na divulgação das informações; d) garantia da sustentabilidade da organização.

E, por fim, o papel da autoridade na governança corporativa, como ela se deu ao longo dos anos e suas virtudes e deficiências, foram evidenciados.

Espero que o leitor deste artigo tenha uma boa experiência e que lhe acrescente uma porção de conhecimento e que lhe dê condições de aprimorar suas ações nas organizações onde colaboram.

## O que é governança?

A governança corporativa é um tema bastante difundido no universo das organizações no Brasil, sejam elas privadas, públicas e do Terceiro Setor, quicá das organizações religiosas.



### **Ami Ribeiro de Amorim**

*Contador, auditor, professor e membro da Igreja Batista Itatiaia – Belo Horizonte. MG. Mestre em Ciências das Religiões pela PUC– Minas; pós-graduado em Desenvolvimento Organizacional pela Universidade de Brasília; graduado em Ciências Contábeis e Ciências da Administração pelo Centro Universitário Newton Paiva e está graduando em Teologia na Faculdade Batista de Minas Gerais.*

Pode-se conceituar o termo governança como um sistema que assegura aos interessados (stakeholders<sup>1</sup>) um governo estratégico que sabe por onde a organização passou, por onde ela está passando e seu destino na sua caminhada.

Sendo um sistema, a governança é constituída de vários grupos de processos<sup>2</sup> que rodam na organização e para cada desses grupos há um órgão responsável que monitora e avalia o resultado de cada um desses processos.

## Como a governança acontece

Uma organização é composta por pessoas, recursos financeiros e patrimoniais e normas que regem o seu funcionamento. Todos esses recursos são combinados para obtenção de produtos e serviços que visam transformar uma comunidade, seja ela local ou regional ou global.

A transformação é objeto de uma organização. Para ter êxito, essa organização precisa ser governada. A boa governança é arte de combinar os recursos disponíveis para alcançar essa transformação. A governança se dá a partir do momento que se inicia o processo de planejamento da organização, conhecido como plano de negócio (*business plan*)<sup>3</sup>.

No plano de negócio são estabelecidos: a) conceito do negócio (missão, visão e produto); b) análise estratégica de mercado para prospecção de doadores; c) projeto de marketing e de comunicação para busca de doares; d) estrutura organizacional para as atividades estratégicas, táticas e operacionais; e) planejamento financeiro.

Estabelecido o plano de negócio, a governança prossegue estabelecendo mecanismos de monitoramento e controle para verificar se o que foi planejado é o que deveria ser planejado e se esse plano está sendo implementado de forma adequada.

Com o negócio da organização estabelecido, faz-se necessário que o sistema de governança comece a funcionar em sua plenitude.

Para organização se manter viva, ela tem que contar com os processos de governança ativos. Esses processos se dão na estrutura organizacional por meio da determinação de responsabilidades de cada órgão da estrutura.

<sup>1</sup> Stakeholders representa as partes interessadas na organização e amplia a maneira como as organizações passam a ser vistas.

<sup>2</sup> O processo de negócio é uma sequência de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado. A execução do processo de negócio consome recursos materiais e humanos para agregar valor ao resultado do processo.

<sup>3</sup> O *business plan* é uma visão quantitativa do futuro de uma organização, quer seja ela já existente ou um novo empreendimento. O *business plan* reflete implicitamente uma estratégia de mercado, operacional e financeira. O objetivo do *business plan* é estimar a capacidade da organização em gerar dinheiro para sua estabilização no futuro (geralmente 5 anos). Para tanto, projeta-se no futuro o que será realizado e os custos, despesas e investimentos. Há uma metodologia, é um procedimento para calcular o recurso que estaria disponível aos projetos. Da mesma maneira, o *business plan* pode indicar os déficits de recursos financeiros que a organização pode gerar e a quantidade que será preciso ser buscada juntamente aos investidores.

