Guia I: Governança

Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de organizações de empregadores eficazes

Governança em Organizações de Empregadores

Criando e implementando práticas de governança eficaz

Brasília
2008

Guia I – Governança

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Armando de Queiroz Monteiro Neto
Presidente

Diretoria Executiva
José Augusto Coelho Fernandes
Diretor

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor de Operações

Marco Antonio Reis Guarita
Diretor de Relações Institucionais

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT

Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de organizações de empregadores eficazes

Guia I – Governança

Governança em Organizações de Empregadores

Criando e implementando práticas de governança eficaz

Programa de Desenvolvimento Associativo

Produzido para o Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho por professores do MBA sobre Organizações Internacionais da Universidade de Genebra.

Brasília
2008

Copyright © Organização Internacional do Trabalho – 2005

As publicações da Repartição Internacional do Trabalho gozam da proteção dos direitos de propriedade intelectual devido ao protocolo 2, anexo à Convenção Universal sobre Direito do Autor. Entretanto, trechos dessas publicações podem ser reproduzidos sem autorização, com a condição de que se mencione a fonte. Os direitos de reprodução ou de tradução podem ser obtidos mediante solicitação ao Escritório de Publicações (Direitos do Autor e Licenças), Repartição Internacional do Trabalho CH 1211, Genebra 22, Suíça. Essas solicitações serão bem-vindas.

A edição original desta obra foi publicada pela Repartição Internacional do Trabalho, Genebra, sob o título Una organización de empleadores eficaz. Una serie de guías prácticas para la creación de organizaciones de empleadores eficaces. Guía I: Governança. Copyright © 2005 Organização Internacional do Trabalho.
Traduzido e reproduzido de acordo com autorização.

As designações empregadas nas publicações da OIT, as quais estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, bem como a forma em que aparecem nas obras, não implica juízo de valor por parte da OIT no que se refere à condição jurídica de nenhum país, área ou território citados ou de suas autoridades, ou, ainda, concernente à delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões contidas nos estudos, artigos e outras contribuições cabe exclusivamente ao(s) autor(es) e a publicação dos trabalhos pela OIT não constitui endosso às opiniões nelas expressadas.

As referências a nomes de empresas, produtos comerciais e processos não representam aprovação pela OIT, bem como a omissão do nome de determinada empresa, produto comercial ou processo não deve ser interpretada como um sinal de sua desaprovação por parte da OIT.

Disponível também em inglês, francês e espanhol.

FICHA CATALOGRÁFICA

O68g

Organização Internacional do Trabalho.
Guia I : governança : governança em organizações de empregadores : criando e implementando práticas de governança eficaz. / Organização Internacional do Trabalho. – Brasília : CNI, 2008.
64 p. : il. ; 21 cm.

ISBN 978-85-88566-97-2

Tradução de: Guia II: estratégia

1. Empregadores 2. Administração e organização 3. Estratégia 4. Governança I. Título

CDU: 328.184

CNI
Confederação Nacional da Indústria
Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3317- 9001
Fax: (61) 3317- 9994
http://www.cni.org.br

Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC
Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992
sac@cni.org.br

A publicação da Série Uma Organização de Empregadores Eficaz é uma iniciativa da Confederação Nacional da Indústria no âmbito do Programa de Desenvolvimento Associativo. Executado em parceria com as Federações de Indústria, este Programa busca modernizar os sindicatos de empregadores e fortalecer sua atuação na defesa de dos interesses da Indústria, contribuindo para a competitividade das empresas e o desenvolvimento sustentável do País. Neste sentido, são desenvolvidas diversas ações, relacionadas a capacitação de lideranças, planejamento e gestão dos sindicatos empresariais, marketing associativo e serviços para associados.

Os quatro guias desta Série foram publicados originalmente pela Organização Internacional do Trabalho em inglês e espanhol e abordam os seguintes temas:

- Guia I - Governança
- Guia II - Estratégia
- Guia III - Lobby
- Guia IV - Geração de Recursos

A CNI entende que o conteúdo destes guias é importante contribuição para a atuação e gestão de organizações de representação empresarial.

