

DANIELA ALVES DA SILVA

**GOVERNANÇA EM INSTITUTOS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO
NO GRUPO INVEPAR**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC
SÃO PAULO – 2013

DANIELA ALVES DA SILVA

GOVERNANÇA EM INSTITUTOS EMPRESARIAIS

Um estudo de caso
do Instituto Invepar

Trabalho de Conclusão de Curso
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC,
sob orientação do Professor Áureo Magno Gaspar Pinto

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC
SÃO PAULO – 2013

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela saúde e todas as boas oportunidades que tenho em minha vida;

Agradeço minha família por todo apoio e paciência nas horas mais difíceis em que tive que conciliar momentos com a família, trabalho e estudo;

Agradeço imensamente ao Professor Áureo Gaspar, pois mais que meu orientador, foi um grande incentivador da conclusão deste trabalho;

Agradecimentos à Andrezza do Instituto Invepar que me auxiliou na coleta de informações do estudo de caso;

Quero agradecer também as turmas 6 e 7 do curso de *Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor*, nas quais eu estudei, por todo aprendizado e vivência sobre o Terceiro Setor que me proporcionaram durante as aulas.

SUMÁRIO

ABREVIATURAS.....	6
INTRODUÇÃO	7
Os investimentos em infraestrutura no Brasil.....	8
Os Institutos Empresariais no Brasil	10
Conceito de Investimento Social Privado.....	11
REFERENCIAL TEÓRICO	13
Terceiro Setor e Governança.....	13
Origem da Governança Corporativa	15
O aspecto humano da Governança	16
A importância da Governança no Terceiro Setor	17
Censo Gife.....	20
Estrutura de Governança no Terceiro Setor	21
A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	24
Perfil do Instituto Invepar	24
O Investimento Social no Instituto.....	25
A estrutura de Governança do Instituto.....	26
METODOLOGIA.....	27
Roteiro de Governança em Institutos Empresariais	27
Autodiagnóstico de Governança no Terceiro Setor	28
RESULTADOS DA PESQUISA.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
BIBLIOGRAFIA	34
ANEXOS	37
Respostas do Autodiagnóstico do Instituto Invepar	37
Modelo de Autodiagnóstico de Governança	42
Política e Diretrizes do Instituto Invepar.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 1	9
----------------	---

Índice de Figuras

Figura 1	11
Figura 2	12
Figura 3	22
Figura 4	23
Figura 5	25

ABREVIATURAS

ISP – Investimento Social Privado

ONG – Organização não governamental

OSCIP – Organizações da Sociedade Civil e de Interesse Público

OS – Organização Social

GIFE – Grupo de Institutos e Fundações Empresariais

IBGC – Instituto Brasileiro Governança Corporativa

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social

IRES – Instituto ADVB de Responsabilidade Socioambiental

LAMSA – Linha Amarela S/A

CLN – Concessionária Litoral Norte

CART – Concessionária Auto Raposo Tavares

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

SOX – *Sarbanne-Oxley*

PIB – Produto Interno Bruto

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo analisar o processo de implementação da Governança em um instituto empresarial, buscando avaliar até que ponto é possível o exercício de uma atuação empresarial transparente e equitativa em prol da defesa de interesses coletivos capazes de gerar valor para a sociedade. O objeto escolhido para essa análise foi a governança corporativa em concessionárias de serviços governamentais, em especial a logística, que está em ascensão no país devido aos investimentos em infraestrutura por meio de concessões (“privatizações”). A relação desse setor com a sociedade é muito próxima e, por isso, procura-se com este trabalho demonstrar, subsidiariamente, a importância da Governança além das fronteiras da geração de valor econômico.

Para tanto, a apresentação deste estudo foi organizada em cinco seções: a primeira traz uma introdução ao tema de governança no 3º. Setor; a segunda apresenta o histórico de evolução do terceiro setor no Brasil; a terceira introduz conceitos de governança e especifica a governança em organizações do terceiro setor; a quarta apresenta um estudo de caso que dialoga com este referencial teórico e a quinta e última seção traz as considerações finais, conclusões e sugestões, articulando o marco conceitual ao estudo de caso.

A responsabilidade social corporativa ganhou força nas duas últimas décadas. Segundo artigo de TREVISAN (2002) as empresas estão assumindo seu papel social e realizando uma revolução cívica. Este autor aborda ainda que a sociedade civil vem se posicionando de forma clara frente aos problemas sociais, exigindo das empresas um papel determinante no processo de mudança que, por sua vez, se posiciona de maneira estratégica na medida em que atinge sua reputação corporativa.

De acordo com a pesquisa IRES (2011) – realizada com 2.872 empresas brasileiras presentes nas regiões sul, sudeste, centro-oeste, norte e nordeste –, em 82% dos participantes, a governança corporativa se posiciona

estrategicamente frente à adoção de programas sociais. Assim, a criação de institutos empresariais como forma de canalizar o Investimento Social Privado (ISP) é significativa. O número de Institutos Empresariais ou Fundações associado ao GIFE (Grupo de Institutos e Fundações Empresariais) chegou a 87, segundo dados publicados no Censo GIFE de 2011.

Se, por um lado, há um amplo grupo de institutos empresariais, por outro, é também relevante que sua operação aconteça de forma autônoma, auditável e transparente em relação à empresa de origem, de forma a garantir a credibilidade e isenção da operação destes institutos perante o mercado e a sociedade civil, evidenciando que a organização seja realmente focada e atuante em relação a seus objetivos estatutários, e não apenas um ‘instituto de fachada’ com uma operação inócua, existindo mais como elemento de *marketing* institucional ou item de balanço social.

Mas como garantir autonomia e transparência nas decisões e ações desses Institutos? Um mecanismo eficiente utilizado por empresas, a Governança Corporativa, já tem sido utilizado, em maior ou menor grau, por organizações do Terceiro Setor.

A responsabilidade de conduzir com transparência a gestão e as ações sociais motivou o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e o GIFE a criar um manual específico para implementação da Governança em Institutos e Fundações Empresariais.

A organização analisada foi o Instituto Invepar, responsável por canalizar o investimento social privado do Grupo Invepar que têm em seu portfólio os seguintes consórcios: Linha Amarela S/A - LAMSA (RJ), Concessionária Litoral Norte - CLN (BA), Concessionária Auto Raposo Tavares - CART (SP), MetrôRio (RJ), Concessionária Bahia Norte (BA) e Concessionária do Aeroporto Internacional de São Paulo (SP).

Os investimentos em infraestrutura no Brasil

O grande “bum” das privatizações do setor de logística (rodovias, ferrovias, portos e, mais recentemente, aeroportos) começou na década de 90,

com parcerias público-privadas por meio de concessões de alguns setores em destaque, como, por exemplo, telecomunicações, energia e saneamento. Essa foi a alternativa encontrada para suprir a escassez de investimentos públicos em meio da crise da dívida externa. (PUGA e BORÇA JR., 2011)

Os principais investimentos realizados em infraestrutura são financiados pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Socioeconômico (BNDES). De acordo com as projeções dos economistas PUGA e BORÇA JR. (2011), entre os anos 2011 e 2014, contabilizasse-a a injeção de R\$ 378 bilhões com maior crescimento em saneamento e logística. Para os autores, esses investimentos são de suma importância, pois estão elevando a competitividade e taxas de crescimento de longo prazo. Especificamente no setor de logística, a melhoria de infraestrutura reflete na eficiência do escoamento da produção interna.

Ainda segundo o artigo, a representatividade desses investimentos no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro atingiu 2,11% entre os anos de 2006 e 2009, entretanto, segundo o Banco Mundial seria necessário investir 3% do PIB em infraestrutura.

É importante ressaltar que as previsões citadas não consideraram as concessões dos aeroportos brasileiros, iniciadas em 2012, assim como demonstram os dados abaixo:

Tabela 1: Crescimento dos Investimentos em Infraestrutura

Setores	Valores (R\$) Bilhão		Crescimento	
	2006-2009	2011-2014	%	% a.a.
Energia Elétrica	104	139	34	6,0
Telecom	62	72	15	2,8
Saneamento	26	41	57	9,4
Logística	55	129	135	18,6
Ferrovias	20	60	202	24,7
Rodovias	30	51	71	11,4
Portos	5	18	225	26,6
Infraestrutura	247	380	54	9,0

Fonte: GT do Investimento. Elaboração APE/BNDES (apud.)

