TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL
Brasil

GOVERNANÇA DE RECURSOS COMPENSATÓRIOS EM CASOS DE CORRUPÇÃO

Guia de Boas Práticas para Promover a Reparação de Danos à Sociedade

A Transparência Internacional (TI) é um movimento global com uma mesma visão: um mundo em que governos, empresas e o cotidiano das pessoas estejam livres da corrupção. Mas nossa luta contra a corrupção não é e nunca será um fim em si mesmo. É uma luta por justiça social, realização de direitos e paz.

Entendemos que a corrupção possui raízes profundas e se vale de diferentes condicionantes, desde aspectos legais e institucionais, até comportamentais. Por isso, agimos sobretudo para promover mudanças sistêmicas.

Com mais 25 anos de experiência, desenvolvemos uma reconhecida capacidade de pesquisa e um amplo estoque de ferramentas e soluções anticorrupção. Este conhecimento técnico é complementado pelo acesso a uma rede de especialistas e líderes internacionais e, talvez nosso ativo mais valioso, nossa reputação de imparcialidade e habilidade de convocar e interagir construtivamente com os mais diversos stakeholders.

www.transparenciainternacional.org.br

Transparência Internacional Brasil

Coordenação: Bruno Brandão
Autores: Michael Freitas Mohallem e Fabiano Angélico
Pesquisadores: Gabriela Cavalcante Gattulli, Isabel Veloso e Marcus Repa
Consultores: Denise Dora e Pedro Strozenberg
Revisão: Renata Sangeon
Capa: Rafael Regatieri/Transparência Internacional Brasil sobre foto de Fernando Frazão/Agência Brasil
Diagramação: Andreza Moreira – Tangente Design

Governança de recursos compensatórios em casos de corrupção : Guia de boas práticas para promover a reparação de danos à sociedade / Michael Freitas Mohallem, Fabiano Angélico; coordenação Bruno Brandão. – São Paulo : Transparência Internacional – Brasil, 2019.

118 p.

Inclui bibliografia.
ISBN: 978-65-990735-5-7

1. Corrupção. 2. Corrupção administrativa. 3. Corrupção na política. 4. Transparência na administração pública. 5. Governança. I. Mohallem, Michael Freitas. II. Angélico, Fabiano. III. Brandão, Bruno. VI. Transparência Internacional – Brasil. V. Título.

CDD – 341.3

Todos os esforços foram empenhados para verificar a exatidão das informações contidas neste relatório. Acredita-se que todas as informações estavam corretas em março de 2019. No entanto, a Transparência Internacional não se responsabiliza pelas consequências do uso dessas informações para outros fins ou em outros contextos.

Exceto se apontado de outra forma, este trabalho está sob licença CC BY-NC-SA 2.0 BR

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO **5**

1 INTRODUÇÃO **8**

2 INVESTIMENTO SOCIAL E A FILANTROPIA NO BRASIL **11**

2.1 ASPECTOS FORMAIS DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL BRASILEIRA 15

2.2 CARACTERÍSTICAS TRIBUTÁRIAS 25

3 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA **28**

3.1 EFETIVIDADE E QUALIDADE 29

3.2 *DUE DILIGENCE* 32

3.3 CÓDIGO DE ÉTICA E CONFORMIDADE LEGAL 33

3.4 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO 36

3.5 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS 40

3.6 POLÍTICAS DE CONFLITO DE INTERESSES 41

3.7 POLÍTICA DE PROTEÇÃO DO REPORTANTE DE SUSPEITA DE IRREGULARIDADES (SISTEMA DE *WHISTLEBLOWING*) 41

3.8 OUVIDORIA 44

4 BOAS PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA E *ACCOUNTABILITY* **47**

4.1 RELATÓRIOS DE GESTÃO, CONFORMIDADE E AUTORREGULAÇÃO 49

4.2 COMUNICAÇÃO RESPONSIVA, PARTICIPAÇÃO E APRENDIZAGEM ADAPTATIVA 50

4.3 PRINCÍPIOS PARA A REALIZAÇÃO DE OPERAÇÕES DE APOIO A ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL 51

5 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA **59**

5.1 INVESTIMENTO DO *ENDOWMENT* COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL 60

5.2 A VISÃO DE GESTORES DE FUNDOS SOBRE RECURSOS COMPENSATÓRIOS 62

5.3 A VISÃO DE GESTORES DE FUNDOS SOBRE OS CRITÉRIOS E MECANISMOS DE DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS DE FUNDOS COMPENSATÓRIOS 63

ANEXO 1 ..... **68**

PRINCIPAIS FUNDOS DE FINANCIAMENTO DE ORGANIZAÇÕES E PROJETOS DA SOCIEDADE CIVIL 68

FUNDOS CRIADOS A PARTIR DE SANÇÕES POR ILÍCITOS DE CORRUPÇÃO 68

FUNDOS CRIADOS A PARTIR DE ENDOWMENTS PRIVADOS OU MANTIDOS POR DOAÇÕES PRIVADAS 74

FUNDOS DE REPARAÇÃO OU PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE 81

RELATÓRIO COMPLEMENTAR: PROPOSTAS DE DESENHO GERAL E RECOMENDAÇÕES DE GOVERNANÇA PARA AS AÇÕES DE REPARAÇÃO SOCIAL DA J&F 86

1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTO 87

2 PRINCÍPIOS 92

3 OBJETIVOS E ABORDAGENS GERAIS 94

4 A "INICIATIVA DE INTEGRIDADE E CIDADANIA" E SEU SIGNIFICADO 96

5 IMPLEMENTAÇÃO INCREMENTAL DO MODELO DE GOVERNANÇA DA "INICIATIVA DE INTEGRIDADE E CIDADANIA" 97

6 PROJEÇÃO DOS APORTES E PERENIDADE 107

7 PERFIL DOS ENTREVISTADOS 111

BIBLIOGRAFIA 114

SUMÁRIO EXECUTIVO

O desenvolvimento deste guia de boas práticas ocorre em momento oportuno do debate sobre o fortalecimento da luta contra a corrupção e a reparação de seus danos no Brasil. Avançam importantes iniciativas que buscam trazer a sociedade brasileira (empresas, organizações sociais e cidadãos) para complementar e participar dos esforços das instituições do Estado no controle da corrupção e na reparação dos direitos sociais por ela lesados.

Em 5 de junho de 2017, o Ministério Público Federal (MPF) e a *holding* J&F firmaram acordo de leniência cujo texto contempla esta lógica de reparação social: uma das obrigações assumidas pela *holding* diz respeito à execução e ao apoio a projetos sociais a partir de um montante de R$ 2,3 bilhões. Trata-se aqui, portanto, de uma obrigação que vai além da reparação aos danos materiais causados a entes identificados (União, BNDES, Caixa Econômica Federal e fundos de pensão): é um compromisso da empresa se engajar na reparação do dano difuso por meio de atividades voltadas à promoção de direitos e da participação da sociedade na luta contra a corrupção. Assim, assume-se uma "obrigação de fazer".

Coube à Transparência Internacional, a partir de Memorando de Entendimento firmado com a J&F e o MPF, a estruturação de um conjunto de recomendações e orientações para que este financiamento de projetos sociais contasse com um sistema de governança com padrões de transparência, blindagem de conflitos de interesse e salvaguardas anticorrupção. Portanto, o objetivo deste relatório é apresentar o resultado dos estudos desenvolvidos pela Transparência Internacional para orientar a gestão desta obrigação legal da empresa, garantindo o interesse público e a efetividade do investimento em projetos da sociedade.

A primeira etapa do estudo consiste no levantamento de experiências de investimento social e filantropia no Brasil e no mundo, bem como sua diferenciação em relação aos fundos reparatórios, ou seja, não voluntários. Abordam-se a amplitude e o impacto das inúmeras entidades ativas no Brasil e as áreas às quais se dedicam.

Posteriormente, são analisados os aspectos formais das organizações da sociedade civil. Nesse sentido, são destacadas as principais características das pessoas jurídicas trazidas pelo ordenamento jurídico, regidas, em sua essência, pelo Código Civil. Busca-se compreender as formas e os limites de atuação das denominadas Organizações Sociais (OS), regulamentadas pela Lei 9.637 de 1998[1]; Organizações da Sociedade Civil (OSC), instituídas pela

1 BRASIL, Lei 9.367 de 15 de maio de 1998. Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9637.htm>. Acesso em: 13 mar. 2019.

Lei 13.019 de 2014, recentemente alterada pela Lei 13.024 de 2015[2]; e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), regulamentadas pela Lei 9.790 de 1999[3].

Após abordar aspectos formais e tributários, o relatório se dedica às boas práticas de governança. O Capítulo 3 trata da gestão interna, e o Capítulo 4 aborda boas práticas de transparência e *accountability*, ocupando-se mais detidamente de questões relativas ao monitoramento, à fiscalização e ao controle. Chama-se atenção para o fato de que a administração de grandes quantias de doações em instituições nas quais as estruturas de governança não são suficientemente transparentes cria um ambiente vulnerável. Por isso, diante desse potencial desafio, são analisadas as boas práticas de governança capazes de contribuir com a gestão eficiente, em um ambiente transparente e íntegro, tendo como base as reflexões e a experiência de gestores de outros veículos de investimento social.

Entre os tópicos abordados no Capítulo 3 estão: efetividade e qualidade; processo de *due diligence* voltado para a conformidade financeira e legal das instituições receptoras do investimento e blindagem de conflito de interesses na seleção de projetos; Código de Ética e conformidade legal; composição do conselho; políticas de recursos humanos; política de proteção do reportante de suspeita de irregularidades (sistema de *whistleblowing*) e ouvidoria.

No Capítulo 4, são elencadas as boas práticas de transparência e *accountability* que devem ser adotadas pelas instituições responsáveis pela administração de recursos compensatórios. Entre as ações avaliadas estão: publicação periódica de relatórios de atividades e impactos; publicação de demonstrativos financeiros auditados; adoção de comunicação responsiva; participação e aprendizagem adaptativa.

Por fim, no Capítulo 5, apresentam-se considerações sobre a sustentabilidade financeira de recursos de investimento social ou recursos compensatórios, com enfoque no modelo de *endownment.* Tais considerações, bem como outros pontos do relatório, são orientadas por análises de melhores práticas internacionais e entrevistas realizadas com dez gestores de consagrados e relevantes veículos de investimento social já estabelecidos no cenário brasileiro.

2 BRASIL, Lei 13.019 de 31 de julho de 2014. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm>. Acesso em: 7 mar. 2019

3 BRASIL, Lei 9.790 de 23 de março de 1999; Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 13 mar. 2019.

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

A destinação social de recursos pecuniários que resultam de multas, como meio de reparar danos, é uma prática estabelecida em algumas áreas, como a ambiental. Nesse âmbito, o exemplo mais recente é a Fundação Renova, criada para reparar os danos causados pelo rompimento da barragem de rejeitos da mineradora Samarco, no Vale do Rio Doce[4]. No campo das iniciativas anticorrupção, em tempos mais recentes, passaram a ganhar maior destaque as experiências que resultam em acordos ou multas que destinam recursos compensatórios como meio de reparar os danos causados por crimes contra a administração pública ou contra a coletividade, como os emblemáticos exemplos do Fundo Siemens e do Fundo Alcatel[5].

A Transparência Internacional (TI), organização sem fins lucrativos referência global na promoção da integridade e na luta anticorrupção, comissionou recententemente dois estudos internacionais para analisar a maneira como o tema vem sendo tratado em distintos países e contextos[6]. No Brasil, a TI vem promovendo estudos e debates com entes públicos e privados sobre as possibilidades de medidas compensatórias (multas e obrigações de reparação) poderem ser dirigidas ao fortalecimento da capacidade de enfrentamento da corrupção por parte do estado e da sociedade brasileira; mais do que isso, vem promovendo o debate sobre a atual insuficiência e inadequação dos marcos regulatórios para a aplicação de obrigações reparatórias de danos difusos, assim como a destinação e a gestão dos recursos envolvidos – principalmente em casos de corrupção, mas não somente neles.

O Acordo de Leniência firmado entre a *holding* J&F Investimentos S/A (J&F) e o Ministério Público Federal (MPF), no âmbito da atuação da Procuradoria Regional do Distrito Federal, em junho de 2017, deu concretude a esse debate também no Brasil. Pelo acordo, a empresa se comprometeu a desembolsar um total de R$ 10,3 bilhões parceladamente em 25 anos. Desse montante, o aporte total a ser investido em projetos sociais é de R$ 2,3 bilhões[7].

4 Ministério Público Federal. *Termo aditivo ao termo de ajustamento preliminar (TAP) firmado entre o MPF, a Samarco Mineração S/A, a Vale S/A e a BHP Billiton Brasil Ltda. 2017*. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/docs/aditivoTAP.pdf>.

5 A Iniciativa de Integridade da Siemens foi estabelecida em 2009, na forma de um acordo realizado com o Banco Mundial. Seu principal objetivo é criar condições de mercado mais justas e combater a corrupção financiando projetos em tais áreas, com aporte de US$ 100 milhões em 15 anos (Siemens, 2016). O caso Alcatel ocorreu na Costa Rica em 2006. A empresa foi, à época, acusada de ter transferido US$ 15 milhões para uma consultoria visando obter contratos de redes de celulares (Olay, Atisso e Roth, 2010).

6 A TI comissionou dois estudos internacionais, finalizados em 2016, que mapearam a maneira como esse tema era tratado em diversos países e contextos KELLY, K.; GRAYCAR A. *Using Compensation Funds to Support Anti-corruption Interventions, Report to Transparency International.* Flinders University, Adelaide, Australia, 2016.

7 Ministério Público Federal. *Força-tarefa das Operações Greenfield, Sépsis e Cui Bono, Operação Carne Fraca. Acordo de Leniência.* Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/acordo-leniencia>. Acesso em: 17 maio 2018.

Poucos meses após esse acordo, em dezembro de 2017, MPF, J&F e TI firmaram um Memorando de Entendimento, pelo qual a TI se compromete a recomendar um sistema de governança com os melhores padrões de transparência e salvaguardas anticorrupção para os recursos destinados ao financiamento de organizações da sociedade civil[8]. A TI ofereceu sua contribuição *pro bono*, sem cobrança de honorários ou taxas de qualquer natureza. Além disso, para sanar quaisquer conflitos de interesses, a TI propôs e acordou-se que a organização estaria vedada a pleitear recursos do investimento social provenientes do Acordo de Leniência durante todo o período em que estiver apoiando a iniciativa das partes que o celebraram.

Em razão do ineditismo do acordo e da importância que terá para o país, este relatório tem como propósito apresentar subsídios para a gestão responsável desses recursos e para o debate mais amplo sobre o aprimoramento regulatório das medidas de compensação de danos sociais causados pela corrupção e outras práticas criminosas.

Aborda estudos teóricos sobre veículos de investimento social, o tema da filantropia no Brasil e no mundo, práticas de governança, transparência e *accountability*, modelos de investimento e exemplos de fundos existentes.

Por fim, consideram-se as reflexões coletadas por meio de entrevistas inéditas, exclusivamente realizadas para a pesquisa que ora se apresenta, com dez gestores e diretores de entidades de investimento social já estabelecidas no cenário brasileiro. A escolha dos entrevistados se deu em razão de seu amplo *know how* no campo da filantropia, sociedade civil e *grantmaking* no Brasil e no mundo, e valeu-se da disposição e do interesse que demonstraram pela promoção do debate e da prática do investimento social oriundo de recursos compensatórios no país.

O objetivo deste relatório é, portanto, apresentar um guia de boas práticas de governança de recursos compensatórios resultantes da punição em casos de corrupção, como meio de reparação de danos à sociedade e promoção de seu engajamento na luta contra esse tipo de crime. Com esse intuito, algumas perguntas perpassarão o presente relatório: Tendo em vista as experiências de outros veículos de investimento social e as lições da literatura específica, quais seriam os melhores modelos para a realidade brasileira, tendo em vista o contexto de reparação de dano, de "ajustamento de conduta"? Quais elementos são fundamentais para seu bom funcionamento? Como garantir sua sustentabilidade? Como maximizar o impacto dos financiamentos, de modo a reparar o dano causado? Como proteger os recursos compensatórios dos riscos de destinação espúria, especialmente no caso de recursos oriundos de um acordo em que uma das partes confessa atos de corrupção?

8 MPF. *Memorando de entendimento*. MPF, J&F Investimentos e Transparency International, 2017. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/Memo%20entendimentos%20J-F.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2018.

O INVESTIMENTO SOCIAL E A FILANTROPIA NO BRASIL

2 O INVESTIMENTO SOCIAL E A FILANTROPIA NO BRASIL

O investimento social privado (ISP) costuma ser caracterizado pelo repasse voluntário de recursos, de pessoa física ou jurídica de direito privado, feito de maneira planejada, monitorada e sistemática, visando atender projetos sociais, culturais, ambientais e de outras naturezas. Dependendo do aparato normativo do país, tais investimentos podem ser alavancados por meio de incentivos fiscais. A literatura relaciona a expansão do ISP "[...] à relativa incapacidade do Estado de atender a todas as demandas sociais e à necessidade de fortalecimento da sociedade civil"[9].

Sobre a operacionalização do ISP, primeiramente, tais investimentos se diferenciam de ações assistencialistas ou filantrópicas – na acepção original do termo – como doações eventuais, pois imprimem preocupações com continuidade, planejamento e estratégias atreladas a resultados. Inclusive, o conceito foi criado na década de 1990 "[...] para designar uma forma de atuação social do setor privado, principalmente empresarial, que buscava se diferenciar de formas mais tradicionais de filantropia"[10].

As associações e fundações filantrópicas privadas são, hoje, algumas das principais fontes de apoio para organizações da sociedade civil e para o desenvolvimento de iniciativas em defesa e promoção de direitos[11]. Nesse sentido, o ISP pode ser considerado uma força de transformação social, capaz de mover agendas relevantes e atender às necessidades não satisfeitas pela atuação estatal[12].

O exemplo da Fundação Bill e Melinda Gates ilustra o potencial da atuação das fundações voltadas à filantropia. Essa organização financia projetos de combate à malária, tuberculose e HIV/AIDS, e, em 2002, investiu quase US$ 1,2 bilhão em doações, mais do que o orçamento operacional total da

---

9 Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais.* 2. ed. São Paulo: IBGC e GIFE, 2014.

10 NOGUEIRA, F. A.; SHOMMER, P. C. Quinze Anos de Investimento Social Privado no Brasil: Conceito e Práticas em Construção. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD, 2009, São Paulo, p. 1.

11 ANHEIER, H.; DALY, S. *Philanthropic Foundations: A New Global Force?.London School of Economics and Political Science*, 2004, p. 158-9. Disponível em: <http://www.lse.ac.uk/internationalDevelopment/research/CSHS/civilSociety/yearBook/chapterPdfs/2004-05/Chapter7.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2018. No mesmo sentido, Pedro Abramovay, diretor da Open Society Foundation, afirma: "A vantagem em estar lidando com dinheiro privado é que a preocupação é escolher o melhor projeto do que fazer uma escolha justa. [...] É interessante criar um campo de sociedade civil independente de governo [...] pois possibilita apoiar até propostas que pareçam contraditórias e ir testando para descobrir o que vai dar certo. Ou seja, é a possibilidade de errar, coisa que o poder público não pode fazer, pois ele não pode correr esse tipo de risco de errar. A inovação exige o erro, para saber o que funciona e não funciona. Para a filantropia, ter esse papel de correr risco é importante". Pedro Abramovay: entrevista [agosto, 2018]. Entrevistador: Michael Freitas Mohallem. Rio de Janeiro: Open Society, 2018.

12 Ibidem, p. 158-9.

Organização Mundial da Saúde (OMS) (US$ 250 milhões em contribuições dos Estados-membros)[13]. Em 2016, foram arrecadados pela fundação quase US$ 13 bilhões para apoiar a *Global Fund* também na missão contra malária, tuberculose e HIV/AIDS[14].

É importante destacar que existe uma ambivalência quanto ao termo "filantropia", dado que o envolvimento da ideia pode ser interpretado como uma palavra ou um conceito. Jenny Hodgson, do Fundo Global para Fundações Comunitárias, refere-se à filantropia como "uma questão crítica", carregada de sentidos e fragmentada nas conotações de "poder, desigualdade e privilégio"[15]. Já Hilary Pearson e Jean-Marc Fontan afirmam que "a filantropia é não mais apenas sobre benevolência. É sobre ter impacto nos problemas complexos que enfrenta a próxima geração"[16]. O termo "filantropia" "é principalmente associado com a caridade e, em geral, tem um sentido negativo", diz o entrevistado do Instituto Ibirapitanga, Andre Degenszajn, ex-secretário geral do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife)[17].

Parte desse sentido negativo está relacionada aos casos de corrupção no passado, envolvendo instituições filantrópicas; por essa razão, geralmente se adota o termo "investimento social privado". Degenszajn observa outro motivo para essa preferência: no Brasil, a filantropia tem sido estreitamente associada com o setor corporativo, e "a linguagem do investimento e retorno é mais perto da mentalidade dessas instituições"[18].

---

13 Ibidem, p. 158-9.

14 HELLMANN, S. *Annual Report 2016: Letter from the CEO, Gates Foundation*, 2016. Disponível em: <https://www.gatesfoundation.org/Who-We-Are/Resources-and-Media/Annual-Reports/Annual-Report-2016>. Acesso em: 29 ago. 2018.

15 MILNER, A. The Global Landscape of Philanthropy. *WINGS*, 2018, p. 8. Disponível em: <http://www.efc.be/news/wings-launch-global-landscape-of-philanthropy-report/>. Acesso em: 18 ago. 2018.

16 Ibidem, p. 7.

17 Andre Degenszajn: entrevista [junho, 2018]. Entrevistadores: Gabriela Gattulli e Michael Freitas Mohallem. Rio de Janeiro: Instituto Ibirapitanga, 2018.

18 Ibidem.

No Brasil, a ideia de filantropia está historicamente ligada ao conceito de assistencialismo, à realização de boas ações e à ajuda ao próximo enquanto prática social. Sua prática esteve historicamente associada às instituições religiosas, marcadamente a Igreja Católica, que há séculos realiza serviços de educação, saúde e assistência social[19]. Contemporaneamente, a percepção social sobre a filantropia tem se alterado:

> No período de redemocratização (década de 1980), a sociedade civil viu-se mais fortalecida frente a importantes conquistas, como a Constituição de 1988 – também chamada de "Constituição Cidadã" –, que reconheceu o papel da sociedade civil e do setor privado no desenvolvimento do País e consagrou os direitos à educação, à saúde, à alimentação, ao trabalho, à moradia, ao lazer, à segurança, à previdência social, à proteção à maternidade e à infância, e à assistência aos desamparados. A "Constituição Cidadã" introduziu também a ideia de que o Estado não é o único responsável pelas políticas de bem-estar social e civil, e novas leis alinhadas a este espírito, como o Estatuto da Criança e do Adolescente, passaram a reconhecer e valorizar o papel de outros atores nas políticas sociais[20].

Em 1988, o tema da assistência social em seu sentido amplo passou a ser tratado pela Constituição Federal, que trouxe algumas novidades, como a previsão de isenção de contribuição previdenciária às entidades beneficentes de assistência social, bem como a vedação da instituição de impostos sobre o patrimônio, renda ou serviços das instituições de educação e de assistência social sem fins lucrativos.

Uma década mais tarde, em 1999, com a lei 9.790, houve a regulamentação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), o que foi considerado um avanço dentro do chamado terceiro setor, marcando o reconhecimento pelo legislador nacional da importância do desenvolvimento de atividade de caráter filantrópico. Os meios de organização da sociedade civil para fins filantrópicos serão estudados mais aprofundadamente em um tópico específico no presente relatório.

Durante a década de 1990, o processo de abertura da economia brasileira resultou também na aproximação do setor empresarial com as iniciativas e entidades de desenvolvimento social. Nesse período, as empresas transnacionais que se instalaram no país trouxeram a experiência de ISP de

19 PAGOTTO, L. M. *et al. Entre o público e o privado: caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio.* São Paulo: GVces, 2016, p. 45.

20 Ibidem, p. 45.

seus países de origem e "uma cultura da filantropia empresarial"[21].

Além disso, pode-se dizer que, durante aquele período, houve uma aproximação do governo federal com as organizações da sociedade civil e setor privado.

O contexto do ISP foi ainda influenciado pela fase do capitalismo predominante na década de 1990, o neoliberalismo, que tinha como premissa a ideia de Estado mínimo e a desregulamentação da máquina governamental. Para a criação e consecução dos programas sociais, o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) apostou nas parcerias público-privadas, aproximando o governo da sociedade civil e do setor empresarial na busca de soluções aos problemas sociais. Por meio do programa de combate à pobreza Comunidade Solidária, presidido pela primeira-dama, Ruth Cardoso, o governo desenvolveu parcerias com organizações da sociedade civil e com o setor privado para discutir, financiar e implementar programas sociais como o Alfabetização Solidária e o Capacitação Solidária[22].

Essas parcerias foram se estabelecendo até o período do governo Lula, que as ampliou, criando secretarias que articulavam a criação e implementação desses espaços, fomentando a participação da sociedade civil. Em tempos mais recentes, nota-se a diminuição de organizações voltadas ao combate da miséria ou problemas sociais básicos, tendo em vista os avanços econômicos da década passada. Algumas organizações internacionais deixaram de atuar no Brasil ou, então, de o incluir entre os países prioritários[23].

Em 2014, após denúncias de corrupção envolvendo organizações não governamentais, sancionou-se a Lei 13.019[24], conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). O objetivo do MROSC era aperfeiçoar as relações entre as organizações da sociedade civil e o Estado ao estabelecer um novo regime jurídico para a celebração de parcerias, estimulando a transparência, a efetividade e o controle. O MROSC entrou em vigor em janeiro de 2016 para União, Estados e Distrito Federal, e em janeiro de 2017 para os municípios.

O termo "organizações da sociedade civil", fruto desse novo marco jurídico, passou a representar "apenas a forma mais recente de fazer referência àquelas entidades antes denominadas 'organizações não governamentais' [que] constituem atores sociais e

21 Ibidem, p. 46.

22 PAGOTTO, L. M. *et al. Entre o público e o privado: caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio.* São Paulo: GVces, 2016, p. 48.

23 Ibidem, p. 48-9.

24 Cf. *Brasil fecha mais de 700 ONGs alvo de investigação em 2013.* Disponível em: <https://ultimosegundo.ig.com.br/politica/2014-02-03/brasil-fecha-mais-de-700-ongs-alvo-de-investigacao-em-2013.html>. Acesso em: 22 jan. 2019.

políticos cada vez mais presentes nas democracias contemporâneas”[25].

Outro marco relevante para o campo da sociedade civil organizada é a Lei 13.800, de janeiro de 2019, a chamada lei dos fundos patrimoniais filantrópicos. “Também conhecidos como *endownments*, os fundos patrimoniais filantrópicos são fundos criados para garantir a sustentabilidade de longo prazo de organizações, que recebem doações e financiam causas de interesse público”[26].

2.1 Aspectos formais das organizações da sociedade civil brasileira

Destacados os elementos históricos e conceituais da filantropia no Brasil, é interessante ressaltar os aspectos formais das organizações da sociedade civil brasileira. Nesse sentido, inicialmente, é relevante frisar o conceito de organizações não governamentais — as ONGs —, definidas como instituições privadas sem fins lucrativos e com finalidade pública. Entretanto, o termo “organizações não governamentais” em si não é tutelado pelo ordenamento jurídico brasileiro; ou seja, toda ONG existe sob a forma ou de uma associação, ou de uma fundação[27].

Assim, é importante diferenciar as associações das fundações. Enquanto as associações são formadas por um grupo de pessoas que visam a um determinado fim não lucrativo — podendo ser social, educacional, assistencial, ambiental, entre outros —, as fundações são geridas conforme as determinações estabelecidas por um instituidor (pessoa física ou jurídica), em geral doador do patrimônio que manterá suas atividades[28].

A sistematização e a comparação dos principais aspectos das associações e fundações, elaboradas por Osmar Araújo e Ana Carolina Carrenho, classificam-nos em “finalidades”, “patrimônio”, “alienação de bens”, “administração”, “fiscalização”, “titulação do membros”, “pontos fortes” e “pontos fracos”[29].

---

25 A plataforma *on-line* chamada “Mapa das Organizações da Sociedade Civil” apresenta os dados das OSCs de todo o Brasil. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/ajuda.html>. Acesso em: 8 abr. 2019. Em relação à definição de “organização da sociedade civil”, conforme a nova redação trazida pela Lei nº 13.204/2015, OSC é a “entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva”. Também recebem essa classificação as sociedades cooperativas especificadas em lei e as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou projetos de interesse público e de cunho social distintos dos destinados a fins exclusivamente religiosos. BRASIL, Lei 13.019 de 31 de julho de 2014. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm>. Acesso em: 7 mar. 2019.

26 Cf. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS). *FUNDOS PATRIMONIAIS FILANTRÓPICOS PASSAM A TER LEI PRÓPRIA*. Disponível em: <https://www.idis.org.br/fundos-patrimoniais-filantropicos-passam-a-ter-lei-propria/>. Acesso em: 10 fev. 2019.

27 Instituto Bancorbrás. *Definições de ONGs, OS, OSC, OSCIP, Instituto Bancobrás*. Publicado em 11 de outubro de 2016. Disponível em: <http://www.institutobancorbras.org.br/posts/dica/336-definicoes-de-ong---os---osc---oscip>. Aacesso em: 7 mar. 2019.

28 ARAÚJO, O.; CARRENHO, A. (orgs.) *Diferença entre Associação e Fundação*. IN: Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis), 2009, p. 5.

29 Ibidem, p. 5.

	ASSOCIAÇÕES	FUNDAÇÕES
Finalidades	• Fins próprios, conforme definido pelos associados; • Fins alteráveis, na forma prevista em seus estatutos; os associados podem alterar ou adaptar as finalidades segundo seus interesses; • Fins sem especificação definida por Lei.	• Fins alheios, conforme desejo do instituidor; • Finalidades não podem ser alteradas. É possível que algumas regras do estatuto sejam modificadas, desde que não afetem as finalidades; • Fins especificados pelo Código Civil.
Patrimônio	• Não há exigência de patrimônio inicial ou de recursos mínimos para constituição; • É um instrumento de gestão constituído ao longo da vida da associação.	• É componente essencial, alocado pelo instituidor; • O patrimônio inicial deve ser suficiente para o cumprimento dos objetivos sociais da fundação
Alienação de bens	• Os bens das associações podem ser alienados, conforme seus estatutos e mediante deliberação dos administradores.	• Via de regra, os bens imóveis das fundações são inalienáveis.
Administração	• Os associados podem ter representatividade e poder de deliberação; • As deliberações são pautadas pelo estatuto; • Assembleia (deliberação); • Diretoria (execução ou também deliberação); representação da organização; se optar pela qualificação de Oscip, pode remunerar a diretoria; • Conselho deliberativo (representação e execução); • Conselho consultivo (direito à voz); • Conselho fiscal (fiscalização interna).	• Prevalece a vontade do instituidor, inclusive quanto ao modo de administração; • Deliberações delimitadas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público; • Conselho curador (deliberação e estabelecimento diretriz); • Conselho administrativo ou diretoria (gestão e representação); • Conselho fiscal (fiscalização interna).