Programa de Desenvolvimento Associativo

Sumário

Seção 1 Como usar este guia **7**

Seção 2 As organizações de empregadores e a governança **11**

Seção 3 Instituições de Governança: a Assembléia de Associados, o Conselho de Administração, o Executivo Principal e a Administração **15**

Seção 4 Ferramentas de governança – regulamentos; comitês e grupos de trabalho; transparência e comunicação **27**

Seção 5 As *checklists* da governança eficaz **35**

Seção 6 O que dizem os *experts* em ciências empresariais **41**

Seção 7 Leituras complementares e *links* em governança e organizações de empregadores **45**

Seção 8 Um modelo de estatuto de uma organização de empregadores **49**

Seção 1 Como usar este guia

Criando e implementando boa governança é o primeiro guia da coleção **Uma Organização de Empregadores Eficaz**.

Esta coleção pretende ajudar executivos, diretores e gerentes das organizações de empregadores a construir e administrar tais organizações de modo mais estratégico e eficaz. Está dirigida principalmente aos encarregados de criar, estabelecer, desenvolver e administrar organizações de empregadores, de âmbito nacional, nos países menos desenvolvidos e em economias em transição. No entanto, também proporcionará muitas orientações às organizações setoriais e regionais, criadas para representar e defender os interesses dos empregadores, e será de interesse para as organizações nacionais de empregadores nos países desenvolvidos. Este guia será útil especialmente para as organizações que estejam planejando realizar ou já estejam efetuando uma revisão estratégica de seus atuais procedimentos operacionais.

O guia I da coleção **Uma Organização de Empregadores Eficaz** foi elaborado em resposta às perguntas cada vez mais freqüentes sobre os temas da organização de empregadores e de sua governança. Apresenta num formato de leitura amena, os princípios básicos essenciais para o desenvolvimento e a manutenção de práticas eficazes de boa governança neste tipo de organização.

Numa organização de empregadores, uma boa governança é obtida geralmente por meio de:

- Estabelecimento de estruturas e procedimentos democráticos para a tomada de decisões;
- Existência de controles mútuos adequados nas instâncias decisórias;
- Transparência nos processos decisórios, na execução e na comunicação com os seus membros;
- Eliminação de influências supérfluas e indevidas nas decisões.

Cada um destes pontos é examinado nas seções 3 e 4, sob o título "Instituições de Governança" e "Ferramentas de Governança". A seção 3 considera a estrutura e as funções de uma Assembléia de Associados;

Checklists	*As checklists* (ou listas de revisão) ajudam a determinar qual é a situação atual da sua organização, identificar as deficiências na governança, e a planejar a elaboração e a implementação de estruturas e processos mais adequados.
Melhores práticas	As melhores práticas proporcionam exemplos de como outras organizações agiram ao lidar com os problemas que você enfrenta.
Citações-chave	Citações-chave de autores respeitados ilustram os pontos mais importantes, e você pode usá-las em suas próprias apresentações e documentos.

a composição e as responsabilidades do Conselho de Administração; e a designação e responsabilidades do Executivo Principal e da administração da organização. A seção 4 revisa os regulamentos da organização de empregadores, o uso de comitês e de grupos de trabalho, a transparência e a comunicação.

A seção 5 do guia oferece o conjunto das *checklists,* reunindo as *checklists* específicas apresentadas no final das seções. Deste modo, a *checklist* atua como uma ferramenta extremamente útil para examinar a organização. A *checklist* pode ser usada após a leitura completa deste guia, com o fim de facilitar o plano de ação, ou no princípio da leitura, como medida de referência da situação de sua organização em termos de governança.

Quase no final do guia há um sumário da bibliografia acadêmica sobre governança – "Que dizem os gurus de negócios?". Essa seção descreve, em um contexto acadêmico, o método analítico usado neste manual. É uma seção "independente" que proporciona ao leitor informação acadêmica básica sobre o tema de governança e sugere leituras adicionais, indicadas na seção 7.

A seção "Outras leituras e fontes de informação sobre governança e as organizações de empregadores" identifica idéias gerais para leitura ou ajuda adicional, e sugerem outras fontes relacionadas com as organizações de empregadores e governança. Há relativamente pouco material específico disponível e, dele, muito foi elaborado pelo Escritório para Atividades de Empregadores da Organização Internacional do Trabalho.