Por outro lado, dados obtidos no site da EPL – Empresa de Planejamento e Logística S.A. (<http://www.epl.gov.br>) demonstram os investimentos do Governo Federal no setor de logística, incluindo o setor

aeroportuário. Em 2012, foi lançado o Programa de Investimentos em Logística, visando desenvolver e integrar os modais de transporte rodoviário, ferroviário, aéreo e hidroviário. O programa totalizará cerca de R\$ 212,3 bilhões de investimentos em rodovias, ferrovias, portos e aeroportos brasileiros para próximos anos.

Os Institutos Empresariais no Brasil

Os Institutos Empresariais são organizações sem fins lucrativos, criadas por empresas, e inserem-se dentro do contexto maior do Terceiro Setor. Seus objetivos são aplicar ações socioambientais da empresa, recursos financeiros e conhecimento para contribuir com uma sociedade mais justa e sustentável (p. 23, GIFE e IBGC).

Segundo o artigo de MENDONÇA e MACHADO FILHO (2004), a expressão “Terceiro Setor” surgiu nos Estados Unidos, 1975, quando o americano John D. Rockefeller publicou o primeiro estudo sobre as iniciativas empresarias de interesse público. No Brasil, o termo se popularizou na década de 90 por meio de dois pesquisadores LANDIM (1998) e FERNANDES (1994).

O Terceiro Setor no Brasil é composto por organizações de direito privado, sem fins lucrativos e de interesse público que podem ser classificadas juridicamente como: associações; organizações sociais (OS) e organizações da sociedade civil e de interesse público (OSCIPs). De acordo com RESENDE (2003), o termo “Instituto” não existe juridicamente, sendo empregado às entidades de caráter governamental ou privado, sem fins lucrativos ou não. No caso, os Institutos Empresariais são constituídos como associação ou OSCIP.

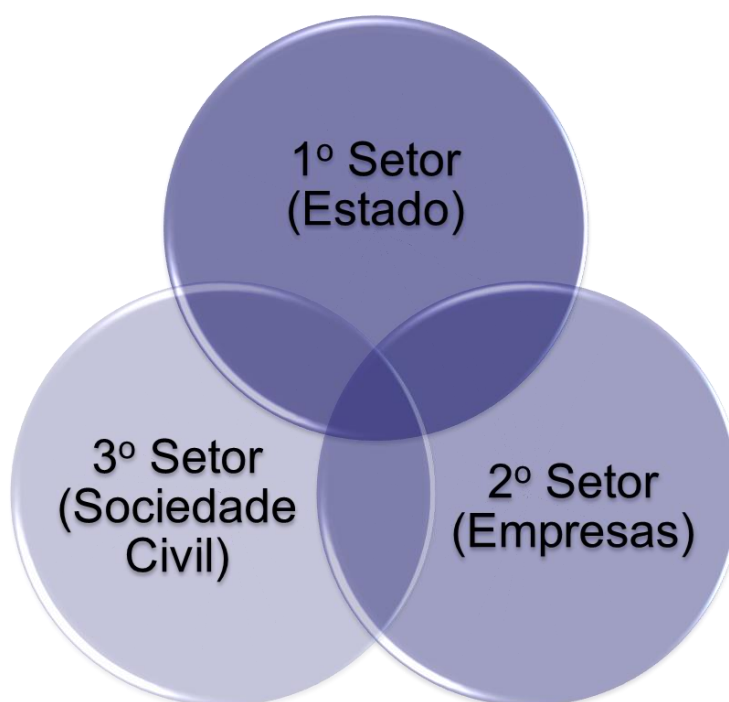
De acordo com a pesquisa FASFIL de 2010, lançada em dezembro de 2012 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), nesse período, havia no país, 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, distribuídas da seguinte maneira: religião (28,5%); associações patronais e profissionais (15,5%); desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%); saúde, educação, pesquisa e assistência social (18,6%). Ainda segundo a pesquisa, entre os anos de 2006 e 2010 houve um crescimento de

8,8% das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos. Ainda, 18,6% das instituições atuavam em áreas de políticas públicas.

Para MEREGE (2009), uma importante característica desse setor é que essas organizações não pertencem a uma pessoa ou um determinado grupo, sendo elas pertencentes aos cidadãos, ou seja, sua propriedade é coletiva.

De acordo com o artigo de JOHANNPETER (2009), no Brasil, o Terceiro Setor é o responsável por 5% do PIB nacional (segundo pesquisa do Programa de Voluntários das Nações Unidas em parceria com a Universidade de *John Hopkins*, dos EUA).

Figura 1



Fonte: Curso Princípios e Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas, GVPEC/ FGV, 2008.

Conceito de Investimento Social Privado

Segundo o GIFE (www.gife.org.br), o investimento social privado é uma das práticas de responsabilidade social corporativa, caracterizado como o

repassa voluntário de recursos privados para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. É um investimento responsável, na medida em que é aplicado de forma planejada, monitorada e sistemática.

Figura 2

Investimento Social Privado (Investimento Responsável)

Ações planejadas em projetos de educação, cultura, qualidade de vida e desenvolvimento comunitário com uma visão estratégica;



“Caráter de mudança da realidade”

Assistencialismo (Caridade)

Ações destinadas às causas sociais com caráter humanitário. Há casos emergenciais em que as ações assistencialistas são extremamente necessárias, como exemplo, as verbas destinadas em apoio à reconstrução do estado de Santa Catarina, após as enchentes.



“Caráter humanitário – Doação”

Fonte: Curso Princípios e Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas, GVPEC/ FGV, 2008.

REFERENCIAL TEÓRICO

Terceiro Setor e Governança

Um importante marco na estruturação da governança corporativa no Terceiro Setor brasileiro foi a elaboração do Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais (2009) pelo GIFE e IBGC.

O GIFE é uma rede sem fins lucrativos que reúne organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária, que investem em projetos com finalidade pública. Sua missão é aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, contribuindo assim para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais privados.

Já o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) foi fundado em 27 de novembro de 1995 como uma sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos, com o propósito de ser referência em Governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade. Hoje é reconhecido nacional e internacionalmente como a principal referência na difusão das melhores práticas de Governança na América Latina.

Existem diversas definições sobre o que é Governança Corporativa. Segundo o IBGC, é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Princípios fundamentais de boa governança:

- **Transparência (*disclosure*)**
Informar às partes interessadas mais do que é exigido por lei e regulamentos. As informações não devem restringir-se ao econômico-financeiro. Na adequada transparência figura-se uma relação de confiança entre a organização e as partes interessadas. (p. 19, 2009)
- **Equidade (*fairness*)**
Tratamento justo e igualitário a todas as partes interessadas. Considera-se inaceitável qualquer prática ou política discriminatória. (p. 19, 2009)
- **Prestação de contas (*accountability*)**
Todas as partes envolvidas na governança devem prestar contas da sua atuação, assumindo a responsabilidade de seus atos. (p.19, 2009)
- **Responsabilidade Corporativa**
Os responsáveis pela governança devem atentar-se à incorporação da sustentabilidade nas estratégias, visando à longevidade da organização. (p.37, 2009)
- **Ética (*ethics*)**
O Código de Conduta deve ser elaborado pela equipe técnica e aprovado pelo Conselho, apresentando o caminho para denúncia e resolução de questões éticas. O executivo principal em conjunto com a equipe técnica deve zelar pelo cumprimento do Código. (p.57, 2009)

No contexto do Terceiro Setor, de acordo com o *Guia*, os princípios acima são aplicados com o objetivo que as informações prestadas, incluindo as exigidas por lei ou regulamentos, sejam garantidas pelo executivo principal da entidade com clareza e fácil acesso (transparência). No que tange à relação com os mantenedores, instituidores e associados é desejável e permitido o relacionamento direto com os conselheiros preservando as regras de sigilo e equidade.

Para a prestação de contas, relatórios periódicos e canais digitais, podem ser mais explorados, embora, o relatório anual ainda é o mais abrangente e usual (prestação de contas). O cumprimento de leis e a ética devem ser observados no Código de Conduta, documento que, atualmente, poucas entidades possuem.

Origem da Governança Corporativa

De acordo com o IBGC (2009), a origem da moderna Governança Corporativa ocorre na primeira metade dos anos 90, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, quando acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

A consolidação deste processo deu-se a partir do ano 2000, motivada pela descoberta de uma série de fraudes praticadas por grandes corporações, como o caso que envolveu a empresa de energia Enron e a auditoria Arthur Andersen, culminando com a criação de um marco legal de governança denominado Lei *Sarbanne-Oxley* (SOX) de 2002 (www.ibgc.org.br). Os princípios organizados neste marco legal foram copiados e adaptados por diversos países, entre estes o Brasil.