	ASSOCIAÇÕES	FUNDAÇÕES
Fiscalização	• Realizada pelos próprios associados; • Beneficiários, financiadores e demais *stakeholders* indicam e expressam a boa gestão e fiscalização das associações; • A fiscalização por meio de auditoria externa, especializada e independente das associações, vem se tornando atual; • Fiscalização similar a estabelecimento empresarial, por meio de fiscais, com a verificação de alvarás, laudos, recolhimento de tributos trabalhistas, previdenciários, fiscais, entre outros.	• Compete ao Ministério Público zelar pelas fundações; • Beneficiários e demais *stakeholders* indicam e expressam a boa gestão e fiscalização das fundações; • Fiscalização similar a estabelecimento empresarial, por meio de fiscais, com a verificação de alvarás, laudos, tributos trabalhistas, previdenciários, fiscais, entre outros.
Titulação de membros	• As associações podem conceder títulos aos seus membros, por exemplo, associados eméritos, beneméritos, honorários etc.	• As fundações não podem conceder títulos aos seus integrantes.
Vantagens	• Facilidade de constituição, procedimentos mais simples; • Desnecessidade de patrimônio prévio; • Maior flexibilidade para se organizar e, eventualmente, alterar seus estatutos e missão • programática; • Maior autonomia.	• Recursos destinados a um fundo permanente; • Segurança em relação à perenidade dos fins definidos pelo instituidor; • Presença de um conselho curador com independência para administrar os fundos com respeito ao desejo do instituidor; • A vida da fundação é independente da do instituidor; • Credibilidade fortalecida pela obrigatoriedade de controle externo.

	ASSOCIAÇÕES	FUNDAÇÕES
Desvantagens	• Como não existe obrigação de patrimônio mínimo, não há como garantir a sustentabilidade da organização, mesmo em curto prazo.	• O Ministério Público, por meio do curador de fundações, deve ser consultado para qualquer decisão que envolva o patrimônio ou mudança de missão de uma fundação. Como é um procedimento excepcional, torna-se mais lento e burocrático; • Os membros do conselho curador devem ser aprovados pelo Curador de Fundações.

Em relação à atuação das associações e fundações, foi notório seu fortalecimento e consolidação ao longo de trinta anos de vigência da Constituição de 1988. Abriu-se largo espaço para a atuação mais efetiva das instituições do Terceiro Setor[30].

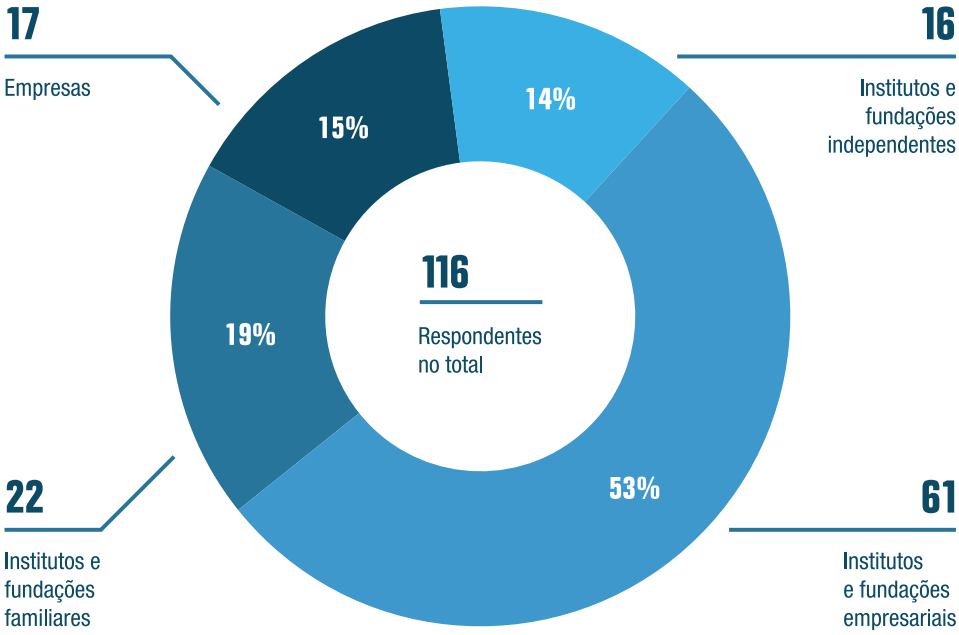
Nesse sentido, o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (Gife) realizou, em 2016, um levantamento sobre os investidores sociais no Brasil, segundo o qual o investimento social totalizou R$ 2,9 bilhões no período de um ano. A título comparativo, as fundações americanas investiram R$ 219 bilhões em 2014. No Brasil, o estudo contou com a participação de 116 organizações, das quais 14% são associações e fundações independentes, 15% são associações empresas, 19% são instituições e organizações familiares e 53% são institutos e fundações empresariais[31].

30 Observatório do Terceiro Setor. *Legislação*. Disponível em: <http://observatorio3setor.org.br/o-3-setor-2/legislacao/>. Acesso em: 8 ago. 2018.

31 Gife Census. *Key Facts on Brazilian Social Investment*, 2016, p. 1-2. Disponível em: <https://gife.org.br/censo-2016-keyfacts/panorama.html>. Acesso em: 8 set. 2018.

GRÁFICO 1

Respondentes do Censo 2016



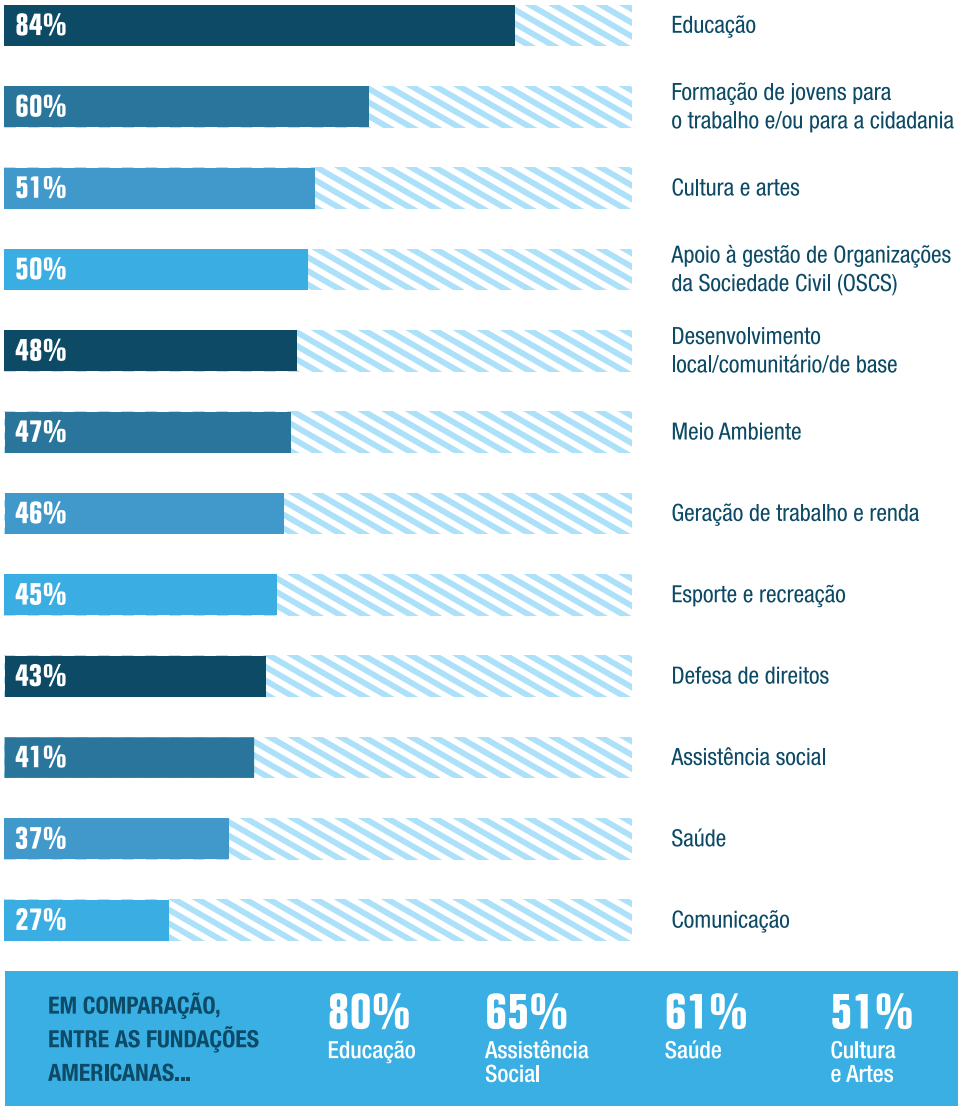
Fonte: Gife, 2016.

Ademais, os dados demonstram que as áreas de atuação das instituições que responderam ao censo são educação (84%), seguida por formação dos jovens para o trabalho e/ou cidadania (60%) e cultura e arte (51%). As áreas com menor porcentagem de atuação são saúde e comunicação (37% e 27, respectivamente)[32].

32 Ibidem, p. 3.

GRÁFICO 2

Prioridades estratégicas de atuação

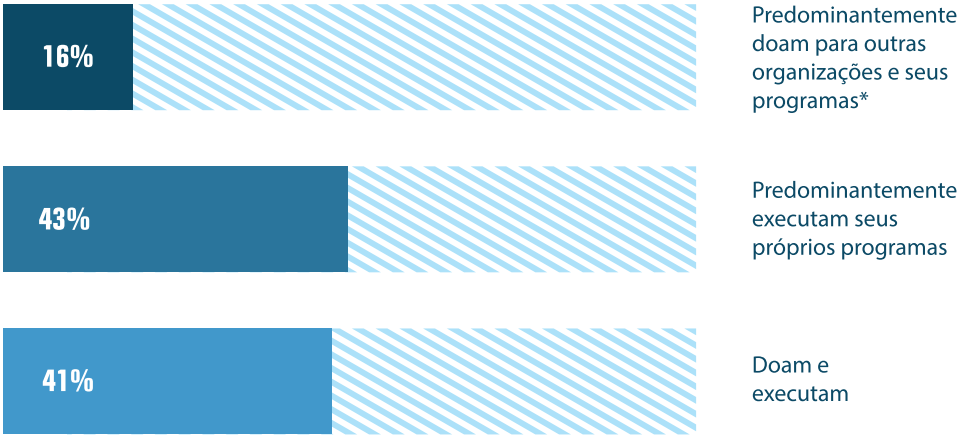


Fonte: Gife, 2016.

Entre os respondentes, apenas 16% são predominantemente doadores para outras organizações e seus programas, 43% executam seus próprios programas e 41% são doadores e executam programas.

GRÁFICO 3

Apoio a organizações da sociedade civil



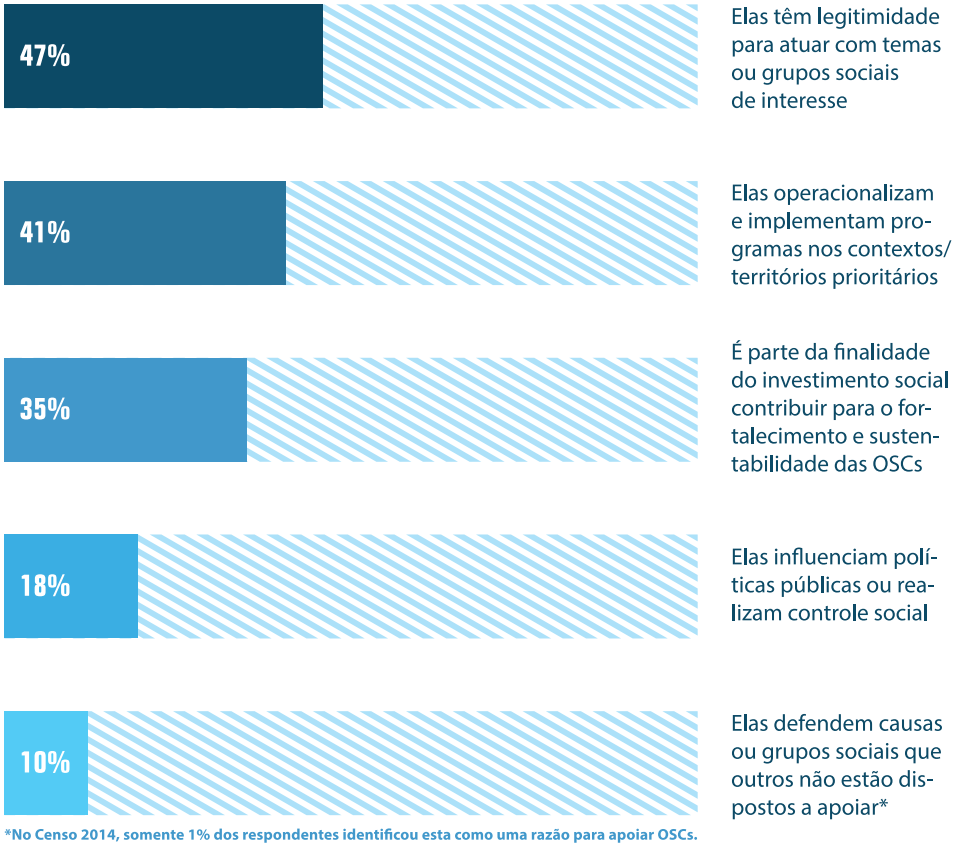
Fonte: Gife, 2016.

Além disso, 47% dos respondentes do censo afirmaram apoiar organizações da sociedade civil porque elas têm legitimidade para atuar com temas ou grupo sociais interessantes, e 10%, pois as OSCs defendem causas ou grupos sociais que outras instituições não estão dispostas a apoiar[33].

33 Ibidem, p. 6.

GRÁFICO 4

Por que apoiar organizações da sociedade civil?



*No Censo 2014, somente 1% dos respondentes identificou esta como uma razão para apoiar OSCs.

Fonte: Gife, 2016.

Nesse contexto, cabe destacar recente pesquisa desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (Ipea) sobre a articulação das estruturas do Estado brasileiro com a sociedade civil organizada. O trabalho identificou a existência de 820 mil OSCs, das quais 709 mil (86%) são associações privadas, 99 mil (12%) são organizações religiosas e 12 mil (2%) são fundações.

As áreas de atuação mais frequentes das fundações privadas são: desenvolvimento e defesa de direitos e interesses (41,3%) e religião (25,4%). Segundo o mesmo relatório, as áreas de menor atuação são: defesa de direitos de grupos e minorias, educação e pesquisa (0,2%) e educação profissional (0,1%)[34].

Quadro 1: Número de OSCs, segundo a finalidade de atuação: Brasil, 201635

FINALIDADE DAS OSCS	TOTAL	EM RELAÇÃO AO TOTAL (%)
Saúde	6.841	0,8
Hospitais	2.646	0,3
Outros serviços de saúde	4.195	0,5
Cultura e recreação	79.917	9,7
Esportes e recreação	55.246	6,7
Cultura e arte	24.671	3,0
Educação e pesquisa	39.669	4,8
Educação infantil	8.381	1,0
Estudos e pesquisas	1.268	0,2
Educação profissional	972	0,1
Ensino médio	1.941	0,2
Ensino fundamental	9.509	1,2
Educação superior	3.242	0,4
Outras formas de educação/ensino	6.208	0,8
Atividades de apoio à educação	8.148	1,0

34 LOPEZ, F. G. (org.) *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*. Brasília: Ipea, 2018, p. 52. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_das_organizacoes_da_sociedade_civil_no_brasil.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2018.

35 Ibidem, p. 38-9.

FINALIDADE DAS OSCS	TOTAL	EM RELAÇÃO AO TOTAL (%)
Assistência social	27.383	3,0
Religião	208.325	25,4
Associações patronais e profissionais	22.261	2,7
Associações profissionais	14.276	1,7
Associações empresariais e patronais	7.985	1,0
Desenvolvimento e defesa de direitos e interesses	339.104	41,3
Defesa de direitos e interesses – múltiplas áreas	41.611	5,1
Associações de pais, professores, alunos e afins	40.697	5,0
Associação de moradores	33.460	4,1
Associações patronais e profissionais	29.882	3,6
Centros e associações comunitárias	20.630	2,5
Cultura e recreação	14.091	1,7
Saúde, assistência social e educação	13.837	1,7
Religião	5.448	0,7
Meio ambiente e proteção animal	3.268	0,4
Desenvolvimento rural	2.288	0,3
Defesa de direitos de grupos e minorias	1.406	0,2
Outras formas de desenvolvimento	132.486	16,2
Outras atividades associativas	77.550	9,5
Outras organizações da sociedade civil	19.136	2,3
TOTAL	**820.186**	**100**

2.2 Características tributárias

Quanto às obrigações tributárias, as entidades do terceiro setor podem ser consideradas imunes e isentas. As imunidades são asseguradas pela Constituição em seu artigo 150, que estabelece limites ao poder de tributar, em todas as esferas de atuação, vedando, entre outras práticas, a instituição de impostos sobre instituições de educação e assistência social que não possuam fins lucrativos. A instituição de impostos somente é vedada em relação ao patrimônio, à renda e aos serviços adstritos ao exercício da atividade essencial praticada por cada uma dessas instituições sem finalidade de repartição do lucro[36].

Já o Código Tributário Nacional, em seu artigo 14, elenca os requisitos que devem ser observados pelas entidades que pretendam a imunidade. Assim, não lhes é permitido distribuir qualquer parcela do seu patrimônio ou rendas. Ademais, devem aplicar integralmente seus recursos na manutenção de seus objetivos institucionais e, por fim, manter escrituração de suas receitas e despesas em livros próprios[37].

A Lei 9.532/1997 detalhou a imunidade fiscal em relação às entidades sociais e educativas, destacando que, para os fins pretendidos na Constituição, serão consideradas imunes as instituições de educação ou de assistência social que prestarem serviços para os quais foram instituídas e os colocarem à disposição da população em geral, de maneira complementar às atividades do Estado e sem fins lucrativos[38].

As entidades que não se enquadram na imunidade constitucional devem recorrer às isenções, reguladas por lei ordinária e que variam de acordo com a natureza da atividade e do local onde a entidade está sediada[39].

Dessa maneira, o Brasil fornece imunidade e isenção tributária para alguns tipos de entidades jurídicas privadas sem fins lucrativos: associações, fundações e organizações religiosas. Para fins de concessão da imunidade tributária, a natureza de suas atividades é o fator definitivo.

O Governo Federal pode conferir a uma organização sem fins lucrativos uma destas cinco designações:

- Organização da sociedade civil para o interesse público (Oscip);
- Organização social (OS);
- Entidade de utilidade pública;

36 BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>.Acesso em: 20 ago. 2018.

37 BRASIL, Código Tributário Nacional de 25 de outubro de 1966. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5172.htm>. Acesso em: 2 set. 2017.

38 São entidades sem fins lucrativos as que não apresentem superávit em suas contas ou as que destinem referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais. BRASIL, Lei 9.532 de 10 de Dezembro de 1997, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9532.htm>. Acesso em: 1 ago. 2018.

39 Ibidem.

- Entidade beneficente assistencial social inscrita no Conselho Nacional de Assistência Social;
- Entidade beneficente de assistência social detentora da Certificação Beneficente de Assistência Social (Cebas).

A OS é regulamentada pela Lei 9.637 de 1998, e tal qualificação é outorgada pelo Poder Executivo às entidades privadas sem fins lucrativos destinadas ao exercício de atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura ou à saúde[40].

As Oscips são instituídas pela Lei 9.790 de 1999 e definidas em seu artigo 1º como[41]:

> Art. 1º Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que tenham sido constituídas e se encontrem em funcionamento regular há, no mínimo, 3 (três) anos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

Sendo assim, para obter a qualificação de Oscip as instituições devem possuir uma ou mais das seguintes finalidades, descritas no artigo 3º da mesma lei: assistência social, cultura, educação, saúde, segurança alimentar e nutricional, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, combate à pobreza, geração de emprego, promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros direitos universais[42].

Uma organização que tenha o *status* de Oscip deve oferecer relatórios anuais de prestação de contas, demonstrando a implementação de suas atividades, a declaração de renda para o ano, seu balanço, demonstrativo das fontes de financiamento e uso de fundos, e declaração de qualquer alteração em seu patrimônio líquido.

Existem incentivos fiscais para encorajar a filantropia, como deduções disponíveis para empresas e indivíduos que contribuam para projetos aprovados pelo Ministério da Cultura e em relação ao imposto sobre a transmissão e doação (ITCMD)[43], que tem por fato gerador a transmissão de propriedade e, por essa razão, encontra-se englobado pela vedação à tributação instituída pela Constituição Federal[44].

---

40 BRASIL, Lei 9.367 de 15 de maio de 1998. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9637.htm>. Acesso em: 7 mar. 2019.

41 BRASIL, Lei 9.790 de 23 de março de 1999; Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 7 mar. 2019.

42 Instituto Bancorbrás. Definições de ONGs, OS, OSC, OSCIP, Instituto Bancobrás, publicado em 11 de outubro de 2016. Disponível em: <http://www.institutobancorbras.org.br/posts/dica/336-definicoes-de-ong---os---osc---oscip>. Aacesso em: 7 mar. 2019.

43 Imposto sobre a doação de bens móveis ou imóveis de qualquer tipo, incluindo ações de empresas, dinheiro e direitos (tributáveis ao donatário), também é cobrado no recebimento do herdeiro por sua participação do patrimônio do falecido. O ITCMD é cobrado a taxas de até 8%, dependendo do estado.

44 QUICK, E; KRUSE, T. Ann; PICKERING, A. *Rules to Give By– A Global Philanthropy Legal Environment. NEXUS, McDermott Will & Emery*, CAF, 2014, p. 90-1. Especialmente *na pesquisa* aplicada ao Brasil, com perguntas sobre legislação tributária, isenção de impostos, benefícios de entidades sem fins lucrativos, entre outras questões.

Photo by Thaís Lima on Unsplash

BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

3 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define sistema de governança como "conjunto de processos, costumes, políticas, regulamentos e órgãos que regulam a maneira como as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas"[45]. Já o Gife desenvolveu o *Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais,* que se transformou em uma importante ferramenta para orientar as organizações da sociedade civil[46]. A organização chama atenção para o fato de que, com o crescimento do número de fundações e associações privadas que realizam investimentos em organizações da sociedade civil, cresceram as preocupações quanto ao controle, à transparência, à gestão e à prestação de contas das organizações. No mencionado relatório, o Gife foca um desafio que se traduz na seguinte questão: como conciliar os princípios de governança com as práticas existentes nas organizações?

Nesse sentido, este capítulo abordará principalmente aspectos da direção – isto é, da gestão interna – e, também, de incentivos e desincentivos, enquanto o capítulo a seguir se ocupará mais detidamente com questões relativas ao monitoramento, à fiscalização e ao controle.

As fundações e associações diferem em tamanho e escopo, e estão sujeitas às variações de leis locais. A definição e a compreensão das fundações também diferem globalmente. Uma fundação nos Estados Unidos é uma criação da lei tributária, que basicamente considera como tal um tipo de organização controlada por doadores — geralmente com um *endowment* —, e, portanto, caracterizada pela predominância de uma única fonte de recursos fornecida pelo doador fundador[47].

A Europa tem "fundações de utilidade pública"[48] que não são tão limitadas quanto suas contrapartes americanas. Normalmente, as fundações realizam seu trabalho operando seus próprios programas, como instituições culturais, ou concedendo doações a associações, instituições de caridade,

---

45 Cf. *Glossário de Boas Práticas para Secretaria de Governança*. Disponível em:<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Cad.SeGov-Glossario.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

46 Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. 2. ed. São Paulo: IBGC e Gife, 2014.

47 TOEPLER, S. *Foundations in Germany and the USA: Comparative Observations*. German Philanthropy in Transatlantic Perspective, Nonprofit and Civil Society Studies, Springer, Cham, 2016, p. 26.

48 As fundações de benefício público são caracterizadas, principalmente, pelas finalidades para as quais distribuem seus recursos financeiros. Para se qualificar como uma "fundação de benefício público" (que é um *status* legal com implicações fiscais em muitos países europeus), uma organização deve gastar seus fundos para fins educacionais, culturais, religiosos, sociais ou outros fins de utilidade pública. Em alguns países, a maneira mais comum de as fundações gastarem seus fundos é concedendo doações a associações, instituições de caridade, instituições educacionais e indivíduos. Em outros países, é mais provável que as fundações contribuam para o público ao operar seus próprios programas, como as organizações culturais e educacionais. MCGILL, L. *Number of Registered Public Benefit Foundations in Europe Exceeds 147,000*. Dafne, 2016, p. 1-8. Disponível em: <https://dafne-online.eu/wp-content/uploads/2016/10/PBF-Report-2016-9-30-16.pdf>.. Acesso em: 1 ago. 2018.

instituições educacionais e indivíduos. Na maioria dos países europeus, as fundações de utilidade pública operam seus próprios programas[49].

Apesar das variações em tipos de fundações, essas organizações enfrentam desafios que transcendem suas características jurídicas e seus limites geográficos. Questão preponderante em grande parte das fundações é o déficit democrático[50]. As fundações estão entre as instituições mais independentes da sociedade moderna, pois não estão sujeitas às forças de mercado ou às preferências dos consumidores nem têm um corpo de associados ou um eleitorado para supervisionar decisões e desempenho.

O segundo desafio que se coloca às fundações e associações está relacionado à corrupção. São vulneráveis, em tese, como qualquer outra empresa ou instituição com finalidade exclusivamente privada, podendo ser vítimas de, por exemplo, corrupção, peculato e outras práticas ilegais. A administração de grandes quantias de doações em instituições nas quais as estruturas de governança não são suficientemente transparentes cria um ambiente vulnerável. Fundações devem ter uma forte política anticorrupção e um código de ética para manter uma instituição transparente e *accountable*[51].

Dessa maneira, considerando os potenciais desafios que as fundações podem encontrar, serão aqui analisadas as boas práticas de governança capazes de contribuir com a gestão eficaz e eficiente, em um ambiente transparente e íntegro[52].

3.1 Efetividade e qualidade

A efetividade de uma fundação deve ser considerada a partir de seu duplo papel: de um lado, a gestão própria, com seus processos, procedimentos e normas internas, e, de outro lado, a pretensão de promover impacto por meio de ações de outras organizações com as quais interage ou para as quais transfere recursos.

A efetividade de uma fundação em termos de sua própria gestão deve ser entendida como a "efetividade da missão", enquanto a "efetividade programática" refere-se ao trabalho realizado na ponta pelas organizações que recebem recursos da fundação[53]. A efetividade da missão deve ser construída a partir de sua estratégia e seu nível de execução. Nesse

49 Ibidem.

50 RAHMAN, K. *Anti-corruption Helpdesk. Good Practices in Governance, transparency and accountability for foundations*. Transparency International, 2018, p. 1-3.

51 Ibidem, p. 2-3.

52 Os indicadores Gife de governança e demais publicações e manuais que podem ser acessadas a partir deles consistem em referência útil. Disponível em: <https://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca/>. Acesso em: 10 fev. 2019.

53 RAHMAN, K. *Anti-corruption Helpdesk. Good Practices in Governance, transparency and accountability for foundations*. Transparency International, 2018, p. 5.

sentido, a avaliação da qualidade e da efetividade deve ser realizada a partir do escrutínio dos processos internos da fundação e de seu posicionamento estratégico, bem como do nível de transformação ou impacto em um campo temático na sociedade. O objeto de análise para avaliação de qualidade, nesse caso, não são as organizações que realizam o trabalho na ponta, mas a gestão da fundação mesma e sua própria relação com a sociedade e partes interessadas.

Já a efetividade programática deve se voltar para o trabalho finalístico, realizado pelas organizações que receberam recursos da fundação. Nesse sentido, é importante considerar critérios de avaliação para além dos tradicionais indicadores quantitativos, mas que possam promover uma análise mais qualitativa sobre o desenvolvimento humano, social, político ou cultural de uma dada comunidade.

3.1.1 Controle de qualidade

O controle de qualidade é, de certo modo, atividade básica em qualquer tipo de projeto ou instituição, seja ela privada, pública, filantrópica ou com finalidade de lucro. Trata-se de assegurar que se alcançará a qualidade desejada, portanto, satisfazer e alcançar os objetivos propostos. Dessa maneira, a utilização de um sistema capaz de medir os impactos gerados pelas ações institucionais pode auxiliar na busca por eficiência. Com base em indicadores de qualidade, a diretoria será capaz de planejar adequadamente, tomar decisões estratégicas e privilegiar os melhores usos dos recursos e dos investimentos.

A medição de qualidade, como de qualquer outra referência subjetiva, pode encontrar desafios, especialmente em organizações financiadoras voltadas para um universo plural de temas e métodos de implementação. A esse respeito, a European Venture Philanthropy Association — uma comunidade de organizações com o objetivo de impactar positivamente na sociedade por meio da filantropia de risco — recomenda que todas as organizações de filantropia de risco meçam seu impacto por meio de um modelo de cinco etapas[54].

A primeira etapa é a definição de objetivos. Para a criação de um sistema de medição de impacto, é necessário que as organizações tenham como ponto de partida a definição clara de seus objetivos e metas. O sistema derivará sempre dos objetivos de cada organização.

A segunda etapa é a participação dos *stakeholders* por meio de *feedbacks* sobre os trabalhos realizados pela instituição, sobre o atendimento de expectativas e também sobre a eficácia da instituição. Tal etapa pode incluir sugestões de aprimoramento das atividades e gestão[55].

A terceira etapa é definida na medição

54 BOIARDI, P.; HEHENBERGER, L.; GIANONCELLI, A. *Impact Measurement in Practice– In-depth Case Studies. EVPA*, 2016, p. 7. Disponível em: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/impact-measurement-in-practice-in-depth-case-studies>. Acesso em: 20 jun. 2018.

55 Ibidem, p. 8-9.

de resultados. Os objetivos traçados na primeira etapa são transformados em resultados mensuráveis por meio da definição de produtos, resultados, impactos sociais e indicadores. É importante notar que a coleta de novos dados primários ou a redefinição de critérios nem sempre serão a melhor estratégia para medir o impacto de uma nova ação. É possível utilizar-se de bancos de dados já disponíveis para definir indicadores, como aqueles disponíveis no IRIS[56] ou Global Value Exchange[57]. É importante, quando possível, combinar dados quantitativos e qualitativos, e orientar as ações para que as informações coletadas gerem aprendizados úteis ao desenvolvimento da instituição. Caso seja necessário adquirir novos dados, a coleta de informações dos investidores ou donatários pode ser simplificada, por meio de questionários disponíveis no mercado, sem a necessidade de contratação de empresa especializada[58].

A quarta etapa consiste na verificação e na avaliação dos resultados organizados na etapa anterior, de modo que se possa verificar se o impacto pretendido de fato foi alcançado. Para executar esta etapa, sugere-se um avaliador externo independente. Donatários podem ser envolvidos de múltiplas maneiras, por meio de entrevistas e grupos focais, por exemplo.

A quinta etapa consiste no monitoramento dos dados levantados e analisados por meio da criação de relatórios. A etapa final é o monitoramento, acompanhamento do progresso (ou desvio) dos objetivos definidos na primeira etapa e tornados concretos por meio dos indicadores definidos na terceira etapa. Os relatórios gerados no final deixam os dados apresentáveis para os principais interessados[59].

Retomando a discussão inicial sobre a efetividade da missão e a efetividade programática, vale ressaltar que o modelo de cinco etapas proposto acima deve se adaptar em função das atividades cujas ações serão medidas. No caso de se verificar a efetividade da instituição doadora, a medição deve se voltar para o campo e a avaliação sobre as transformações esperadas pela própria fundação quando da criação de sua missão. Já a efetividade programática deve se focar no trabalho realizado pelas organizações implementadoras das ações.