Finalmente, a seção 8 do guia mostra um "modelo" ou "exemplo" de estatuto de uma organização de empregadores. O modelo será útil para os que estejam partindo do zero no processo de criação, para os que estejam revisando um estatuto já existente, mas obsoleto, ou ainda para aqueles que estejam efetuando um exame sistemático das disposições estatutárias vigentes, a fim de verificar se os pontos mais importantes são tratados de forma eficaz.

O estabelecimento de regulamentos eficazes em áreas-chave é o ponto de partida essencial no sentido da boa governança, mas não é suficiente. A prática cotidiana de boa governança depende das atitudes e condutas dos numerosos membros que compõem a entidade: o Conselho de Administração, o gerenciamento e os funcionários das organizações de empregadores.

O alcance deste guia está deliberadamente limitado ao tema específico da governança nas organizações de empregadores. Distingue claramente a administração de uma organização de empregadores da condução da boa governança. Evidentemente, tanto a boa administração como a boa governança se complementam para a construção de organizações de empregadores bem-sucedidas e sustentáveis. O gerenciamento estratégico destas organizações, incluindo fixar prioridades e metas e assegurar a execução apropriada dos planos de ação, temas importantes por si mesmos, é tratado no Guia II do conjunto "Uma organização de empregadores eficaz".

Todos os guias deste conjunto foram concebidos como ferramentas de uso múltiplo. Ainda que a leitura deste guia sobre governança possa ser interessante e relativamente fácil, ler do princípio ao fim não é a única ou a melhor maneira de aproveitá-lo ao máximo. Muitas vezes, as organizações terão interesses particulares no âmbito da governança. Como exemplo, a composição e as responsabilidades do Conselho de Administração pode ser um tema crucial para uma organização, enquanto que para uma outra poderia ser urgente a designação de um novo Executivo Principal. A maioria das organizações de empregadores se beneficiará usando as *checklists* como ferramenta de auditoria para ajudar a identificar as fortalezas e as debilidades de seus atuais sistemas de governança.

Finalmente, este é um breve guia para um assunto complexo. Não pretende ser exaustivo nem conter idéias originais. O guia em grande parte se apoiou em materiais já existentes sobre o tema de governança em geral. Presta especial atenção ao trabalho efetuado com as organizações de empregadores e aproveita a experiência dos autores na observação do que é, ou não, eficaz na prática cotidiana. No texto e nas sugestões de outras leituras, procurou-se reconhecer a diversidade de fontes utilizadas.

Seção 2 As organizações de empregadores e a governança

Citação-chave

"Ver o que é correto e não fazê-lo é falta de coragem"

Confúcio
Filósofo chinês,
551-479 A.C.

Nos últimos anos, infelizmente, tem ficado claro que a boa governança é um problema sério para as empresas de todo o mundo. Os repetidos escândalos empresariais resultantes da falta de equilíbrio e deficientes controles na conduta de alguns executivos têm destruído a reputação de empresas individuais e prejudicado seriamente a confiança do público nas empresas como um todo.

As organizações de empregadores se diferenciam das companhias do setor privado em muitos aspectos. No entanto, muitos dos princípios de boa governança que devem ser encontrados nas empresas também devem estar presentes nas organizações que as representam. Isto é lógico porque as organizações de empregadores com freqüência representam os interesses empresariais nos debates sobre a boa governança e ética. De um ponto de vista mais prático, sem um sistema de governança eficaz, as organizações de empregadores correm o risco de não alcançar o seu objetivo básico: defender os interesses dos seus membros.

Em outras palavras, a boa governança reforça a capacidade das organizações de empregadores de representar os interesses dos seus membros, com credibilidade e eficácia, e impacta positivamente sua capacidade de crescer e desenvolver-se.

Importância e objetivo da boa governança

A boa governança é a base sobre a qual se constrói qualquer organização. Isto é válido para países, empresas, sindicatos e também para organizações de empregadores.