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de Governança Corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo.

Como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de Governança, foi publicado, em 1999, o primeiro código sobre governança corporativa, elaborado pelo IBGC. O código trouxe inicialmente informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada. Em versões

posteriores, os princípios básicos da boa governança foram detalhados e aprofundados.

Em 2001, foi reformulada a Lei 6.404, Lei das Sociedades Anônimas, de 15 de Dezembro de 1976, e, em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou sua cartilha Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa (www.cvm.org.br). Documento focado nos administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes, a Cartilha visa orientar sobre as questões que afetam o relacionamento entre os já citados.

Outra contribuição à aplicabilidade das práticas de Governança partiu da Bolsa de Valores de São Paulo, ao criar segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de Governança Corporativa. O objetivo foi o de estimular o interesse dos investidores e a valorização das empresas listadas.

O IBGC (2009) conclui que, apesar do aprofundamento nos debates sobre governança e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão, indicando a baixa aplicação dos princípios de governança. Assim, identifica-se vasto campo para o incentivo ao conhecimento, ações e divulgação dos preceitos da Governança Corporativa.

O aspecto humano da Governança

Embora o conceito de Governança esteja ligado à administração empresarial, na prática não se pode esquecer que as organizações, sejam públicas, privadas ou de terceiro setor, são formadas por pessoas. De acordo com STEINBERG (2003), o questionamento do efeito prático da preocupação com governança costuma acentuar-se quando envolve a importância da atuação de pessoas. Ainda segundo este autor é um engano imaginar que praticar boa governança implica quase somente acatar regulamentos.

Governança tem tudo a ver também com qualidade da atitude e escala de valores no mais puro sentido humano:

...é preciso deixar claro que uma das grandes deficiências das organizações – com fins lucrativos ou não, privadas ou públicas – é a existência de agendas ocultas. É preciso ter como alvo a existência de apenas uma agenda, de conhecimento de todos os envolvidos, que atenda ao interesse coletivo.
STEINBERG (p.18, 2003)

O autor reforça no trecho acima, a importância de não usar a organização para interesses particulares e que a adoção de uma única agenda é condição para haver transparência e estímulo a atitudes éticas. STEINBERG apoia-se em Paulo Villares, presidente do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) no período de 2001/2003, que defende a tese de que governança e ética sempre andam juntas. *“Uma organização pode ter os melhores princípios de ética e não ter boa governança. Já a recíproca não é verdadeira. A adoção de boas práticas de governança significa também a adoção de princípios éticos”*, diz o empresário Villares (p.19, 2003).

A importância da Governança no Terceiro Setor

A governança no terceiro setor parte dos mesmos princípios traçados para empresas, de apontar e reduzir riscos na gestão de recursos contextualizando a importância da Governança como processo de melhoria de gestão, prestação de contas e transparência sobre a aplicação dos recursos.

As exigências legais têm se mostrado um fator que contribuiu fortemente para a profissionalização das organizações de Terceiro Setor, principalmente para aquelas que recebem recursos do governo. A Lei 12.101, Lei da Filantropia, de 27 de novembro de 2009, por exemplo, impõe mais rigor na prestação de contas dos projetos de assistência social, obrigando as

organizações não governamentais a comprovar a prestação de serviço, quantificar os serviços prestados aos órgãos públicos e apresentar demonstrativos contábeis auditados por auditor independente, quando a receita bruta for superior ao limite estabelecido pela Lei Complementar 123, de 2006. Outro exemplo é o Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV), regulamentado pelo decreto nº 7.641 em 13/12/2011, cujo objetivo é administrar as transferências de recursos federais da União para organizações privadas sem fins lucrativos.

*A adoção de boas práticas de contabilidade e governança precisa ficar ainda mais evidente quando o Terceiro Setor pleiteia recursos de governos. Neste caso, a transparência é uma obrigação para conquistar a certificação necessária. Artigo Times Consultoria Empresarial
(www.timesassessoria.com.br/capa.asp?IDMateria=3478&IDMn=128)*

Segundo COSTA (2008), são diversos os benefícios promovidos a partir da adoção de boas práticas de Governança no Terceiro Setor. O autor destaca: maior alinhamento entre associados, conselheiros, administradores e doadores na definição de estratégias comuns, ampliando a legitimidade das ações; eficiência nos processos de gestão e no alcance de seus objetivos; transparência na gestão dos recursos e nos resultados obtidos; credibilidade perante seus beneficiários, colaboradores e a opinião pública; além de possibilitar a ampliação da captação de recursos visando à perenidade de suas ações.

De acordo com SATHLER (2005), Governança é mais que um conceito e exige abordagem multidisciplinar para não se correr o risco de tratar com um conjunto de regras, processos e práticas que estabelecem relações formais da organização com seus públicos de relacionamento.

FONTES FILHO, VENTURA e MARUCCI (2007), ressaltam que Governança em organizações de Terceiro Setor é pouco teorizada em relação às organizações de mercado. Para auxiliar as organizações nesse processo, em 2009, o GIFE aliou-se ao IBGC para criar um documento destinado à implementação de boas práticas de governança no Terceiro Setor. O documento intitulado *Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais* (GIFE e IBGC, 2009) reforça que os princípios e práticas da boa Governança Corporativa vêm se consolidando como instrumento para alavancar e impactar positivamente os resultados em qualquer tipo de organização, independente do seu porte ou natureza jurídica, seja ela uma instituição pública, empresarial ou integrante do terceiro setor.

A implementação, no Terceiro Setor, de mecanismos de governança criados para as empresas privadas não é tarefa fácil. Os atributos específicos das organizações sem fins lucrativos não permitem que se faça um simples tradução, adaptação ou aplicação direto daquilo que é próprio às empresas. De acordo com FONTES FILHO, VENTURA e MARUCCI (2007), Governança significa articulação com as partes interessadas (*stakeholders*), o que vai além das partes com direitos de propriedade e controle sobre a empresa e considera os empregados, órgãos reguladores, fornecedores, clientes.

Mas as organizações de Terceiro Setor não têm fins lucrativos, então para quê serve a Governança? Segundo LEAL e FAMÁ (2007), atualmente a escolha de um doador/ financiador por uma organização social está na capacidade desta aplicar adequadamente os recursos e maximizar os resultados, o que se faz necessário a adoção de mecanismos de gestão e controle interno e externo.

Nesse sentido, a Governança é essencial para a gestão das organizações sociais, pois pode garantir transparência na prestação de contas aos investidores públicos e também aos privados. Ainda, a Governança no Terceiro Setor contribui para elevar a credibilidade das organizações responsáveis por aplicar adequadamente os recursos públicos e privados com vistas à geração de valor para a sociedade civil.

Isso inclui o objeto de estudo aqui apresentado, pois nos Institutos Empresariais a motivação para a utilização do mecanismo de governança é a mesma, ou seja, garantir que o investimento social privado seja aplicado adequadamente de forma a gerar valor para as comunidades impactadas pelo negócio da mantenedora. Entretanto, neste caso, dois aspectos relevantes devem ser considerados:

- O primeiro é a facilidade de replicar as práticas de boa governança, haja vista que o envolvimento de executivos e profissionais de gestão transfere práticas aplicadas ao setor privado para os Institutos;
- O segundo e preocupante é que se deve ter cuidado ao “importar” padrões de gestão do setor privado para o Terceiro Setor, pois se corre o risco de descaracterizar o cerne das organizações como provedora de bens de interesse social e público (bem comum).

Censo Gife

O último Censo GIFE foi publicado em 2011. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, realizada a cada dois anos, que tem como objetivo apresentar um amplo panorama do investimento social privado no Brasil, tendo como base a rede de organizações associadas ao GIFE. A amostra da pesquisa foi composta por 100 organizações, sendo 13 empresas e 87 institutos ou fundações.

Essa pesquisa nos traz alguns parâmetros para analisar a relação entre as empresas e os Institutos/Fundações no que tange ao tema abordado. No capítulo Governança e Gestão, os resultados apresentados mostraram que a maior parte (23%) dos conselhos é composta somente por conselheiros internos, sendo 17% compostos por independentes, internos e externos. Outro dado é com relação à responsabilidade das ações realizadas com o ISP, mostrando maior participação da mantenedora nas decisões estratégicas, planejamento das ações e alocação de recursos.