Uma estrutura mínima é necessária para monitorar e avaliar os processos em uma organização. No caso das organizações do Terceiro Setor, pode-se considera como mínima a seguinte estrutura:

### 1) Estrutura mínima

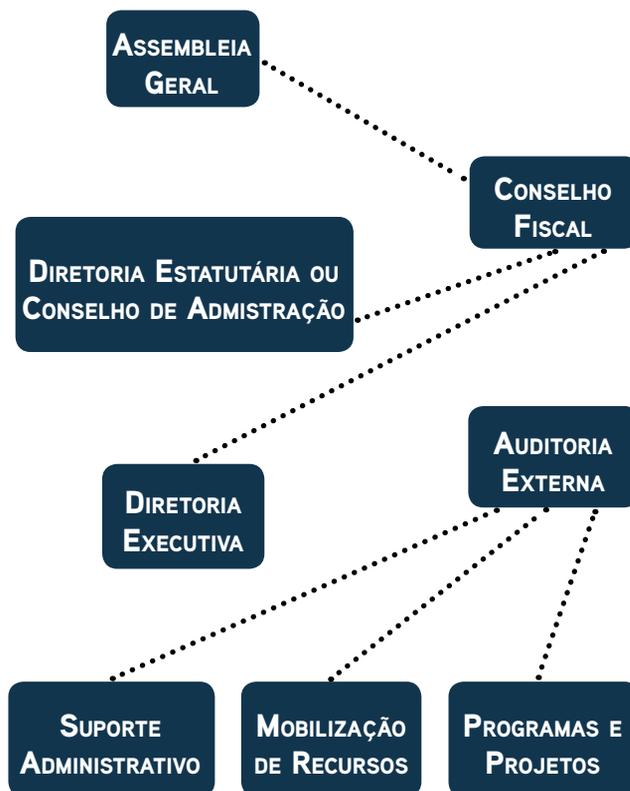


Figura 1 – Estrutura mínima – Sugestão do ChilFund Brasil

Neste gráfico acima, pode-se encontrar órgãos com funcionalidades estratégicas, táticas e operacionais. Essas funcionalidades estão relacionadas às funções da ciência de administração, que são: planejar, organizar, liderar e controlar.

Os órgãos de governança perpassam por todas as funções e funcionalidades na organização. Cada órgão tem sua autoridade e responsabilidade e os processos de governança que impedem a omissão e atropelamento de função. Cada órgão, na sua funcionalidade, é um corpo vivo.

Então, para que a governança na organização aconteça, faz-se necessário desenvolver as seguintes práticas: estabelecer os papéis de cada órgão na estrutura da organização e formalizando da relação entre eles; formalização de políticas de governança, criando e implementando códigos e diretrizes; aperfeiçoamento dos ambientes de controle; transparência na divulgação das informações; garantia da sustentabilidade da organização.

## 2) Estabelecer os papéis de cada órgão na estrutura da organização e formalizando a relação entre eles

Além da Constituição Federal, das Leis Complementares e da Lei Ordinária, a lei mais importante para uma organização do Terceiro Setor é o seu estatuto. O estatuto é a base de tudo. O que pode e que não ser feito deve constar no estatuto. Nele são estabelecidos os papéis de cada órgão da estrutura.

De acordo com Lei 6.015/73<sup>4</sup>, o estatuto para ser aceito pela comunidade e pelo órgão de registro público deve conter basicamente o seguinte:

- ✓ a denominação, o fundo social, quando houver, os fins e a sede da associação ou fundação, bem como o tempo de sua duração;
- ✓ o modo por que se administra e representa a sociedade, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
- ✓ se o estatuto, o contrato ou o compromisso é reformável, no tocante à administração, e de que modo;
- ✓ se os membros respondem ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais;
- ✓ as condições de extinção da pessoa jurídica e nesse caso o destino do seu patrimônio.

Se a proposta de elaboração ou renovação do estatuto não contiver essas exigências, o órgão público de registro está impedido de deferir o requerimento.