A existência de uma boa governança indica que uma organização possui as instituições e ferramentas necessárias para assegurar credibilidade, integridade e autoridade na criação de regulamentos, na tomada de decisões e no desenvolvimento de programas e políticas que refletem as necessidades e os pontos de vista dos seus membros. É principalmente através de uma boa governança que uma organização de empregadores mantém a confiança de seus membros e fortalece sua reputação e influência perante seus interlocutores.

A falta de boa governança numa organização de empregadores não só pode prejudicar a reputação e reduzir a eficiência da própria organização, mas também pode vir a prejudicar a credibilidade daqueles que está representando. A boa governança também é um elemento essencial para garantir que a organização atua em defesa dos genuínos interesses de seus membros.

A preocupação por uma boa governança não é crucial só para as organizações de empregadores nas economias desenvolvidas, abaladas pelos recentes escândalos empresariais. Estas organizações também têm um papel importante a desempenhar nas economias de mercado emergente e em transição. Nas economias que se encontram em meio de reforma e transição, é essencial que as organizações patronais proporcionem exemplos de práticas de boa governança. Os governos e sindicatos necessitam organizações interlocutoras idôneas e transparentes, e que representem os genuínos interesses dos empregadores.

E, finalmente, os doadores nacionais e internacionais interessados em investir no desenvolvimento mais amplo das organizações de empregadores precisam ter a garantia de que estas instituições são legítimas, transparentes e organizadas.

Terminologia

A terminologia relativa às organizações de empregadores e suas partes constituintes pode variar de um país a outro e de uma indústria a outra. Procurando dar consistência aos termos usados, este guia utiliza os seguintes conceitos:

- Uma organização de empregadores é um grupo voluntário constituída por empresas ou associações de empregadores.
- A instância decisória superior da organização de empregadores é a Assembléia de Associados, também chamada Reunião Geral, Assembléia Geral Anual ou simplesmente Assembléia Geral.
- O órgão diretivo superior, eleito pelos membros, é conhecido como Conselho de Administração. Outros termos também usados são: Comitê-Executivo, Comitê Administrativo ou Conselho. Na liderança desse Conselho se encontra o Presidente da organização.
- O gerente superior designado pelo Conselho é o Executivo Principal. Outros termos utilizados seriam: Secretário-Geral, Diretor-Geral, Diretor-Executivo, Executivo Principal Delegado (CEO, por sua sigla em inglês), Gerente Geral ou simplesmente Diretor ou Gerente.

Ainda que este guia utilize determinados termos, isso não significa que um termo seja preferível a outro. O que têm importância são os princípios fundamentais da boa governança; os títulos e denominações são principalmente questões de preferência ou de costume.

O âmbito jurídico

Na maioria dos países, e a fim de operar com autoridade legal, exige-se que as organizações de empregadores se registrem sob uma forma organizacional específica, criada para as associações sem fins lucrativos. Ainda que as leis sejam diferentes em cada país, geralmente incluem disposições destinadas a proteger os direitos e os interesses dos membros e de terceiros, definindo assim um contexto obrigatório para a governança, no qual as práticas e os procedimentos internos adequados podem ser desenvolvidos.

Certas normas nacionais de governança que afetam as empresas em todo o mundo são dignas de menção. Dentre elas, a principal é a Lei Sarbanes-Oxley, aprovada nos Estados Unidos em 2002, que se refere aos problemas de governança vinculados com os demonstrativos financeiros e sua supervisão, em conseqüência de escândalos similares aos da empresa Enron no começo desta década.

Por outro lado existem diretrizes internacionais não-compulsórias sobre a governança de empresas cujas ações se negociam em Bolsas de Valores, com freqüência chamadas ***diretrizes para a governança empresarial***. Diretrizes desta natureza estão incluídas no recente documento da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE, ***Princípios para a Governança de Empresas*** (2004) e, em menor escala, em ***Diretrizes para Empresas Multinacionais***. Há várias instituições nacionais e internacionais dedicadas exclusivamente a promover a excelência dos padrões de governança nas empresas.