A pesquisa demonstra uma interdependência entre as empresas e os Institutos/ Fundações, contudo não traz qualquer resultado sobre o quanto isso

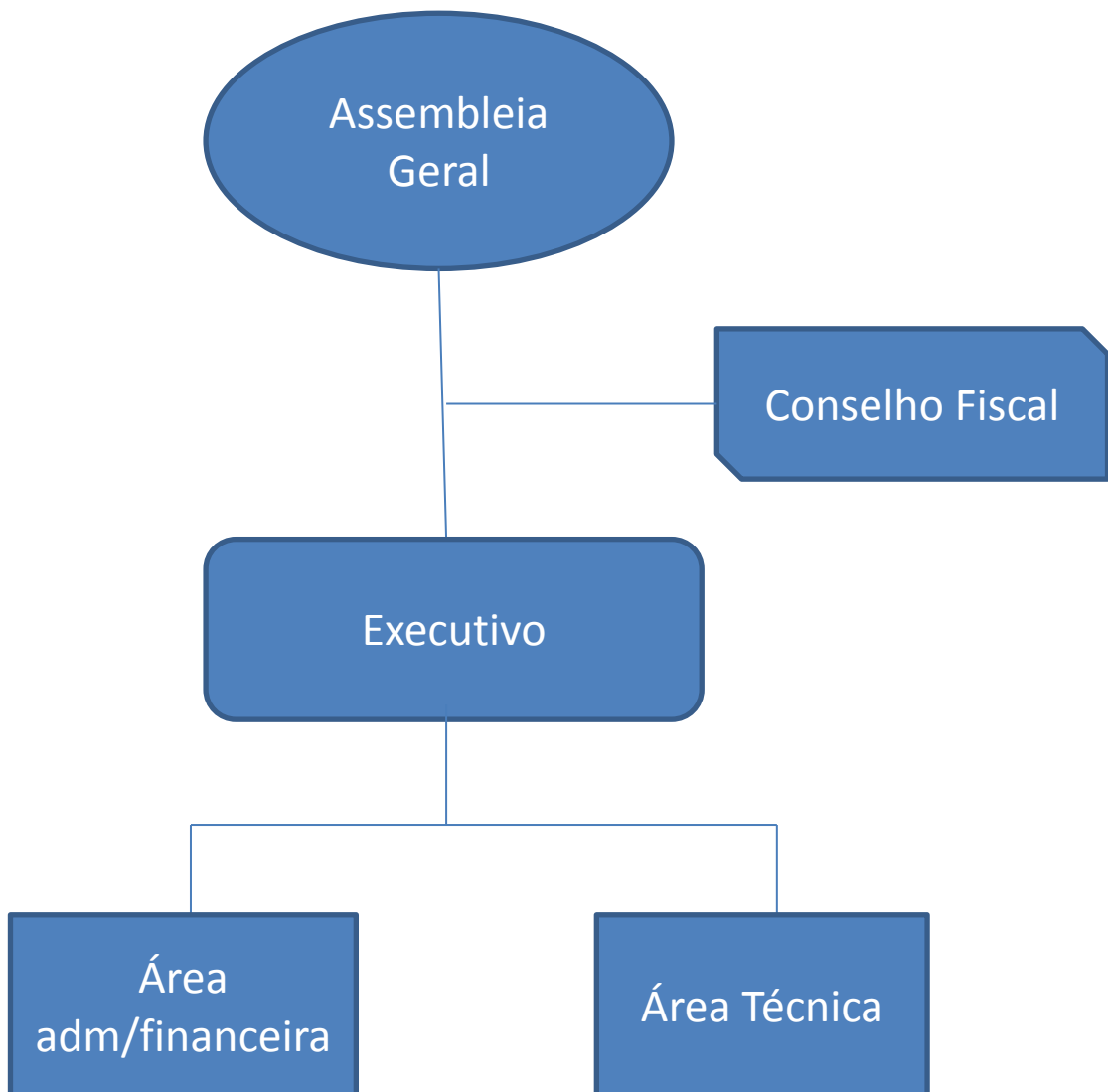
impacta, positiva ou negativamente, na efetividade das ações junto ao público de interesse. Entretanto, o fato da decisão estratégica sobre investimentos, por exemplo, ser direcionada pela mantenedora, não significa que somente foram considerados critérios econômicos e estratégicos para o negócio, haja vista que o responsável por essas decisões na empresa é a área de responsabilidade social/ sustentabilidade (77%), que precisa engajar muitas partes interessadas (*stakeholders*), promovendo a interlocução, diálogo e busca de conciliação de motivadores destes em relação à ação social.

Estrutura de Governança no Terceiro Setor

Para compreender o modelo proposto de estrutura de governança ao Terceiro Setor, antes se faz necessário entender com se diferencia a estrutura básica dessas organizações. No capítulo ONGs e Personalidade, do curso Princípios e Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas, GVPEC/ FGV, RANGEL (2008) explica que o atual Código Civil reconhece as seguintes pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, as quais têm como principal diferença o órgão supremo (vide figuras a seguir):

Associação: personalidade jurídica dada à união de duas ou mais pessoas para a execução de ações de interesse social sem geração de valor econômico. Os Institutos Empresariais se enquadram nesse grupo, considerando suas particularidades de interdependência estratégica com a empresa mantenedora.

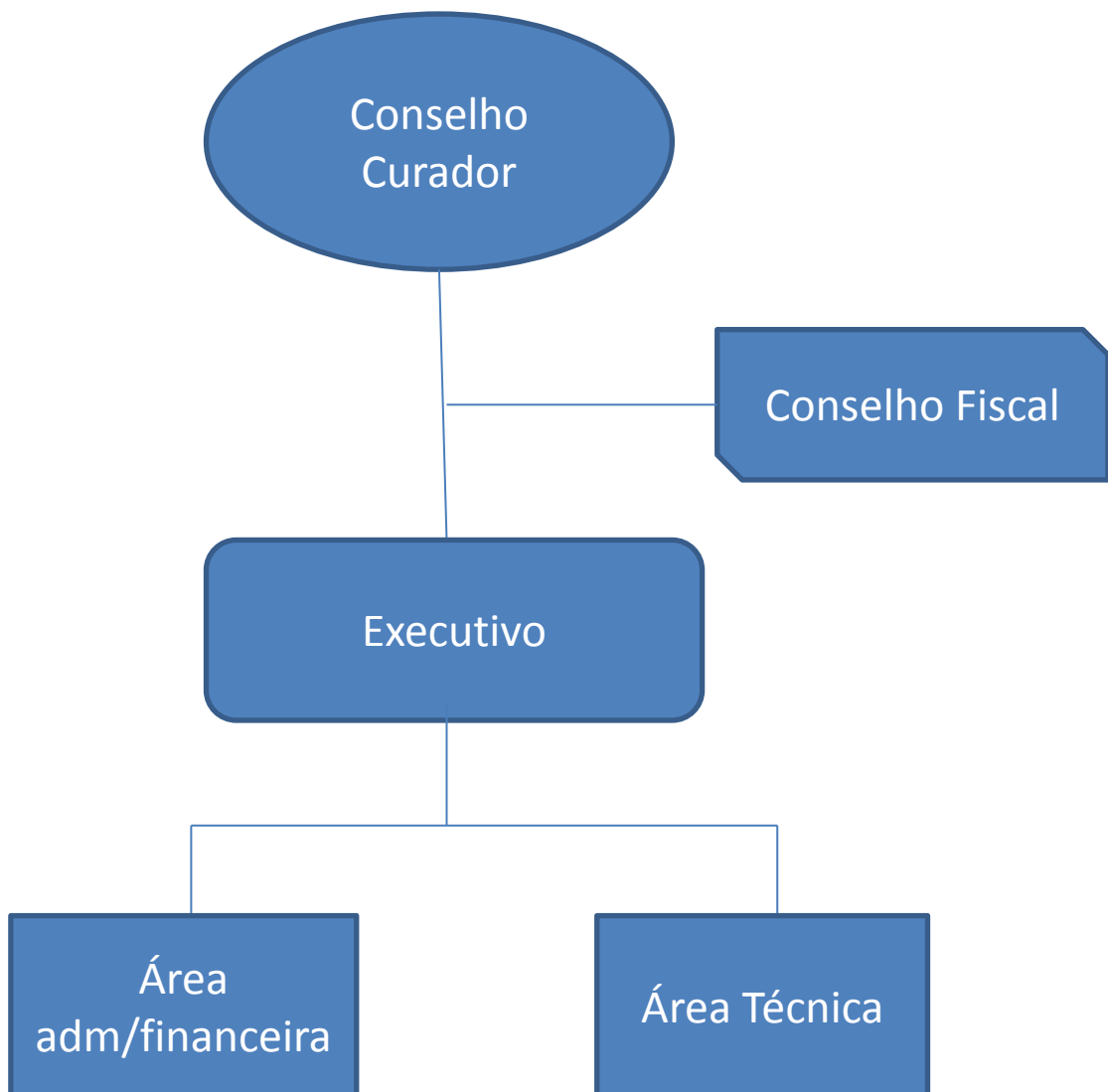
Figura 3



Fonte: Curso Princípios e Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas, GVPEC/ FGV, 2008.