Nas peças estatutárias que temos encaminhado para o registro, constam capítulos e seções com o seguinte conteúdo:

- a) Denominação (nome), natureza, sede, duração e foro;
- b) Dos propósitos, missão, valores e visão:
  - dos propósitos;
  - da missão;
  - dos valores e visão;
- c) Do objetivo social, das atividades e dos princípios:
  - do objetivo social;
  - das atividades;
  - dos princípios.
- d) Dos associados:
  - da composição, da admissão e da responsabilidade dos associados;
  - dos direitos e deveres dos associados;
  - da demissão e exclusão dos associados.
- e) Dos órgãos de governança:
  - da Assembleia Geral;

<sup>4</sup> Lei que dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências.

---

## Além da Constituição Federal, das Leis Complementares e da Lei Ordinária, a lei mais importante para uma organização do Terceiro Setor é o seu estatuto

---

- da Diretoria Estatutária ou Conselho de Administração;
  - do Conselho Fiscal.
- f) Das fontes de recursos e do patrimônio social:
- dos Recursos Econômicos Financeiros;
  - do Patrimônio Social;
  - das Demonstrações Contábeis;
  - da Gestão Financeira e Patrimonial;
  - da Publicidade dos atos e Prestação de Contas.
- g) Da dissolução e Destinação do Patrimônio.
- h) Das Disposições Gerais e Transitórias.

Para melhor compreensão da importância destes tópicos para o estatuto e para governança, são apresentados significativos comentários sobre cada um desses tópicos.

### a) Denominação (nome), natureza, sede, duração e foro

Toda organização tem um nome. Esse nome tem que ser único. O Cartório não registra organizações com nomes iguais. Antes de levar a registro o estatuto, deve-se fazer consulta do nome. Este identifica a organização na comunidade de mercado.

A definição da natureza é importante. O Código Civil Brasileiro definiu quais são as possíveis naturezas que as organizações podem se enquadrar: sociedade, associação, fundação, organização religiosa, sindicatos e partidos políticos<sup>5</sup>.

No Terceiro Setor, as mais utilizadas são as associações, fundações. As organizações religiosas não fazem parte do Terceiro Setor por terem características e objetivos diferentes daqueles existentes no Terceiro Setor.

A natureza jurídica mais utilizada pelas organizações é "associação", visto que a Constituição Federal<sup>6</sup> permite a livre associação de pessoas físicas e jurídicas para fins lícitos. Já a utilização da natureza jurídica "fundação" exige a existência de um instituidor que dispõe

<sup>5</sup> Definições contidas no art. 43 da Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002.

<sup>6</sup> Inciso XVIII do art. 5. da Constituição Federal.



de um patrimônio para que esse possa ser utilizado para um fim social comunitário.

Para o processo de governança, a associação traz menos complicações do que a fundação, visto que havendo um patrimônio separado pelo instituidor para ser gerido, o Ministério Público tem que fazer o devido acompanhamento.

A sede e foro geralmente estão interligados, mas pode haver alguma organização que tem sede em uma cidade e o foro em outra. Isso deve-se em razão da cidade sede não ser para fins da justiça, uma comarca.

#### **b) Dos propósitos, missão, valores e visão**

A parte filosófica de uma organização é tratada quando se define os propósitos, missão, valores e visão.

O propósito, missão, valores e visão são conceitos diferentes um do outro, mas que conseguem trazer convergência das ações para um fim determinado na organização.

Um propósito real, verdadeiro e palpável dá um motivo tangível para que as decisões sejam tomadas e tarefas executadas. O propósito é um motivo para se orgulhar, para acreditar que o seu trabalho tem impacto em algum lugar. Enquanto a missão descreve o negócio, a visão indica onde a organização estará em alguns anos e os valores descrevem a cultura; o propósito inspira e dá orientação prática<sup>7</sup>.