Mesmo que nenhuma destas normas de governança se aplique especificamente a uma organização de empregadores, criam um ambiente de maiores expectativas na governança do setor privado. São pontos de partida úteis para aqueles que desejam pesquisar mais sobre governança, e foram usadas na preparação destas diretrizes.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem várias convenções que, mesmo não estando dirigidos especificamente à governança de uma organização de empregadores, estabelecem alguns princípios fundamentais (ver quadro 1), como o princípio da participação voluntária numa organização de empregadores. Apesar de seu papel-chave como porta-voz das empresas, há poucas diretrizes relacionadas à governança de organizações de empregadores.

As organizações de empregadores e seus membros

Uma organização de empregadores representa interesses comuns de um grupo de companhias, ou de organizações patronais regionais ou setoriais. Procura

Convenções da Oit Relacionadas à Governança de Organizações de Empregadores

- Convenção nº 87 sobre a Liberdade sindical e a proteção do direito de sindicalização (1948)
  - Artigo 2º: ... os empregadores..., sem autorização prévia, têm o direito de constituir e... filiar-se a organizações que estimem convenientes.
  - Artigo 3º: ... as organizações de empregadores têm o direito de redigir seus estatutos e regulamentos, eleger livremente seus representantes, organizar sua administração e atividades e formular seu programa de ação.
  - Artigo 4º: ... as organizações de empregadores não estão sujeitas à dissolução ou suspensão por autoridade administrativa".
- Convenção nº 144 sobre Consultas Tripartites para promover a aplicação das Normas Internacionais do Trabalho (1976)
  - Artigo 3º: Os representantes dos empregadores... serão eleitos livremente pelas organizações que os representam, onde tais organizações existam.

estabelecer e manter um ambiente no qual as empresas possam crescer e ter êxito. Isso compreende a defesa e o diálogo com o Governo sobre questões de importância para seus membros; e com freqüência inclui o diálogo social com os sindicatos. Algumas organizações de empregadores se envolvem em negociações coletivas com os sindicatos, em nome de seus membros (empresas individuais).

Além da representação de seus membros no âmbito nacional, uma organização de empregadores pode representar os interesses do grupo em âmbito regional/internacional e em várias organizações internacionais. Como exemplos, a patronal de empresários europeus (UNICE) os representa ante a União Européia, o Comitê Consultivo Empresarial e Industrial (BIAC, por sua sigla em inglês) os representa frente à OCDE, e a Organização Internacional de Empregadores (OIE) os representam ante a OIT.

As organizações de empregadores proporcionam cada vez mais serviços e benefícios adicionais aos seus membros. Estas organizações podem ser úteis aos seus clientes, mantendo-os informados dos acontecimentos importantes da indústria, da evolução da macroeconomia, das leis governamentais e das novas tendências sociais. Muitas vezes também prestam outros tipos de serviços como treinamento, consultoria ou representação legal e assessorias.

Critérios de Filiação

Os requisitos específicos para participar como membro de uma organização de empregadores pode variar de um país a outro e de uma indústria a outra. No entanto, o estatuto deve explicitar claramente quem pode e quem não pode filiar-se à organização. Em geral, a participação se restringe às pessoas, empresas ou outras organizações empregadoras de mão-de-obra comprometidas com a produção comercial ou a manufatura de bens ou produtos básicos, ou na prestação de serviços. Em alguns países, a organização nacional de empregadores inclui as organizações patronais regionais ou setoriais, que funcionam com regras de filiação similares. Outras pessoas ou organizações que não cumprem com esses requisitos também podem ser admitidas como membros "associados" ou "filiados", se a organização em questão considerar conveniente. Os casos mais típicos de candidatos vedados a participar em organizações de empregadores são os que

representam sindicatos ou o Governo. Em qualquer circunstância, a filiação deve ser estritamente voluntária. Como estabelecido nas convenções da OIT nº 87 e nº 98, a filiação voluntária é um princípio fundamental e internacionalmente aceito para formar uma organização de empregadores. Ademais, de acordo com as convenções das Nações Unidas e da OIT contra a discriminação, a participação numa organização de empregadores não deve fundamentar-se em condição racial, religiosa, étnica ou de gênero.