Fundação: personalidade jurídica dada ao conjunto de bens, colocados à disposição da sociedade com fins culturais, morais, religiosos ou sociais, criado por um instituidor pessoa física ou pessoa jurídica.

Figura 4



Fonte: Curso Princípios e Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas, GVPEC/ FGV, 2008.

A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Perfil do Instituto Invepar

O Instituto Invepar foi criado em 2002 com o objetivo de mobilizar e apoiar iniciativas de Investimento Social Privado nos locais em que atuam as empresas controladas pelo grupo (www.invepar.com.br).

Em 2005, o Instituto foi qualificado como OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Lei 9.790/99). Em 2011 planejou a Gerência de Responsabilidade Social Corporativa, que foi implementada em 2012 para possibilitar a transição da gestão da responsabilidade social para uma gestão alinhada aos princípios da sustentabilidade.

Missão

Mobilizar e apoiar a Invepar nas iniciativas de responsabilidade social em que as empresas do grupo atuam, articulando as ações e potencializando os resultados dos investimentos sociais.

Visão

Ser referência nacional em responsabilidade socioambiental, por meio da articulação de redes de parceria e de tecnologias sociais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Valores

Os mesmos do Grupo Invepar:

- *Pessoas e Equipes*
- *Honestidade*
- *Responsabilidade Socioambiental*
- *Empreendedorismo*
- *Comprometimento*
- *Respeito*
- *Inovação*

Fonte: (<http://www.invepar.com.br/pages/missao-visao-e-valores/#.UsWwxIxTviU>)

O Investimento Social no Instituto

A atuação do Instituto Invepar privilegia três setores considerados fundamentais para o desenvolvimento e a valorização dos territórios impactados: educação, meio ambiente, esporte e cultura.

Ao mesmo tempo, exige que os projetos apresentados nestas áreas se enquadrem em uma das seguintes categorias: empreendedorismo ou apoio à gestão pública.

Figura 5



Fonte: Site www.invepar.com.br

O Instituto segue as diretrizes do associado mantenedor (Grupo Invepar) e norteia os associados contribuintes (controladas, coligadas e subsidiárias da Invepar) na execução dos seus planos de trabalho, no que tange ao Investimento Social Privado, e nas diretrizes de sustentabilidade.

A estrutura de Governança do Instituto

O Instituto Invepar segue a estrutura de governança da empresa mantenedora, contudo possui sua própria estrutura de governança. A administração do Instituto compete aos órgãos da Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

O Conselho é composto por representantes dos acionistas do Grupo Invepar. O Presidente do Conselho é eleito pelos membros com mandato de um ano.

As principais atribuições do Conselho são:

- a. Eleger o seu Presidente;
- b. Opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os órgãos superiores do Instituto;
- c. Requisitar, a qualquer tempo, documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pelo Instituto;
- d. Acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes;
- e. Convocar, extraordinariamente, a Assembleia Geral.

Como mecanismo de prestação de contas aos *stakeholders*, o Instituto Invepar publica as atividades relacionadas ao Instituto, no Relatório de Sustentabilidade da Invepar, assim como o Balanço Social IBASE. Esses documentos ficam disponíveis para acesso no site e, ainda, são distribuídos exemplares impressos. Também ficam à disposição, na sede administrativa do Instituto, as prestações de contas auditadas e validadas pelo Conselho Fiscal.

METODOLOGIA

Para definição da metodologia utilizei como referência o Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais (GIFE e IBGC, 2009). O levantamento das informações de perfil e estratégias do Instituto foi por meio de um roteiro de entrevista com questões sobre o tema Governança. O desafio foi em criar uma metodologia para o levantamento dos aspectos abordados no Guia. Criei um autodiagnóstico, com uma tabela subdividida por temas e itens, no qual foram apontadas as práticas aplicadas ao Instituto de acordo com o grau de implementação.

A aplicação do questionário e autodiagnóstico foi por meio de e-mail enviado à Diretoria/ Gerência do Instituto. O acompanhamento das dúvidas foi realizado por telefone, haja vista que o Instituto Invepar está localizado no estado do Rio de Janeiro.

Roteiro de Governança em Institutos Empresariais

Foi elaborado e aplicado junto à DIRETORIA / GERÊNCIA um questionário estruturado para a coleta das percepções do Instituto sobre os seguintes aspectos:

1. O Instituto faz parte da estrutura de Governança da empresa mantenedora?
2. O Instituto adota um modelo de Governança baseado no modelo empresarial?
3. O Instituto tem definido missão, visão e política de investimento social?
4. O Conselho é composto por diferentes atores (representantes: da empresa, da comunidade, associações, etc) que se relaciona com o Instituto?
5. O Presidente do Conselho tem relação com a empresa mantenedora?

6. Quais são as principais atribuições do Conselho? Qual o papel do Conselho na tomada de decisão?
7. Com se dá o relacionamento do Instituto com a empresa mantenedora? Qual a influência na tomada de decisão?
8. Quais os mecanismos utilizados para a prestação de contas aos *stakeholders*. Comente a importância da transparência para o Instituto.
9. O Instituto publica relatório social para comunicar suas atividades à sociedade ou as informações são publicadas no relatório de sustentabilidade da empresa mantenedora? Explique as razões.

Autodiagnóstico de Governança no Terceiro Setor

Juntamente com o questionário foi aplicado um autodiagnóstico de Governança. O objetivo foi entender como a Governança vem sendo implementada em um Instituto Empresarial e para esclarecer os itens anteriormente à resposta. Os aspectos abordados foram:

Missão e Operação: missão do Instituto, sua articulação com exigências legais e da mantenedora, suporte da mantenedora, uso do nome e marca da mantenedora.

Titularidade: associados e instituidores, voluntários, contribuintes, outros stakeholders, como é o exercício do voto e a realização de assembleia geral. Como são convocadas as assembleias, suas pautas, regras de voto, tratamento de conflitos, transferência de controle, admissão e saída de associados. Como se dá a distribuição e divulgação pública de patrimônio renda ou vantagens.

Conselho. Sua existência ou não, missão, atribuições, políticas de organização, gestão de riscos, sustentabilidade, papel e qualificação dos conselheiros, prazo de mandato, presidência e outras funções, suplência, número de membros, avaliação dos executivos, sucessão, admissão, remuneração, orçamento e relacionamentos com executivos, outros conselhos e auditoria independente. Pautas, atas, confidencialidade.

Gestão. Competências e indicação dos diretores, relacionamento com stakeholders, disclosure, relatórios, controles internos, código de conduta, avaliação do executivo e equipe, remuneração, acesso às instalações, informações e arquivos.

Auditoria Independente. Contratação, remuneração, retenção e distribuição. Recomendações. Independência. Outros serviços. Normas profissionais de independência.

Conselho Fiscal. Composição, agenda, relacionamento dos membros com auditoria independente, associados e mantenedora ou instituidora. Remuneração, orçamento e pareceres.

Conduta, conflitos de interesses e divulgação de informação. Código de conduta, abrangência, conflitos de interesses, operações com partes relacionadas, afastamento das discussões e deliberações, política de divulgação de informações, sobre contribuições, doações e uso de incentivos fiscais.

RESULTADOS DA PESQUISA

A pontuação foi aplicada de acordo com o nível de implementação do tema na Governança no Instituto (1 não identificado; 2 parcial e 3 total):

O resultado apresentado para o tema MISSÃO E OPERAÇÃO foi pontuação máxima 12 (questões 4/4), ou seja, todos os pontos estão integralmente implementados. Na sequência, o tema TITULARIDADE apresentou pontuação 21, em que somente o item 2.3 *partes interessadas representadas no Conselho* não foi implementado no Instituto. O tema CONSELHO apresentou o seguinte resultado: pontuação 82, sendo que dos 33 itens: 22 totalmente implementados; 5 parcialmente implementados; 6 não implementados. O tema GESTÃO apontou 24 pontos (dos 10 itens: 5 totalmente implementados; 2 parcialmente implementados; 2 não implementados). O tema AUDITORIA INDEPENDENTE somou 14 pontos, sendo que dos 6 itens somente dois não foram implementados. Já o tema CONSELHO FISCAL marcou 25 pontos com somente um item não implementado. O tema CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES atingiu 10 pontos.