Outra questão relevante no que diz

56 Iris é uma iniciativa do Global Impact Investing Network (GIIN) e mede o desempenho social, ambiental e financeiro de um investimento. No site da instituição, é possível filtrar os dados com base nas prioridades de investimento e áreas de foco. Disponível em: <https://iris.thegiin.org/users>. Acesso em: 27 ago. 2018.

57 O Global Value Exchange é um banco de dados de valores, resultados e indicadores que fornece uma plataforma gratuita para compartilhamento de informações, permitindo maior consistência e transparência na medição de valores sociais e ambientais. BEN, About GVE, Global Value Exchange, 2016. Disponível em: <http://www.globalvaluexchange.org/news/b07bcb501c>. Acesso em: 27 ago. 2018.

58 BOIARDI, P.; HEHENBERGER, L.; GIANONCELLI, A. *Impact Measurement in Practice– In-depth Case Studies*. EVPA, 2016, p. 9. Disponível em: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/impact-measurement-in-practice-in-depth-case-studies>. Acesso em: 20 jun. 2018.

59 Ibidem, p. 10-1.

respeito à governança de uma fundação e à qualidade e efetividade de sua atuação, especialmente no aspecto de incentivos e desincentivos, está ligada à *accountability*. Se uma fundação não presta contas de maneira consistente, ela terá poucos incentivos para ter um "programa de qualidade", daí a centralidade de se discutir transparência e *accountability* com vigor no momento de se estabelecerem parâmetros e se apresentarem boas práticas para a criação de fundos e fundações – especialmente no caso de recursos compensatórios.

3.2 *Due diligence*

Uma estratégia para se promover a eficácia da missão de uma fundação ou fundo é atuar como promotora de valores, normas e procedimentos visando ao interesse público e ao desenvolvimento humano e social. Os mecanismos de *due diligence* podem apoiar essa estratégia.

Tradicionalmente, no mundo da filantropia, a *due diligence* refere-se ao procedimento por meio do qual o doador verifica se a instituição pode ser considerada elegível para os subsídios oferecidos. Para tais avaliações, verificam-se geralmente se os donatários estão em conformidade com leis nacionais, a idoneidade do representante legal, a qualidade dos sistemas de gestão e contabilidade, o desempenho e a capacidade institucional para gestão financeira e a prevenção da corrupção.

A due diligence, no entanto, não necessariamente deve se referir exclusivamente à conformidade financeira e legal da instituição em análise: a avaliação poderá indicar espaços de melhoria, que podem ser abordados pelas fundações, promovendo aprimoramentos em procedimentos de organizações sociais, principalmente com relação à melhoria de padrões de integridade, *accountability* e transparência.

Com sua escala, um fundo consistente ou uma grande fundação têm força para atuar como vetor dessa transformação cultural e melhoria de práticas e padrões. Deveria assumir essa missão, portanto, não apenas como requisito procedimental interno, mas como uma própria estratégia de transformação social, parte da abordagem de desenvolvimento institucional da sociedade civil.

Nesse sentido, a GuideStar — uma organização sem fins lucrativos que estimula a filantropia — oferece alguns princípios sobre como uma fundação pode construir seu processo de *due diligence*:

1 Manter a simplicidade: um *grantmaker* deve considerar as informações que já possui sobre o *grantseeker* antes de pedir outras. Além disso, o *grantmaker* deve verificar quais informações podem ser reunidas por meio de fontes externas. Há três áreas fundamentais que necessitam de uma maior atenção no processo de *due diligence*: o *status* legal de um candidato, seu potencial para concretizar a missão do *grantmaker* e sua saúde financeira.

2 Evitar abordagem única: em vez de aplicar o mesmo processo de *due diligence* às organizações de todos os tipos e tamanhos, é necessário ajustar sua abordagem com base na organização. Não faz muito sentido exigir de uma pequena organização que está pedindo uma quantia relativamente pequena de subsídios o mesmo que se exige de uma grande organização que está solicitando uma quantia substancial.

3 Não prejudicialidade: preencher e cumprir os requisitos de *due diligence* pode ser caro e difícil para certas organizações. Impor todas essas demandas sem avaliar a necessidade de cada instituição individualmente só impedirá que tanto as instituições quanto os *grantmakers* alcancem suas missões.

4 *Feedback* do beneficiado: um aspecto muito importante no processo de *grantmaking* e, talvez, a melhor maneira de as fundações saberem como podem melhorar é incentivar o envio de *feedback* por parte do beneficiado.

3.3 Código de Ética e conformidade legal

Códigos voluntários de conduta contribuem para a definição de visão, valores e princípios orientadores, estabelecendo estrutura de prestação de contas que esclarece os papéis, as responsabilidades e os processos decisórios, além de definir comportamentos profissionais aceitáveis. Dessa maneira, podem trazer benefícios no sentido de promover a integridade do setor e legitimidade perante o público de modo geral[60].

Códigos de conduta e códigos de ética são os tipos mais comuns de iniciativa autorreguladora, tanto de empresas privadas quanto de instituições filantrópicas. Esses códigos

60 CHENE, M. *Developing a Code of Conduct for NGO*. Transparency International, 2009, p. 3-4. Disponível em: <https://www.u4.no/publications/developing-a-code-of-conduct-for-ngos/>. Acesso em: 4 jun. 2018.

geralmente apresentam um conjunto de padrões definidos como um guia de comportamentos e práticas, que podem ser regras gerais ou até regulamentos mais detalhados para aspectos específicos das fundações[61].

Para uma governança eficaz, as fundações devem dar atenção especial às políticas internas e às questões éticas, incluindo problemas como o conflito de interesses. A reputação é o ativo mais valioso para qualquer instituição e depende de uma cultura que valorize altos padrões éticos. A melhor supervisão vem da própria associação ou fundação, e não de órgãos reguladores[62].

A literatura identifica quatro principais interessados na conformidade legal: a) interessados internos (equipe, diretoria, apoiadores, subsidiárias, parceiros locais); b) doadores; c) beneficiários (receptores do recurso); e d) aqueles afetados pelas atividades (setor privado, governo, organizações internacionais etc.) ou sociedade civil em geral[63].

O estabelecimento e a adesão a um código de conduta enviam sinais de credibilidade, confiabilidade e profissionalismo tanto para uma audiência externa quanto para os funcionários:

- **Legitimidade:** a adoção de um código de ética pode contribuir para aumentar a confiabilidade e a credibilidade de uma organização e aumentar a confiança e o comprometimento de seus *stakeholders* com a legitimidade de suas operações.
- **Transparência e clareza dos processos internos:** códigos de conduta também podem contribuir para esclarecer processos internos e introduzir maior transparência na gestão e na maneira de operar da organização, abordando críticas de processos decisórios nebulosos e antidemocráticos.
- **Accountability e representação:** ao estabelecer um conjunto explícito de valores, princípios, padrões de desempenho e processos internos, os códigos de conduta fornecem uma estrutura com base na qual as organizações podem ser responsabilizadas.
- **Padrões e desempenhos profissionais:** ao promover padrões de prática rigorosos, um código de conduta também pode contribuir para elevar os padrões profissionais da organização e aumentar seu desempenho.

61 HARTAY, E.; ROSENZWEIGOVÁ, I. *The Regulatory Framework for Fundraising in Europe, European Centre for Not-for-profit Law (ECNL)*, 2017, p. 56-7. Disponível em: <http://ecnl.org/wp-content/uploads/2017/11/The-Regulatory-Framework-for-Fundraising-in-Europe_ECNL-research.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

62 GRISWOLD, J.; JARVIS, W. *Governance and Compliance Issues for Foundation Financial Management. Commonfund Institute, Council of Foundations*, 2015, p. 8-9. Disponível em: <https://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/COF_WP_GOV.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

63 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015, p. 24. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2018.

- **Coesão interna:** códigos de conduta podem aumentar o senso de comunidade e pertencimento entre a equipe de uma organização, membros e partes interessadas que se comprometem com um conjunto de valores fundamentais e compartilham uma missão comum.
- **Potenciais benefícios financeiros:** abordar as questões de responsabilidade em um código de conduta pode não apenas contribuir para atrair mais fundos, mas também para garantir um melhor uso dos recursos.

O código também deve prever o estabelecimento de procedimentos de reclamações para o público externo e interno, a fim de facilitar a comunicação de irregularidades ou ações consideradas contrárias aos padrões do código. Em alguns casos, a organização pode designar um *ombudsman* que possa responder às preocupações das partes interessadas e manter as operações da organização concentradas em seu mandato, missão, valores e princípios[64].

A implementação efetiva do código na prática também depende dos mecanismos de supervisão para monitorar a conformidade, detectar e investigar suas violações. O processo de tomada de decisão para decidir se um funcionário violou o código deve ser aberto, justo e transparente. Bons códigos não apenas identificam padrões de comportamento, mas também explicitam as consequências a serem aplicadas em casos de violação, demonstrando a disposição da organização de agir em caso de não conformidade com as cláusulas do código. Além das sanções, pode-se introduzir um sistema de incentivos positivos para recompensar os membros que aderem ao código de conduta de maneira exemplar. A avaliação regular do impacto do código é um elemento crucial do regime de execução, com mecanismos regulares de apresentação de relatórios, análise de reclamações feitas, revisões etc.[65].

Dessa maneira, os códigos melhoram o senso de comunidade e pertencimento entre a equipe de uma organização, os membros e as partes interessadas que se comprometem com um conjunto de valores e partilham uma missão comum. A criação desses regulamentos auxilia na canalização de responsabilidade, uma vez que doadores ou interessados no investimento tendem a questionar as responsabilidades da instituição, bem como suas práticas operacionais.

Os códigos de conduta podem ser estruturados da seguinte maneira: a) missão e visão da organização, incluindo os objetivos estratégicos; b) valores essenciais, incluindo uma declaração geral dos motivos e cultura interna; c) responsabilidades de práticas, incluindo as responsabilidades da organização em relação às partes

64 CHENE, M. *Developing a Code of Conduct for NGO*. Transparency International, 2009, p. 6. Disponível em: <https://www.u4.no/publications/developing-a-code-of-conduct-for-ngos/>. Acesso em: 4 jun. 2018.

65 Ibidem, p. 6-7.

interessadas; d) padrões e regras para gerentes e funcionários, indicando que comportamento é considerado aceitável, incluindo regras sobre presentes, uso de ativos da empresa, confidencialidade, entre outros elementos que influenciam a conduta de funcionários[66].

Assim, os códigos devem ser documentos incorporados à política da organização, de modo que sejam repassados por comunicação regular de seu conteúdo em treinamento para toda a organização, a fim de estabelecer um meio de monitoramento que busque detectar violações[67].

3.4 Composição do conselho

Selecionar membros qualificados para compor o conselho da fundação ou associação é fundamental para a governança da instituição. Os membros devem estar envolvidos com a missão da fundação e trabalhar em equipe. Uma cultura de liderança engajada inclui ter pessoas certas no conselho, que saibam claramente quais são seus papéis e sejam responsáveis[68].

CASO RENOVA

A Fundação Renova, criada em agosto de 2016 para desenvolver ações de reparação aos danos causados pelo rompimento da barragem do Fundão em Minas Gerais ocorrido no ano anterior, comprometeu-se, em junho de 2018 — portanto, 22 meses após sua instalação —, a modificar sua governança e aprimorar os mecanismos de participação das pessoas atingidas[68].

Com 116 cláusulas, o longo termo de ajustamento de conduta de 2018, assinado pelos mantenedores da fundação (as empresas BHP Billiton, Samarco e Vale), por órgãos públicos envolvidos (autarquias da União e dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, bem como ministérios públicos e defensorias públicas) e pela gestão da própria Fundação Renova, menciona alguns diagnósticos:

66 MARTINI, M. *Codes of Ethics for Companies: Good Practices and Resources*. Transparency International, dec. 2014, p. 2-3.

67 Os códigos de conduta podem se dirigir também aos investidores, como vem fazendo o Fundo Baobá. Selma Moreira: entrevista [julho, 2018]. Entrevistadores: Marcus Repa e Michael Freitas Mohallem, via Skype.

68 GRISWOLD, J.; JARVIS, W. *Governance and Compliance Issues for Foundation Financial Management*. Commonfund Institute, Council of Foundations, 2015, p. 7. Disponível em: <https://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/COF_WP_GOV.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

69 Cf. o Termo de Ajustamento de Conduta Governança; ficam criadas instâncias para a inclusão popular nas estruturas de tomada de decisão dos programas reparatórios e compensatórios. Disponível em: <https://www.fundacaorenova.org/sobre-o-termo/>. Acesso em: 22 jan. 2019.

- “a necessidade de se aprimorar o sistema de governança previsto no TTAC [Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta original, de março de 2016], agregando maior participação, qualidade e complexidade ao processo de tomada de decisão, bem como a necessidade de evitar impactos nos prazos de implementação dos PROGRAMAS” (item 9).
- “a necessidade de incrementar a participação efetiva das pessoas atingidas, na forma que entenderem pertinente, em todas as etapas e fases do presente ACORDO, tanto na fase de planejamento como na efetiva execução e monitoramento dos PROGRAMAS e ações previstos no TTAC e neste ACORDO” (item 14).
- “a necessidade de fortalecer os mecanismos de transparência na difusão de informações acerca das ações de reparação integral dos danos decorrentes do ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO, bem como facilitar o amplo acesso, de modo adequado, à informação com o estabelecimento de canais de diálogo entre o PODER PÚBLICO, as EMPRESAS, a FUNDAÇÃO, a sociedade e as pessoas atingidas (item 16).
- o acesso à informação clara e transparente que é, segundo o ordenamento nacional, pressuposto para a legitimidade e para o controle democrático das decisões tomadas no contexto do ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO (item 18).
- “a necessidade de aprimoramento do sistema de governança participativo, de maneira a respeitar a centralidade das pessoas atingidas como eixo norteador das atividades a serem adotadas para a reparação integral dos danos” (item 21).

Uma das alterações concretas na governança da Fundação Renova foi o aumento do número de pessoas no Conselho de Curadores[69], instância máxima decisória da Fundação.

O TTAC original, de 2016, estabeleceu em sete o número de integrantes da instância máxima decisória, sendo seis indicados pelas empresas instituidoras da fundação–, dois indicados por cada uma delas (Samarco, Vale e BHP) e um indicado pelo Comitê Interfederativo, instância que reúne os órgãos públicos envolvidos. Dado o diagnóstico de que era necessário aprimorar a participação dos atingidos, passou para nove o número de integrantes do Conselho de Curadores. Os dois membros adicionais, de acordo com a Cláusula Quadragésima Sexta do TTAC, são indicados pela Articulação das Câmaras Regionais, entre os atingidos pelo rompimento da barragem ou técnicos por eles escolhidos (o mesmo TTAC criou seis Câmaras Regionais para participação das pessoas atingidas no processo de reparação dos danos — Cláusula Vigésima Nona).

Em primeiro lugar, a fundação ou associação deve alinhar a cultura que procura criar com seu ponto de vista ético; em segundo lugar, deve escolher pessoas alinhadas com as características que a entidade gostaria de incorporar[70].

Especialistas em governança concordam que a diversidade entre os membros do conselho é importante. Nesse sentido, um dado alarmante do Gife (2016) mostrou que, no Brasil, apenas 24% dos conselheiros são mulheres. Nos Estados Unidos, por sua vez, as mulheres correspondem a 41% dos conselheiros. Em algumas posições específicas, como nas funções de fiscalização ou de investimento, os membros devem ter conhecimento especializado, mas, de modo geral, para se montar um conselho respeitado e eficaz, é importante que seja formado por membros de diversas origens, experiências, gênero e pontos de vista[71].

Nesse sentido, Andre Degenszajn, do instituto Ibirapitanga, entende que:

> [...] com muita frequência esses conselhos não funcionam, se é muito grande ou representam diversas instituições com diferentes interesses. O ideal é que esse conselho seja funcional, que seja capaz de tomar decisão e para isso não pode ter 30 membros, o guia do GIFE fala em 11 como um bom número [...]. Tem que ter pessoas livres de conflitos de interesse, pessoas legitimadas, que possam orientar e agregar em termos programáticos e políticos. Tem que ter pessoas que entendam da função de uma instituição como essa, não precisa ser um conselho de operadores de fundação, mas tem que ter gente que entenda disso, com características múltiplas.

Acrescenta também que:

> Em um conselho de administração, é fundamental criar uma regra de alternância. Um fundo não pode ter pessoas que se cristalizam no conselho. O conselho deve ter uma perspectiva de oxigenação. Uma instituição tem que se proteger para que as pessoas que estão fazendo as regras não se perpetuem no conselho. Outra regra que é perigosa é do tipo "tem que ter um conselheiro representante de X outro de Y". Acho que engessar demais a estrutura pode engessar o conselho[72].

70 HAWTHORNE, R. *The First Steps to Building a Foundation of Nonprofit Culture*. Bloomerang. 2015. Disponível em: <https://bloomerang.co/blog/the-first-steps-to-building-a-foundation-of-nonprofit-culture/>. Acesso em: 18 ago. 2018.

71 GRISWOLD, J.; JARVIS, W. *Governance and Compliance Issues for Foundation Financial Management*. Commonfund Institute, Council of Foundations, 2015, p. 7. Disponível em: <https://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/COF_WP_GOV.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

72 Ibidem.

Já Amalia Fischer Pfaeffle, fundadora e diretora executiva do Fundo Angela Borba (Fundo ELAS) destaca que:

> O fundo deve ser gerido por pessoas que tenham ética, sem vinculação a partidos, que sejam do campo de defesa de direitos e que acreditem na democracia e estado de direito. Sejam pessoas que conheçam de filantropia, desenvolvimento de movimento social, direitos humanos. É um campo que sofre demais, especialmente nos últimos anos, estou falando de toda equipe e não apenas de uma figura individual [...], em conclusão, deveria ter um conselho forte e sensível com uma boa área programática, com uma equipe boa tecnicamente e sensível ao mesmo tempo[73].

Ana Toni, coordenadora executiva do ICS, sugere como modelo de governança um conselho que tenha "suas regras, manuais, um sistema de transparência, ser levado à sério, ter entre sete e nove pessoas boas e dedicadas. Não é preciso um conselho consultivo. Conselho tem que tomar decisão, criar mais uma instância só para trazer grandes nomes não é necessário"[74].

Na visão de Pedro Abramovay, diretor para América Latina da Open Society, "o mais importante é pensar quais funções de governança devem estar na mão do conselho e separar a gestão em si dessas funções do conselho. Se tiver tudo na mão do conselho, deve ser um conselho maior, de dez a doze pessoas, se for um conselho menor, é melhor dividir as funções[75].

José Marcelo Zacchi, secretário-geral do Gife, afirma que:

> O importante é ter arranjos mais claros possíveis, ou seja, comunicar claramente como o fundo atua. É importante ter um ambiente de governança que envolva atores diversos na sociedade, que trazem olhares externos e que compartilham processo de decisão sempre no sentido de valorizar o caráter público daquela instituição. […] Pensaria num conselho que pudesse ser responsável pela governança de alocação de recursos trazendo o máximo de diversidade da sociedade[76].

---

73 Amalia Eugenia Fischer Pfaeffle: entrevista [julho, 2018]. Entrevistadores: Michael Freitas Mohallem, Denise Dora, Pedro Strozenberg e Fabiano Angélico. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2018.

74 Ana Toni: entrevista [agosto, 2018]. Entrevistador: Michael Freitas Mohallem. Rio de Janeiro: Instituto Clima e Sociedade, 2018.

75 Pedro Abramovay: entrevista [agosto, 2018]. Entrevistador: Michael Freitas Mohallem. Rio de Janeiro: Open Society, 2018.

76 José Marcelo Zacchi: entrevista [agosto, 2018]. Entrevistador: Michael Freitas Mohallem. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2018. Via Skype.

3.5 Políticas de recursos humanos

Uma boa política de recursos humanos (RH) é uma maneira de garantir que as fundações e associações seguirão em conformidade com padrões éticos e capazes de auxiliar nas políticas de boa governança e de transparência das instituições. Por exemplo, o setor de RH é capaz de controlar a política de remuneração e benefícios das fundações, política que deve estar alinhada com os padrões da organização, que, ao mesmo tempo, devem ser definidos em níveis que possam atrair e manter pessoal qualificado. Dessa maneira, uma política de recursos humanos eficaz é capaz de evitar práticas de malversação de recursos, desvio de finalidade e até conflitos de interesse. Pode também diminuir os riscos de corrupção seguindo as seguintes práticas[77]:

- Recrutamento por qualificação e histórico profissional.
- Práticas de promoção, estruturas salariais e de benefícios transparentes.
- Sistemas transparentes de avaliação de desempenho.
- Medidas e procedimentos disciplinares transparentes.
- Regras contra nepotismo e contra a contratação de pessoas cujas relações pessoais representem conflito de interesses.

Outra finalidade da política de recursos humanos é permitir que as organizações cumpram integralmente as normas nacionais a que estão submetidas, bem como garantir a observância dos regulamentos trabalhistas nacionais e internacionais.

Nesse sentido, é importante estabelecer um programa de capacitação inicial, para ser ministrado assim que os profissionais ingressam na organização, bem como um programa de capacitação continuada, com atualizações de conteúdos que podem derivar dos processos de aprendizagem adaptativa abordados no Capítulo 4 deste relatório.

Em linhas gerais, pode-se detalhar os conteúdos para os programas de capacitação a partir dos itens a seguir:

- **Conteúdos básicos:** panorama sobre compensação de danos (estudos de casos e boas práticas); panorama das melhores práticas em governança, transparência e *accountability* para fundações. Panorama sobre melhores práticas em efetividade, qualidade, monitoramento e avaliação, emprego dos recursos, em termos tanto de efetividade da missão como de efetividade programática. Panorama sobre fundos patrimoniais e outras maneiras de sustentabilidade financeira.

77 KUKUTSCHKA, R. *Income and Asset Declarations for NGOs*. Transparency International, 2017, p. 12. Disponível em: <https://www.transparency.org/files/content/corruptionqas/Income_and_asset_declarations_for_NGOs_2017.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

- **Conteúdos específicos:** a) para conselheiros fiscais e profissionais com atribuições de controle: aprofundamento em controle, transparência e *accountability* de fundações; b) para conselheiros e executivos: aprofundamento em gestão, monitoramento e avaliação, bem como fundos patrimoniais e outros meios de sustentabilidade financeira.

3.6 Políticas de conflito de interesses

O conflito de interesse ocorre quando um indivíduo – membro do conselho, diretor ou membro da equipe – percebe que sua obrigação de promover os objetivos da organização está em desacordo com seus interesses financeiros ou pessoais[78].

Algumas fundações contam com política de *disclosure*, que exige que membros da equipe, da diretoria, do comitê ou até voluntários apresentem ao diretor executivo uma lista com seus principais negócios e atividades, indicando seu envolvimento com outras organizações, fornecedores ou quaisquer outras associações que possam produzir um conflito de interesses, antes mesmo que iniciem suas atividades. Dessa maneira, cada membro tem obrigação para com a fundação, seus colegas, voluntários e a comunidade de informar qualquer posição, negócio ou atividade que pode resultar em um possível conflito de interesses ou parcialidade[79].

Outra política capaz de atenuar os riscos do conflito de interesses é a chamada *recusal.* A medida se dá quando o conselho curador decide que um de seus membros tem um inevitável conflito de interesses, que o levará a se ausentar formal e fisicamente no momento da deliberação em questão. O membro deve oferecer informações e responder a perguntas ao presidente do conselho para que se tome a melhor decisão sobre sua continuidade no projeto em específico ou como membro da fundação[80].

3.7 Política de proteção do reportante de suspeita de irregularidades (sistema de *whistleblowing*)

A proteção ao reportante de suspeita de irregularidade é medida crucial no combate à corrupção, e o conselho deve garantir que nenhum funcionário seja punido ou discriminado por informar uma conduta imprópria[81]. Uma política de *whistleblowing* pode constituir um

78 PATHWAY, L. *Governance & Compliance*. 2017. Disponível em: <http://pathwaylaw.com/nonprofit-law/governance-compliance/>. Acesso em: 18 ago. 2018.

79 Council of Foundations.S. *Sample Conflict of Interest Policies from the Council*, p. 3. Disponível em: <http://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/Sample-Conflict-of-Interest-Policies-From-the-Council.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

80 Ibidem, p. 2.

81 Boardsource. *Recommended Governance Practices*. 2016. Disponível em: <https://boardsource.org/wp-content/uploads/2016/10/Recommended-Gov-Practices.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

grande avanço anticorrupção dentro da organização[82].

O reportante é o indivíduo que, ao constatar a ocorrência de atos ilícitos em uma organização — sendo ele vinculado ou não a esta —, relata voluntariamente o que sabe à autoridade competente. É aquele que, mesmo sem participar do ilícito ou sem receber qualquer vantagem pessoal, levará ao conhecimento de uma autoridade ou pessoa competente informações relevantes sobre um ilícito civil ou criminal[83].

Os reportantes de irregularidades são um elemento importante na governança corporativa. Muitas empresas, tanto em economias desenvolvidas quanto em economias emergentes, adotaram sistemas de denúncias, incluindo linhas diretas. Para que funcionem a contento, são necessárias políticas e sistemas próprios, muitos dos quais previstos em convenções internacionais ou leis nacionais. No Brasil, não há legislação específica, o que não impede a adoção por associações e fundações.

Embora a criação de regras de proteção seja um passo importante e difícil, em países com altos índices de corrupção as maiores dificuldades estão relacionadas à garantia de que o sistema seja acessível a todos os funcionários e fornecedores, bem como que os relatórios produzidos pelos *whistleblowers* sejam tratados de maneira confidencial e eficaz[84].

Em relação à importância do reportante, o projeto Novas Medidas contra a Corrupção afirma que:

> Reportantes têm um papel essencial na exposição de atos de corrupção, fraudes, má gestão e outros desvios que afetam áreas cruciais como saúde pública, integridade financeira, direitos humanos e meio ambiente. Os reportantes têm ajudado países do mundo inteiro a salvar milhões de vidas e recursos públicos e ainda auxiliam a prevenir desastres ambientais. Os reportantes colocam suas vidas em situação de perigo, sujeitando-se ao risco de serem demitidos, processados, chantageados, ameaçados ou até mesmo, em casos mais extremos, mortos. Sua proteção para tais retaliações é essencial e não apenas ajuda a trazer a corrupção a público como também promove um ambiente de governo e de trabalho mais aberto e transparente[85].

82 Council of Foundation. *Record Retention for Foundations*. 2018. Disponível em: <https://www.cof.org/content/record-retention-foundations>. Acesso em: 18 ago. 2018.

83 ENCCLA. *O que é o whistleblower?* Disponível em: <http://enccla.camara.leg.br/noticias/o-que-e-o-whistleblower>. Acesso em: 15 jan. 2018.

84 MARTINI, M. *Best Practices and Challenges for Whistleblowing Systems in Multinational Companies*. Transparency International, 2014, p. 1. Disponível em: <https://www.transparency.org/whatwedo/answer/best_practice_and_challenges_for_whistleblowing_systems_in_multinational_co>. Acesso em: 20 ago. 2018.

85 MOHALLEM, M. F.; BRANDÃO, B. et al. *Novas medidas contra a corrupção*. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas, 2018, p. 122.

Sendo assim, o desafio mais básico de um sistema de *whistleblowing* é fornecer acesso fácil àqueles que desejam denunciar. As associações e fundações devem oferecer canais de denúncia, comitê de ética, formulários *on-line*, linhas diretas ou e-mail, sem custo e disponíveis 24 horas por dia. Além disso, os sistemas de *whistleblowing* devem estar abertos a terceiros relevantes, como fornecedores, contratados, consultores[86] e, especialmente, os beneficiários do financiamento.

Os sistemas de *whistleblowing* devem ser bem conhecidos dentro da organização. Uma boa política deve ajudar a esclarecer as regras existentes, reduzir o medo que os *whistleblowers* possam ter e criar relatórios úteis. Tais políticas devem, portanto, integrar a política geral de *compliance* da instituição e fornecer orientações sobre os diferentes tipos de queixas para *follow-up*[87].

Um dos principais problemas que atingem a efetividade dos sistemas de *whistleblowing* é que podem produzir grandes quantidades de relatórios triviais ou sem um lastro fatual. Para lidar com o alto número de casos, as empresas precisam usar metodologias eficientes de triagem e gerenciamento de casos. Isso significa definir diferentes tipos, níveis e graus de formalidade das investigações, incluindo critérios sobre quando nenhuma ação adicional é necessária, bem como acesso para encaminhamento de relatórios para a alta administração e órgãos externos[88].

O principal obstáculo para reportar uma suspeita de irregularidade é o medo que funcionários possam ter de sofrer retaliação e represálias. Proporcionar maneiras de denunciar anonimamente pode, portanto, ser necessário, especialmente em países com altos níveis de corrupção e pouca proteção externa. Todavia, o anonimato pode aumentar o incentivo para a má utilização do sistema e dificulta o acompanhamento[89]. Dessa maneira, a execução de um programa de *whistleblowing* eficaz requer investimento em pessoal, treinamento, sistemas de gerenciamento de informações e tecnologia para fornecer diferentes canais de comunicação[90].

No caso de associações e fundações, existe ainda um público específico que deve ser tomado com particular atenção como potencial usuário dos canais de denúncia: os beneficiários das doações. Os representantes das entidades receptoras de recursos ou mesmo os beneficiários na ponta são atores que muitas vezes estão expostos a malfeitos praticados pelo investidor social e membros de suas equipes.

---

86 MARTINI, M. *Best Practices and Challenges for Whistleblowing Systems in Multinational Companies*. Transparency International, 2014, p. 8. Disponível em: <https://www.transparency.org/whatwedo/answer/best_practice_and_challenges_for_whistleblowing_systems_in_multinational_co>. Acesso em: 20 ago. 2018.

87 Ibidem, p. 5-6.

88 Ibidem, p. 5-6.

89 Ibidem, p. 6.

90 Ibidem, p. 6-7.

Por exemplo, um funcionário com poder decisório sobre a aprovação de projetos e doações em uma fundação pode atuar em conluio com o representante da entidade receptora. Outro exemplo de situação em que as mulheres beneficiárias estão especialmente em risco é a coação por troca de favores — inclusive sexuais — para a recepção de algum tipo de assistência financiada pela doação.

Portanto, é particularmente importante que as políticas e os canais de denúncia tenham em conta os potenciais reportantes que se encontram entre os receptores e beneficiários do recurso. É, ainda, essencial que esses mecanismos considerem os riscos e ofereçam salvaguardas contra possíveis retaliações a esses grupos, como a não aprovação, a redução ou a eliminação de financiamentos e benefícios.

3.8 Ouvidoria

Ouvidorias têm sido um elemento democratizador do acesso a informações sobre serviços públicos e privados. No setor público, as ouvidorias vêm se consolidando como canal de participação do usuário dos serviços prestados pelo Estado. Uma lei federal de 2017[91] estabelece que as ouvidorias têm as seguintes atribuições:

- promover a participação do usuário, em cooperação com outras entidades;
- acompanhar a prestação dos serviços, visando garantir efetividade;
- propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços;
- auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios da lei (princípios de regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia)[92];
- propor medidas para a defesa dos direitos do usuário;
- receber, analisar e encaminhar as manifestações;
- promover medidas de mediação e conciliação.

O espírito da legislação, portanto, vai na direção de se construir um espaço institucional que será, a um só tempo: a) um ponto de escuta para as manifestações dos usuários do serviço; b) um ator proponente de melhorias contínuas em diálogo com os formuladores e implementadores; e c) um mediador e conciliador entre o prestador dos serviços e o usuário.