A governança da organização tem que ter instrumentos para verificar se o propósito, missão, valores e visão estão sendo cumpridos nas suas ações.

#### **c) Do objetivo social, das atividades e dos princípios**

O objetivo social de uma organização é o “coração” dos “estatutos” estabelecidos por pessoas que se associaram. O objetivo social tem que ser coerente com o propósito, missão, valores e visão da

organização. Ele precisa ser bem definido por meio do conjunto de atividades que o compõem. Estas atividades têm que ser reconhecidas pela Receita Federal do Brasil por meio do CNAE – Código Nacional de Atividades Econômicas.

A palavra princípio vem do latim *principium* e é utilizada, na língua portuguesa, com diversos significados. Mas o que utilizamos neste artigo como o modo de pensar de uma organização. São diretrizes de atuação que norteiam os comportamentos, procedimentos e tomadas de decisões.

De acordo com Arantes (1998)<sup>8</sup>, os princípios gerais irão orientar decisões em todos os níveis e poderão contribuir para o sucesso ou insucesso da organização. Por isso, precisam ser bem pensados e formulados. Estes princípios, além de orientar, devem expressar em que a organização acredita e como entende, percebe, conceitua e define seu objeto de trabalho e o comportamento desejado.

A partir dos princípios organizacionais, as escolhas são realizadas, o modelo de gestão é desenhado e os processos definidos, ou seja, estes princípios organizacionais formam um conjunto de aspectos relevantes que em um plano maior pode e deve orientar a organização.

É importante ressaltar que estes princípios não são impostos ou projetados fora da organização. Ao contrário, são criados e recriados pelos seres humanos de dentro da organização, à medida que as conversas e interações ocorrem.

No processo de governança, os princípios têm que ser considerados nas ações que a organização desenvolve para alcançar seu objetivo social.

#### **d) Dos associados**

A constituição de uma organização é composta pelas pessoas que participam de sua governança. Essas pessoas compõem o quadro de associados da organização. Elas precisam ser civilmente capazes,

<sup>7</sup> Visto em <https://blog.runrun.it/a-sua-empresa-tem-um-propósito/>

<sup>8</sup> Arantes, Nélio. **Sistema de Gestão Empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

de reconhecida e ilibada conduta moral, boa reputação social e que comunguem do mesmo objetivo social.

A adesão das pessoas ao quadro de associados deve importar no compromisso de honrar e obedecer às disposições legais, estatutárias e regimentais, bem como àquelas contidas em atos normativos.

A formalização da admissão do associado deve ser procedida mediante a assinatura do Termo de Adesão ao Trabalho Voluntário, nos estreitos limites da Lei Nº. 9.608/1988, bem como a sua inscrição no Livro de Associados.

Os associados 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, mas responderão nos casos de dolo, fraude e má-fé comprovados em ofensa à lei ou ao estatuto e normas internas, quando forem investidos em quaisquer das funções de administração constantes no estatuto.

Nenhum associado poderá ser impedido de exercer o direito ou função que lhe tenha sido legitimamente conferido, a não ser nos casos e pela forma previstos na lei ou no estatuto.

Cada associado deverá ser cadastrado na organização com todas as informações necessárias que o qualificam.

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

O associado tem seus direitos e deveres estabelecidos em estatuto. Estes são importantes para a governança, sendo o seu cumprimento ou descumprimento impactantes nos resultados perseguidos pela organização.

Na existência da organização, associados entram e saem. A saídas dos associados são devidos por morte física, incapacidade civil não suprida, proposta unilateral do associado à diretoria, decisão por exclusão da assembleia geral, com maioria simples de votos, quando se verificar justa causa ou, pelo menos, uma das seguintes situações:

- ✓ Grave violação do estatuto ou das ordens executivas, de outras normas da entidade ou por decisão da diretoria;
- ✓ Estar ausente, sem justificativa, por mais de três reuniões consecutivas, ou cinco alternadas, da assembleia geral, sejam ordinárias ou extraordinárias no período de dois anos;
- ✓ Comportamento incompatível com os objetivos da organização.