Missão e Operação: O Instituto alega ter missão claramente definida, que chama de Finalidade. Tem clareza das exigências e articulação com exigências legais e o que são ações voluntárias. O Instituto não tem equipe própria, e parte das despesas administrativas são pagas pelas contribuições dos associados. O Instituto utiliza o nome da mantenedora, porém não gasta verbas com campanhas publicitárias.

Titularidade: O patrimônio do Instituto é apenas administrado pela Diretoria Executiva, mas no caso de uma liquidação ou dissolução, cabe a Assembleia Geral fazer a transferência para outra pessoa jurídica que tenha o mesmo objetivo social. Isso garante a perpetuidade dos bens para uso da sociedade. Todas as informações relativas à Assembleia estão claramente demonstradas no Estatuto, artigo 10 ao Artigo 13, entretanto, as partes

interessadas não estão representadas no Conselho, o que recomendado pelo *Guia*.

Conselho: Segundo o Instituto, o Conselho de Administração não é mais obrigatório, sendo assim as informações disponibilizadas referem-se ao Conselho Fiscal. A composição do Conselho, sua missão e atribuições estão definidas no Estatuto nos artigos 14 e 15. Já as estratégias de sustentabilidade seguem as diretrizes da mantenedora. Os Conselheiros são representantes dos acionistas da associada mantenedora e não existe um planejamento de sucessão. Não está implementado plano de educação e remuneração aos Conselheiros. A prestação de contas é feita pela diretoria administrativa financeira ao Conselho e sempre que possível a Diretora do Instituto e a Gerente de ISP são convidadas para apresentar as ações realizadas pelo Instituto. Os resultados apresentados demonstram uma interdependência entre o Conselho do Instituto e da empresa mantenedora.

Gestão: A gestão é conduzida pela Diretoria Executiva, sendo o executivo principal pertencente à mantenedora. O Instituto segue o Código de Conduta da Invepar (*holding*). Dois itens foram indicados como parcialmente implementados e podem ser revisados pelo Instituto, haja vista sua importância para o aspecto transparência: relacionamento com partes interessadas e relatórios periódicos.

Auditoria Independente: Este tema está altamente implementado, contudo, o Instituto não contrata auditoria externa para nenhum outro serviço.

Conselho Fiscal: O Conselho Fiscal é o mesmo da Invepar (*holding*), por isso todos os itens estão bem difundidos seguindo o modelo do negócio. O Conselho Fiscal não possui orçamento próprio devido seu vínculo com a mantenedora.

Conduta, conflitos de interesses e divulgação de informação: Para este tema, cabe ressaltar que o Código de Conduta é da Invepar e não somente do Instituto. O tema conflitos de interesse foi considerado parcialmente implementado e merece revisão, conforme recomendado pelo *Guia*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo de caso observa-se que o Instituto Empresarial analisado apresenta um modelo de Governança estruturado com base nos negócios. Isso porque, a estratégia de ISP está alinhada ao negócio e, assim, os membros do Conselho da Invepar participam das decisões e estratégias do Instituto.

A pesquisa demonstrou que os temas relacionados aos princípios fundamentais de Boa Governança, TRANSPARÊNCIA, PRESTAÇÃO DE CONTAS e RESPONSABILIDADE CORPORATIVA, estão em nível avançado de implementação, o que pode ser resultado do vínculo do Conselho com a mantenedora. Ressalta-se que, o fato dos membros do Conselho do Instituto serem os mesmo da empresa não é negativo, entretanto, deveria ser restrita a um número de membros em equilíbrio com a participação de outros atores da sociedade, conforme recomendação do *Guia*, visando aprimorar o atendimento ao princípio EQUIDADE. O princípio ÉTICA é tratado de acordo com as diretrizes da Invepar (*holding*).

Hoje o Instituto não considera suas partes interessadas como membro do Conselho, porque não possui Conselho de Administração, somente Conselho Fiscal que é o mesmo da mantenedora. Contudo as áreas de responsabilidade social das empresas controladas, coligadas e subsidiárias da Invepar captam as percepções, interesses e necessidades das comunidades onde operam. Dessa forma, o Instituto procura garantir isonomia em seus investimentos, sendo que anualmente é aberto um edital para a inscrição de projetos que são analisados pela equipe socioambiental das empresas em conjunto com o Instituto.

A partir deste estudo de caso, pode-se observar que o Guia de Boas Práticas de Governança do GIFE e IBGC é uma importante ferramenta para os Institutos e Fundações, devendo ser mais utilizado pelas organizações. Inclusive o documento passa por uma revisão – minuta está sendo submetida à

audiência pública até 12/01/14 – e será publicada uma segunda edição ampliada.

A implementação da Governança em Institutos Empresariais garante aos acionistas das empresas o acompanhamento adequado do investimento social, entretanto, futuramente podemos aferir uma nova pesquisa mais aprofundada que possa avaliar a efetividade das ações de investimentos sociais nas comunidades, inclusive analisar como esse investimento social privado alinha-se às Políticas Públicas, Objetivos do Milênio e Metas da ONU.

Sugere-se ainda, a aplicação e divulgação de estudos similares, de forma a se constituir um quadro comparativo entre múltiplos institutos, o que seria útil como *benchmarking* e instrumento de aperfeiçoamento do setor, bem como da troca de melhores práticas entre estes Institutos Empresariais.

BIBLIOGRAFIA

GIFE. **Censo GIFE 2011-2012**. São Paulo: GIFE – Grupo de Empresas e Fundações Empresariais, 2012.

IRES, Instituto ADVB de Responsabilidade Socioambiental. **12ª Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social e Práticas Sustentáveis nas Empresas**. São Paulo: Instituto ADVB, 2011.

PUGA, F. P.; BORÇA JR, G. **Perspectivas de Investimento em Infraestrutura**. São Paulo: BNDES, Visão do Desenvolvimento, nº92, 25/02/11.

IBGC e GIFE. **Guia de Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009.

MEREGE, L. C. **Definição de Terceiro Setor reconhecida pela ONU**. São Paulo: Editora Plêiade, 2009.

RANGEL, F. **Curso Princípios e Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas, GVPEC/ FGV**. São Paulo: FGV, 2º semestre de 2008.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA E. C. F.; MARUCCI J. C. **Governança Corporativa e o papel dos Conselhos de Administração: Um estudo no contexto das Cooperativas de Crédito**. *Iberoamerican Academy of Management*, 2007.

LEAL, E. A.; FAMÁ R. **Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Um estudo de caso**. São Paulo: USP, 2007.

MENDONÇA, L. R.; MACHADO FILHO C. A. P. **Governança no Terceiro Setor: considerações teóricas**. São Paulo: USP, 2004.

STEINBERG, H. **A Dimensão Humana da Governança Corporativa – pessoas criam as melhores e as piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

Artigos:

LOPES L. V. C. F.; COSTA D. P. **Governança no Terceiro Setor.** Revista Filantropia Online, 2008.

SATHLER L. **Governança democrática é mais que um conceito teórico.** Revista Ideia Socioambiental. São Paulo: 2005, p. 76 – 77.

RESENDE T. A. **Terceiro Setor, ONGs e Institutos.** São Paulo, 2003, p. 1.

TREVISAN A. M. **A empresa e seu papel social.** Site Filantropia.org, 13/12/2002.

JOHANNPETER M. H. P. **As organizações sociais e a crise econômica.** Blog Voluntários Online, 02/02/2009.

Times Assessoria Empresarial. **Governança corporativa/Terceiro Setor: Adoção de instrumentos técnicos de gestão.** Site Times Assessoria, 27/10/2013

Sites:

www.ibgc.com.br. Acesso em 26/08/2013

www.cvm.org.br. Acesso em 26/08/2013

<http://censo.gife.org.br/>. Acesso em 03/09/2013

http://www.filantropia.org/artigos/antoninho_marmo_trevisan.htm. Acesso em 23/09/2013

<http://www.timesassessoria.com.br/capa.asp?IDMateria=3478&IDMn=128>. Acesso em 23/09/2013

<http://www.epl.gov.br>. Acesso em 27/10/2013

<https://www.convenios.gov.br/siconv>. Acesso em 27/10/2013

<http://abong.org.br>. Acesso em 27/10/2013

<http://blog.voluntariosonline.org.br/organizacoes-sociais-e-a-crise-economica/>.