Os potenciais ganhos de legitimidade e de eficiência trazidos por ouvidorias estão igualmente presentes para o setor privado ou organizações de natureza privada voltadas exclusivamente ao interesse público. Uma vez que a ouvidoria busca, primordialmente, sintonizar a satisfação dos *stakeholders* com relação ao serviço prestado, sua atuação pode aprimorar os processos e procedimentos a partir de manifestações e averiguações

91 Lei 13.460 de 26 de junho de 2017; as atribuições da ouvidoria estão no art. 13 (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm).

92 Ibidem, art. 4º.

realizadas[93]. Além disso, as ouvidorias surgem como um investimento na consolidação da imagem da empresa ou organização, a partir da satisfação dos clientes[94]. Adicionalmente, as ouvidorias funcionam, ainda, como um receptáculo de informações diversas, capaz de tornar conhecido aquilo que seria imperceptível à organização[95].

Em se tratando de gestão de recursos compensatórios, em que o olhar dos *stakeholders* externos é fundamental para dar legitimidade ao processo, a instauração de uma ouvidoria mostra-se imprescindível. De maneira a garantir autonomia à ouvidoria e independência dela em relação à gestão, é importante haver garantias e salvaguardas, como o reporte direto à instância máxima decisória e a vedação à remoção da ouvidora ou ouvidor por parte dos gestores.

93 CENTURIÃO, A. *Ombudsman: a face da empresa cidadã*. São Paulo: Educator, 2003.

94 AMARAL FILHO, Marcos, J. T. *Ombudsman e o Controle da Administração*. São Paulo: Edusp Cone, 1993.

95 BRAZ, A.; VARÃO, R. *Ouvidoria mídia organizacional: o papel das ouvidorias na comunicação organizacional*. Porto Alegre: Sulina, 2012.

Photo by Michael on Unsplash

BOAS PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA E ACCOUNTABILITY

4 BOAS PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA E *ACCOUNTABILITY*

As fundações ou associações responsáveis pela administração de fundos compensatórios devem promover a transparência e aperfeiçoar permanentemente o controle de seu investimento, bem como adotar ações para uma efetiva e transparente prestação de contas como modo de ganhar legitimidade, facilitar a colaboração, evitar que o campo de atuação tenha duplicidade e, ainda, reduzir os riscos de malversação de recursos. Alguns exemplos são a publicação periódica de relatórios de atividades e impactos, a publicação de demonstrativos financeiros auditados, entre outros instrumentos que se julgar conveniente.

É comum que haja concorrência por parte das organizações da sociedade civil e instituições de pesquisa implementadoras dos projetos sociais pelos recursos distribuídos por fundos públicos ou privados. Nesse sentido, é necessária a construção de um controle eficaz que permita a transparência e prestação de contas na seleção dos *grantseekers* e na aplicação desses recursos, de modo que não existam dúvidas sobre eventuais preferências ou motivações pessoais[96].

Além de fortalecer a credibilidade e a confiança pública, a transparência pode reduzir os esforços sobrepostos entre fundações que se preocupam com os mesmos problemas, ampliar a colaboração interinstitucional, favorecer soluções coletivas de problemas e cultivar uma comunidade de aprendizagem e boas práticas compartilhadas entre fundações e associações[97].

A primeira característica fundamental dos sistemas de *accountability* das organizações é a análise de risco de corrupção interna. As organizações que operam em países afetados pela corrupção endêmica provavelmente enfrentam maiores desafios de corrupção. Do mesmo modo, os riscos de corrupção podem ser diferentes, dependendo da natureza das atividades. Uma *risk-based approach* permite que a organização ajuste o nível de controle à realidade específica em que se encontra.

A partir da *due diligence* de parceiros ou donatários, limitam-se as oportunidades de corrupção. Para essas avaliações, as fundações e associações podem valer-se de uma combinação de avaliação inicial interna e avaliações

96 Em relação à transparência dos projetos donatários, Ana Toni destaca a importância de um "sistema interno de organização de edital e *grantmaking*, hiper-robusto, de forma que os projetos e pareceres venham online e transparente. As reuniões também são disponibilizadas online. Tem que ser transparente". Ana Toni: entrevista [agosto, 2018]. Entrevistador: Michael Freitas Mohallem. Rio de Janeiro: Instituto Clima e Sociedade, 2018.

97 Guidestar. *A Guide to Good Practices in Foundation Operations*. 2017. Disponível em: <https://learn.guidestar.org/hubfs/Docs/foundation-good-practices.pdff>. Acesso em: 18 ago. 2018.

mais aprofundadas das capacidades e práticas de gestão financeira. Isso inclui a observação das políticas de integridade, códigos de conduta, padrões de transparência, políticas de gestão de recursos humanos, padrões de gestão financeira e medidas de prestação de contas[98].

Os riscos de corrupção também estão ligados à natureza das operações, ao setor e ao tipo de atividades com diferentes desafios de corrupção, como ajuda humanitária, projetos de infraestrutura, prestação de serviços ou atividades de defesa de direitos. Um sistema abrangente de gerenciamento de risco de corrupção de associações e fundações também envolve a adoção de medidas apropriadas para detectar, investigar e sancionar casos de corrupção. Todas as medidas de mitigação do risco de corrupção devem ser formalmente acordadas com os parceiros e especificadas no contrato[99].

É importante, também, definir os alvos de *accountability* das entidades, como os interessados internos (equipe, diretoria, apoiadores, subsidiárias, parceiros locais, voluntários, membros); doadores e parceiros externos (governamentais e não governamentais); órgãos reguladores; organizações a serem influenciadas pelas atividades das fundações ou associações; beneficiários e partes afetadas pelas operações das ONGs; a mídia, a sociedade civil e o público em geral[100].

A Glasspockets, organização que promove transparência para o mundo da filantropia, identifica como principais benefícios da transparência[101]:

- fortalecimento da credibilidade de uma fundação ou associação;
- aumento da confiança do público;
- redução da duplicação de esforços entre fundações e associações;
- facilidade para a solução de problemas;
- cultivo de uma comunidade de aprendizagem compartilhada.

Em seguida, são destacadas as boas práticas dos relatórios de gestão, a conformidade com regras estabelecidas, a autorregulação, a comunicação responsiva, a participação e aprendizagem adaptativa, bem como a proposta de princípios para a realização de operações de investimento em organizações da sociedade civil.

98 Ibidem.

99 Ibidem.

100 Ibidem.

101 Ibidem.

4.1 Relatórios de gestão, conformidade e autorregulação

Parte da transparência buscada por fundações e associações se materializa no desenvolvimento de relatórios padronizados, regulares e adequados, em conformidade com a governança e requisitos de contabilidade, com base em leis nacionais e boas práticas globais. Tais relatórios representam um importante aspecto da transparência de uma organização, com o propósito de disponibilizar dados básicos e informações relevantes ao público[102].

Conformidade com as exigências legais e requisitos mínimo de contabilidade são o piso a partir do qual uma fundação deve mirar as melhores práticas de publicação de informações relevantes e bases de dados mais completas. O desenvolvimento das tecnologias de informação permite a disponibilização em tempo real de dados, informações e análises relevantes, a partir de uma estratégia própria de transparência e prestação de contas, com protocolos e fluxos para produção, guarda e compartilhamento de dados.

Deve-se buscar a máxima transparência, reservando, contudo, informações que possam colocar em risco a segurança dos *stakeholders* envolvidos – como dados pessoais –, bem como de colaboradores, funcionários e pessoas atendidas. Uma análise a respeito das melhores práticas de máxima transparência, *frente* às boas práticas globais e as recentes leis de proteção de dados pessoais, deverá informar essa estratégia de transparência.

Os relatórios ganham ainda mais importância na medida em que os doadores, donatários e parceiros das instituições são informados com divulgações periódicas das atividades. A organização, assim, articula o compartilhamento como uma boa prática para respaldar suas atividades e ser bem avaliada em futuras captações de recursos e aplicações de investimentos para a sociedade civil.

Nesse aspecto, emerge a questão dos graus de transparência, já que algumas informações não necessariamente precisariam ser de conhecimento público. Entretanto, adota-se aqui a mediação para evitar que haja suspeitas nos planos de atividades e uso dos recursos obtidos. Por isso, é bastante significativa uma tendência de certas fundações em criar diretrizes sobre suas atividades, transmitindo sua missão e diretrizes de subvenção em páginas próprias na internet.

Paralelamente ao uso dos relatórios, Ebrahim[103] argumenta que as *disclosure statements* estão entre as ferramentas mais utilizadas para *accountability,* e são frequentemente exigidas pelas leis de muitos países. Essas divulgações

102 KUKTSCHKA, R. *Income and Asset Declarations for NGOs*. Transparency International, 2017, p. 9. Disponível em: <https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Income-and-asset-declarations-for-NGOs-2017.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

103 EBRAHIM, A. *The Many Faces of Non-profit Accountability*. Harvard Business School, 2010, p. 12. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-069.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

permitem um maior grau de *accountability* aos doadores, clientes e membros, e também servem como um meio de cumprimento de suas responsabilidades fiscais perante o conselho curador.

Sistemas de autorregulação incluem auditorias, *compliance* e sistemas de reclamações, reparação ou sanções. Na prática, tais sistemas são frequentemente criados no âmbito do estatuto das organizações[104]. A autorregulação também inclui o monitoramento e a avaliação das ações das fundações, envolvendo também os *stakeholders* e os beneficiários no processo como parte fundamental do ciclo para moldar futuras estratégias e prioridades[105].

4.2 Comunicação responsiva, participação e aprendizagem adaptativa

As comunicações internas afetam o modo como o conselho compreende a equipe e as operações da fundação ou associação e, de modo recíproco, como a equipe compreende o conselho. Além desse aspecto, as comunicações afetam a maneira como os atores externos compreendem a fundação ou associação, incluindo os doadores passados, presentes e futuros, bem como os beneficiários, os críticos, os fornecedores e a imprensa[106].

A participação refere-se à ação tomada a partir das informações disponibilizadas pelo público, o que pode incluir reuniões públicas ou audiências, pesquisas ou um diálogo formal sobre as opções de projetos. A participação pode envolver, por exemplo, a consulta com líderes e membros da comunidade, mas a tomada de decisão permanece com a diretoria ou o conselho da fundação ou associação. Um segundo nível de participação inclui o envolvimento do público em atividades concretas relacionadas aos projetos, podendo ser na forma de contribuição comunitária, apoio e até manutenção de serviços ou instalações, podendo também contar com fundos para a implementação do projeto[107].

Os mecanismos de *accountability* e a aprendizagem adaptativa são a maneira como as fundações criam oportunidades regulares para reflexões críticas e análises, para fazer o progresso necessário e alcançar suas missões[108].

---

104 DUFTON, R. *Shining a Light on Foundations: Accountability, Transparency and Self-Regulation*. Philanthropy Impact, 2014. Disponível em: <http://www.philanthropy-impact.org/article/shining-light-foundations-accountability-transparency-and-self-regulation>. Acesso em: 18 ago. 2018.

105 European Foundation Centre. *Principles of Good Practice: A Self-Regulatory Tool for Foundations*. EFC, 2013. Disponível em: <http://www.efc.be/wp-content/uploads/2015/04/Principles_to_AGA.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

106 Guidestar. *A Guide to Good Practices in Foundation Operations*. 2017. Disponível em: <https://learn.guidestar.org/hubfs/Docs/foundation-good-practices.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

107 EBRAHIM, A. *The Many Faces of Non-profit Accountability*. Harvard Business School, 2010, p. 18-9. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-069.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

108 Ibidem, p. 20-1.

4.3 Princípios para a realização de operações de apoio a organizações da sociedade civil

As associações e fundações filantrópicas privadas dedicadas a apoiar organizações da sociedade civil podem ser tão suscetíveis à corrupção quanto qualquer outra empresa nos casos em que, por exemplo, houver a conjunção de elevado volume de recursos doados e estrutura de governança ineficiente, entre tantos outros cenários pouco favoráveis. Assim, as fundações ou associações devem ter uma política anticorrupção consistente e um código de ética para manter um ambiente transparente e íntegro.

Os *Princípios Empresariais para o Combate à Corrupção*[109] foram originalmente desenvolvidos por meio de processo *multistakeholder,* envolvendo empresas, organizações não governamentais e sindicatos, como ferramenta para ajudar empresas a desenvolver abordagens eficazes para combater a corrupção em todas as suas atividades. As empresas devem desenvolver e implementar um programa anticorrupção como método de expressão de valores éticos e responsabilidade corporativa. A exposição ao risco pode variar entre diferentes indústrias e empresas, mas nenhuma destas pode ter certeza de que estará livre de riscos. Um programa eficaz anticorrupção não só ajuda a mitigar esse risco, como também pode fortalecer a reputação, já que constrói o respeito de funcionários, aumenta a credibilidade junto aos principais interessados e apoia o compromisso de uma empresa de comportamento honesto e responsável[110].

Os referidos *Princípios Empresariais* visam fornecer uma estrutura que possa ajudar as empresas no desenvolvimento, *benchmarking* ou fortalecimento de seus programas anticorrupção. Tais princípios refletem um alto – mas possível – padrão para a prática. Aplicam-se à corrupção de funcionários públicos, bem como a transações financeiras em instituições privadas. Além de apresentar o tema da corrupção, incluem também cláusulas e linguagem revisada sobre temas como avaliação de risco, conflitos de interesse, cooperação com autoridades, relatórios e pagamentos de facilitação, lobistas e comunicação, para refletir sobre a importância dessas questões na prática anticorrupção atualizada e alcançar um alinhamento com outros principais códigos e instrumentos

109 Embora o título original adote o termo "*bribery*" (*The Business Principles for Countering Bribery*), neste documento optou-se pelo uso do termo "corrupção", e não "suborno", que seria a tradução literal. A razão para isso é que o primeiro termo é mais amplo semanticamente do que o segundo, em português, assim como, em inglês, "*bribery*" tem sentido mais abrangente do que "*corruption*".

110 Transparency International . *Business Principles for Countering Bribery: a Multi-stakeholder Initiative*. Transparency International, 2013, p. 4.

legais, como a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção[111].

Em seguida, apresenta-se uma adaptação dos *Princípios Empresariais para o Combate à Corrupção*[112] ao contexto das fundações e associações dedicadas ao financiamento de organizações da sociedade civil. A adaptação pode ser denominada *Princípios para a Realização de Operações de Financiamento de Organizações da Sociedade Civil*.

PRINCÍPIOS PARA A REALIZAÇÃO DE OPERAÇÕES DE FINANCIAMENTO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

- A fundação ou associação deve proibir a corrupção de qualquer maneira, direta ou indiretamente.
- A fundação ou associação deve implementar uma política anticorrupção, programa que deverá demonstrar o empenho da instituição na luta anticorrupção, considerando seu código de conduta, gestão de risco, comunicação interna e externa, treinamento e orientação, controles internos, supervisão, monitoramento.

COOPERAÇÃO COM AUTORIDADES

- A fundação ou associação deve cooperar adequadamente com as autoridades competentes em investigações e processos de corrupção.

Verificação independente

- Quando apropriado, a fundação ou associação deve se submeter a verificação voluntária independente sobre a concepção, implementação e eficácia do Programa.
- Quando tal verificação independente for conduzida, a fundação ou associação deve considerar divulgar publicamente que uma revisão externa foi realizada, juntamente com as conclusões proferidas.

111 A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção dirige-se à prevenção, à penalização, à recuperação de ativos e à cooperação internacional, além de reforçar a exigência de que o Estado assegure que as vítimas de corrupção possam ter direito à indenização. Nela, a corrupção é tratada como o abuso de um cargo público ou privado para ganho pessoal, incluindo corrupção, nepotismo, fraude, manipulação de propostas ou lavagem de dinheiro, tendo como consequência a redução da eficiência e a ampliação da desigualdade. O tratado busca articular a ação conjunta entre os participantes indicando diretrizes, definições, aplicações, medidas de prevenção, códigos de condutas para funcionários públicos e entidades públicas, entre outras abordagens que constituem a convenção. Ademais, o artigo 35 da Convenção prevê a possibilidade de indenização por danos e prejuízos, estabelecendo que "cada Estado Parte adotará as medidas que sejam necessárias, em conformidade com os princípios de sua legislação interna, para garantir que as entidades ou pessoas prejudicadas como consequência de um ato de corrupção tenham direito a iniciar uma ação legal contra os responsáveis desses danos e prejuízos a fim de obter indenização". BRASIL, Decreto-Lei 5.687 de 31 de janeiro de 2006, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm>. Acesso em: 28 abr. 2018.

112 Transparency International. *Business Principles for Countering Bribery: a Multi-stakeholder Initiative.* 2013.

DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA ANTICORRUPÇÃO

- A fundação ou associação deve desenvolver um Programa que, de maneira clara e razoavelmente detalhada, articula valores, políticas e procedimentos a serem utilizados para evitar que a corrupção aconteça na entidade, em todas as atividades sob seu controle efetivo.
- A fundação ou associação deve projetar e melhorar seu Programa com base na avaliação contínua de risco.
- A fundação ou associação deve desenvolver o Programa em consulta com funcionários, sindicatos ou outros órgãos representativos dos empregados e outras partes interessadas relevantes. Especial atenção deve ser dada à inclusão de representantes dos beneficiários e receptores do recurso nas consultas.
- A fundação ou associação deve se manter informada de todos os assuntos internos e externos para o desenvolvimento e a implementação efetivos do programa, e, em particular, o surgimento de novas e melhores práticas, incluindo o envolvimento das partes interessadas relevantes.

Avaliação de risco

- O Programa deve ser adaptado para refletir os riscos específicos da fundação ou associação.
- A fundação ou associação deve atribuir internamente as responsabilidades de implementação, supervisão e avaliação de riscos do programa anticorrupção.

ÂMBITO DO PROGRAMA

- O Programa deve abordar os riscos predominantes de corrupção relevantes para a fundação ou associação, mas deve cobrir minimamente as seguintes áreas:

Conflitos de interesse

- A fundação ou associação deve estabelecer políticas e procedimentos para identificar, monitorar e gerir conflitos de interesse que possam dar origem a um risco de corrupção real, potencial ou percebido. Essas políticas e procedimentos devem ser aplicados a conselheiros, diretores, funcionários e partes contratadas, como agentes, consultores e outros intermediários.

Subornos e pagamentos ilegais

- A fundação ou associação deve proibir todas as formas de suborno, quer sejam realizadas diretamente, quer por meio de terceiros.
- A fundação ou associação também deve proibir seus funcionários de solicitar, organizar ou aceitar pagamentos destinados ao benefício do empregado ou da família do funcionário, amigos, associados ou conhecidos.

Contribuições políticas

- A fundação ou associação, seus empregados, agentes, consultores ou outros intermediários não devem fazer contribuições diretas ou indiretas a partidos políticos, organizações ou indivíduos engajados na política, como meio de obter vantagens injustas nas atividades cotidianas.
- A fundação ou associação deve divulgar publicamente todas as suas interações com partidos e ocupantes de cargos públicos.

Doações e investimentos em organizações da sociedade civil

- A fundação ou associação deve assegurar que as doações e os investimentos em organizações da sociedade civil não sejam usados como subterfúgio para corrupção.
- A fundação ou a associação deve divulgar publicamente e com os mais altos padrões de transparência todas as suas doações e investimentos em projetos e organizações da sociedade civil.

Pagamentos para obtenção de vantagens

- Reconhecendo que pagamentos para obtenção de vantagens são práticas de corrupção privada, a fundação ou associação deve proibi-los.

Presentes e despesas de hospitalidade

- A fundação ou associação deve desenvolver uma política e procedimentos para assegurar que todos os presentes e despesas de hospitalidade oferecidos são de boa-fé, além de impor um limite rígido para o recebimento e oferecimento desses itens. A fundação ou associação deve proibir o recebimento de presentes, despesas de hospitalidade ou outras despesas sempre que puderem influenciar ou serem percebidos como favores para influenciar indevidamente o resultado das ações da fundação ou associação.

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA: REQUISITOS

Organização e responsabilidades

- O conselho curador ou órgão equivalente deve demonstrar compromisso com a implementação do Programa da fundação ou associação.
- O diretor executivo (ou equivalente) é responsável por assegurar que o Programa seja realizado de maneira consistente, com linhas claras de responsabilização e autoridade.

Relações com parceiros e outras partes interessadas

- A fundação ou associação deve implementar seu Programa em todas as estruturas organizacionais sobre as quais tem controle efetivo.
- Quando a fundação ou associação não possui um controle efetivo, deve usar sua influência para incentivar um programa equivalente em entidades a quem dirige investimento significativo ou com quem possua relações estatutárias.
- A fundação ou associação deve evitar lidar com entidades sob suspeição razoável de pagar ou receber subornos.
- A fundação ou associação deve realizar monitoramento razoável e proporcional de suas relações profissionais relevantes.
- A fundação ou associação deve documentar aspectos relevantes da implementação de seu Programa ou equivalente por entidades associadas.
- No caso de políticas e práticas de entidades associadas estarem em conflito com os princípios de seu próprio Programa, a fundação ou associação deve tomar ação apropriada. Isso pode incluir a necessidade de correção de deficiências na implementação do Programa da entidade e aplicação de sanções.

Agentes, representantes e outros intermediários

- A fundação ou associação não deve canalizar pagamentos indevidos por meio de agentes, representantes ou outros intermediários.
- A fundação ou associação deve realizar *due diligence* proporcional em sua abrangência à relevância do contrato e devidamente documentada, antes de nomear agentes, representantes ou outros intermediários.
- Compensação paga a agentes, representantes ou outros intermediários deve ser adequada e justificável por serviços legítimos prestados.
- Agentes, representantes e outros intermediários devem concordar contratualmente em cumprir com o Programa da fundação ou associação e receber aconselhamento adequado e documentação explicando a obrigação.

Contratados e fornecedores

- A fundação ou associação deve conduzir suas práticas de contratação de maneira justa e transparente.
- A fundação ou associação deve tomar medidas para identificar seus contratados e fornecedores.
- A fundação ou associação deve avaliar o risco de corrupção em seus contratados e fornecedores e realizar o monitoramento regular.
- A fundação ou associação deve comunicar seu programa anticorrupção para contratados e fornecedores.

RECURSOS HUMANOS

- Práticas de recursos humanos, incluindo recrutamento, promoção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento, devem refletir o compromisso da fundação ou associação com o Programa.
- As políticas e práticas de recursos humanos relevantes para o Programa devem ser desenvolvidas e realizadas em consulta com empregados, sindicatos e os próprios beneficiários, conforme seja apropriado.
- A fundação ou associação deve deixar claro que nenhum funcionário sofrerá rebaixamento, penalidade ou outras consequências adversas por se recusar a pagar subornos.
- A fundação ou associação deve tornar obrigatória a conformidade de funcionários e diretores com o Programa e aplicar sanções apropriadas por infrações.

Treinamento

- Diretores, gerentes, funcionários e agentes devem receber treinamento apropriado sobre o Programa.
- Quando apropriado, contratados e fornecedores devem receber treinamento sobre o Programa.

Reportar preocupações e orientação

- Para ser eficaz, o Programa deve contar com funcionários capazes de reportar preocupações e violações o mais cedo possível. Para esse fim, a fundação ou associação deve fornecer canais seguros e acessíveis por meio dos quais os funcionários e outros devem se sentir desimpedidos para suscitar preocupações e denunciar violações ("*whistleblowing*") de maneira confidencial e sem represálias.
- Estes ou outros canais devem estar disponíveis para os funcionários buscarem orientação sobre a aplicação do Programa.

COMUNICAÇÃO E RELATÓRIOS

- A fundação ou associação deve estabelecer comunicação interna e externa eficaz do Programa.
- A fundação ou associação deve divulgar publicamente informações sobre seu Programa, incluindo os sistemas de gestão empregados para garantir sua implementação.
- A fundação ou associação deve estar aberta a receber comunicações e atuar com as partes interessadas em relação ao Programa.
- A fundação ou associação deve considerar divulgação pública adicional sobre eventuais pagamentos a órgãos públicos.

Controles internos e manutenção de registros

- A fundação ou associação deve estabelecer e manter um sistema efetivo de controles para combater a corrupção, incluindo controles e balanços financeiros e organizacionais.
- A fundação ou associação deve manter disponíveis para inspeção livros e registros que documentem de maneira correta e justa todas as transações financeiras. A fundação ou associação não deve manter contas fora desses livros (*off-the-book*).
- A fundação ou associação deve sujeitar os sistemas de controle interno, em particular as práticas de contabilidade e manutenção de registros, a revisões e auditorias regulares sobre sua concepção, implementação e eficácia.

Monitoramento e revisão

- A fundação ou associação deve estabelecer mecanismos de *feedback* e obtenção de outras informações como processos de apoio à melhoria contínua do Programa. A Gestão Sênior da fundação ou associação deve monitorar o Programa e revisá-lo periodicamente com adequação e eficácia, implementando melhorias, conforme apropriado.
- A chefia deve reportar periodicamente os resultados do Programa ao conselho curador ou órgão equivalente.
- O conselho curador ou órgão equivalente deve comissionar avaliações independentes, sendo recomendável a divulgação de suas conclusões.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

5 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

O Censo Gife de 2016, uma das principais pesquisas sobre investimento social privado no Brasil, informa que o total investido no país naquele ano foi R$ 2,9 bilhões. Com relação à fonte desses recursos, 46% desse total são oriundos de repasses pelas próprias empresas mantenedoras e 28% são provenientes de rendimentos de fundos patrimoniais (*endowment*). Juntas, as demais fontes (vendas de produtos, convênios, doações de grupos familiares, captação junto a pessoas jurídicas, mensalidades ou contribuições associativas, captação junto à cooperação/filantropia internacional e captação junto a pessoas físicas) perfazem 26%.

A partir da leitura desse quadro, nota-se a dificuldade enfrentada por fundações no Brasil quanto à diversificação de sua fonte de recursos. Isoladamente, esses dados já deveriam conduzir à reflexão sobre a viabilidade de se envidar esforços e recursos para a busca de fontes alternativas de receita. Adiciona-se, no caso de fundos ou fundações criados a partir de multas, que existe um vínculo específico entre a organização ou pessoa física sancionada e os grupos, territórios ou agendas que ele ou ela deve atender para reparar os danos causados. Ou seja, o fundo estabelecido a partir de multas está, de certo modo, "etiquetado", porque tem uma origem claramente definida (a pessoa ou organização sancionada) e uma destinação mais ou menos identificada. Assim, caso haja outros recursos sendo recebidos, pode-se criar insegurança com relação às duas dimensões: a) indefinição sobre o grau de responsabilidade do polo sancionado com relação ao uso e à destinação desse outro recurso; e b) indefinição a respeito do destino desse recurso, que pode ou não vir a configurar compensação.

Nesse sentido, parece recomendável que, nos casos de recursos compensatórios, especialmente os de alta monta, o fundo seja único e a sustentabilidade financeira se dê pela criação de um *endownment* – mecanismo que, conforme os dados do Censo Gife, já confere mais de um quarto dos recursos utilizados por fundações a cada ano. Possivelmente, com a entrada em vigor da Lei de Fundos Patrimoniais (13.800/2019), que regulamenta a criação dos fundos patrimoniais filantrópicos, esse instrumento poderá ganhar ainda maior adesão, oferecendo segurança e confiabilidade.

No caso de um eventual fundo de recursos compensatórios de valor modesto, e considerando-se a relação entre origem do recurso e ator sancionado *em face de* um tema/território/grupo a ser reparado, pode-se considerar inviável a montagem de um

fundo patrimonial, o que impossibilitaria a perenidade da fonte de recursos. Nesses casos, portanto, torna-se mais interessante a aplicação do recurso em um ou mais editais públicos, predeterminados, que serão capazes de esgotar o recurso. A criação de instâncias de governança *ad hoc* e o lançamento de editais públicos podem ser suficientes.

5.1 Investimento do *endowment* como instrumento de transformação social

Quando tratamos de organizações com recursos em volume suficiente para garantir estabilidade financeira para operações de longo prazo – geralmente fundações –, abre-se a discussão sobre como preservar o *endowment* e como aumentar o impacto por meio de sua gestão. Em geral, os recursos de uma fundação ou organização são investidos para maximizar os retornos financeiros e, assim, sustentar a existência da fundação em perpetuidade ou, ao menos, para ampliar o tempo de atuação.

Entretanto, embora o foco meramente financeiro na gestão do *endowment* permaneça comum, têm surgido exemplos nos últimos anos de grandes fundações com compromissos de investimento financeiro de seus recursos de modo a atender seus propósitos estatutários simultaneamente ao desenvolvimento dos projetos financiamento de organizações da sociedade civil. Desse modo, adotam tanto a estratégia de desinvestimento e *blacklisting* de indústrias inteiras, quanto a decisão do Fundo Rockefeller Brothers de se desfazer de combustíveis fósseis e do California Endowment para se desfazer de ativos ligados a presídios com fins lucrativos nos Estados Unidos.

Andre Degenszajn nota que as instituições que se valem de seu *endowment* como instrumento de ação "costumam ter critérios de não investimento, por exemplo, em empresas de armas, tabacos e álcool". Além do veto a certos setores, é possível "fazer uma gestão na qual o patrimônio da instituição trabalha conforme a sua missão, ou seja, além de não financiar certos setores contraditórios com a missão, todo ativo trabalha para a missão fazendo investimento dos ativos em empresas com a missão compatível com a instituição".

Nessa perspectiva, Ana Toni, membro do conselho deliberativo do Fundo Baobá, evidencia que uma das preocupações é justamente tentar usar parte do *endowment* como alavanca do objetivo da fundação.

> No caso da fundação Ford que tem um *endowment* substantivo, existe uma área de investimento lá dentro, metade dos investimentos eram feitos com essas pessoas e outra metade ia para um banco de investimento. Sempre respeitando algumas orientações, não investir em tabaco, armas. [...] Na instituição Ford, o investimento era livre, já na ICS e no Fundo Baobá pensamos em um investimento mais direcionado já para empresas e causas que a gente acredita e tenha a ver com a nossa missão. É uma forma mais trabalhosa de investimento, mas não é nada impossível e já existem fundos de investimento com ênfase em diversas áreas. No Fundo Baobá, por exemplo, tem um comitê de investimento que são 3 pessoas, já que essa é uma área especializada, são necessárias pessoas que seguem o direcionamento da missão da organização e possuem conhecimento diferenciado. É necessário um balanço entre o investimento e usar de fato o dinheiro, entre rentabilidade e a missão.

Amalia Fischer Pfaeffle, coordenadora-geral do Fundo Elas, explica que a destinação dos recursos auferidos, por vezes, recebe direcionamento do doador: "Existem doadores que exigem que o recurso seja aplicado em projetos, outros que deixam uma maior liberdade". Mas entende que uma boa destinação seria partilhar o recurso entre "fortalecimento institucional, execução de programas e *endowment*".

José Marcelo Zacchi, por sua vez, entende que "é importante a disseminação da cultura de construção de *endowment* perene e contínuo. É um recurso que tem potencial para isso. É possível que uma parcela do recurso seja destinado imediatamente à sociedade para que tenha aplicabilidade direta na sociedade e outra seja um investimento em longo prazo. [...] Tudo depende da natureza do fundo, se será mais vinculado à empresa ou se será público".

Nadine Gasman, representante da ONU Mulheres no Brasil, destaca as estratégias utilizadas pela instituição para apoiar fundos com temáticas de relevância:

> A agenda das mulheres no Brasil tem sido uma agenda importante nos últimos anos, mas agora tem sido especialmente importante, dado o que vem sofrendo atualmente na sociedade. Por exemplo, o tema de defesa dos Direitos Humanos é muito importante [...] A ONU mulheres tem várias formas de se organizar, mas a mais importante é a parceria de agenda, de apoio institucional, parcerias com organizações, muitas vezes sem financiamento [...] Nossos fundos sempre são para empoderamento das mulheres, fundo com foco em igualdade, que busca colocar as mulheres em outro patamar [...] Temos a estratégia de buscar fundos que financiam mulheres nas suas áreas de expertise.