Seção 3 Instituições de Governança: a Assembléia de Associados, o Conselho de Administração, o Executivo Principal e a Administração

Citação-chave

"Quando se aplicam disciplina e elevados princípios morais, a camaradagem e a confiança surgem naturalmente."

Tao Zhu Gong,
Assessor do Imperador do Reino de Yue,
cerca de 500 a.C.

A Assembléia de Associados

Os membros de uma organização de empregadores devem ser os principais beneficiários das atividades da organização, assim como a máxima autoridade em sua governança. A autoridade e a legitimidade dos membros do Conselho de Administração emanam diretamente do apoio dos membros. A credibilidade da organização de empregadores se fundamenta no fato de ser verdadeiramente representativa dos interesses dos membros. Em geral, os membros são representados através da Assembléia que atua como instituição-chave de governança.

Composição da Assembléia de Associados

A forma de participação dos membros na gestão da organização pode variar de acordo com o tamanho (quantidade de membros) e a complexidade (número de indústrias e regiões geográficas) da organização, e deve estar claramente estabelecida nos estatutos. Numa organização de empregadores de dimensão pequena ou média, cada empresa filiada pode ter um representante na Assembléia de Associados que, por sua vez, elege ou aprova os membros do Conselho e aprova outras decisões do Conselho.

Em organizações maiores e mais complexas pode ser necessária uma representação indireta ou escalonada. Nesse caso, a organização de empregadores deve ter o cuidado de assegurar a representação de todos os membros e de todos os setores industriais e geográficos que a integram.

Evidentemente, os empregadores mais importantes devem ter opinião de relevância nos assuntos da organização, mas não a ponto de excluir a participação correspondente a outros membros.

Os regulamentos da organização de empregadores devem indicar claramente as medidas destinadas a assegurar uma representação justa e equilibrada de todos os membros. Isto poderia ser feito, por exemplo, designando a alocação de uma porcentagem sobre a quantidade de representantes das empresas de um determinado tamanho, região ou indústria, proporcional à porcentagem de membros que correspondam a esse perfil.

O princípio é muito claro: consideradas as limitações de tamanho e complexidade da organização, os membros devem ter tanta voz ativa quanto seja possível na tomada de decisões.

Funções da Assembléia de Associados

Os associados à organização de empregadores têm vários direitos e responsabilidades. Têm o direito de designar o Conselho e de destituir os membros do mesmo. Os associados também devem ter o direito de propor seus próprios candidatos para o Conselho ou para outros cargos na organização (por exemplo, para o trabalho específico num comitê).

Com o fim de estabelecer estes direitos, os regulamentos de qualquer organização de empregadores devem indicar claramente o processo mediante o qual a Assembléia elege ou aprova o Conselho. Com a mesma importância, os regulamentos devem indicar à Assembléia Geral os procedimentos para votar pela destituição de algum membro do Conselho. Estes procedimentos

devem ser claros e precisos, detalhando a porcentagem de votos requeridos para um quórum e para a aprovação de tais medidas.

Outras responsabilidades importantes da Assembléia de Associados incluem a aprovação do orçamento e de emendas aos estatutos.

Pagamento de cotas

As organizações de empregadores dependem das contribuições ou cotas pagas pelos membros para manter seu funcionamento rotineiro. Os regulamentos da organização devem estabelecer claramente o mecanismo mediante o qual se fixam as cotas dos associados, incluindo o procedimento para os reajustes periódicos de taxas e da cobrança de qualquer serviço especial requerido por algum membro.

É evidente que a falta de pagamento das cotas é um motivo para cancelar a filiação. Os regulamentos da organização de empregadores devem considerar a questão de falta de pagamento das cotas, definindo claramente o procedimento para a notificação dos membros em atraso, e o mecanismo para expulsar da organização os inadimplentes. Os regulamentos também devem indicar o estado de direito de cada membro inadimplente; por exemplo, os membros inadimplentes podem perder os direitos a voto na Assembléia, aos serviços, às funções representativas, ou o direito de participar em atividades empreendidas pela organização.