Acesso em 29/12/2013

www.ibge.gov.br. Acesso em 28/10/2013

www.bndes.gov.br. Acesso em 28/10/2013

www.invepar.com.br. Acesso em 12/11/2013

www.abnt.org.br. Acesso em 27/12/2013.

ANEXOS

Respostas do Autodiagnóstico do Instituto Invepar

1. MISSÃO E OPERAÇÃO		1 (NI)*	2 (parcial)	3 (total)
1.1	Missão do Instituto (pág. 23)			X (chamamos de finalidade)
1.2	Articulação com exigências legais da mantenedora (pág. 23)			X (temos claro dentro do Instituto o que são obrigações e o que são ações voluntárias)
1.3	Suporte operacional e logístico da mantenedora (física e pessoal) (pág. 24)			X(o Instituto não tem equipe própria, e as doações dos Associados Contribuintes pagam parte das despesas administrativas).
1.4	Uso de nome e marca (adoção do nome da mantenedora) (pág. 24)			X (não gastamos verbas com campanhas publicitárias)
2. TITULARIDADE		1 (NI)*	2 (parcial)	3 (total)
2.1	Associados e instituidores (pág. 25)			X (o patrimônio do Instituto é apenas administrado pela Diretoria Executiva, mas no caso de uma liquidação ou dissolução cabe a Assembleia Geral fazer a transferência para outra pessoa jurídica que tenha o mesmo objetivo social).

2.2	Voluntários, contribuintes e apoiadores (pág. 25)			X (inclusive em seu estatuto temos o associado contribuinte)
2.3	Partes interessadas (stakeholders) (pág. 26)	X (não estão representados nos conselhos)		
2.4	Exercício do voto (pág. 26)			X
2.5	Assembleia Geral (pág. 27 - 29) 2.5.1 Principais competências da Assembleia Geral em associações 2.5.2 Convocação e realização da Assembleia 2.5.3 Pauta e documentação 2.5.4 Regras de votação 2.5.5 Conflito de interesses nas Assembleias Gerais			X (essas informações estão claramente demonstradas no estatuto, artigo 10 ao Artigo 13). X
2.6	Transferência de controle (pág. 29)			
2.7	Admissão, exclusão e saída voluntária de associados (pág. 30)			X (artigo 5ª parágrafo II)
2.8	Distribuição de patrimônio, renda ou vantagens (divulgação pública) (pág. 31)			X (artigo 9ª parágrafo único e Artigo 24 e 25)
3. CONSELHO		1 (NI)*	2 (parcial)	3 (total)
	Respondi tudo como se fosse conselho fiscal só no final que percebi que estava falando de conselho de administração, que não é mais obrigatório e nós não possuímos.			
3.1	Conselho (existência) (pág. 33)			X (artigo 14 ao 15)
3.2	Missão do Conselho (pág. 34)			
3.3	Atribuições do Conselho (pág. 34)			
3.4	Políticas da organização (pág. 36)			
3.5	Gerenciamento de riscos (pág. 37)		X (artigo 14 ao 15)	
3.6	Sustentabilidade (pág. 37)		X (não é o conselho que aconselha esses indicadores, e sim uma diretriz	

			da mantenedora)	
3.7	O papel individual de cada conselheiro (pág. 37 - 40) 3.7.1 Qualificações do 3.7.2 Disponibilidade de tempo			X
3.8	Composição do Conselho (pág. 41)			X (artigo 14 ao 15)
3.9	Prazo do mandato (pág. 42)			
3.10	Presidente do Conselho (pág. 42)			
3.11	Segregação das funções de presidente do Conselho e executivo principal (pág. 43)			X
3.12	Conselheiros suplentes (pág. 43)		X (temos conselheiros suplentes, mas raramente são necessário comparecer)	
3.13	Número de membros (pág. 44)		X (possuímos 4 membros)	
3.14	Conselheiros independentes, externos e internos (pág. 44)		X (nossos conselheiros são representantes dos acionistas da Associada Mantenedora)	
3.15	Conselheiros independentes (pág. 44)			X (entendendo que representante do acionista não é externo e nem interno)
3.16	Convidados para as reuniões do Conselho (pág. 45)			X (A coordenação administrativa financeiro e governança do Instituto é que apresenta as contas ao Conselho e sempre que possível a Diretora Executiva do Instituto e a Gerente de ISP é convidada para apresentar os trabalhos do Instituto)
3.17	Educação contínua dos conselheiros (pág. 46)	X		
3.18	Avaliação do Conselho e de cada um dos conselheiros (pág. 46)	X		
3.19	Avaliação do executivo principal (pág. 46)	X		
3.20	Planejamento da sucessão (pág. 46)	X (não se aplica, pois o conselho		

		não tem custo dentro do Instituto)		
3.21	Introdução de novos conselheiros (pág. 47)			X (isso ocorre, nas reuniões de apresentação do novo membro)
3.22	Remuneração (pág. 47)			X
3.23	Orçamento do Conselho (pág. 47)	X (não temos orçamento específico para conselho, por se tratar que o Conselho Fiscal do Instituto é o Mesmo Conselho Fiscal, da Associada Mantenedora)		
3.24	Relacionamento com os associados e mantenedores / instituidores (pág. 48)			X
3.25	Relacionamento com o executivo principal e seus subordinados (pág. 48)			X
3.26	Relacionamento com a Auditoria Independente (pág. 49)			X
3.27	Relacionamento com o Conselho Fiscal (pág. 49)	X respondi as questões como se estivesse falando sobre o conselho fiscal, como não temos mais o conselho de administração, não se aplica as informações acima.		
3.28	Secretaria do Conselho (pág. 49)			X
3.29	Datas e pautas das reuniões (pág. 50)			X (seguimos as datas de reuniões do Conselho do Associado Mantenedor, mas temos as nossas próprias deliberações de pautas)
3.30	Documentação e preparação das reuniões (pág. 51)			X
3.31	Condução das reuniões (pág. 52)			X
3.32	Atas das reuniões (pág. 52)			X
3.33	Confidencialidade (pág. 53)			X (mas ainda não ocorreu o caso)

4. GESTÃO		1 (NI)*	2 (parcial)	3 (total)
4.1	Competências – executivo principal (pág. 55)			X
4.2	Indicação dos diretores (pág. 55)			X
4.3	Relacionamento com as partes interessadas (stakeholders) (pág. 55)		X	
4.4	Transparência (disclosure) (pág. 56)			X
4.5	Relatórios periódicos (pág. 56)		X	
4.6	Controles internos (pág. 56)			x
4.7	Código de conduta (pág. 57)			X (código de conduta é do Grupo)
4.8	Avaliação do executivo principal e da equipe técnica (pág. 57)	X		
4.9	Remuneração (pág. 57)	X Não remunera seus dirigentes		
4.10	Acesso a instalações, informações e arquivos (pág. 58)			X
5. AUDITORIA INDEPENDENTE		1 (NI)*	2 (parcial)	3 (total)
5.1	Auditoria Independente (pág. 59)			X
5.2	Contratação, remuneração, retenção e destituição (pág. 59)			X
5.3	Recomendações dos auditores independentes (pág. 59)			X
5.4	Contratação e independência (pág. 59)			X
5.5	Serviços extra auditoria (pág. 60)	X (não contratação a auditoria externa para nenhum outro serviço de consultoria)		
5.6	Normas profissionais de independência (pág. 60)			
6. CONSELHO FISCAL		1 (NI)*	2 (parcial)	3 (total)
6.1	Conselho Fiscal (pág. 61)			X
6.2	Composição (pág. 62)			X
6.3	Agenda de trabalho (pág. 62)			X
6.4	Relacionamento com os associados e/ou mantenedora / instituidora (pág. 63)			X
6.5	Relacionamento com a Auditoria Independente (pág. 63)			X
6.6	Remuneração do Conselho Fiscal (pág. 64)			X
6.7	Orçamento do Conselho Fiscal (pág. 64)	X Como o Conselho Fiscal		