5.2 A visão de gestores de fundos sobre recursos compensatórios

Andre Degenszajn

Andre Degenszajn, diretor do instituto Ibirapitanga, entende que a instituição a ser criada pode ser um financiador indireto:

> Eu acredito em fundos temáticos, porque eles conhecem mais os campos de atuação, têm uma maior legitimidade e eficiência, pois não precisam criar a estrutura que a presente instituição vai precisar. O investimento pode ser sem restrição ou pode se fazer um edital direcionado a 'apoiar o fundo Y em iniciativa X'.
>
> É possível também fazer edital de financiamento direto, mas neste caso vale a pena apoios maiores e que usem a estrutura criada para ter uma maior capilaridade. Ter níveis de *grantmakers* faz sentido. Uma camada de apoio a fundos intermediários, camadas de grandes apoios com um financiamento maior. Por ser uma estrutura mais complexa, é interessante ter um intermediário, pode parecer que está aumentando o custo, mas não está, pois o fundo que se está apoiando tem uma estrutura mais simples.

Amalia Fischer Pfaeffle

Para Amalia Fischer Pfaeffle, oordenadora-geral do Fundo Elas:

> Não é necessário inventar a roda. Como é um fundo com muito dinheiro, ele tem que apoiar fundos e organizações. No caso das mulheres, é importante que o fundo apoie as organizações de mulheres que têm muita experiência e também aquelas que ainda não têm. Essa fundação têm que apoiar as organizações para fortalecê-las em suas áreas, e os fundos já constituídos são uma forma de apoiar essas organizações, tanto as maiores quanto as menores. [...]
>
> É importante construir uma relação de confiança com as organizações, principalmente, no presente caso, por ser uma instituição que nasceu de uma empresa, e, no contexto em que nasceu, pode ser que as organizações não confiem [...] É melhor que o recurso chegue nas organizações via os demais fundos, e não direto da presente instituição que se pretende criar.

Nadine Gasman

Nadine Gasman, representante da ONU Mulheres no Brasil, afirma que:

> Tem que ter um mecanismo misto, criar oportunidades para fazer transformação. Por mais que se fique tentado em dar para uma organização que vá distribuir como fundo, é melhor ter um bom sistema de governança que determinará as prioridades, temáticas e destinar parte do fundo para grandes instituições e deixar outra parte para coisas mais inovadoras, mais espaço para mais criatividade, mais inventividade.

Sérgio Haddad

Na mesma temática, Sérgio Haddad, um dos fundadores da Ação Educativa, acrescenta que:

> Há de se considerar que já há uma estrutura quando o procedimento é doar para um fundo que já está funcionando. Não há um custo extra de selecionar e tudo o mais. Sob o ponto de vista de custo-benefício é interessante. Seria legal poder acrescentar recursos para projetos que já estejam funcionando, é um dinheiro que sai mais limpo e com menos custo e usa já o trabalho dessas instituições com custo pequeno.

5.3 A visão de gestores de fundos sobre os critérios e mecanismos de distribuição dos recursos de fundos compensatórios

Sérgio Haddad

Sérgio Haddad, fundador da Ação Educativa, sugere que

> A seleção de projeto deveria ocorrer com indicação de outra instituição. O projeto passaria pelo conselho, que faria perguntas, comentários e sugestões, então passaria por vários níveis de avaliação. [...] Nesse sentido, seriam selecionadas 15 instituições e o critério de seleção seria o modelo de doação que essas instituições vão apresentar, na sua transparência, na sua

accountability, nos objetivos do projeto, nos valores, na forma de acompanhamento. A comissão só se preocuparia em dizer quais os modelos de doação que seriam considerados. Esse é um modelo possível, com um conselho de 3 pessoas [...] Outros critérios que podem estabelecer é que as redes já tenham algum mínimo de existência, com x entidades, com x pessoas. No caso específico dos fundos, cabe o critério de complementação de doação. Vale estabelecer o teto para administrar doação.

Ana Toni

Ana Toni sugere três maneiras distintas de seleção de projetos:

> A primeira é quando a instituição cria um edital e monta um comitê de seleção de projetos formado por *experts* naquela área, que fazem um parecer sobre o projeto. Normalmente se faz uma pré-seleção, já excluindo o que não está dentro do edital, pois é muito comum receber propostas que estão fora do edital. Os pareceristas, dependendo do modelo, podem ser voluntários ou não. O normal é montar um banco de parecerista *experts* e um comitê temporário, dependendo do objetivo do edital. [...]
>
> No segundo modelo, há um time de *experts* dentro da própria organização, ou seja, não são pareceristas de fora. Esse grupo escolhe e julga, é um processo menos transparente, e é necessária uma equipe preparada para ler os mais diversos editais. Muitas fundações empresariais fazem dessa maneira.
>
> O terceiro modelo é quando a instituição não monta editais; são as pessoas que mandam projetos de acordo com a área de interesse da instituição. Por exemplo, o Instituto Clima e Sociedade tratando de energia renovável. Os que não cumprem a missão são eliminados, os demais projetos passam por uma seleção interna e umas duas ou três pessoas revisam e decidem. É um processo interno, simples e rápido. [...]
>
> O mais transparente e saudável é ter edital, mas também quando se tem recursos para financiar instituições que fazem um bom trabalho, é interessante poder conversar com elas de forma transparente em vez de forçar essas organizações a entrarem em editais quando já se sabe que essa será a instituição a receber o recurso. [...] Como é um fundo público, seria muito difícil fazer a

seleção como se faz na filantropia estratégica, na qual o próprio fundo escolhe a instituição que vai ajudar.

Não é falta de transparência, mas é difícil a justificativa de como e por que se selecionou certa instituição. No caso do fundo que se pretende criar, a melhor forma é por elaboração de editais, mas tem que fazer de maneira que não haja concorrência "injusta", ou seja, os editais têm que contemplar os diferentes atores, competindo entre eles, pois as instituições maiores vão sempre ter vantagem. É difícil fazer bons editais, normalmente é uma burocracia excessiva. É necessário fazer um edital mais focado, e não um edital muito generalizado. E é possível fazer uma carta-convite também quando já se sabe que apenas algumas poucas organizações falam sobre o tema.

O importante é fazer mais de um tipo de edital, fazer edital pensando no público-alvo e sempre pensando em quem está escrevendo o projeto. Fazer uma seleção de uma forma que possa capacitar e aperfeiçoar aquela instituição que está se candidatando. Seria interessante também ter na equipe pessoas que saibam fazer projetos e que ajudem os selecionados a melhorar seus projetos.

Nadine Gasman

Nadine Gasman compreende que "o fundo deve ter política não só de '*blacklisting*' de investimento financeiro, mas também uma política de investir em lugares em que há igualdade de gênero. Você não pode investir em uma empresa que está destruindo aquilo que você está pretendendo construir. Há necessidade de se envolver em estado de longo e médio prazo também".

Pedro Abramovay

Sobre o mecanismo de seleção de projetos, Pedro Abramovay destaca que a Open Society Foundations se utiliza muito pouco de editais, e o foco se direciona para ter:

Uma boa equipe de oficiais de programa que ficam nos mais diversos locais da América Latina e que têm a missão de escolher as organizações e projetos que serão financiados, ou seja, eles têm uma função ativa de buscar as organizações. Temos um conselho global que olha todas as estratégias e um conselho na América Latina que define a estratégia local [...] E com base

nisso são montados os portfólios com os indicadores do que se pretende entregar em 4 anos.

O oficial de programa é responsável por essas metas que foram estabelecidas e, em 4 anos, deve apresentar para os conselhos o que funcionou e o que não funcionou na maneira como foram implementadas aquelas estratégias. Esse modelo é interessante em diversos sentidos: o primeiro é que o que fazemos basicamente é apoiar outras organizações, e não a gente mesmo fazer o trabalho. Por um lado, é interessante que cria um campo de sociedade civil independente de governo com capacidade de interagir e força necessária para essa sociedade civil autônoma. Por outro lado, possibilita apoiar até propostas que pareçam contraditórias e ir testando para descobrir o que vai dar certo. Ou seja, essa possibilidade de errar – coisa que o poder público não pode fazer, pois ele não pode correr esse tipo de risco de errar. [...]

Para que serve edital na nossa visão? Ele serve para mapear e alcançar lugares que o oficial de programas não está alcançando. Quando lança um edital, descobre-se coisas novas e sai do mesmo, mas, por outro lado, o trabalho de seleção é enorme, e nem sempre quem ganha é o melhor projeto, e sim quem faz o que pede edital

[Sobre o fundo que se pretende criar] Acho que tem que combinar as duas formas. O que deve ser público são as metas e estratégias [...] colocar clareza na entrega, mas com um pouco menos de restrição. A segunda maneira de colocar flexibilidade é pensar em apoiar organizações, e não projetos. A solidez da organização financeira, governança, capacidade de ação e legitimidade é necessária para o sucesso. É necessário ter uma visão política das organizações. O que tem capacidade de transformação é uma organização sólida, capaz de ter boas ideias [...]

Vamos olhar os trabalhos de organizações e avaliar os últimos anos, solidez institucional, se tem capacidade de inovação e fazer uma aposta sobre instituições capazes de trazer inovação. E oferecer o dinheiro para usar como quiser, pois eles saberão melhor como usar do que qualquer edital é capaz de tentar precisar. E ter confiança maior nessas organizações, e depois eles prestam contas, caso não façam um bom trabalho não vão renovar seu financiamento, ter um certo rigor na avaliação pública no que foi feito com o recurso, mas ainda assim conseguir confiar na sociedade civil é grande chave.

Foto: Marcelo Camargo/Agência Brasil

ANEXO 1

ANEXO 1

Principais fundos de financiamento de organizações e projetos da sociedade civil

Neste anexo, serão apresentados alguns dos principais fundos de impacto internacional e nacional, divididos em: a) fundos criados a partir de sanções por ilícitos de corrupção; b) fundos criados a partir de *endowments* privados ou mantidos por doações privadas; e c) fundos de reparação ou proteção do meio ambiente. As informações foram extraídas dos respectivos sites e compiladas neste relatório para conhecimento e comparação.

Fundos criados a partir de sanções por ilícitos de corrupção

Siemens Integrity Initiative

A iniciativa de integridade da Siemens foi estabelecida em 2 de julho de 2009, na forma de um acordo realizado entre o Banco Mundial e a Siemens, após uma investigação da vice-presidência de integridade do Banco Mundial sobre práticas fraudulentas e corruptas da empresa *Liability Company Siemens* – subsidiária russa da Siemens – no projeto financiado pelo banco *Moscow Urban Transport Project* [113].

Como parte do acordo, a Siemens concordou em cooperar para mudar as práticas do setor, garantir boas práticas de compras e se envolver em ações coletivas com o Grupo Banco Mundial para combater a fraude e a corrupção. Como resultado desse compromisso, a Siemens criou uma iniciativa global de integridade e se comprometeu a financiar projetos e organizações que combatam a corrupção e a fraude por meio de ação coletiva, educação e treinamento, com US$ 100 milhões em 15 anos. O Grupo Banco Mundial tem direitos de auditoria sobre o uso desses fundos e direitos de veto sobre a seleção de grupos ou programas anticorrupção que os recebem[114].

113 The World Bank. World Bank Group Debars Limited Liability Company Siemens (OOO Siemens) for Engaging in Fraud and Corruption in a World Bank-Financed Project in Russia, The World Bank press release, publicado em 30 novembro de 2009. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2009/11/30/world-bank-group-debars-limited-liability-company-siemens-ooo-siemens-engaging-faud-corruption-world-bank-financed-project-russia>. Acesso em: 3 set. 2018.

114 Outra iniciativa que deriva de acordo semelhante foi estabelecida em 15 de março de 2013, entre o Banco Europeu de Investimento (BEI) e a Siemens. Como parte desse acordo, a Siemens se comprometeu a fornecer fundos, totalizando 13,5 milhões de euros em cinco anos para organizações internacionais, organizações intergovernamentais, organizações não governamentais, associações empresariais e instituições acadêmicas que apoiam projetos ou outras iniciativas, além de promover a boa governança e a luta contra a corrupção. O BEI tem o direito de rejeitar os projetos propostos. SIEMENS INGENUITY FOR LIFE, *Siemens Integrity Initiative Annual Report 2016*, p. 18. Disponível em: <https://www.siemens.com/content/dam/internet/siemens-com/global/company/sustainability/compliance/collective-action/pdf/siemens-integrity-initiative-annual-report-2016.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2018.

O principal objetivo da iniciativa de integridade da Siemens é criar condições isonômicas e justas de mercado para todos os agentes econômicos competidores, combatendo a corrupção e fraude por meio de ação coletiva, bem como educação e treinamento. A iniciativa concentra-se em apoiar projetos que tenham um claro impacto sobre o ambiente de negócios, que possam demonstrar resultados objetivos e mensuráveis, e tenham potencial para serem ampliados e replicados[115].

A organização visa elevar os padrões e criar consciência sobre *compliance* e integridade comercial, fomentar o diálogo entre as instituições privadas e públicas e fortalecer o Estado de Direito. Com base nessas perspectivas, a Siemens vem desembolsando fundos para apoiar organizações sem fins lucrativos em todo o mundo, que promovam a integridade nos negócios e a luta contra a corrupção[116].

A iniciativa de integridade da Siemens tem o propósito de apoiar uma série de projetos globais, regionais e específicos de cada país. Até março de 2017, a organização havia implementado 55 projetos anticorrupção em mais de 20 países, com um volume de financiamento de mais de US$ 70 milhões[117].

Durante a primeira rodada de financiamento, uma parcela inicial de cerca de US$ 40 milhões foi reservada para cerca de 30 projetos de mais de 20 países. A segunda rodada de financiamento cobriu 24 projetos, com um volume de financiamento de US$ 35 milhões. Já a terceira rodada de financiamento, anunciada em março de 2018, conta com um volume de US$ 30 milhões em até 25 projetos[118].

A solicitação de fundos da Iniciativa de Integridade da Siemens é geralmente aberta a organizações sem fins lucrativos, como organizações não governamentais, organizações internacionais, associações empresariais e instituições acadêmicas.

Critérios de seleção de projetos e implementadores

A iniciativa de integridade da Siemens adota os seguintes critérios de elegibilidade:

- Organizações sem fins lucrativos, reconhecidas como organizações não governamentais, organizações internacionais, organizações intergovernamentais, associações empresariais e instituições acadêmicas;
- Capacidade de assinar o acordo de financiamento padrão;
- Experiência no combate a corrupção e fraude;
- Capacidade de implementar projetos grandes.

115 Ibidem, p . 12.

116 Ibidem, p. 13.

117 Ibidem, p. 9.

118 Siemens Integrity Initiative. *Collective Action*. Disponível em: <https://www.siemens.com/global/en/home/company/sustainability/compliance/collective-action.html>. Acesso em: 3 set. 2018.

Indivíduos e organizações com fins lucrativos ou organizações sem nenhuma entidade legal estabelecida, bem como organizações políticas e religiosas, incluindo igrejas, não são elegíveis. A iniciativa valoriza projetos inovadores e de qualidade, considerando-se o conjunto de critérios a seguir:

- Adequação com o objetivo da iniciativa;
- Impacto direto no ambiente de negócios;
- Resultados objetivos e mensuráveis;
- Potencial de ser ampliado e replicado.

The BOTA Foundation

A Fundação BOTA é uma organização não governamental independente, criada para restituir ativos contestados para os cidadãos do Cazaquistão. O contexto do surgimento do BOTA foi uma investigação criminal iniciada por autoridades judiciais em Genebra, Suíça, por suspeita de lavagem de dinheiro no Cazaquistão e uma investigação de corrupção liderada pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos[119].

As autoridades suspeitaram que os cidadãos americanos pagaram propinas a funcionários do governo do Cazaquistão em troca da obtenção de direitos de prospecção de petróleo no país. Em 2001, o processo judicial levou ao bloqueio de US$ 84 milhões em uma conta bancária na Suíça. Visto que os ativos estavam relacionados a processos judiciais na Suíça e nos Estados Unidos, os dois países procuraram uma solução comum para sua repatriação. As conversas entre Suíça, Estados Unidos e Cazaquistão começaram em 2003 e buscaram identificar um mecanismo de restituição que garantisse que os ativos devolvidos fossem realmente entregues ao povo do Cazaquistão de maneira transparente e responsável[120].

Em 2007, os governos da Suíça, dos Estados Unidos e do Cazaquistão, juntamente com o Banco Mundial, assinaram acordos sobre a restituição dos US$ 84 milhões por meio de um mecanismo e independente, a Fundação BOTA. A missão da Fundação seria melhorar a vida de crianças e jovens vulneráveis que sofriam com a pobreza no Cazaquistão, com investimentos em saúde, educação e bem-estar social. O Banco Mundial contratou o IREX, um organismo internacional não governamental sediado em Washington, em parceria com a Save the Children, para construir a fundação, supervisionar suas operações e apoiar a administração de seus programas, assegurando que a BOTA alcançasse seus objetivos declarados e que os fundos fossem utilizados para a finalidade pretendida[121].

119 The BOTA Foundation. *The BOTA Foundation: Final Summative Report*, p. 6-7, publicado em 12 de fevereiro de 2015. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/file/798316/download>. Acesso em 03 set 2018.

120 Ibidem, p. 7.

121 Ibidem.

Os acordos internacionais previam um período de implementação de quatro anos para o programa BOTA. No fim, a implementação durou quase seis anos. Os três governos, juntamente com o Banco Mundial, também desenvolveram acordos para estabelecer a organização, incluindo um contrato de fundação e um estatuto fundador. Os acordos designavam explicitamente que a BOTA "deve ser independente do Governo da República do Cazaquistão, seus funcionários e seus associados pessoais ou comerciais"[122] e que "nem os fundos nem qualquer propriedade da Fundação BOTA serão utilizados para pagamentos ou outros benefícios, direta ou indiretamente, para o governo da República do Cazaquistão, seus funcionários ou associados pessoais ou profissionais"[123].

Para gerir a fundação e fornecer desenvolvimento técnico e institucional com permanente apoio, o Banco Mundial conduziu um processo aberto e competitivo de licitação para selecionar um gerente de programa. O IREX foi selecionado e continuaria a servir como corpo administrativo da Fundação BOTA, com o Conselho fornecendo governança geral e o Banco Mundial, apoio contínuo de supervisão ao Conselho e às partes. O IREX fez uma parceria com a Save the Children para implementar os programas da Fundação BOTA e aplicou sua especialização em desenvolvimento institucional e organizacional para construir um funcionamento e organização transparentes, além de sua experiência em programas de bolsas de estudos e apoio estudantil. Como a devolução dos ativos em disputa ao povo do Cazaquistão era a principal preocupação, as partes liberaram parcelas de fundos da conta congelada do Banco Suíço depois de o Banco Mundial, o Conselho e os três países aprovarem os planos de trabalho bianuais, orçamentos e solicitações de transferência da BOTA[124].

O ativo ficou sob o cuidado de três partes e mantido no banco P&C, que o investiu ganhando juros ao longo do tempo. A própria BOTA investiu dinheiro para fins de programação em contas bancárias com vencimento de juros de curto prazo: aproximadamente US$ 500 mil ao longo dos cinco anos de sua trajetória. A entidade teve o cuidado de garantir que os bancos nos quais depositou esses investimentos fossem controlados por estrangeiros majoritários. Esse foi um requisito estabelecido pela cláusula do memorando de entendimento sobre a proibição de uso dos fundos, que estipulava que o dinheiro da BOTA não poderia beneficiar o governo cazaque ou

122 Termos do acordo assinado em seu item 1.3, apudThe BOTA Foundation. *The BOTA Foundation: Final Summative Report*, p. 7, publicado em 12 de fevereiro de 2015. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/file/798316/download>. Acesso em: 3 set. 2018.

123 Ibidem.

124 Ibidem, p. 8.

associados comerciais de funcionários do país[125].

A propriedade da fundação ou os fundos fornecidos pelo Programa BOTA não poderiam ser utilizados para fazer pagamentos e conceder subsídios, direta ou indiretamente, para benefício do governo, seus funcionários ou associados pessoais ou comerciais, exceto nos casos de pagamentos de seguro social e fundos de pensão feitos em nome de indivíduos pela entidade, pagamentos a instituições públicas de ensino no âmbito do imposto ecológico e pagamentos para uso normal de serviços da empresa estatal de correios (KazPost). Em todos os outros casos, solicitou-se que representantes da BOTA obtivessem uma autorização do diretor executivo antes de interagir com estruturas governamentais, estabelecimentos ou funcionários em sua implementação de atividades programáticas e operacionais da Fundação BOTA[126].

O caso Alcatel

A Alcatel é uma empresa que fornece *hardware*, *software* e suporte para prestadores de serviços de telecomunicações. Em 2006, a Alcatel foi acusada de ter transferido US$ 15 milhões para uma empresa de consultoria entre 2000 e 2003 para obter contratos de redes celulares com o Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)[127].

O caso foi inicialmente trazido à luz por jornalistas do jornal costarriquenho La Nación. Seguindo essas alegações, investigações e processos foram iniciados contra a Alcatel em três países: Costa Rica, Estados Unidos e França. O antigo presidente costa-riquenho Miguel Ángel Rodríguez Echeverría teria recebido dos consultores em nome da Alcatel um pagamento ilegal de US$ 2,4 milhões em 2001. Outro ex-presidente, José María Figueres Olsen, confessou ter recebido US$ 900 mil em "honorários de consultoria" da Alcatel entre 2000 e 2003[128].

De acordo com as informações contidas nos documentos judiciais, os pagamentos foram feitos a um diretor do ICE, que era responsável pela concessão de todos os contratos de telecomunicações. O ex-executivo da Alcatel, Christian Sapsizian, também admitiu que o diretor do ICE era conselheiro de um membro sênior do governo da Costa Rica, e que os pagamentos foram compartilhados com o alto funcionário. Os pagamentos, canalizados por meio de uma das empresas de consultoria que trabalham para a Alcatel, foram destinados a fazer com que o diretor do ICE e o alto

125 BORNSTEIN, A. *The BOTA Foundation: A Model for the Safe Return of Stolen Assets?*. Philanthropication Thru Privatization, Case Study no. 1, New York and Baltimore: East-West Management Institute, 2016, p. 30.

126 Ibidem, p. 32-3..

127 OLAYA, Dr. J.; ATTISSO, K.; ROTH, A. *Repairing Social Damage out of Corruption Cases: Opportunities and Challenges as Illustrated in the Alcatel Case in Costa Rica*, 2010, p. 8.

128 Ibidem, p. 9.

funcionário do governo exercessem sua influência para iniciar um processo de licitação, o que favoreceu a tecnologia da Alcatel e sua escolha para um contrato de telefonia móvel[129].

O pagamento ao funcionário foi feito por meio de contas bancárias de sua esposa no valor de US$ 2,56 milhões, conforme rastreado pelo FBI. Esses supostos esquemas de corrupção foram conduzidos por uma empresa de consultoria costa-riquenha contratada para ajudar a Alcatel a ganhar os contratos, usando transferências de contas em bancos em Nova York, Bahamas e Miami. O processo nos Estados Unidos indica que também há alegações de corrupção contra a Alcatel por casos ocorridos no Taiwan e no Quênia[130].

Em 27 de julho de 2007, com essas alegações, o Ministério Público da Costa Rica acusou 11 indivíduos, incluindo os ex-presidentes da Alcatel e da Costa Rica, de corrupção agravada, enriquecimento ilícito, simulação, fraude e outros. Três dos acusados se declararam culpados. As compensações por danos ficaram estabelecidas nos montantes de US$ 52 milhões (no caso do Procuradoria-Geral da República) e US$ 20 milhões (no caso do ICE)[131].

A ação civil iniciada pela Procuradoria-Geral da Costa Rica baseou-se no dano social causado pela corrupção e pela perda de prestígio sofrido pela nação da Costa Rica. A Alcatel-Lucent entrou em discussões com a Procuradoria-Geral da República, destinadas a uma resolução negociada por reivindicações de danos sociais. Essas discussões resultaram em uma solução contida em um acordo assinado em 20 de janeiro de 2010, no qual a Procuradoria-Geral desistiu dos pedidos de indenização por danos sociais em troca de um pagamento por parte da Alcatel de aproximadamente US$ 10 milhões[132].

Esses fundos foram pagos e incorporados no orçamento do governo, e parte dos recursos foi alocada no orçamento da Polícia Anticorrupção e no financiamento de uma Plataforma de Informação da Polícia. O acordo cobriu apenas o pedido civil contra a Alcatel-Lucent e deixou intocados os processos penais e cíveis contra os 11 indivíduos, que seguem ativos[133].

129 Ibidem.

130 Ibidem, p. 9-10.

131 Ibidem, p. 10.

132 Ibidem.

133 Ibidem, p. 10-1.

Fundos criados a partir de *endowments* privados ou mantidos por doações privadas

Open Society Foundations

A Open Society Foundations (OSF) busca moldar políticas públicas que assegurem maior equidade nos sistemas políticos, legais e econômicos e que garantam os direitos fundamentais. A maioria das doações da OSF é concedida a organizações, que são diretamente abordadas e convidadas a enviar pedidos de financiamentos ou propostas. No entanto, um número menor de iniciativas é dirigido ao público por meio de chamadas abertas[134].

São elegíveis tanto organizações formalmente estabelecidas quanto organizações informais ou redes, por meio de intermediários que possuam personalidade jurídica. Cada programa dentro da OSF tem sua própria estratégia e processo para selecionar os beneficiários[135].

McArthur Foundation

A Fundação John D. e Catherine T. MacArthur apoia pessoas e instituições. Seleciona um pequeno número do que denomina "grandes apostas", que buscam mudanças transformadoras em áreas de grande relevância, identificadas pelo conselho e pela equipe da fundação. Os destinatários podem ser escritores, cientistas, artistas, cientistas sociais, humanistas, professores e empreendedores com ou sem afiliações institucionais. Podem usar sua bolsa para avançar em seus conhecimentos, engajar-se em novos e inovadores trabalhos, ou, se desejarem, mudar de campo ou alterar a direção de suas carreiras[136].

A fundação faz investimentos significativos nas organizações, de modo a avançar no progresso de alguns dos problemas mais importantes da sociedade e também para ajudar a posicionar essas organizações, para que produzam impacto de longo prazo. Assim, as subvenções pretendem ser um investimento no futuro da própria organização (em oposição a apoiar programas específicos).

Os apoios institucionais são de dois tipos: financiamentos gerais de apoio operacional, que apoiam todas as atividades do programa de uma organização durante um período de tempo específico, e financiamentos de projetos, que apoiam atividades programáticas específicas[137].

---

134 Open Society Foundations. *About us*. Disponível em: <https://www.opensocietyfoundations.org/about>. Acesso em: 3 set. 2018.

135 Ibidem.

136 Entre elas, a Big Bet On Nigeria, com o objetivo de promover uma atmosfera de responsabilidade, transparência e boa governança na Nigéria, reduzindo a corrupção no varejo e fortalecendo os esforços de combate à corrupção liderados por esse país. O subsídio apoia organizações locais nigerianas (mediante propostas apenas por convite). MACARTHUR FOUNDATION. How We Work. MacArthur Foundation. Disponível em < https://www.macfound.org/about/> acesso em 03 set 2018.

137 Ibidem.

Ford Foundation

A *Ford Foundation* é uma organização independente e comprometida com o apoio criativo e inovador a mudanças sociais. É dirigida por um conselho formado por 16 membros experientes em várias disciplinas. Atualmente, a fundação administra um montante de US$ 12 bilhões, fazendo doações de US$ 500 milhões por ano em todo o mundo. Nas últimas oito décadas, buscou reduzir a pobreza e a injustiça, fortalecer os valores democráticos, promover a cooperação internacional e o progresso humano[138].

Atualmente, a *Ford Foundation* tem um programa focado em combater a desigualdade, subdividido em 7 áreas: engajamento civil e governamental; criatividade e liberdade de expressão; justiça social, racial e de gênero; liberdade de internet; recursos naturais e mudanças climáticas; relações de trabalho; e planejamento urbano. É interessante ressaltar que essas divisões não são consideradas isoladamente; são apenas alguns dos pontos de partida para serem avaliados considerando os contextos locais. Assim, a instituição busca, com as interseções dessas áreas, a mudança e o combate às desigualdades[139].

Fundo Brasil de Direitos Humanos

O Fundo Brasil de Direitos Humanos é uma fundação independente, sem fins lucrativos, que busca construir mecanismos sustentáveis para canalizar recursos destinados aos defensores de direitos humanos. A fundação impulsiona as atividades de pessoas e organizações não governamentais voltadas à defesa dos direitos no país[140], com ações voltadas à justiça social, à promoção da igualdade, especialmente de gênero e raça, à garantia dos mínimos sociais, ao acesso à justiça e participação cidadã, ao provimento de condições para atender contingências sociais, à universalização dos direitos econômicos, sociais, culturais, políticos e civis, bem como à proteção de direitos difusos e coletivos[141].

A seleção de beneficiários é realizada por meio de processo público transparente, conduzido por Comitê de Seleção indicado pelo conselho curador, sendo vedado o repasse de recursos a entidades nas quais os instituidores, conselheiros e diretores da entidade fundacional exerçam cargo de diretoria. O Fundo Brasil aplica suas receitas, rendas, rendimentos e o eventual resultado operacional integralmente em território nacional, na manutenção e

138 Ford Foundation. *Home.* Disponível em: <https://www.fordfoundation.org/>. Acesso em: 26 abr. 2018.

139 Ford Foundation. *Challenging Inequality.* Disponível em: <https://www.fordfoundation.org/work/challenging-inequality/>. Acesso em: 26 abr. 2018.

140 Fundo Brasil de Direitos Humanos. *Conheça o Fundo.* Disponível em: <http://www.fundodireitoshumanos.org.br/wp-content/uploads/2016/04/fbdh_estatuto.pdf>. Acesso em: 3 set. 2018.

141 Ibidem.

no desenvolvimento de seus objetivos institucionais. Compete ao Ministério Público e à Promotoria de Justiça Cível de Fundações da Comarca da Capital aprovar suas doações, com encargos e doações nacionais e internacionais[142].

Uma parceria entre o Fundo Brasil e a OAK Foundation possibilitou o apoio a seis projetos voltados ao combate às violações de direitos humanos de pessoas encarceradas sob o regime de prisão provisória. A parceria teve como destaque o apoio a projetos de médio e grande porte, por períodos maiores que um ano e com foco nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Para tanto, foi criada uma linha especial de apoio com algumas características diferentes daquelas encontradas nos processos conduzidos via editais[143].

O Fundo Brasil inaugurou também uma parceria com a Open Society Foundations no campo da justiça criminal. Nesse caso, o objetivo também é apoiar iniciativas que enfrentam as violações de direitos humanos no regime de prisão provisória, com um recorte que permite o olhar específico para a prática de racismo, além de foco geográfico na região Nordeste do país[144].