A exclusão unilateral de associado será decidida em procedimento que assegure a ampla defesa e o contraditório a ser exercida no prazo estabelecido pelo estatuto, contados da data do recebimento da notificação, por deliberação da maioria dos presentes na reunião da diretoria convocada para este fim.

---

---

## A adesão das pessoas ao quadro de associados deve importar no compromisso de honrar e obedecer às disposições legais, estatutárias e regimentais, bem como àquelas contidas em atos normativos

---

---

Da decisão da diretoria, caberá recurso à assembleia geral, com efeito suspensivo quanto à pena do desligamento unilateral, no prazo estabelecido pelo estatuto, contados da data do recebimento da notificação da deliberação de que trata o parágrafo anterior.

No caso de demissão ou exclusão, o associado não terá direito a qualquer indenização, compensação ou remuneração pelos serviços prestados, ante a natureza voluntária e altruísta da participação dos associados.

### e) Dos órgãos de governança

geralmente, os órgãos de governança de uma organização são compostos pela assembleia geral, diretoria estatutária ou conselho de administração, conselho fiscal.

A assembleia geral é composta pelos associados devidamente cadastrados na organização.

A qualidade dos associados define a qualidade da assembleia geral. Qualquer decisão da assembleia geral obriga o cumprimento dos atos praticados pelos associados membros da assembleia geral, conselheiros e coordenador executivo, exercidos nos limites de seus poderes definidos no estatuto.

Os órgãos de governança são independentes e cada um deverá funcionar separadamente, podendo haver pedido de informação entre eles.

As regras procedimentais para funcionamento dos órgãos de governança deverão ser regulamentadas no regimento interno.

Os órgãos que compõem a governança deverão atuar pautados pela finalidade da instituições previstos no estatuto, primando pela transparência de suas ações.

### f) A assembleia geral

A assembleia geral, na maioria dos estatutos das organizações, é considerada a autoridade máxima da organização. Na sua maioria, a assembleia geral delibera sobre alterações do estatuto, admissão e demissão de associados, elege a diretoria estatutária e conselho fiscal, delibera sobre a prestação de contas dos gestores e sobre as movimentações patrimoniais, destituição dos administradores e dissolução da organização e destinação de seu patrimônio.

Os problemas de governança relacionados à assembleia geral são que, em muitas situações, suas decisões não são cumpridas pela diretoria estatutária ou conselho de administração e pelos gestores remunerados.

Essa situação pode ser atribuída pela má qualidade dos membros da assembleia que, às vezes, por interesses subalternos negligenciam suas responsabilidades.

CHARAN, Ram; CAREY, Dennis; USEEM, Michael, em seu Livro: "Governança ativa"<sup>9</sup>, destacam a importância da qualidade dos conselheiros que compõem a assembleia geral, diretoria estatutária ou conselho de administração e conselho fiscal. Na verdade, eles propõem uma avaliação constante dos conselheiros. Os gastos com os conselheiros devem ser compensados pela retribuição da participação eficaz desses conselheiros.

## A diretoria estatutária ou conselho de administração

A diretoria estatutária ou conselho de administração<sup>10</sup> deve ser composto pelos melhores associados disponíveis na organização.

A experiência profissional de cada conselheiro pesa bastante na qualidade da diretoria estatutária ou conselho de administração. É importante a manutenção de conselheiros experientes, porque eles conhecem as responsabilidades legais de um conselheiro. Essa experiência certamente deve estar relacionada ao objetivo social da organização.

A graduação dos conselheiros se faz importante. A transversalidade de conhecimento é muito importante na composição dos conselhos. Formação em economia, administração, direito e contabilidade contribui para uma boa visão sobre governança corporativa.

Mesmo aqueles conselheiros com graduação adequada devem participar de capacitações sobre os princípios de governança corporativa.