		é o mesmo do Grupo os custos das reunião ficam com a Invepar		
6.8	Pareceres do Conselho Fiscal (pág. 64)			X
7. CONDUTA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES		1 (NI)*	2 (parcial)	3 (total)
	Cabe ressaltar que o código é do Grupo e não apenas do Instituto			
7.1	Código de conduta (pág. 65) 7.1.1 Abrangência		X	
7.2	Conflito de interesses (pág. 66 - 67) 7.2.1 Operações com partes relacionadas 7.2.2 Afastamento das discussões e deliberações		X	
7.3	Política de divulgação de informações (pág. 67)			X
7.4	Política sobre contribuições, doações e uso de incentivos fiscais (pág. 68)			X

*Não implementado

Modelo de Autodiagnostico de Governança

1. MISSÃO E OPERAÇÃO 1 (NI)* 2 (parcial) 3 (total)
- 1.1 Missão do Instituto (pág. 23)
- 1.2 Articulação com exigências legais da mantenedora (pág. 23)
- 1.3 Suporte operacional e logístico da mantenedora (física e pessoal) (pág. 24)
- 1.4 Uso de nome e marca (adoção do nome da mantenedora) (pág. 24)
2. TITULARIDADE 1 (NI)* 2 (parcial) 3 (total)
- 2.1 Associados e instituidores (pág. 25)
- 2.2 Voluntários, contribuintes e apoiadores (pág. 25)
- 2.3 Partes interessadas (stakeholders) (pág. 26)
- 2.4 Exercício do voto (pág. 26)

- 2.5 Assembleia Geral (pág. 27 - 29)
 - 2.5.1 Principais competências da Assembleia Geral em associações
 - 2.5.2 Convocação e realização da Assembleia
 - 2.5.3 Pauta e documentação
 - 2.5.4 Regras de votação
 - 2.5.5 Conflito de interesses nas Assembleias Gerais
- 2.6 Transferência de controle (pág. 29)
- 2.7 Admissão, exclusão e saída voluntária de associados (pág. 30)
- 2.8 Distribuição de patrimônio, renda ou vantagens (divulgação pública) (pág. 31)

3. CONSELHO 1 (NI)* 2 (parcial) 3 (total)

- 3.1 Conselho (existência) (pág. 33)
- 3.2 Missão do Conselho (pág. 34)
- 3.3 Atribuições do Conselho (pág. 34)
- 3.4 Políticas da organização (pág. 36)
- 3.5 Gerenciamento de riscos (pág. 37)
- 3.6 Sustentabilidade (pág. 37)
- 3.7 O papel individual de cada conselheiro (pág. 37 - 40)
 - 3.7.1 Qualificações do
 - 3.7.2 Disponibilidade de tempo
- 3.8 Composição do Conselho (pág. 41)
- 3.9 Prazo do mandato (pág. 42)
- 3.10 Presidente do Conselho (pág. 42)
- 3.11 Segregação das funções de presidente do Conselho e executivo principal (pág. 43)
- 3.12 Conselheiros suplentes (pág. 43)
- 3.13 Número de membros (pág. 44)
- 3.14 Conselheiros independentes, externos e internos (pág. 44)
- 3.15 Conselheiros independentes (pág. 44)
- 3.16 Convidados para as reuniões do Conselho (pág. 45)
- 3.17 Educação contínua dos conselheiros (pág. 46)
- 3.18 Avaliação do Conselho e de cada um dos conselheiros (pág. 46)
- 3.19 Avaliação do executivo principal (pág. 46)

- 3.20 Planejamento da sucessão (pág. 46)
- 3.21 Introdução de novos conselheiros (pág. 47)
- 3.22 Remuneração (pág. 47)
- 3.23 Orçamento do Conselho (pág. 47)
- 3.24 Relacionamento com os associados e mantenedores / instituidores (pág. 48)
- 3.25 Relacionamento com o executivo principal e seus subordinados (pág. 48)
- 3.26 Relacionamento com a Auditoria Independente (pág. 49)
- 3.27 Relacionamento com o Conselho Fiscal (pág. 49)
- 3.28 Secretaria do Conselho (pág. 49)
- 3.29 Datas e pautas das reuniões (pág. 50)
- 3.30 Documentação e preparação das reuniões (pág. 51)
- 3.31 Condução das reuniões (pág. 52)
- 3.32 Atas das reuniões (pág. 52)
- 3.33 Confidencialidade (pág. 53)

4. GESTÃO 1 (NI)* 2 (parcial) 3 (total)

- 4.1 Competências – executivo principal (pág. 55)
- 4.2 Indicação dos diretores (pág. 55)
- 4.3 Relacionamento com as partes interessadas (stakeholders) (pág. 55)
- 4.4 Transparência (disclosure) (pág. 56)
- 4.5 Relatórios periódicos (pág. 56)
- 4.6 Controles internos (pág. 56)
- 4.7 Código de conduta (pág. 57)
- 4.8 Avaliação do executivo principal e da equipe técnica (pág. 57)
- 4.9 Remuneração (pág. 57)
- 4.10 Acesso a instalações, informações e arquivos (pág. 58)

5. AUDITORIA INDEPENDENTE1 (NI)* 2 (parcial) 3 (total)

- 5.1 Auditoria Independente (pág. 59)
- 5.2 Contratação, remuneração, retenção e destituição (pág. 59)
- 5.3 Recomendações dos auditores independentes (pág. 59)

- 5.4 Contratação e independência (pág. 59)
- 5.5 Serviços extra auditoria (pág. 60)
- 5.6 Normas profissionais de independência (pág. 60)

- 6. CONSELHO FISCAL 1 (NI)* 2 (parcial) 3 (total)
 - 6.1 Conselho Fiscal (pág. 61)
 - 6.2 Composição (pág. 62)
 - 6.3 Agenda de trabalho (pág. 62)
 - 6.4 Relacionamento com os associados e/ou mantenedora / instituidora (pág. 63)
 - 6.5 Relacionamento com a Auditoria Independente (pág. 63)
 - 6.6 Remuneração do Conselho Fiscal (pág. 64)
 - 6.7 Orçamento do Conselho Fiscal (pág. 64)
 - 6.8 Pareceres do Conselho Fiscal (pág. 64)

- 7. CONDUITA, CONFLITO DE INTERESSES E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES 1 (NI)* 2 (parcial) 3 (total)
 - 7.1 Código de conduta (pág. 65)
 - 7.1.1 Abrangência
 - 7.2 Conflito de interesses (pág. 66 - 67)
 - 7.2.1 Operações com partes relacionadas
 - 7.2.2 Afastamento das discussões e deliberações
 - 7.3 Política de divulgação de informações (pág. 67)
 - 7.4 Política sobre contribuições, doações e uso de incentivos fiscais (pág. 68)

Política e Diretrizes do Instituto Invepar

A Invepar, por meio do seu Instituto, elabora suas diretrizes e princípios de responsabilidade social e articula suas ações nessa área, em linha com seus valores, gerando benefícios sociais, econômicos e ambientais nas comunidades onde atua e na sociedade.

Diretrizes

- A responsabilidade social é compromisso da Invepar, inerente ao jeito das empresas do grupo operar, e é orientada pelo Instituto Invepar, por meio de padrões e procedimentos específicos.
- A responsabilidade social na Invepar é uma competência reconhecida e valorizada, que deve ser exercitada em todos os níveis.
- Cabe ao Instituto Invepar oferecer suporte técnico a todas as empresas do grupo que visem à promoção de oportunidades e meios para orientar, esclarecer e favorecer ações e iniciativas sociais interna e externamente.
- O entendimento da realidade social, econômica e ambiental dos territórios, e a efetiva participação das empresas na dinâmica socioterritorial.
- Ampliação da capacidade de atendimento socioambiental da empresa por meio de parceria com outras empresas, instituições públicas e/ou privadas, que atuam na região.

Modelo de *funding*

Recursos próprios

O Instituto elabora seu planejamento financeiro a partir das necessidades de diagnóstico local, aderência ao negócio ou ativo. Isso é feito com base no monitoramento e aprimoramento de suas ações de responsabilidade socioambiental e investimento social privado.

- As empresas fazem o investimento proporcional aos projetos a serem realizados.
- As despesas operacionais do Instituto são custeadas pelas empresas em forma de rateio, utilizando como base o orçamento anterior.
- Cessão de espaços de comunicação propiciando geração de receitas.

- Parcerias com empresas, órgãos governamentais, associações e fundações.

Recursos incentivados

Utilização de recursos das empresas controladas incentivados pelas Leis Rouanet, ISS, do Esporte e FIA.