Gates Foundation

A *Gates Foundation* trabalha com parceiros em todo o mundo para resolver problemas críticos em cinco áreas programáticas. A divisão de saúde global visa reduzir as desigualdades na área da saúde, desenvolvendo novas ferramentas e estratégias para reduzir a carga de doenças infecciosas e as principais causas de mortalidade infantil nos países em desenvolvimento. A divisão de desenvolvimento global busca melhorar a oferta de produtos e serviços de saúde para as comunidades mais pobres do mundo. A divisão global de crescimento e oportunidade foca nas inovações do mercado para estimular o crescimento econômico inclusivo e sustentável. A divisão dos Estados Unidos trabalha para melhorar a educação secundária e pós-secundária no país e apoiar crianças e famílias vulneráveis no estado de Washington. E a divisão global de políticas e advocacia procura construir relacionamentos estratégicos e promover políticas que ajudem a avançar o trabalho da fundação[145].

Para determinar a alocação de recursos, a fundação utiliza um processo padrão de quatro fases para desenvolver todas as doações e contratos. A duração de cada uma depende da complexidade do projeto, bem como da capacidade e da

142 Fundo Brasil de Direitos Humano. *Estatuto Fundo Brasil de Direitos Humanos*. Disponível em: <http://www.fundodireitoshumanos.org.br/wp-content/uploads/2016/04/fbdh_estatuto.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2018.

143 Ibidem.

144 Fundo Brasil de Direitos Humanos . *Apoio à sociedade civil*. Disponível em: <http://www.fundodireitoshumanos.org.br/apoio-a-sociedade-civil/linhas-especiais/>. Acesso em: 26 abr. 2018.

145 Gates Foundation. *What We Do*. Disponível em: <https://www.gatesfoundation.org/What-We-Do>. Acesso em: 3 set. 2018.

localização geográfica do parceiro em potencial[146].

Fundação Vale

O objetivo da fundação é contribuir para o desenvolvimento territorial e a melhoria da qualidade de vida das comunidades localizadas em áreas de operação da Vale, por meio de iniciativas sociais voluntárias e de caráter estruturante, buscando o fortalecimento do legado positivo que a empresa pretende deixar nos territórios como consequência da atividade mineradora[147].

As iniciativas sociais são planejadas e executadas com base nas características de cada localidade, estabelecendo-se, desde o início, uma relação de parceria com as comunidades. A fundação atua ainda em conjunto e a partir de uma visão compartilhada com o governo, as empresas e as organizações da sociedade civil locais, tendo como suporte o conceito de parceria social público-privada, um pacto construído entre todos os atores do território envolvendo metas comuns e união de esforços para alcançá-las, buscando o empoderamento das comunidades – ou seja, que seus representantes se apropriem das tecnologias sociais implantadas e possam dar continuidade às ações no futuro de forma independente[148].

O custeio da Fundação Vale é atendido pelas seguintes fontes de receita: dotações orçamentárias, rendimentos de suas aplicações patrimoniais, contratos de financiamento internos e externos e créditos adicionais; produtos de convênios ou outros instrumentos similares com a Vale, empresas subsidiárias integrais, controladas, coligadas, fundações por ela instituídas e terceiros; produto de ações, programas e projetos de educação, cultura, esporte, saúde, meio ambiente e infraestrutura; doações; recursos resultantes da prestação de serviços relacionados a seus objetivos; quaisquer importâncias ou receitas que, legal ou contratualmente, lhe couber; subvenções, legados e outras rendas não previstas. As receitas, rendas, rendimentos e eventual superávit apurado são integralmente aplicados no país, na consecução e desenvolvimento de seus objetivos sociais[149].

Charles Stewart Mott Foundation

A *Mott Foundation* apoia organizações sem fins lucrativos em todo o mundo. A fundação acredita em financiamentos de longo prazo, oferecendo estabilidade e subsidiando as principais atividades de seus beneficiários, em vez de exigir que eles adaptem projetos em torno da fundação[150].

146 Gates Foundation. *How We Work*. Disponível em < https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work>. Acesso em: 3 set. 2018.

147 Fundação Vale. *Como atuamos*. Disponível em: <http://www.fundacaovale.org/SitePages/comoAtuamos.aspx>. Acesso em: 26 abr. 2018.

148 Ibidem.

149 Fundação Vale. *Estatuto da Fundação Vale*. Disponível em: <http://www.fundacaovale.org/Documents/Estatuto%20aprovado%202011_versaolivreto.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2018.

150 Charles Stewart Mott Foundation. *What We Do*. Disponível em: <https://www.mott.org/work/>. Acesso em: 26 abr. 2018.

Seus programas regulares de financiamento são investimento na sociedade civil, que busca aumentar o engajamento da própria comunidade, incentivando trabalhos de caridade e ajudando as comunidades locais a realizarem mudanças positivas. Por meio da liberação de recursos, a fundação deseja ser um veículo para construção de lideranças comunitárias locais[151].

Seu segundo programa é o de investimento em educação. A *Mott Foundation* busca investir na expansão das oportunidades de ensino para crianças, principalmente de comunidades carentes. Seu terceiro programa é de apoio ao meio ambiente, que financia programas que protegem o ecossistema e demandam por comunidades mais sustentáveis. Por fim, a fundação investe em projetos em sua cidade natal, Flint, resolvendo problemas locais e criando oportunidades[152].

Hewlett Foundation

A *Hewlett Foundation* é uma fundação beneficente privada não partidária que promove ideias e apoia instituições. Há 50 anos, promove avanços na educação e na preservação do meio ambiente, melhorias nos países em desenvolvimento, na saúde e no bem-estar das mulheres. Atualmente, é uma das maiores instituições filantrópicas dos Estados Unidos, concedendo cerca de US$ 400 milhões em financiamento para diversas organizações[153].

Os principais programas da fundação concentram-se nas áreas de educação, meio ambiente, desenvolvimento global e sociedade, além do apoio às comunidades carentes na área de *San Francisco Bay*.

A fundação financia uma ampla gama de instituições, pesquisas de universidades e organizações que representam diversos indivíduos. São mais de 1.350 bolsas oferecidas. Em 2016, a fundação concedeu US$ 414.987.000 em subsídios e desembolsou US$ 418.691.037 em pagamentos de incentivos. Em 31 de dezembro de 2016, os ativos da fundação eram de aproximadamente US$ 9 bilhões[154].

As informações sobre os financiamentos são fornecidas diretamente ao público por meio do banco de dados *on-line* disponível no site da *Hewlett Foundation* e em outras fontes, como *The Foundation Center* e a *International Aid Transparency Initiative*. O banco de dados fornece listas das doações, uma vez que tenham sido relatadas e aprovadas pelo conselho de administração. A fundação também compartilha detalhes sobre suas atividades beneficentes diretas[155].

151 Ibidem.

152 Ibidem.

153 Hewlett Foundation. *About Us*. Disponível em: <https://hewlett.org/about-us/>. Acesso em: 3 set. 2018.

154 Hewlett Foundation. *Financials*. *Hewlett Foundation*. Disponível em: <https://www.hewlett.org/about-us/financials/>. Acesso em: 26 abr. 2018.

155 Hewlett Foundation. *Grants*. Disponível em: <https://www.hewlett.org/grants/?sort=date>. Acesso em: 26 abr. 2018.

Oak Foundation

A Oak Foundation auxilia e defende a sociedade civil como um pilar da democracia e da justiça, fomentando inovações e lideranças visionárias. Criada em 1983, a fundação conta hoje com 11 programas ativos, todos comprometidos em abordar questões de interesse global, social e ambiental. Seus principais programas envolvem temas como: Meio Ambiente, Abuso Infantil, Habitação e Sem-Teto, Direitos Humanos Internacionais, Questões Afetando Mulheres e Diferenças de Aprendizagem. A fundação apoia ainda quatro programas nacionais: Brasil, Dinamarca, Índia e Zimbábue. Por fim, há também o "The Special Interest Programme", que reflete o interesse de seus administradores no financiamento de projetos mais inovadores e desafiadores[156].

Quanto ao processo de candidatura para financiamento, os dirigentes dos programas convidam as organizações que trabalhem nas áreas de interesse da fundação a enviar um projeto e preencher um requerimento de financiamento. As organizações sem fins lucrativos que não são convidadas por um dirigente podem enviar solicitações por meio de uma carta de intenção[157].

Packard Foundation

As principais áreas de interesse e atuação da Packard Foundation são: conservação da natureza e ciência; crianças, famílias e comunidades; população e saúde reprodutiva; agricultura; e outras. A fundação apoia seus beneficiados a alcançar seus objetivos, permitindo a liberdade necessária para realizar o trabalho pretendido[158].

Cada área do programa conta com uma equipe dedicada, que desenvolve estratégias de subprogramas dentro das áreas mais amplas, com objetivos e horizontes de tempo específicos. Investe-se em líderes e organizações fortes, colaborando para que possam identificar as soluções mais eficazes e dando a liberdade e o apoio para que consigam criar mudanças duradouras. O processo de seleção para concessão de subsídios varia de acordo com o programa[159].

The Crime Victims Fund

O Fundo para as Vítimas de Criminalidade foi criado em 1984 pela *Victims of Crime Act*, aprovado pelo Congresso Nacional dos Estados Unidos[160]. O fundo é financiado por multas e penalidades pagas por infratores federais condenados. Em setembro de 2013, seu saldo alcançou quase US$ 9 bilhões. As receitas do

156 Oak Foundation. *Our Values*. Disponível em < http://www.oakfnd.org/about-oak.html#values>. Acesso em: 26 abr. 2018.

157 Oak Foundation. *Application Process*. Disponível em: <http://www.oakfnd.org/application-process.html>. Acesso em: 27 abr. 2018.

158 Packard Foundation. *What We Fund*. Disponível em: <https://www.packard.org/what-we-fund/>. Acesso em: 27 abr. 2018.

159 Packard Foundation. *Grants and Investments*. Disponível em: <https://www.packard.org/grants-and-investments/>. Acesso em: 27 abr. 2018.

160 A legislação "H.R.6403 - Victims of Crime Act of 1984" estabelece o Fundo para as Vítimas da Criminalidade. Disponível em: <https://www.congress.gov/bill/98th-congress/house-bill/6403>. Acesso em: 8 abr. 2019.

fundo também são oriundas de doações particulares, conforme previsto por uma emenda à lei em 2001, que entrou em vigor em 2002[161].

A partir de 2000, o Congresso estabeleceu um limite nos valores disponíveis para distribuição anual. Esses limites anuais tinham o propósito de manter o fundo como uma fonte estável de apoio para as vítimas de crimes. De 2000 a 2018, o valor do teto anual variou de US$ 500 milhões para mais de US$ 4 bilhões.

Em 2018, mais de US$ 3,4 bilhões do fundo foram concedidos a milhares de programas locais de assistência em todo os Estados Unidos para ajudar a compensar as vítimas em todos os estados por perdas relacionadas ao crime.

Holocaust Victim Compensation Fund

Ao longo de seis décadas, o Holocaust Victim Compensation Fund tem como missão fornecer justiça e o melhor cuidado possível para as vítimas do Holocausto. São fornecidos pagamentos diretos aos sobreviventes do Holocausto com fundos recebidos da Alemanha. A fundação apoia organizações em todo o mundo que prestam atendimento às vítimas do Holocausto[162].

Fundação Grupo Boticário

A Fundação Grupo Boticário nasceu em 1990 como uma das primeiras instituições ligadas à iniciativa privada voltadas à conservação da natureza no Brasil. Iniciou suas atividades com o apoio a iniciativas de outras instituições e tornando-se uma das principais financiadoras de projetos ambientais do país. Por meio de suas reservas naturais, conservou mais de 11 mil hectares de Mata Atlântica e Cerrado, os dois biomas mais ameaçados do país. A organização visa pautar a conservação da natureza como relevante entre a sociedade e as políticas públicas no Brasil[163].

Ao todo, foram apoiadas 1.528 iniciativas de 501 instituições de todo o país. Se somarem seus períodos de estudo, essas iniciativas resultam em mais de mil anos dedicados à conservação no Brasil. A partir desses projetos, 172 novas espécies foram descritas, 256 espécies ameaçadas de extinção foram estudadas e 496 unidades de conservação foram beneficiadas, resultando em impactos concretos para a proteção da biodiversidade[164].

---

161 Office for Victims of Crime. *About OVC.* Disponível em: <https://www.ovc.gov/about/victimsfund.html>. Acesso em: 27 abr. 2018.

162 Claims Conference. *What We Do.* Disponível em: <http://www.claimscon.org/what-we-do/>. Acesso em: 27 abr. 2018.

163 Fundação Grupo Boticário. *Quem somos.* Disponível em: <http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/quem-somos/pages/default.aspx>. Acesso em: 3 set. 2018.

164 Fundação Grupo Boticário. *O que fazemos.* Disponível em: <http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/o-que-fazemos/pages/default.aspx>. Acesso em: 3 set. 2018.

Fundos de reparação ou proteção do meio ambiente

The Green Climate Fund

Trata-se de um fundo global criado para apoiar os esforços dos países em desenvolvimento para enfrentar os desafios das mudanças climáticas. O GCF ajuda os países em desenvolvimento a limitar ou reduzir suas emissões de gases de efeito estufa e adaptar-se às mudanças climáticas. Procura promover uma mudança de paradigma para o desenvolvimento, levando em conta as necessidades das nações particularmente vulneráveis aos impactos das mudanças climáticas[165].

The Climate Investment Funds

Desde 2008, o Climate Investment Funds lidera os esforços para fortalecer estudos que buscam transformações nos setores de energia, clima e transporte. O financiamento do CIF oferece flexibilidade para testar novos modelos e abordagens de negócios, e procura aumentar a confiança para obter financiamento adicional de outras fontes, particularmente do setor privado e dos bancos[166].

The Adaptation Fund

O Fundo de Adaptação foi estabelecido sob o Protocolo de Quioto da Convenção das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, e destina US$ 477 milhões em 76 países, desde 2010, para atividades de adaptação e resiliência climática. O fundo é financiado, em parte, por doadores privados, governamentais e conta com uma participação de dois por cento do produto das Certified *Emission Reductions (CERs)* emitidas nos projetos *Clean Development Mechanism*[167].

O fundo é supervisionado e gerido por um conselho composto por 16 membros e 16 suplentes, e realiza reuniões periódicas ao longo do ano. A Secretaria do Conselho do Fundo de Adaptação fornece serviços de pesquisa, consultoria e uma série de outros serviços ao Conselho[168].

Forest Carbon Partnership Facility

A Forest Carbon Partnership Facility é uma parceria global de governos, empresas, sociedade civil e povos indígenas focada na redução de emissões de carbono por meio do desmatamento e degradação florestal, na conservação de estoque de carbono florestal, no manejo sustentável das florestas e no aumento de estoques de carbono florestal em países em desenvolvimento países[169].

165 Green Climate. *About the Fund*. Disponível em: <https://www.greenclimate.fund/who-we-are/about-the-fund>. Acesso em 27 abr. 2018.

166 Climate Investment Funds. *Our Work*. Disponível em: <https://www.climateinvestmentfunds.org/about>. Acesso em: 28 abr. 2018.

167 Adaptation Fund. *Governance*. Disponível em: <https://www.adaptation-fund.org/about/governance/>. Acesso em: 1 maio 2018.

168 Ibidem.

169 Forest Carbon Partnership Facility. *About Us*. Disponível em: <https://www.forestcarbonpartnership.org/about-fcpf-0>. Acesso em: 3 set. 2018.

O fundo tem dois meios de financiamento separados, mas complementares para alcançar seus objetivos estratégicos: the Readiness Fund e the Carbon Fund. Ambos são sustentados por um fundo de múltiplos doadores, governos, entidades não governamentais, incluindo empresas privadas que fazem contribuição financeira mínima de US$ 5 milhões[170].

Norway's International Climate and Forest Initiative

A Norway's International Climate and Forest Initiative é conduzida pelo Ministério do Clima e Meio Ambiente norueguês e tem como objetivo deter as emissões de gases de efeito estufa, o desmatamento e a degradação florestal nos países em desenvolvimento. A Norad, Agência Norueguesa de Cooperação para o Desenvolvimento, visa conceder financiamento às organizações da sociedade civil e do setor privado, e pesquisas que desenvolvam seus trabalhos nos países em desenvolvimento, e é responsável pela administração de grande parte dos recursos do fundo em nome do Ministério do Clima e Meio Ambiente[171].

Fundo Amazônia

O Fundo Amazônia tem por finalidade captar doações para investimentos não reembolsáveis em ações de prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento, e de promoção da conservação e do uso sustentável da Amazônia Legal. Também apoia o desenvolvimento de sistemas de monitoramento e controle do desmatamento no restante do Brasil e em outros países tropicais. No total, o Fundo apoia 96 projetos com o valor total de R$ 1.726 milhões com desembolso orçado em R$ 896 milhões[172].

Segundo as Diretrizes e Critérios do Fundo Amazônia, existem as modalidades de projetos com bases nas prioridades de ordenamento territorial e fundiário, monitoramento e controle, incentivo às atividades produtivas sustentáveis e instrumentos econômicos. O apoio está condicionado aos estados que integrem o Sistema Nacional de Controle e Origem e dos Produtos Florestais, obedecendo a um contrato que preveja planos e prevenção de combate ao desmatamento[173].

Para as operações, são selecionados projetos diretamente promovidos por chamadas públicas oriundas do Fundo Amazônia (BNDES), intermediários ou parceiras. Neste último caso, as instituições devem comprovar experiência, conhecimento e capacidade operacional, sendo entidades do terceiro

170 Ibidem.

171 Norad. *Real-Time Evaluation of Norway's International Climate and Forest Initiative*. Disponível em: <https://www.norad.no/en/front/evaluation/planned-and-ongoing-evaluations/ongoing-evaluations/real-time-evaluation-of-norways-international-climate-and-forest-initiative/>. Acesso em: 1 maio 2018.

172 Fundo Amazônia. *Home*. Disponível em: <http://www.fundoamazonia.gov.br/pt/home/>. Acesso em: 3 set. 2018.

173 Fundo Amazônia . Diretrizes e Focos. Disponível em <http://www.fundoamazonia.gov.br/export/sites/default/pt/.galleries/documentos/diretrizes_criterios/2017_Diretrizes_e_Focos_20_10_2017.pdf>. Acesso em: 1 maio 2018.

setor e dos governos federal e estadual. Todavia, projetos com desenvolvimento científico e tecnológico passam por esses processos e ainda outro, sobre a estruturação de formulações ou implementações de políticas conforme critérios definidos pela Cofa (Comitê Orientador do Fundo Amazônia).
Esse tipo de projeto estruturante possui três características: resolutivo em relação ao problema, implementador de uma política pública e com escala no território[174].

Fundação Renova

A Fundação Renova surgiu após a assinatura do Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC) entre Samarco, com o apoio de suas acionistas, Vale e BHP Billiton, e o Governo Federal, os estados de Minas Gerais e Espírito Santo, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), a Agência Nacional de Águas (ANA), o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), a Fundação Nacional do Índio (Funai), o Instituto Estadual de Florestas (IEF), o Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM), a Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEAM), o Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (IEMA), o Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do Espírito Santo (IDAF) e a Agência Estadual de Recursos Hídricos (AGERH)[175].

As frentes de atuação para reparação e compensação geridas pela Fundação Renova são divididas em três eixos temáticos, que agrupam os principais focos de atuação no processo de recuperação dos impactos causados pelo rompimento da barragem. Os eixos temáticos permitem compreender as inter-relações entre as ações previstas no Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC)[176].

UN-REDD Programme

O Programa Colaborativo das Nações Unidas para Reduzir Emissões do Desmatamento e Degradação (UN-REDD) Florestal em Países em Desenvolvimento foi lançado em 2008 e baseia-se no papel de convocação e perícia técnica da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP). O objetivo de desenvolvimento do Programa é reduzir as emissões de carbono e o desmatamento florestal, contribuindo para o desenvolvimento nacional sustentável. A organização promove, na implementação de atividades, o envolvimento significativo de todas as partes interessadas, incluindo povos

174 Ibidem.

175 Fundação Renova. *Quem somos*. Disponível em: <https://www.fundacaorenova.org/a-fundacao/>. Acesso em: 3 set. 2018.

176 Ibidem.

indígenas e outras comunidades dependentes da floresta[177].

A governança do Programa UN-REDD para 2016-2020 permite a participação plena e efetiva de todos os participantes do Programa UN-REDD, como países parceiros, doadores, povos indígenas, organizações da sociedade civil, agências da ONU participantes, garantindo processos de tomada de decisão simplificados e linhas de prestação de contas[178].

UK's International Climate Fund

O International Climate Fund é um fundo de cinco anos (2011-2016) e 3,87 bilhões de libras administrado conjuntamente pelo Departamento de Desenvolvimento Internacional, Departamento de Energia e Mudança Climática e o Departamento de Meio Ambiente, Alimentos e Assuntos Rurais do Reino Unido. Seu objetivo é apoiar a redução da pobreza internacional, ajudando os países em desenvolvimento a se adaptarem aos impactos da mudança climática, reduzir a emissão de carbono e combater o desmatamento[179].

O Reino Unido assumiu um compromisso político importante no apoio à ação internacional sobre mudança climática. A ICF é capaz de influenciar ações em nível internacional e nacional. Depois de seu começo desafiador, agora está bem posicionado para cumprir seus ambiciosos objetivos. Embora muitos de seus investimentos sejam de longo prazo e sua eficácia não tenha sido comprovada ainda, há evidências de impacto inicial em várias áreas[180].

Germany's International Climate Initiative – IKI

Desde 2008, a Iniciativa Internacional do Clima (IKI) do Ministério Federal do Meio Ambiente, Conservação da Natureza e Segurança Nuclear (BMU) da Alemanha adota cooperações com países parceiros na implementação prática e medidas que sejam capazes de mitigar as mudanças climáticas e a conservação da biodiversidade. Desde sua criação, já lançou mais de 500 projetos climáticos e de biodiversidade. O volume total do projeto desde 2008 é de 2,3 bilhões de euros[181].

Os projetos buscam soluções inovadoras para os desafios e desenvolvem novas abordagens políticas, econômicas e regulatórias, bem como opções tecnológicas e modelos de cooperação. As soluções destinam-se a ter impactos que vão além do projeto individual e podem ser transferidos ao redor do

177 UN-REDD Programme. *How We Work*. Disponível em: <http://www.un-redd.org/how-we-work>. Acesso em: 3 set. 2018.

178 Ibidem.

179 Independent Comission for Aid Impact. *The UK's International Climate Fund*. Disponível em: <https://icai.independent.gov.uk/report/uks-international-climate-fund/>. Acesso em: 3 set. 2018.

180 Ibidem.

181 International Climate Initiative. *About the IKI, Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety*. Disponível em: <https://www.international-climate-initiative.com/en/about-the-iki/project-portfolio/>. Acesso em: 3 set. 2018.

globo. O IKI não se destina apenas a estimular processos concretos de reforma e transformação nos países parceiros; também visa gerar impulso para as negociações da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC) e da Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB), por meio de cooperação direcionada com os países parceiros. Por exemplo, os projetos da IKI demonstram como as decisões resultantes das negociações sobre clima ou biodiversidade podem ser implementadas. O IKI busca fortalecer os países parceiros por meio de treinamento e medidas de análises científicas como base para a tomada de decisões e ajudando a desenvolver posições regionais ou nacionais[182].

182 Ibidem.

Foto por Fernando Frazão/Agência Brasil

PROPOSTAS DE DESENHO GERAL E RECOMENDAÇÕES DE GOVERNANÇA PARA AS AÇÕES DE REPARAÇÃO SOCIAL DA J&F

RELATÓRIO COMPLEMENTAR

1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTO

Há anos, a Transparência Internacional vem promovendo o debate sobre danos sociais causados pela corrupção e a necessidade de se destinar recursos para compensar tais danos e para prevenir novos casos de corrupção. No Brasil, por meio de diálogos institucionais e comunicados oficiais, a TI levou estudos internacionais sobre o tema ao conhecimento de órgãos de controle. Essas análises mapearam normas e práticas a respeito de recursos compensatórios e reparação de danos sociais em várias partes do mundo. A experiência internacional demonstra uma tendência cada vez maior e exitosa de destinação de valores pecuniários resultados de condenações, acordos judiciais e extrajudiciais à reparação de direitos e ao engajamento de empresas e cidadãos na luta contra a corrupção.

O crescente consenso internacional a esse respeito vem acompanhado da preocupação em se realizar a melhor gestão possível desses recursos. Nesse sentido, a TI enfatiza a centralidade de uma governança adequada para a garantia da efetividade das reparações sociais, afastando riscos de conflitos de interesses e mesmo de corrupção.

Em 5 de junho de 2017, o Ministério Público Federal e a *holding* J&F firmaram acordo de leniência cujo texto contempla essa reparação social: uma das obrigações assumidas pela *holding* diz respeito à execução e ao apoio a projetos sociais a partir de um montante de R$ 2,3 bilhões. Trata-se aqui, portanto, de uma obrigação que vai além da reparação aos danos materiais causados a entes identificados (União, BNDES, Caixa Econômica Federal e fundos de pensão): é um compromisso de a empresa se engajar na reparação do dano difuso por meio de atividades voltadas à promoção de direitos e da participação da sociedade na luta contra a corrupção. Assim, assume-se uma "obrigação de fazer".

O texto do acordo de leniência, em conjunto com o despacho complementar a ele vinculado[1] e um comunicado público[2] emitido pela *holding*, indica algumas diretrizes acordadas pelas partes do acordo para a execução dessa "obrigação de fazer":

- Boa governança, impacto e ampla publicidade;
- Dever de reparação a danos sociais;
- Participação social.

1 Conforme Despacho Complementar no inquérito civil nº 1.16.000.000393/2016-10, disponível em <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/leniencia-despacho-complementar>. Último acesso em 14 de fev 2019.

2 A Holding J&F anuncia que "MPF, J&F e TI peparam sistema de governança para investimentos sociais compensatórios de R$ 2,3 bilhões", disponível em: <http://jfinvest.com.br/mpf-jf-e-ti-preparam-sistema-de-governanca-para-investimentos-sociais-compensatorios-de-r-23-bilhoes/>. Último acesso em 14 fev 2019.

1.1 Governança, impacto e publicidade

O acordo de leniência determina que a execução dos projetos sociais "será objeto de auditoria independente *específica*, que terá por objeto tanto a correta execução dos recursos quanto a avaliação dos impactos sociais dos projetos, consolidando os resultados [...] por meio de relatórios anuais que serão entregues [...] ao Ministério Público Federal, que dará, por sua vez, ampla publicidade a tais relatórios" *(Acordo de Leniência, Cláusula 16, inciso VII, § 12; grifos nossos)*.

A publicidade é exigida também da empresa: "A COLABORADORA deverá realizar a devida publicidade ativa dos projetos sociais [...], vinculando, em tal publicidade, a existência do presente Acordo com o Ministério Público Federal" *(Acordo de Leniência, Cláusula 16, inciso VII, § 13; grifos nossos).*

1.2 Dever de fazer como mecanismo de reparação de danos sociais

Em despacho complementar, assinado pelo Procurador da República Anselmo Henrique Cordeiro Lopes, datado de 2 de agosto de 2017, lê-se que a obrigação de executar projetos sociais "decorre do dever da colaboradora de reparar danos sociais, gerados à coletividade das pessoas residentes no Brasil. A ideia central aqui é a de que tal obrigação é propriamente uma 'obrigação de fazer', não uma 'obrigação de dar', ou seja, mais do que pagar por projetos sociais, a colaboradora deve *ajudar* a conceber (ou escolher) e executar tais projetos"[3].

1.3 Participação social

O despacho explicativo também apresenta diretrizes a respeito da desejável participação da sociedade no processo de elaboração e seleção de projetos: "[...] mais do que pagar por projetos sociais, a colaboradora deve ajudar a conceber (ou escolher) e executar tais projetos, utilizando, eventualmente, de parceiras na sociedade civil para o alcance do máximo benefício à coletividade" *(Despacho Explicativo, p. 19; grifos nossos).*

1.4 Memorando de Entendimento

A partir do segundo semestre de 2017, as partes do Acordo de Leniência iniciaram consultas à Transparência Internacional com respeito à governança do recurso previsto para projetos, culminando na assinatura de um Memorando de Entendimento, em 12 de dezembro de 2017.

3 Despacho Complementar no inquérito civil nº 1.16.000.000393/2016-10. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/leniencia-despacho-complementar>. Acesso em: 14 fev. 2019.

Nesse documento, anexado ao Acordo de Leniência, as partes oficializam as contribuições da TI na recomendação de um desenho da governança para o investimento em projetos sociais e de uma estratégia de investimento nas temáticas anticorrupção, além do monitoramento independente do desembolso dos recursos nos dois primeiros anos (renováveis por igual período).

A partir das diretrizes acima descritas e da visão compartilhada entre os atores diretamente envolvidos no acordo – entendimentos consolidados em oito encontros presenciais ao longo de 2018 com a J&F, o Ministério Público Federal e o Comitê de Supervisão Independente (três advogados independentes que supervisionam o cumprimento do acordo de leniência) – e após a realização de entrevistas e pesquisas documentais, a Transparência Internacional apresenta suas propostas de governança a seguir.

1.5 Propostas de governança

Este documento apresenta as propostas da Transparência Internacional (TI) para modelos gerais e ações iniciais visando à gestão, segundo os melhores padrões de governança, os recursos para reparação social estabelecidos no Acordo de Leniência celebrado entre Ministério Público Federal (MPF) e J&F, em 5 de junho de 2017[4].

Estas propostas acompanham o relatório completo "Governança de Recursos Compensatórios em Casos de Corrupção: Guia de Boas Práticas para Promover a Reparação de Danos à Sociedade" e correspondem a um dos compromissos assumidos no Memorando de Entendimento (ME) assinado entre TI, MPF e J&F, em 12 de dezembro de 2017[5]. Os pontos sobre os quais se desenvolvem o apoio da TI são:[6]

a) a criação de um sistema de governança do fundo, incluindo os melhores padrões de transparência, protocolos de conflito de interesses, mecanismos de reclamações e provisões anticorrupção;

b) desenvolvimento de plano de investimento e estratégias de outorga de subsídios;

c) monitoramento independente do processo de investimento nos dois primeiros anos, com possibilidade de renovação[7];

4 Ministério Público Federal. *Força-tarefa das Operações Greenfield, Sépsis e Cui Bono, Operação Carne Fraca. Acordo de Leniência.* Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/acordo-leniencia>. Acesso em: 17 maio 2018.

5 Ministério Público Federal. *Memorando de entendimento. MPF, J&F Investimentos e Transparency International.* 2017. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/Memo%20entendimentos%20J-F.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2018.

6 Transparency International. *Cooperation Plan TI-S & TI- Brazil: Compensation Funds*, 2018, p. 2-3.

7 A TI optou por se abster de pleitear recursos do investimento social provenientes do Acordo de Leniência durante todo o período em que estiver apoiando a iniciativa das partes que o celebraram. O memorando de entendimento entre a TI, MPF e J&F tem vigência de 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado por igual período. (cláusula 5ª do memorando). Ministério Público Federal. Memorando de entendimento MPF, J&F Investimentos e Transparency International, 2017. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/Memo%20entendimentos%20J-F.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2018.

d) sugestão de critérios para avaliação da qualidade do investimento social[8];

e) relação de conteúdos para o treinamento, em etapas, da equipe que comporá a entidade a ser criada, especialmente aqueles responsáveis pelo investimento, os conselheiros e administradores;

f) indicação dos passos necessários para qualificar as ações e os procedimentos da gestão profissional do investimento social, incluindo, por exemplo: a seleção de organizações ou projetos sociais; a publicação de convites abertos à apresentação de propostas, concursos ou prêmios; os mecanismos de formação e qualificação das organizações sociais elegíveis para receber os investimentos;

g) indicação das ações necessárias para o acompanhamento técnico e financeiro da execução de programas e projetos por organizações sociais;

h) considerações sobre a estruturação de outros mecanismos de captação de recursos, além daqueles previstos no acordo, como a abertura do instituto para recebimento de doações privadas nacionais ou internacionais, entre outros meios de sustentabilidade já adotados por organizações distintas da sociedade civil, para buscar a perenidade do investimento;

i) indicação das ações necessárias para garantir a eficácia, a transparência e a prestação de contas, por exemplo, publicando periodicamente relatórios de atividades e impactos, demonstrações financeiras auditadas, entre outras que julgue recomendável.