A qualificação dos diretores ou conselheiros permite que a diretoria ou conselho de administração exerça atribuições como:

- ✓ Definição de objetivos estratégicos alinhados com missão, valores e propósitos e em conformidade com disposições legais e estatutárias;
- ✓ Formulação de planos anuais e planejamento orçamentário;
- ✓ Prestação de contas das atividades e da execução financeira;
- ✓ Deliberação sobre políticas específicas para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição da organização a riscos;
- ✓ Tomar medidas necessárias diante de erros, fraudes ou crimes e monitorar a conformidade das atividades com as normas e as leis vigentes;

<sup>9</sup> CHARAN, Ram. **Governança ativa**: As vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiros e executivos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

<sup>10</sup> Algumas organizações titulam sua diretoria estatutária como conselho de administração.

✓ Gerir conflitos de interesses e divergências de opiniões;

✓ Além das qualificações e aptidões pessoais, as melhores práticas de governança defendem que os diretores ou conselheiros devem ser capazes de exercer julgamento objetivo e independentemente dos assuntos da organização.

As melhores práticas de governança exigem diretores ou conselheiros com alto grau de independência da coordenação geral e de seus gerentes. Para esses diretores ou conselheiros independentes, as decisões a serem tomadas devem ser baseadas em informações concretas e transparentes, independentemente de quem está fazendo a gestão direta da organização.

A valorização de uma boa diretoria executiva ou de um bom conselho de administração permite que estes criem espaço para definir a filosofia<sup>11</sup> da organização e suas perspectivas de desenvolvimento estratégico.

A diretoria estatutária ou o conselho de administração participa integralmente do processo de decisão da organização e apoia a coordenação geral e seus gerentes na definição da estratégia, além de assegurar que existe um planejamento estratégico bem definido em vigor.

A diretoria estatutária ou o conselho de administração deverá monitorar a execução do planejamento estratégico, dos planos anuais e seus orçamentos e, ao mesmo tempo, discutir com a coordenação geral e seus gerentes as oportunidades de aprimorá-los ao longo do processo.

O conhecimento existente na diretoria estatutária ou no conselho de administração deve aumentar a qualidade das propostas estratégicas e auxiliar na seleção de melhor alternativa entre as possíveis opções de propostas de ação. Evidentemente, um alto nível de envolvimento com a estratégia organizacional é uma importante contribuição da diretoria estatutária ou conselho de administração.

## Conselho fiscal

O conselho fiscal é importante para o sistema de governança. Com a assembleia geral e a diretoria estatutária ou conselho de administração, forma o grupo de órgão estratégicos.

É de responsabilidade do conselho fiscal fiscalizar a gestão das organizações e prestar informações à assembleia geral. O conselho fiscal é um instrumento da governança corporativa que assegura a existência da organização apontando os riscos que a organização pode incorrer no processo de gestão.

Os conselheiros fiscais podem ser responsabilizados pela omissão, quando não apontam os possíveis riscos que podem vir a

<sup>11</sup> Propósito, missão, valores, princípios e visão. A filosofia organizacional reflete os ideais que os empresários desejam transmitir da sua organização e para a sua organização, ou seja, essa estruturação ideológica no contexto organizacional irá interferir diretamente na maneira como os colaboradores, o mercado e a sociedade verão a empresa, daí a importância de manter uma transparência e cordialidade nas organizações contemporâneas. Visto em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/filosofiaorganizacional/51034>.



destruir o patrimônio da organização e, em consequência, a perda de sua credibilidade na comunidade.