Em relação ao momento de realização da ação ou recomendação, os itens podem ser classificados da seguinte maneira:

- **Recomendações pré-instituição**: são as orientações de boas práticas e governança, as recomendações coletadas de especialistas por meio de entrevistas e recomendações de desenho institucional, todas apresentadas neste relatório, como meio de guiar e auxiliar o processo de formalização da pessoas jurídica futuramente responsável pela administração e destinação dos recursos recebidos. *Itens a, d, f, g, h e i*.
- **Recomendações e ações pós-instituição**: são as ações cuja implementação dependem da existência formal da instituição, seja porque a execução depende da equipe da instituição já em operação – tal como o desenvolvimento de plano de investimento e estratégias de

8 Embora o termo de cooperação entre MPF e TI se refira aos investimentos originados em fundo compensatório como "investimento social", cabe-nos esclarecer que o investimento social privado costuma ser caracterizado pelo repasse voluntário de recursos, de pessoa física ou jurídica de direito privado, de maneira planejada, monitorada e sistemática, visando atender projetos sociais, culturais, ambientais e de outras naturezas. Portanto, embora o conceito de "investimento social" utilizado seja amplo e compreensivo também para contextos de fundos compensatórios, entende-se que, ausente o aspecto do repasse voluntário em casos resultantes de multas judiciais, cabe a diferenciação, neste caso, como sendo de "Fundos Compensatórios".

outorga de subsídios ou mesmo, por óbvio, o treinamento da equipe –, seja porque se trata de monitoramento da operação da instituição. *Itens b, c, e*.

As recomendações a seguir compõem, portanto, as recomendações pré-instituição específicas para o caso do acordo entre MPF e J&F, acompanhadas pelas recomendações gerais do relatório "Governança de Recursos Compensatórios". Ambos se apoiam em referências e experiências de acordos de reparações sociais decorrentes de condenações e acordos em casos de corrupção no contexto internacional, bem como em tratados internacionais relevantes dos quais o Brasil é parte.

As diretrizes aqui apresentadas baseiam-se ainda em extensa pesquisa realizada pela equipe da TI e consultores contratados (incluindo estudos da literatura especializada e entrevistas com especialistas[9] realizadas ao longo de 2017 e 2018), além de discussões e entendimentos alcançados nas diversas reuniões realizadas entre as partes signatárias do Memorando de Entendimento (ME), representadas na chamada "Mesa de Diálogo" (TI, MPF, J&F e o Comitê Supervisor Independente).

Entre os principais entendimentos alcançados pela Mesa de Diálogo estão os princípios e objetivos gerais que se recomendam aqui como balizadores da governança e execução do investimento social.

9 Foram entrevistados exclusivamente para esta pesquisa: Amalia Fischer Pfaeffle (coordenadora-geral do Fundo ELAS), Ana Valéria Araújo (coordenadora executiva do Fundo Brasil de Direitos Humanos), Ana Toni (diretora executiva do Instituto Clima e Sociedade – iCS), Andre Degenszajn (diretor-presidente do Instituto Ibirapitanga), José Marcelo Zacchi (secretário-geral no Gife), Maria Amália Souza (diretora executiva do Fundo Socioambiental Casa), Nadine Gasman (representante do Escritório da ONU Mulheres no Brasil), Pedro Abramovay (diretor para a América Latina da Open Society Foundations), Selma Moreira (diretora executiva do Fundo Baobá) e Sérgio Haddad (coordenador da unidade de formação da Ação Educativa).

2 PRINCÍPIOS

2.1 Integridade, *accountability* e transparência

O investimento social deverá seguir os mais altos padrões de integridade, *accountability* e transparência, com o duplo propósito de assegurar o potencial transformador desse recurso destinado à sociedade brasileira e garantir um amplo reconhecimento social da legitimidade deste instrumento e seu processo de gestão e execução.

2.2 Coparticipação

A coparticipação entre J&F e sociedade civil na governança e execução do investimento social vem do reconhecimento dos respectivos direitos e prerrogativas das partes. Por um lado, reconhece-se à J&F o direito de buscar sua plena reabilitação perante a sociedade brasileira e o entendimento de que essa reparação social poderá servir, legitimamente, a esse propósito. A esse direito corresponde a garantia de sua participação na governança do recurso e na comunicação social dos projetos e seus resultados. Por outro lado, reconhece-se o direito inequívoco da sociedade brasileira de restituição do dano causado pela corrupção, correspondendo-lhe, portanto, a garantia de seu papel predominante na seleção dos projetos e orientações gerais para a destinação dos recursos. Foi ainda consenso entre as partes da Mesa de Diálogo que o MPF não deverá ter participação direta na gestão, mas cumprirá sua função específica de fiscal do acordo e geral de controle da legalidade dos atos.

2.3 Perenidade

O princípio da perenidade atende à meta de que a J&F, no cumprimento de sua obrigação de reparação, construa um legado permanente à sociedade brasileira, o qual deverá viabilizar-se por meio da execução planejada do recurso, durante o período de 25 anos estabelecido no acordo de leniência, visando à conformação de um fundo patrimonial perene (*endowment*). Este *endowment* deverá transferir-se ao controle integral da sociedade ao término da obrigação contratual da empresa.

2.4 Eficiência e economicidade

Com o intuito de se assegurar a plena realização do potencial transformador do investimento social, sua destinação

e gestão deverão seguir os princípios de máxima eficiência e economicidade. A destinação do recurso deverá sempre priorizar as estratégias e os projetos de maior impacto, enquanto a gestão do investimento deverá evitar o gasto administrativo excessivo e o desperdício, garantindo, porém, as condições necessárias para um alto padrão de governança.

2.5 Legalidade

O investimento social e a relação entre as partes envolvidas deverão conduzir-se, em todos os seus atos e esferas, em estrita atenção à legalidade. Mesmo assim, as inovações que decorrerão do ineditismo deste instrumento e desta experiência deverão examinar e atestar, sempre que necessário, sua adequação aos marcos legais.

2.6 Acessibilidade, diversidade e inclusão

Os princípios de acessibilidade, diversidade e inclusão deverão permear a gestão e execução do investimento social em todas as suas etapas e dimensões. Da elaboração dos editais à seleção de projetos, da definição temática à abrangência territorial, da formação de equipes administrativas aos processos de consulta e participação, o investimento social deverá reconhecer e acolher, de maneira afirmativa, a diversidade da sociedade brasileira.

2.7 Legitimidade social

O investimento social deverá garantir que a sociedade brasileira reconheça a legitimidade deste instrumento e deste processo como efetivamente reparadores de direitos. Igualmente, a coparticipação entre empresa e sociedade civil deverá manter-se em equilíbrio e harmonia, favorecendo a construção e manutenção desta legitimidade social.

3 OBJETIVOS E ABORDAGENS GERAIS

O entendimento entre as partes, já explicitado no próprio acordo e reafirmado nas reuniões ocorridas ao longo de 2017 e 2018, é o de que os recursos derivados deste acordo de leniência são uma oportunidade para, a um só tempo, a) compensar e mitigar os efeitos deletérios à cidadania de antigas práticas da J&F; b) engajar a empresa nos esforços da sociedade brasileira no combate à corrupção; e c) contribuir para seu próprio processo de transformação e reabilitação perante a sociedade brasileira.

A consequência mais danosa da corrupção é a obstrução ao acesso e à realização de direitos. Assim, a Transparência Internacional recomenda, como objetivos centrais deste investimento social, duas frentes principais. A primeira, compensatória, promove o resgate de direitos de toda ordem (pois os efeitos da corrupção nunca são pontuais, mas sistêmicos). A segunda, preventiva, segue a lógica do fortalecimento da cidadania para a defesa e ampliação de seus direitos – seja diretamente na luta contra a corrupção, seja por outros meios legítimos de defesa de seus direitos.

Recomenda-se, portanto, que a J&F e a sociedade civil, sob a lógica da coparticipação, possam orientar conjuntamente o investimento social para dois objetivos principais, descritos a seguir.

3.1 Mitigar e reparar os efeitos da corrupção sobre a sociedade e as instituições democráticas

A abordagem mitigatória/reparatória das consequências nocivas da corrupção expande o espectro de intervenções de reparação social. Essa abordagem permite alcançar outras agendas temáticas de grande importância para o desenvolvimento social, sem que estejam necessariamente vinculadas a estratégias anticorrupção, mas que justifiquem as intervenções como respostas a danos causados pela corrupção. Recomenda-se que as intervenções se orientem sobre duas dimensões essenciais compensatórias:

- Linhas de apoio a projetos e entidades ligadas à proteção e promoção de direitos sociais.
- Linhas de apoio a iniciativas de fortalecimento das instituições democráticas (p. ex.: acesso à justiça, participação política, governo aberto etc.).

3.2 Prevenir a corrupção por meio do incentivo à cidadania participativa e do controle social

A abordagem preventiva, referente ao segundo objetivo, deverá ser perseguida por meio de um enfoque sobre o fortalecimento da sociedade civil brasileira e da cidadania ativa como fatores fundamentais para o enfrentamento de longo prazo da corrupção. Entre as possíveis modalidades de intervenção, recomendam-se aqui:

- linhas de apoio direto a entidades existentes que realizam o controle social da corrupção;
- linhas de incentivo à criação de novas entidades e redes de entidades para a ampliação do controle social da corrupção no país;
- linhas de incentivo à transversalidade do enfrentamento da corrupção em outras áreas e agendas temáticas como meio ambiente, educação, segurança, direitos humanos etc.;
- linhas de apoio à formação de cidadania ética e participativa para crianças, adolescentes e novas lideranças.

4 A "INICIATIVA DE INTEGRIDADE E CIDADANIA" E SEU SIGNIFICADO

A proposta da Transparência Internacional é que as ações de reparação social a serem executadas pela J&F ocorram sob o marco geral de uma "Iniciativa de Integridade e Cidadania"[10]. A denominação da iniciativa geral exprime a centralidade dos conceitos de "integridade" e "cidadania" entre os objetivos, a forma de atuar e a própria gênese deste veículo de reparação de direitos sociais.

A promoção da integridade, em contraposição à corrupção, se dá fundamentalmente pelo fortalecimento da cidadania. A acepção mais elementar e consensual de "cidadania" diz respeito a um conjunto de direitos e deveres para a vida em sociedade. É essa chave conceitual que permeará aspectos de grande significância na criação e operação desta iniciativa geral:

- A principal consequência da corrupção é a violação de direitos e, portanto, a deformação da cidadania.
- O investimento social, que a J&F assume o dever de realizar a partir do Acordo de Leniência, é fundamentalmente um processo de restituição de direitos.
- A empresa escolhe fazê-lo em diálogo e cooperação com a sociedade, isto é, com a titular do direito. Essa opção sinaliza seu processo de transformação e um empenho em alcançar um reconhecimento social como empresa cidadã.
- O melhor caminho para enfrentar o mal social da corrupção é uma cidadania consciente e ativa.
- Além de restituir e ampliar direitos, o objetivo do iniciativa será a prevenção da corrupção por meio do fortalecimento da cidadania no Brasil.

10 A nomenclatura inspira-se na Iniciativa de Integridade da Siemens (Siemens Integrity Initiative), estabelecida em 2 de julho de 2009, na forma de um acordo realizado entre o Banco Mundial e a empresa. Após uma investigação da vice-presidência de integridade do Banco Mundial sobre práticas fraudulentas e corruptas da empresa Liability Company Siemens – subsidiária Russa da Siemens – no projeto financiado pelo banco Moscow Urban Transport Project. A iniciativa é analisada no relatório da Transparência Internacional "Governança de Recursos Compensatórios em Casos de Corrupção: Guia de Boas Práticas para Promover a Reparação de Danos à Sociedade".

5 IMPLEMENTAÇÃO INCREMENTAL DO MODELO DE GOVERNANÇA DA "INICIATIVA DE INTEGRIDADE E CIDADANIA"

Considerando-se o elevado montante desse investimento em reparações sociais, o ineditismo da iniciativa e o compromisso de todas as partes envolvidas em fazer desta experiência um modelo de melhor prática para inspirar outras semelhantes no Brasil e no mundo, propõe-se um processo de implementação incremental da "Iniciativa de Integridade e Cidadania".

Embora já se contemple de início uma estrutura organizacional adequada responsável pela gestão e governança da iniciativa, espera-se que essa estrutura evolua de maneira gradual, à medida que as operações de *grantmaking* vão se tornando mais complexas e mais ampliadas em valores. Isso não significa que, nas etapas iniciais, funções previstas para garantir os altos padrões de governança estarão desatendidas, mas que poderão ser executadas por equipes reduzidas ou pelo compartilhamento de papéis.

Propõe-se a implementação em duas fases, com o intuito de se favorecer o processo de aprendizado e inserção das partes envolvidas no universo do investimento social. Contribuirá também para que a sociedade civil brasileira se familiarize com a iniciativa e reconheça sua legitimidade, além de se preparar, ela própria, para absorver um volume significativo de novos recursos, com novos padrões de transparência e integridade – inclusive como requisitos para os próprios beneficiários.

A estrutura organizacional recomendada atende aos melhores padrões nacionais e internacionais de gestão e governança, às especificidades que caracterizam essas ações de reparação social oriundas do Acordo de Leniência e aos princípios que norteiam a colaboração que se iniciou a partir da assinatura do Memorando de Entendimento entre J&F, MPF e TI, com destaque para o princípio de coparticipação entre a empresa e a sociedade brasileira.

Ressalta-se também que a estrutura aqui recomendada deverá, ainda, ser validada por uma Comissão Curadora estabelecida na fase inicial de "Edital Intermediado", que se explicará a seguir.

Por fim, todo o detalhamento dessa estrutura organizacional (principalmente no que tange às especificações estatutárias sobre distribuição de poderes, composição dos órgãos, mandatos e regulamentos) deverá, ainda, ser registrado formalmente, a partir do trabalho desenvolvido por consultoria legal especializada contratada pela empresa, sob a

supervisão da Comissão Curadora e sem a participação direta do MPF, que não deverá tomar parte no processo de instituição ou gestão da iniciativa.

FASE 1 (2019): EDITAL INTERMEDIADO

Modelo

Nesta fase inicial, em 2019, será estabelecida uma Comissão Curadora, como órgão preliminar de curadoria independente, que convocará um primeiro edital de projetos, em caráter exploratório. Este "edital intermediado" – assim chamado por não investir diretamente em projetos, mas indiretamente, por meio de veículos de investimento social intermediários – estará ancorado em instâncias executivas com atribuições específicas e bem definidas, ainda que embrionárias.

Estrutura de governança

Recomenda-se que a iniciativa, nesta etapa preliminar de "edital intermediado", já conte com três instâncias de governança. Embora essas instâncias tenham ainda uma estrutura incipiente, já garantirão um nível adequado de eficiência, transparência e legitimidade. Essas estruturas serão, também, sementes das instâncias da etapa posterior, ou seja, não deverão ser recriadas, mas ampliadas e consolidadas para sua conformação permanente.

- **Comissão curadora (CC)** – A CC será a instância deliberativa e deverá ser composta por cinco membros. Os membros deverão contar com reputação ilibada e trajetória reconhecida em organizações da sociedade civil, no investimento social e/ou áreas temáticas afins à natureza e aos objetivos da iniciativa. Sua composição deverá favorecer a diversidade de gênero, origens sociais e geográficas. Seus membros deverão ser selecionados a partir de consultas com a sociedade civil, baseadas em critérios objetivos e por meio de metodologia predefinida e transparente. A participação na CC não deverá ser remunerada e terá caráter honorífico.
- **Supervisor Independente da Reparação Social (SIRS)** – O SIRS será um(a) profissional que trabalhará em estreita coordenação com os atuais três membros do Comitê Supervisor Independente (CSI) do Acordo de Leniência. Este(a) especialista acompanhará a implementação do processo de elaboração do edital, divulgação, organização, seleção e contratação dos projetos sociais. Conjuntamente com o CSI, ele ou ela prestará contas ao **MPF** e à **J&F**, na medida de sua demanda, como uma garantia institucional/legal para os projetos sociais vinculados às obrigações do Acordo de Leniência. Este(a) profissional garantirá mais segurança e controle nos processos, por meio da produção de relatórios de execução, fiscalizando a boa gestão e conformidade legal. A seleção do **Supervisor** deverá ser feita por meio

de consultas com a sociedade civil, baseada em critérios objetivos, e por meio de metodologia predefinida e transparente. Similarmente aos outros membros do **CSI**, o **Supervisor Independente da Reparação Social** deverá ser remunerado; porém, neste caso, o recurso deverá ser debitado do montante do investimento social.

- **Equipe executiva básica** – A equipe executiva básica deverá ser composta de, pelo menos, um(a) consultor(a) sênior e um(a) consultor(a) júnior, com experiência executiva no terceiro setor, preferencialmente em atividades de *grantmaking*/investimento social. Esses profissionais serão responsáveis por toda a operacionalização do edital. Também deverão ser selecionados profissionalmente por critérios meritocráticos objetivos e por meio de metodologia predefinida e transparente. A remuneração deverá ser deduzida do montante do investimento social.

Aplicação dos recursos

Visando assegurar uma etapa de aprendizagem preparatória para a fase seguinte de aplicações diretas, a Transparência Internacional recomenda que este primeiro edital utilize veículos intermediários de investimento social já existentes, com experiência no apoio a projetos executados em diversas regiões do país. Ou seja, recomenda-se, para esta primeira etapa, um modelo de *regrant,* ou "fundo de fundos".

Existem diversos fundos no Brasil que, há muitos anos, financiam projetos com capilaridade em todo o território nacional. Por exemplo, os fundos que compõem a Rede de Filantropia para a Justiça Social apoiaram, entre 2000 e 2017, mais de 10,6 mil projetos em todas as regiões do Brasil, doando quase R$ 147 milhões nesse período[11].

A utilização desses fundos existentes como agentes intermediários permitirá:

- facilitar e ampliar o aprendizado da empresa instituidora e os indivíduos que compõem as três instâncias de governança desta etapa da iniciativa, conhecendo mais de perto o processo de apoio a projetos sociais e criando oportunidades para se observar riscos, desafios e êxitos. Por meio desse processo de internalização do conhecimento de veículos de investimento social já estabelecidos e experientes, esta etapa preparatória garantirá que, posteriormente, o investimento realizado diretamente se inicie com um nível já avançado de expertise e capacidade;
- acelerar, de maneira segura, o início das ações de reparação social, permitindo que comecem os desembolsos mesmo antes da conformação plena das estruturas operacionais. A experiência e a estrutura executiva dos veículos intermediários permitirão que o primeiro edital já financie projetos de maior alcance, capilaridade e impacto,

11 A Rede de Filantropia para a Justiça Social é um espaço que reúne fundos e fundações comunitárias, organizações doadoras (*grantmakers*) que apoiam diversas iniciativas nas áreas de justiça social, direitos humanos e cidadania. Mais informações em: <http://www.rededefundos.org.br/>. Acesso em: 10 fev. 2019.

sem comprometer a eficiência e boa governança do investimento;

- aproximar a J&F dos principais investidores sociais do país, suas equipes e redes de beneficiários, ampliando o reconhecimento do compromisso da empresa em adotar os melhores padrões em suas ações de reparação social, além de seus esforços de transformação de suas próprias práticas;

No que diz respeito ao processo de aprendizado, recomenda-se a aplicação de dois instrumentos: a) a contratação dos fundos intermediários deverá incluir uma cláusula que explicita a obrigação de compartilhar as metodologias empregadas e publicar relatório final com a experiência do edital; e b) a contratação de uma avaliação externa independente para monitorar a Fase 1 e elaborar relatório de recomendações ao final do processo.

Recomenda-se que, concomitantemente à execução da Fase 1, a empresa J&F proceda à contratação de uma assessoria jurídica especializada para preparar a estruturação da Fase 2.

FASE 2: EDITAIS PARA INVESTIMENTO DIRETO (A PARTIR DE 2020)

Modelo

Enquanto para a Fase 1 recomenda-se a convocatória de projetos por meio de "edital intermediado", na Fase 2 a apresentação de projetos já deverá ser convocada pela própria Iniciativa de Integridade e Cidadania, com desembolso direto, e não apenas por meio de veículos intermediários (aplicação via outros fundos).

O princípio da coparticipação entre empresa e sociedade civil deverá ser observado, nas instâncias da iniciativa, enquanto vigente o cronograma de desembolsos tutelados pelo Acordo de Leniência (25 anos). Findo esse período, em 2042, a iniciativa passará para o controle independente da sociedade, como um legado da J&F e do Acordo de Leniência, concluindo o duplo propósito de reparação de danos à sociedade brasileira e reabilitação da empresa.

Ressalta-se que a iniciativa, como um legado da J&F para a sociedade brasileira, alinha-se com os preceitos de reparação social e da "obrigação de fazer". Tal obrigação da empresa, explicitamente disposta no Acordo de Leniência como obrigação de executar, e não simplesmente pagar, cessará em 25 anos, com a última parcela destinada para esse fim a ser adimplida em 2041[12].

A fase 2 poderá se desenvolver em três etapas:

- **Etapa embrionária (2020-2022)**: Nesse período, desenvolvem-se as

12 Conforme os termos da Cláusula 16, inciso VII, parágrafo 1º, o montante de 2 bilhões e 300 milhões de reais será adimplido por meio da execução de projetos sociais, e o pagamento dos valores será feito por meio do adimplemento de cinco parcelas semestrais, no valor de 50 milhões de reais, com vencimento inicial em 1º de dezembro de 2017, e, em seguida, outras 22 (vinte e duas) parcelas anuais que cubram o saldo devedor, com vencimento a partir de 1º de dezembro de 2020. MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. *Força-tarefa das Operações Greenfield, Sépsis e Cui Bono, Operação Carne Fraca. Acordo de Leniência.* Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/acordo-leniencia>. Acesso em: 17 maio 2018.

estratégias, iniciam-se as estruturas e os protocolos e alocam-se os primeiros desembolsos diretamente pela iniciativa.

- Orçamento anual médio estimado para projetos e custeio: R$ 15 milhões.
- Saldo estimado do fundo patrimonial ao final: R$ 325 milhões.

- **Etapa de expansão (2023-2027)**: Nesse período, a estrutura de governança está mais avançada, o *know-how,* adquirido, e as ações de reparação social aumentam gradualmente.
  - Orçamento estimado para projetos e custeio: R$ 25 milhões em 2023, aumentando em R$ 5 milhões a cada ano, atingindo R$ 45 milhões em 2027.
  - Saldo estimado do fundo patrimonial ao final: R$ 734 milhões.
- **Etapa de consolidação (2028-2041)**: Nesse período, a iniciativa completa seu período de estruturação e opera em capacidade integral.
  - Orçamento estimado para projetos e custeio: R$ 50 milhões.
  - Saldo estimado do fundo patrimonial: R$ 963 milhões ao final de 2030; R$ 1,392 bilhão ao final de 2035; e R$ 1,998 bilhão em dezembro de 2041, quando se dará o último aporte no âmbito do Acordo de Leniência.

A partir de 2042, findo o prazo de aportes de 25 anos, a iniciativa assumirá total autonomia perante as partes do Acordo de Leniência para a execução do investimento social e manutenção do fundo patrimonial *ad infinitum*.

Estrutura de governança

Para se adequar às especificidades deste investimento em ações de reparação social – que existe como compensação de danos gerados por malfeitos pregressos e, portanto, difere da filantropia comum – e aos objetivos de contribuir para a plena reabilitação do grupo J&F perante a sociedade brasileira, importará à iniciativa não apenas sua forma jurídica independente, mas sua estrutura interna de governança. Essa estrutura deverá abrigar uma coparticipação harmônica e de longo prazo entre representantes da empresa e da sociedade civil.

As estruturas de governança e administrativa deverão aproveitar as estruturas da etapa anterior (Fase 1 – edital intermediado), particularmente a Comissão Curadora, que deverá manter parte de sua composição de membros, garantindo seu papel de condutor da transição. A CC deverá, portanto, servir como repositório das lições aprendidas na Fase 1 e supervisora da instituição da iniciativa, além do fazer valer o cumprimento dos demais acordos que resultem de tais recomendações.

A estrutura de governança e administrativa recomendada é a que segue:

- **Conselho Curador** – Será a instância máxima da iniciativa, com função específica de acompanhar com

proximidade a gestão e assegurar a adequada interface com o Acordo de Leniência. A Ouvidoria e a área de Conformidade Interna e Integridade reportam diretamente ao Conselho Curador, que poderá, em sua primeira composição, contar com oito integrantes, sendo quatro indicados pela J&F e quatro indicados pela sociedade civil, em processo a ser definido pela Comissão Curadora (instância da etapa anterior). O presidente do Conselho Curador será, necessariamente, um dos quatro indicados pela sociedade civil e terá voto de minerva. Na fase de expansão, o Conselho Curador terá dez integrantes, sendo seis indicados pela sociedade civil e quatro pela empresa. Por fim, na fase de consolidação, o Conselho Curador passa a ter doze integrantes, sendo oito indicados pela sociedade e quatro pela empresa. Ao fim do prazo do Acordo de Leniência, a empresa deixará de ter prerrogativa de indicação de membros do Conselho Curador da Iniciativa. Os membros deverão ter reputação ilibada e trajetória reconhecida em organizações da sociedade civil, no investimento social e/ou áreas temáticas cobertas na destinação dos recursos. Durante o período de desembolso da multa estabelecida no Acordo de Leniência, todas as indicações de membros deverão realizar-se por meio de consultas com a sociedade civil, baseadas em critérios objetivos, e de metodologia predefinida e transparente, supervisionadas pelo MPF ou Ministério Público Estadual. A duração dos mandatos e outras definições deverão ser especificadas por formalização estatutária, bem como o processo de indicações após o período de obrigação de 25 anos do Acordo de Leniência[13].

- **Conselho Fiscal** – Deverá ser composto por três pessoas com notório conhecimento em governança corporativa e/ou finanças. Em sua primeira composição, o Conselho Fiscal deverá ser composto por meio de uma indicação por parte da Comissão Curadora (instância da etapa anterior), uma por parte do **Comitê Supervisor Independente** e uma pela **J&F**[14]. Nas recomposições do Conselho Fiscal e durante o período de desembolso da multa estabelecida pelo Acordo de Leniência, a **J&F** poderá indicar um conselheiro fiscal e o Conselho Curador, dois conselheiros fiscais. A duração dos mandatos e outras definições deverão ser especificadas na formalização estatutária, bem como o processo de indicações após o período de obrigação de 25 anos do Acordo de Leniência.

13 Após este período, a iniciativa terá total independência da empresa colaboradora e não terá obrigações especiais frente ao MPF e à Justiça no âmbito do Acordo de Leniência, restando apenas aquelas que ordinariamente ditam a lei para entidades desta natureza.

14 Segundo o Guia de Orientação para o Conselho Fiscal, do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), "o conselho fiscal é um órgão fiscalizador independente da diretoria e do conselho de administração, que busca, por meio dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização". Nesse sentido, os limites de atuação e a sintonia entre o conselho fiscal e o Conselho Curador, em particular no que toca ao papel executivo estratégico da Ouvidoria e da área de Conformidade Interna e Integridade, devem ser levados em conta na estruturação dessas instâncias, mas procurando preservar a independência entre esses órgãos.

- **Ouvidoria** – Este mecanismo trará mais transparência, participação e legitimidade às operações da iniciativa, possuindo competência para reunir-se com parceiros, donatários, conselheiros e equipe da iniciativa e contribuindo para sua eficiência e capilaridade. A Ouvidoria será responsável pelas políticas de transparência, *accountability* e relacionamento externo, sendo ainda responsável por a) implementação de políticas de abertura de dados e informações e protocolos de acesso público a informações; b) produção de relatórios públicos de gestão, conformidade e autorregulação; c) política de comunicação responsiva; d) protocolos de participação, escuta e *feedback*; e) políticas de aprendizagem adaptativa (a partir de insumos dos diversos *stakeholders*, reavaliar suas próprias práticas e políticas); f) políticas de *whistleblowing* (ouvidoria recepciona e, ao final da apuração, responde ao reportante, mas a apuração interna corre por conta da área de Conformidade Interna e Integridade; ver a seguir). Na Fase Embrionária da Iniciativa, poderá ser exercido por um único Ouvidor.
- **Conformidade Interna e Integridade** – Esta equipe terá a responsabilidade de criar, implementar e monitorar, de maneira autônoma em relação à gestão (embora reportando-se ao Conselho Curador), mecanismos internos de salvaguarda, controles e apurações internas, para proteger a gestão e o investimento em projetos sociais de eventuais danos causados por uso inadequado dos recursos ou de doações e/ou riscos inerentes às atividades apoiadas. Estes mecanismos incluem: a) protocolos de produção e guarda de documentação para fins de transparência e prestação de contas; b) protocolos de *due diligence* de fornecedores, parceiros e donatários; c) criação de códigos de conduta e mecanismos de acompanhamento, incluindo apuração de manifestações oriundas de canais de denúncias; d) políticas de conflito de interesse; e) diretrizes para a composição de conselhos; e f) política de recursos humanos com foco na conformidade e integridade (política de remuneração, benefícios, alinhamento à política mais geral de conflitos de interesses). Adicionalmente, podem ser adotados mecanismos como: a) inclusão aos contratos de doação de cláusulas específicas anticorrupção e de responsabilidade de doadores e donatários; b) protocolo de riscos e salvaguardas para situações inesperadas que possam representar algum dano ao investimento em projetos sociais; c) protocolos de revisão de despesas e gastos executados pelos donatários; e d) protocolos de avaliação de impacto das atividades em relação ao gasto executado. Esses procedimentos trarão mais segurança e controle ao processo, produzindo relatórios de execução e fiscalizando sua boa gestão, considerando as responsabilidades da J&F quanto

à correta execução do Acordo de Leniência, conforme seus parágrafos 12 e 13 da Cláusula 16.

- **Comitê Financeiro Independente** – Deverá ser composto por três pessoas com notório conhecimento em finanças, preferencialmente de fundos de investimentos. Exercerá função consultiva à gestão financeira, visando orientar e acompanhar os investimentos do fundo patrimonial para garantir sua sustentabilidade e aplicação ética. Sua composição é aprovada pelo Conselho Curador, com prazo de dois ou três anos de vigência. Os integrantes deverão ser remunerados por tarefas. Na Fase Embrionária, essa função poderá ser exercida por um consultor externo.
- **Comitê Rotativo Independente de Seleção de Projetos** – Este Comitê deverá ser composto por pessoas com notório conhecimento em investimentos sociais e áreas temáticas relevantes aos processos de convocatória e seleção de projetos. A cada ciclo, sua composição será estabelecida de acordo com o perfil e o tamanho do edital vigente. O comitê deverá apoiar diretamente a coordenação programática, mas deverá ser referendado pelo Conselho Curador. Sua atuação visa oferecer maior transparência e pluralidade nas escolhas dos projetos a serem apoiados pela iniciativa. Seus integrantes poderão ou não ser remunerados, cabendo ao Conselho Curador decidir, a partir de avaliação da Diretoria, sobre o montante de trabalho requerido e graus de complexidade e especialização envolvidos. Na Fase Embrionária da Iniciativa, poderá ser contratada uma consultoria externa para o cumprimento desta função.
- **Corpo Administrativo Superior** – Deverá ser composto por: a) Diretoria Executiva; b) Coordenação Programática; c) Coordenação Administrativa; e d) Coordenação Financeira. As especificações dessas áreas deverão ser estabelecidas pela consultoria especializada contratada e acompanhada pela Comissão Curadora (instância da etapa anterior). A definição e descrição de cada uma dessas funções serão conduzidas e debatidas com a assessoria jurídica especificamente contratada para elaboração de estatutos, mas já se recomenda que a Coordenação Programática seja responsável pela elaboração de editais e processos seletivos, enquanto a Coordenação Administrativa e Financeira administram a iniciativa e executam seus investimentos. Na Fase Embrionária, as coordenadorias administrativa e financeira podem ser responsabilidade de um único profissional, desdobrando-se em duas áreas a partir da Fase de Expansão.