As atribuições mais correntes do conselho fiscal são:

- ✓ Zelar pelo cumprimento dos valores e propósitos da organização;
- ✓ Fiscalizar o cumprimento do estatuto, bem como apresentar sugestões e recomendações de alterações à diretoria estatutária ou conselho de administração;
- ✓ Fiscalizar o cumprimento do regimento interno, bem como apresentar sugestões e recomendações de alteração à diretoria estatutária ou conselho de administração;
- ✓ Emitir pareceres sobre plano anual e previsão orçamentária e submetê-los à diretoria estatutária ou conselho de administração;
- ✓ Acompanhar, com periodicidade previamente fixada, a execução do plano anual e da previsão orçamentária;
- ✓ Examinar, opinar e emitir parecer sobre relatórios da execução financeira, das operações patrimoniais, do planejamento anual e do controle orçamentário, verificando a fidelidade e a clareza da situação financeira e patrimonial;
- ✓ Fiscalizar e emitir parecer sobre transações relevantes de aquisição, alienação, oneração, locação ou arrendamento de bens imóveis valores, e submeter à diretoria estatutária ou conselho de administração;
- ✓ Fiscalizar as ocorrências ou ameaças de risco e contribuir para a sua mitigação;
- ✓ Sugerir critérios de contratação da auditoria externa credenciada pelo Conselho Regional de Contabilidade, bem como acompanhar e avaliar o trabalho;
- ✓ Fiscalizar a conformidade do Sistema de Controle Interno com normas e leis, bem como denunciar erros, irregularidades, fraudes

e crimes à diretoria estatutária ou conselho de administração, bem como sugerir providências;

- ✓ Avaliar, pelo menos anualmente, a eficácia do sistema de controles internos, bem como prestar contas à diretoria estatutária ou conselho de administração sobre essa avaliação;
- ✓ Examinar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras encaminhadas pela diretoria estatutária ou pelo conselho de administração;
- ✓ Emitir parecer sobre demonstrações contábeis, balanço financeiro e patrimonial, apoiado no relatório da auditoria externa e encaminhar à diretoria estatutária ou conselho de administração;
- ✓ Orientar a organização e os conselheiros quanto às questões legais, contábeis e estatutárias;
- ✓ Identificar casos omissos de assuntos não previstos no estatuto e encaminhar para deliberação da diretoria estatutária ou conselho de administração;
- ✓ Fiscalizar para que os recursos prospectados sejam aplicados em conformidade com o estatuto e com a legislação vigente.

## Das fontes de recursos e do patrimônio social

De acordo com Sabo Paes<sup>12</sup>, “o legislador do Código Civil inovou ao estabelecer como obrigatório o estabelecimento, no estatuto das associações, das fontes de recursos para sua manutenção”. Antes

<sup>12</sup> José Eduardo Sabo Paes, Procurador de Justiça do Ministério Público do Distrito Federal. Atuou como curador das fundações na Promotoria de Fundações e Entidades de Interesse Social. Autor de uma grande obra divulgada no Brasil: **Fundações, Associações e Entidade de Interesse Social: Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. Rio de Janeiro, Forense, 2017.

do Código Civil de 2002, a preocupação era somente de especificar como o patrimônio social era composto.

As fontes de recursos representam todos os meios de que dispõe uma associação para financiar suas atividades, podendo esses recursos ser de natureza monetária ou não.

Elas são provenientes de captação de doações de pessoas físicas e jurídicas pelo setor de comunicação, parcerias com o setor público e privado e, também, por meio de atividades de geração de renda.

Esses recursos, por força da legislação do CEBAS<sup>13</sup>, devem ser aplicados exclusivamente no território nacional.

O patrimônio social não é obrigatório para se iniciar uma associação. Ele se forma durante a sua existência, por meio de seguidos resultados positivos obtidos ou de doação de um bem do ativo imobilizado.

É constituído por todos os bens corpóreos e incorpóreos de sua propriedade, tais como: bens móveis, imóveis, veículos, ações e apólice da dívida pública e por todos aqueles que vierem a adquirir por compras, doações ou legados, ou outra forma permitida em lei, e por todos os legítimos direitos que possua ou venha a possuir.

O patrimônio social, sob nenhuma hipótese, poderá caracterizar patrimônio do indivíduo, famílias, entidades de classe ou de sociedade sem o caráter beneficente de assistência social. Em suma, o patrimônio é de exclusiva propriedade da organização, destinando-se integralmente para a consecução da sua finalidade social e para o seu desenvolvimento.

O patrimônio social deve ser administrado de forma a preservar sua utilidade e seu valor, sempre atendendo às suas finalidades estatutárias, para manter a qualidade de seus serviços e a conservação dos bens patrimoniais.

Caberá ao conselho fiscal acompanhar, supervisionar e fiscalizar a aplicação dos recursos patrimoniais da organização.

Para suprir o conselho fiscal no processo de fiscalização, a contabilidade deverá manter a escrituração de suas receitas, despesas, ingressos, desembolsos, mutações patrimoniais e aplicação em livros revestidos de todas as formalidades legais que asseguram a sua exatidão, dentro dos princípios gerais e fundamentais de contabilidade, demais normas brasileiras e pronunciamentos do Conselho Federal de Contabilidade.

A escrituração contábil deverá ser segregada por área, de modo a evidenciar o patrimônio social, as receitas, os custos, as despesas e o resultado de cada atividade desempenhada e, ao final de cada exercício, a contabilidade encerra a escrituração contábil e elabora e publica as demonstrações contábeis que serão utilizadas internamente na organização e pelas partes interessadas (*stakeholders*).

<sup>13</sup> CEBAS significa Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social. Este certificado é concedido pelo Governo Federal, pelo Ministério da Educação, do Desenvolvimento Social e Agrário ou da Saúde. Concede ao certificado várias isenções, dentre elas, a isenção da contribuição previdenciária patronal.

As demonstrações contábeis com a escrituração são submetidas à apreciação do conselho fiscal e este dá seu parecer com base no relatório da auditoria externa.

Fazem parte das demonstrações contábeis as seguintes peças contábeis:

- ✓ Balanço patrimonial;
- ✓ Demonstrações do resultado do período;
- ✓ Demonstrações das mutações do patrimônio líquido;
- ✓ Demonstrações de fluxo de caixa;
- ✓ Notas explicativas às demonstrações contábeis.

Todas essas peças contábeis auditadas e a escrituração contábil fazem parte da prestação de contas das organizações, com o relatório de cumprimentos de metas e objetivos do exercício em referência.

Para efeito de prestação de contas e a elaboração das demonstrações contábeis, o exercício fiscal e social deverá ser compreendido de 1º de janeiro a 31 de dezembro.

A prestação de contas da organização observará os princípios fundamentais de contabilidade e das normas brasileiras de contabilidade. A publicidade da prestação de contas poderá ser realizada por meio de qualquer meio eficaz de comunicação até 30 de abril do ano subsequente, quando o processo de prestação de contas deve ser encerrado.

Também, fazem parte da prestação de contas as certidões negativas de débitos junto à Previdência Social e ao FGTS, colocando-as à disposição para exame de qualquer cidadão.

É importante salientar que os documentos que comprovem a origem de receitas e a efetivação de despesas da organização que compõem a prestação de contas, bem como a realização de quaisquer outros atos que modifiquem a situação patrimonial, deverão ser conservados em boa ordem, pelo prazo mínimo de dez anos, contados da data de sua emissão.

Para a manutenção de uma boa governança, o controle interno deverá ser constante, permitindo ao interessado o acompanhamento da execução orçamentária, o conhecimento da composição do patrimônio, a determinação dos custos das atividades e interpretação dos resultados econômicos e financeiros.

## Da dissolução e destinação do patrimônio

A decisão de dissolução da organização será sempre de competência da assembleia geral especialmente convocada para tal fim.

Com a dissolução, deverão ser quitadas e satisfeitas todas as obrigações legais e contratuais. O patrimônio remanescente deverá ser transferido para outra pessoa jurídica que possua, preferencialmente, o mesmo objetivo social.