A remuneração dos profissionais deverá seguir padrões de mercado.

Aplicação dos recursos

A aplicação dos recursos será realizada diretamente em projetos, iniciativas e desenvolvimento institucional de entidades e redes de entidades da sociedade civil. Parte dos recursos poderá ser aplicado por meio de veículos intermediários (fundos de investimento social, como na fase anterior de "Edital intermediado").

Recomenda-se que as dotações anuais de investimento sigam projeção de desembolsos que garanta a perenidade do fundo patrimonial (*endowment*). No item 6 deste mesmo Anexo 2, encontra-se um exercício de simulação de cronograma de desembolsos com a construção de um fundo perene.

Quadro-resumo das etapas

		FASE 2	FASE 3	FASE 4	
	FASE 1 (2019)	ETAPA EMBRIONÁRIA (2020-2022)	ETAPA DE EXPANSÃO (2023-2027)	ETAPA DE CONSOLIDAÇÃO (2028-2041)	OBRIGAÇÕES DA J&F CONCLUÍDAS / OPERAÇÃO INDEPENDENTE DA INICIATIVA (2041+)
Modelo	Edital intermediado	Editais próprios	Editais próprios	Editais próprios	Editais próprios
Deliberação superior	Comissão Curadora (5 membros)*	Conselho Curador (total de 8 membros, 4 representantes da sociedade civil e 4 da J&F)*	*Conselho* Curador (total de 10 membros, 6 representantes da sociedade civil e 4 da J&F)*	Conselho Curador (total de 12 membros, 8 representantes da sociedade civil e 4 da J&F)*	Conselho Curador (total de 12 membros representantes da sociedade civil)*
Gestão executiva	**Corpo executivo básico** • Consultoria especializada • Assessoria jurídica	**Equipe executiva** • Diretoria executiva • Dois coordenadores/as (programático e financeiro-administrativo) • Corpo operacional	**Equipe executiva** • Diretoria executiva • Três coordenadorias (programas, financeira, administrativa) • Corpo operacional	**Equipe executiva** • Diretorias • Gerências • Corpo operacional	**Equipe executiva** • Diretorias • Gerências • Corpo operacional
Controle	• Supervisor independente da reparação social ** • Monitoramento independente da Transparência Internacional	• Conselho Fiscal • Ouvidor/ *Ombudsman* • *Compliance* (Programa de Integridade e Auditoria)	• Conselho Fiscal • Ouvidor/ *Ombudsman* • *Compliance* (Programa de Integridade e Auditoria)	• Conselho Fiscal • Ouvidor/ *Ombudsman* • *Compliance* (Programa de Integridade e Auditoria)	• Conselho Fiscal • Ouvidor/ *Ombudsman* • *Compliance* (Programa de Integridade e Auditoria)

	FASE 1 (2019)	FASE 2 ETAPA EMBRIONÁRIA (2020-2022)	FASE 3 ETAPA DE EXPANSÃO (2023-2027)	FASE 4 ETAPA DE CONSOLIDAÇÃO (2028-2041)	OBRIGAÇÕES DA J&F CONCLUÍDAS / OPERAÇÃO INDEPENDENTE DA INICIATIVA (2041+)
Aplicação dos recursos	• "*Regrant*" (utilização de fundos de investimento social preexistentes como veículos intermediários)	• Aplicação direta • "*Regrant*" (opcionalmente)	• Aplicação direta • "*Regrant*" (opcionalmente)	• Aplicação direta • "*Regrant*" (opcionalmente)	• Aplicação direta • "*Regrant*" (opcionalmente)
Projeção e perenidade ***	• Orçamento total para custeio e investimento (intermediado) em projetos: R$ 5,5 milhões • Saldo ao final do período: R$ 51 milhões	• Orçamento anual médio para custeio e investimento em projetos: R$ 15 milhões • Saldo ao final do período: R$ 325 milhões	• Orçamento para custeio e investimento em projetos cresce R$ 5 milhões/ano: R$ 25 milhões em 2023; R$ 45 milhões em 2027 • Saldo ao final do período: R$ 734 milhões	• Orçamento anual médio para custeio e investimento em projetos: R$ 50 milhões • Saldo: R$ 963 milhões ao final de 2030; R$ 1,392 bilhão ao final de 2035; R$ 1,998 bilhão ao final de 2041 (após último aporte)	A definir

* Membros deverão ter notável saber em áreas relevantes ao investimento social, reputação ilibada e representativos da diversidade social brasileira.

** Profissional com notável saber em área relevante ao investimento social e reputação ilibada, que atuará em estreita coordenação com o Comitê de Supervisão Independente.

*** O Acordo de Leniência prevê, conforme a Cláusula 16, inciso VII, parágrafo 1º, um cronograma de desembolso em duas etapas, sendo, inicialmente, cinco pagamentos semestrais de R$ 50 milhões cada, com início em dezembro de 2017 e término em dezembro de 2019, e, a partir de dezembro de 2019, 22 parcelas anuais que cubram o saldo devedor, com o primeiro vencimento em 1º de dezembro de 2020, no total de R$ 10,3 bilhões; deste valor, serão destinados a projetos sociais R$ 2,3 bilhões, o equivalente a aproximadamente R$ 11 milhões a cada semestre desde dezembro de 2017 até dezembro de 2019, quando então serão depositadas 22 parcelas anuais que cubram o saldo devedor, a partir de dezembro de 2020, no valor aproximado de R$ 102 milhões anuais.

6 PROJEÇÃO DOS APORTES E PERENIDADE

Nesta seção, propõe-se um exercício de projeção do investimento ao longo dos 25 anos nos quais haverá desembolsos regulares da holding J&F. O Acordo de Leniência estabeleceu cronograma de desembolso em duas etapas:

a) cinco pagamentos semestrais de R$ 11 milhões cada, com início em dezembro de 2017 e término em dezembro de 2019;

b) vinte e duas parcelas anuais que cubram o saldo devedor, a partir de dezembro de 2020 até 2041.

A Tabela 1 faz a projeção dos aportes esperados até 2041. Em projeção conservadora de rendimento com os juros provenientes dos depósitos, estimou-se o rendimento médio de 3%, desconsiderada a perda inflacionária. A projeção da aplicação dos recursos e investimento em ações de reparação social leva em consideração o período de implementação da iniciativa, bem como a necessidade de constituição de um fundo que permita, no futuro, sua sustentabilidade. A linha final da tabela estima o acúmulo do *endowment* da iniciativa. A Tabela 2 amplia a projeção para o período posterior ao fim dos aportes da empresa, quando a iniciativa deverá ser mantida com recursos próprios.

Como se nota na Tabela 1, entre inúmeras possibilidades de alocação dos recursos, sugere-se que os investimentos em projetos sociais sejam ampliados progressivamente ao longo dos dez anos iniciais (2019-2028), partindo de R$ 5 milhões em 2019 e alcançando R$ 50 milhões em 2028. O incremento no período pode ser de R$ 5 milhões por ano, de modo que a iniciativa seja capaz de se estabelecer e ampliar sua operação, evitando a situação indesejada de não ter capacidade operacional para alocar todo o recurso planejado.

Tabela 1: Período de aportes da empresa (2017-2041), em milhões de reais

Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041
Aportes/ depósitos da empresa	11,0	22,0	22,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0
Remuneração/ juros	0,00	0,33	0,98	1,52	4,33	7,07	9,74	12,34	14,87	17,33	19,71	22,01	24,23	26,52	28,88	31,30	33,80	36,37	39,03	41,76	44,57	47,47	50,45	53,52	56,69
Financiamento de projetos	0,0	0,5	5,0	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0	35,0	40,0	45,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Endowment	11	33	51	144	236	325	411	496	578	657	734	808	884	963	1.043	1.127	1.212	1.301	1.392	1.486	1.582	1.682	1.784	1.890	1.998

Tabela 2: Período posterior ao fim dos aportes da empresa (2042-), em milhões de reais

Ano	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068
Aportes/ depósitos da empresa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Remuneração/ juros	59,95	59,95	59,95	59,95	59,94	59,94	59,94	59,94	59,94	59,94	59,93	59,93	59,93	59,93	59,92	59,92	59,92	59,92	59,92	59,91	59,91	59,91	59,90	59,90	59,90	59,90	59,89
Financiamento de projetos	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
Endowment	1.998	1.998	1.998	1.998	1.998	1.998	1.998	1.998	1.998	1.998	1.998	1.998	1.998	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.996	1.996

No período de 2029 a 2041, prevê-se a estabilização da aplicação dos recursos compensatórios em projetos no total anual de R$ 50 milhões. Durante o período de 2042 em diante, previsto na Tabela 2, não há aportes anuais da empresa, mas se estima que o *endowment* da instituição tenha alcançado valor aproximado de R$ 2 bilhões, que, a se manter a política de juros instituída atualmente pelo Banco Central, produziria remuneração aproximada de R$ 60 milhões ao ano.

GRÁFICO 1

Evolução do valor anual destinado ao financiamento de projetos (em milhões de reais)

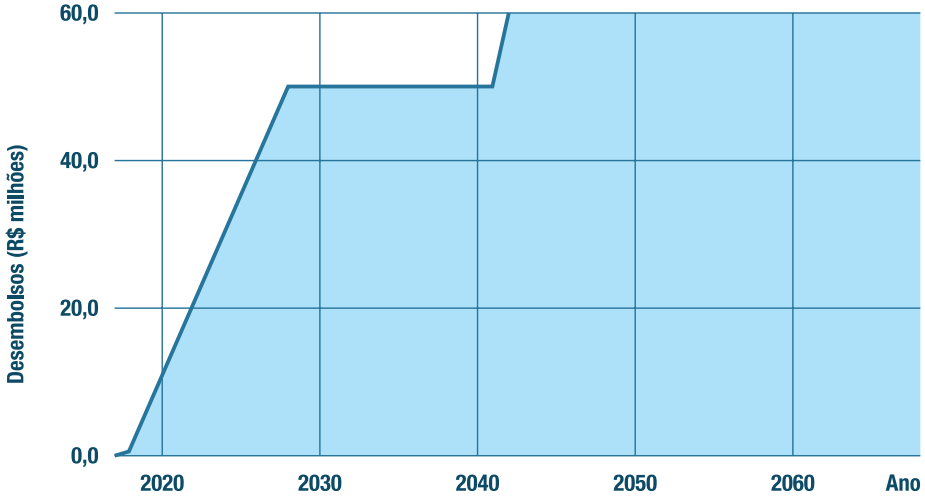
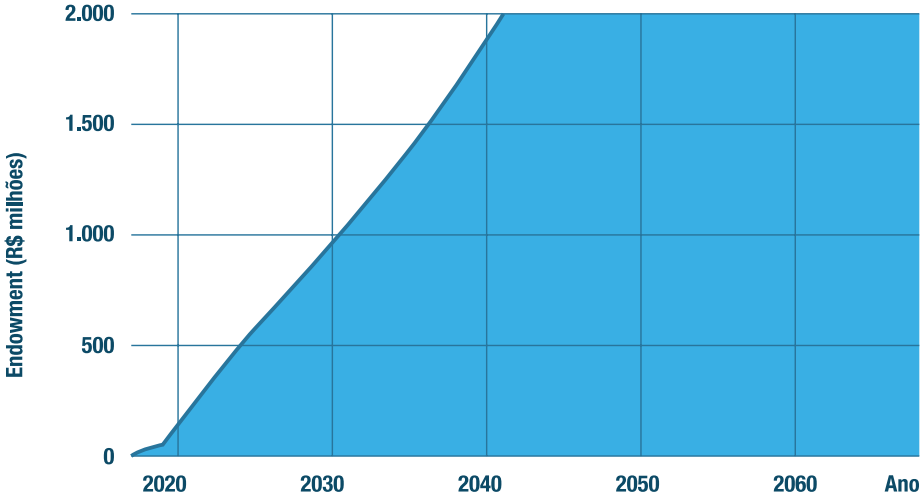


GRÁFICO 2

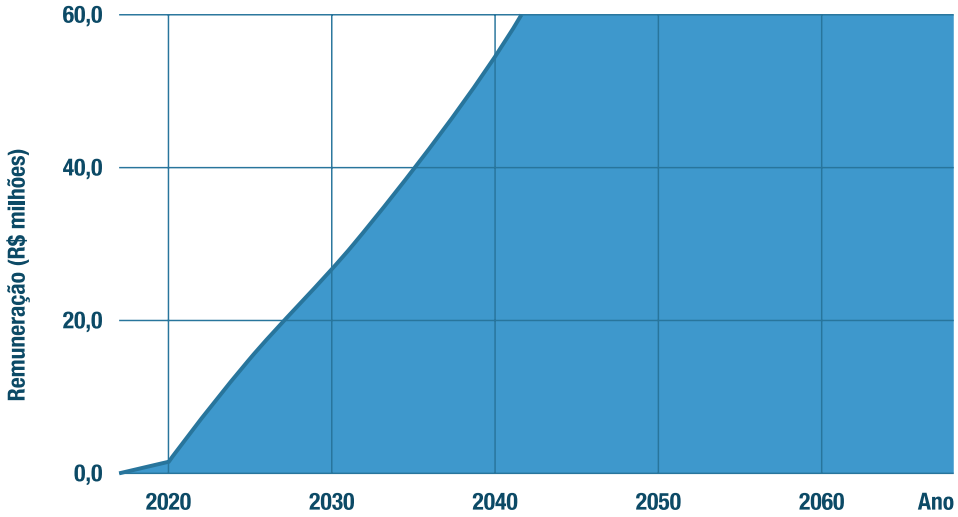
Evolução do valor acumulado destinado ao fundo patrimonial (em milhões de reais)



Essa parece ser a posição do Comitê de Supervisão Independente do acordo de leniência, segundo o qual, "futuramente, a renda, ou mesmo parte do montante principal, seria destinada aos projetos definidos segundo as melhores práticas em estudo, de modo a garantir a conservação do montante principal e a disponibilidade dos recursos reservados para a finalidade social da leniência"[15].

GRÁFICO 3

Evolução do valor da remuneração financeira (Selic) do fundo patrimonial (em milhões de reais)



O cenário projetado para a Iniciativa de Integridade e Cidadania é de plena sustentabilidade financeira e capacidade de investimento elevada – R$ 60 milhões, entre investimentos em projetos sociais e despesas de manutenção.

15 Comitê de Supervisão Independente. *Primeiros passos para a realização do investimento social: sugestão de encaminhamento oferecida pelo CSI às partes do Acordo de Leniência.* Comitê de Supervisão Independente, Acordo de leniência da J&F Investimentos S.A, 2017, p. 4.

7 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Amalia Fischer Pfaeffle é doutora pela UFRJ em Comunicação e Cultura. Foi doadora do fundo Semillas no México e consultora do Centro Mexicano de Filantropia durante dois anos. Coordenadora-geral do Fundo ELAS, cujo objetivo é promover e fortalecer o protagonismo das mulheres, mobilizando e investindo recursos em suas iniciativas. A entrevista aconteceu em 27 de julho de 2018, na sede da Fundação Getulio Vargas. Os entrevistadores foram Michael Freitas Mohallem, Denise Dora, Pedro Strozenberg e Fabiano Angélico.

Ana Valéria Araújo é advogada formada pela Faculdade de Direito da UERJ, mestre em Direito Internacional pela American University, especializada em direitos indígenas e na defesa dos direitos socioambientais. Foi diretora executiva da Rainforest Foundation US, em Nova York (EUA), e é sócia-fundadora do ISA (Instituto Socioambiental). Atualmente, é coordenadora executiva do Fundo Brasil de Direitos Humanos desde 2006. A entrevista ocorreu em 4 de julho de 2018 por *Skype*. O entrevistador foi Michael Freitas Mohallem.

Ana Toni é graduada em Economia e Estudos Sociais pela Universidade de Swansea, mestre em Políticas da Economia Mundial pela London School of Economics and Political Science (LSE) e doutora em Ciência Política pela UERJ. Foi diretora da Fundação Ford no Brasil por quase 10 anos, gerenciando as áreas de direitos humanos, desenvolvimento sustentável, democratização midiática e discriminação racial e ética. No Greenpeace, trabalhou inicialmente como diretora da unidade de políticas do Greenpeace Internacional e, posteriormente, como assessora sênior do Greenpeace Alemanha. É diretora executiva do Instituto Clima e Sociedade (iCS) e sócia-fundadora da Gestão de Interesse Público (GIP). Atualmente, integra a Rede de Mulheres Brasileiras Líderes pela Sustentabilidade e é membro dos conselhos da Agência Pública, do WINGS (Worldwide Initiatives for Grantmaker Support), da Gold Standard Foundation, do ITS e do Fundo Baobá por Igualdade Racial e da Wikimedia Foundation. A entrevista ocorreu em 2 de agosto de 2018 na sede do Instituto Clima e Sociedade. O entrevistador foi Michael Freitas Mohallem.

Andre Degenszajn é bacharel e mestre em Relações Internacionais. Foi secretário-geral do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (Gife) entre 2013 e 2017. Foi fundador do Conselho Diretor da Conectas Direitos Humanos e atualmente o integra. É membro do Conselho Diretor da WINGS e da Oxfam Brasil. É diretor presidente do Instituto Ibirapitanga, criado em 2017 pelo cineasta Walter Salles, que

pretende apoiar iniciativas voltadas para a justiça racial e sistemas alimentares. A entrevista ocorreu em 25 de junho de 2018 na sede do instituto Ibirapitanga. Os entrevistadores foram Gabriela Gattulli e Michael Freitas Mohallem.

José Marcelo Zacchi é bacharel em Direito pela USP e mestre em Administração Pública pela Universidade de Harvard. Atualmente, é membro do conselho de governança da Associação Casa Fluminense, pesquisador associado do Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade (Iets) e secretário-geral no Gife. A entrevista ocorreu em 7 de agosto de 2018 por *Skype*. O entrevistador foi Michael Freitas Mohallem.

Maria Amália Souza é formada em Desenvolvimento Internacional e Meio Ambiente pelo World College West. Foi uma das fundadoras da Rede Filantropia para a Justiça Social (cuja comissão diretiva integra), representa o Fundo Casa em várias coalizões globais, como GAGGA (Global Alliance for Green and Gender Action) e a Aliança Global dos Fundos Socioambientais. Participa do Conselho Consultivo da The Ocean Foundation e é presidente do Conselho do Instituto Nupef (Núcleo de Pesquisas, Estudos e Formação). É fundadora e diretora executiva do Fundo Socioambiental Casa. A entrevista ocorreu em 30 de julho de 2018 por *Skype*. O entrevistador foi Michael Freitas Mohallem.

Nadine Gasman é médica, com mestrado em Saúde Pública pela Universidade de Harvard e doutorado em Gerenciamento e Políticas da Saúde pela Universidade Johns Hopkins. Trabalhou em vários outros postos juntamente com os governos do México e da Nicarágua, e foi fundadora e diretora-geral do Grupo de Saúde da América Latina (empresa de consultoria independente). Foi diretora do Ipas México, ONG internacional dedicada aos direitos sexuais e reprodutivos. Foi diretora da Campanha do Secretário-Geral das Nações Unidas UNA-SE pelo Fim da Violência Contra as Mulheres para a América Latina e Caribe. Atualmente, é a representante do Escritório da ONU Mulheres no Brasil. A entrevista ocorreu em 9 de outubro de 2018 por *Skype*. O entrevistador foi Michael Freitas Mohallem.

Pedro Abramovay é advogado, formado em Direito pela USP e mestre em direito pela UNB. Foi assessor jurídico da liderança do governo no Senado Federal, assessor especial do Ministro da Justiça, secretário de assuntos legislativos e secretário nacional de Justiça (2010), professor da FGV Direito Rio e Diretor de Campanhas da Avaaz. Atualmente, é diretor para a América Latina da Open Society Foundations. A entrevista ocorreu em 6 de agosto de 2018 na sede da fundação *Open Society*. O entrevistador foi Michael Freitas Mohallem.

Selma Moreira é formada em Administração de Empresas, com foco nas áreas de responsabilidade social, sustentabilidade e gerenciamento de

institutos. Trabalhou por muitos anos em instituições privadas, foi consultora de cooperativas populares e gestora do projeto de desenvolvimento ReDes. É diretora executiva do Fundo Baobá há quatro anos, cujo objetivo é mobilizar pessoas e recursos, no Brasil e no exterior, para apoiar projetos pró-equidade racial de organizações da sociedade civil (OSCs) afro-brasileiras. A entrevista ocorreu em 4 de julho de 2018 por *Skype*. Os entrevistadores foram Marcus Repa e Michael Freitas Mohallem.

Sérgio Haddad é educador e economista, e doutor em Sociologia da Educação pela USP. Tem experiência na área de educação, com ênfase em educação de jovens e adultos, educação popular e políticas públicas. É coordenador da unidade de formação da Ação Educativa, associação civil sem fins lucrativos que atua nos campos da educação da cultura e da juventude, na perspectiva dos direitos humanos. A entrevista ocorreu em 3 de julho de 2018 na sede a instituição Ação Educativa. Os entrevistadores foram Marcus Repa e Denise Dora.

BIBLIOGRAFIA

ABOUT GVE, Global Value Exchange. 2016. Disponível em <http://www.globalvaluexchange.org/news/b07bcb501c>.

ANHEIER, Helmut K.; DALY, Siobhan. *Philanthropic Foundations: A New Global Force?* London School of Economics and Political Science, 2004. Disponível em: <http://www.lse.ac.uk/internationalDevelopment/research/CSHS/civilSociety/yearBook/chapterPdfs/2004-05/Chapter7.pdf>.

ARAÚJO, O.; CARRENHO, A. C. B. P. (orgs.) *Diferença entre associação e fundação*. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis), 2009.

BOARDSOURCE. *Recommended Governance Practices*. 2016. Disponível em: <https://boardsource.org/wp-content/uploads/2016/10/Recommended-Gov-Practices.pdf>.

BOIARDI, P.; HEHENBERGER, L.; GIANONCELLI, A. *Impact Measurement in Practice – In-Depth Case Studies*. European Venture Philanthropy Association, EVPA, 2016. Disponível em: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/impact-measurement-in-practice-in-depth-case-studies>.

BRASIL, Lei 13.019 de 31 junho 2014, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>.

_____. Lei 9.532 de 10 de dezembro de 1997, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9532.htm>.

_____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>.

_____. Lei 12.846 de 1 de agosto de 2013, Brasília, DF, jul. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>.

BUCHANAN, P. *Opinion: 5 Issues Foundations Must Confront to Stay Relevant*. The Chronicle of Philanthropy, 2016. Disponível em: <https://www.philanthropy.com/article/Opinion-5-Issues-Foundations/236339>.

CHENE, M. *Developing a Code of Conduct for NGO*. Transparency International, 2009. Disponível em: <https://www.u4.no/publications/developing-a-code-of-conduct-for-ngos/>.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Acordo de leniência com a Odebrecht prevê ressarcimento de 2,7 bilhões. Brasília, 9 jul. 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/07/acordo-de-leniencia-com-a-odebrecht-preve-ressarcimento-de-2-7-bilhoes>.

COUNCIL ON FOUNDATIONS. *Sample Conflict of Interest Policies from the Council*. 2010. Disponível em: <http://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/Sample-Conflict-of-Interest-Policies-From-the-Council.pdf>.

_____. *Record Retention for Foundations*,. 2018. Disponível em: <https://www.cof.org/content/record-retention-foundations>.

COMITÊ DE SUPERVISÃO INDEPENDENTE. *Primeiros passos para a realização do investimento social: sugestão de encaminhamento oferecida pelo CSI às partes do Acordo de Leniência*. Comitê de Supervisão Independente, Acordo de leniência da J&F Investimentos S.A, 2017.

DUFTON, R. *Shining a Light on Foundations: Accountability, Transparency and Self-Regulation*. Philanthropy Impact, 2014. Disponível em: <http://www.philanthropy-impact.org/article/shining-light-foundations-accountability-transparency-and-self-regulation>.

EBRAHIM, A. *The Many Faces of Non-profit Accountability. Working paper*. Harvard Business School, 2010. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-069.pdf>.

ENCCLA. *O que é o whistleblower?* Disponível em: <http://enccla.camara.leg.br/noticias/o-que-e-o-whistleblower>.

EUROPEAN FOUNDATION CENTRE. *Principles of Good Practice: A Self-Regulatory Tool for Foundations.* EFC, 2013. Disponível em: <http://www.efc.be/wp-content/uploads/2015/04/Principles_to_AGA.pdf>.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (Gife). *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. 2. ed. São Paulo: IBGC e Gife, 2014.

_____. Censo GIFE 2016. 1. ed. São Paulo: Gife, 2017, 256 p.

_____; FOUNDATION CENTER. *Key Facts sobre o Investimento Social Privado*. São Paulo: GIFE; Foudation Center, 2017. Disponível em <https://gife.org.br/censo-gife/>. On-line.

GRISWOLD, John S.; JARVIS, William F. *Governance and Compliance Issues for*

Foundation Financial Management. Commonfund Institute, Council of Foundations, 2015. Disponível em: <https://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/COF_WP_GOV.pdf>.

GUIDESTAR. *A Guide to Good Practices in Foundation Operations*. 2017. Disponível em: <https://learn.guidestar.org/hubfs/Docs/foundation-good-practices.pdf>.

HARTAY, E.A; ROSENZWEIGOVÁ, I. *The Regulatory Framework for Fundraising in Europe*. European Centre for Not-for-profit Law (ECNL), 2017. Disponível em: <http://ecnl.org/wp-content/uploads/2017/11/The-Regulatory-Framework-for-Fundraising-in-Europe_ECNL-research.pdf>.

HELLMANN, Sue D. *Annual Report 2016: Letter from the CEO*. Gates Foundation, 2016. Disponível em: <https://www.gatesfoundation.org/Who-We-Are/Resources-and-Media/Annual-Reports/Annual-Report-2016>.

INSTITUTO BANCORBRÁS. *Definições de ONGs, OS, OSC, OSCIP*. Publicado em 11 de outubro de 2016. Disponível em: <http://www.institutobancorbras.org.br/posts/dica/336-definicoes-de-ong---os---osc---oscip>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo, 2015, p. 24. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>.

IRIS. *Iris Users*. Disponível em: <https://iris.thegiin.org/users>.

KELLY, K.; GRAYCAR, A. *Using Compensation Funds to Support Anti-corruption Interventions*. Report to Transparency International, Flinders University, Adelaide, Australia, 2016.

KUKTSCHKA, R. M. *Income and Asset Declarations for NGOs*. Transparency International, 2017. Disponível em: <https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Income-and-asset-declarations-for-NGOs-2017.pdf>.

LOPEZ, F. G. (org.) *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_das_organizacoes_da_sociedade_civil_no_brasil.pdf>.

MARTINI, M. *Best Practices and Challenges for Whistleblowing Systems in Multinational Companies*. Transparency International, 2014. Disponível em: <https://www.transparency.org/whatwedo/answer/best_practice_and_challenges_for_whistleblowing_systems_in_multinational_co>.

_____. *Codes of Ethics for Companies: Good Practices and Resources*. Transparency International, dec. 2014. Disponível em: <https://www.transparency.org/whatwedo/answer/code_of_ethics_for_companies_good_practices_and_resources>.

MCGILL, L. T. *Number of Registered Public Benefit Foundations in Europe Exceeds 147,000*. Dafne, 2016. Disponível em: <https://dafne-online.eu/wp-content/uploads/2016/10/PBF-Report-2016-9-30-16.pdf>.

MILLER, C. *Building a Foundation for the 21st Century*. Heron, New York, 2016. Disponível em: <https://www.heron.org/engage/publications/building-foundation-twenty-first-century>.

MILNER, A. *The Global Landscape of Philanthropy*. WINGS, 2018. Disponível em: <http://www.efc.be/news/wings-launch-global-landscape-of-philanthropy-report/>.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Lei Anticorrupção*. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao>.

_____. *Perguntas frequentes: saiba mais sobre as inovações da Lei Anticorrupção e os tópicos da regulamentação como multas, acordo de Leniência, processo administrativo, programa de integridade de cadastros*. 17 mar. 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao/perguntas-frequentes#objetivo-acordo-leniencia>.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. *Memorando de entendimento MPF, J&F Investimentos e Transparency International*, 2017. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/Memo%20entendimentos%20J-F.pdf>.

_____. *Acordo de Leniência*. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/acordo-leniencia>.

_____. *Força-tarefa das Operações Greenfield, Sépsis e Cui Bono, Operação Carne Fraca. Acordo de Leniência*. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/acordo-leniencia>.

MOHALLEM, M. F.; BRANDÃO, B. et al. *Novas medidas contra a corrupção*. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas, 2018.

OBSERVATÓRIO DO TERCEIRO SETOR. *Legislação*. Disponível em: <http://observatorio3setor.org.br/o-3-setor-2/legislacao/>.

OLAYA, J.; ATTISSO, K.; ROTH, A. *Repairing Social Damage Out of Corruption Cases: Opportunities and Challenges as Illustrated in the Alcatel Case in Costa Rica*, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1779834>

OPEN OWNERSHIP. *About the Project*. Disponível em: <https://openownership.org/about/>.

PAGOTTO, L. M. *et al*. *Entre o público e o privado: caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio*. São Paulo: GVces, 2016.

PATHWAY L. *Governance & Compliance*. 2017. Disponível em: <http://pathwaylaw.com/nonprofit-law/governance-compliance/>.

PHILANTHROPY AND THE SDGS. *Engaging Brazilian Social Private Investment in the Global Development Agenda*. SDG Philanthropy Platform, 2017.

QUICK, E.; KRUSE, T. A; PICKERING, A. P. *Rules to Give By- A Global Philanthropy Legal Environment*. NEXUS, McDermott Will & Emery, Charities Aid Foundations, 2014.

RAHMAN, Kaunais. *Anti-corruption Helpdesk. Good Practices in Governance, Transparency and Accountability for Foundations*. Transparency International, 2018.

SALAMON, L. M. *Filantropização via privatização: garantindo receitas permanentes para o bem comum*. São Paulo: Idis (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social), 2016.

SIEMENS INTEGRITY ANNUAL REPORT, 2016. Disponível em: <https://w5.siemens.com/spain/web/es/home/corporacion/compliance/Documents/siemens-integrity-initiative-annual-report-2016.pdf>.

TOEPLER, S. *Foundations in Germany and the USA: Comparative Observations. Philanthropy in Transatlantic Perspective*. Non-profit and Civil Society Studies, 2016.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Business Principles for Countering Bribery: A Multi-stakeholder Initiative. Transparency International, 2013.

_____. *Cooperation Plan TI-S & TI- Brazil: Compensation Funds*, 2018.

Transparência Internacional Brasil
Associação Transparência e Integridade
Rua Dr. Virgílio de Carvalho Pinto, 445
São Paulo, SP

brasil@br.transparency.org
www.transparenciainternacional.org.br