Com freqüência, as organizações de empregadores têm membros que pagam cotas calculadas numa escala de contribuição diferente; por exemplo, membros especiais. Estes casos devem estar claramente definidos nos estatutos, junto com o detalhamento dos direitos dos membros de contribuição reduzida. Por exemplo, em geral os membros especiais não têm direito a voto e nem a desempenhar funções executivas (direito reservado aos associados).

Outras responsabilidades

Os membros têm o dever de participar ativamente em sua organização. As melhores estruturas de governança do mundo não podem compensar a falta de participação de seus membros. Uma organização de empregadores tem poucos recursos para obrigar seus membros a participar, mas pode adotar medidas para estimular essa participação. O meio mais eficaz de melhorar a compreensão do papel e das prioridades da organização, e de maximizar a participação dos membros em suas atividades é a gestão hábil e criativa da comunicação com os membros.

A fim de desempenhar eficazmente seu trabalho, a organização de empregadores também precisa reunir alguma informação sobre seus membros; por exemplo, dados relativos à remuneração, termos e condições de trabalho dos empregados, ou informações sobre tendências das vendas. Ademais, quando uma empresa-membro estiver realizando uma negociação direta com os representantes sindicais, pode ser preciso consultar a organização de empregadores caso tais negociações possam vir a afetar outras empresas filiadas. Desse modo, é responsabilidade integral de cada um dos membros compartilhar algumas informações específicas com a administração da organização de empregadores.

Os regulamentos da organização de empregadores devem especificar quais informações serão compartilhadas, em que circunstâncias, e as medidas preventivas adotadas para assegurar a confidencialidade.

A filiação e o abandono da organização

Os regulamentos de uma organização de empregadores devem estabelecer clara e objetivamente os critérios de filiação. Se uma empresa cumpre com esses critérios, aceita as obrigações impostas pelas normas e objetivos da organização, e está disposta a pagar as cotas, então pode ser aceita como membro. Como antes assinalado, as normas internacionais (por exemplo, as convenções da OIT nº 87 e nº 98) requerem que toda filiação seja voluntária: uma companhia deve decidir livremente filiar-se ou não a uma organização de empregadores. Essas organizações devem promover os princípios de filiação voluntária e de liberdade de ação, em que existam barreiras práticas ou legais para sua aplicação.

De modo similar, os critérios de filiação não devem discriminar por motivo racial, religioso, étnico ou de gênero.

As empresas podem decidir livremente e a qualquer momento abandonar a organização. Por outro lado, a Assembléia de Associados pode cancelar a filiação de uma companhia que não cumpra com os compromissos com a organização (por exemplo, se deixa de pagar as cotas). A organização pode decidir não reembolsar as contribuições de um membro que renuncia à filiação. Esta e outras condições referentes à saída de um filiado devem estar indicadas de forma clara nos regulamentos da organização de empregadores.

O Conselho de Administração: composição e responsabilidades

O Conselho está encarregado de supervisar as atividades da administração, facilitar as decisões dos membros, manter os canais de comunicação abertos com e entre os membros e a administração, e assegurar o cumprimento dos estatutos dentro da organização de empregadores.

O papel do Conselho é fundamental para garantir tanto a governança eficaz da organização como sua sustentabilidade a longo prazo.

Composição e estrutura

O Conselho deve ser integrado por executivos que os associados considerem representativos das partes que compõem a organização. Pode ser estruturado de maneira tal que reserve assentos para indústrias ou regiões em particular, ou para outros subgrupos presentes na organização. No entanto, a reserva de assentos para companhias individuais deve ser limitada a uma minoria de postos. Os regulamentos das organizações

Checklist da Assembléia de Associados

- Os regulamentos indicam claramente as medidas a serem aplicadas para garantir uma representação justa e equilibrada de todos os integrantes da organização de empregadores na Assembléia de Associados.
- Os regulamentos indicam claramente os que podem e os que não podem ser membros da organização de empregadores.
- Os regulamentos explicitam o processo pelo qual a Assembléia de Associados indica e aprova os integrantes do Conselho de Administração.
- Os regulamentos indicam claramente o processo pelo qual a Assembléia de Associados pode destituir membros do Conselho.
- Os regulamentos indicam claramente o mecanismo pelo qual se determinam as cotas de filiação.
- Os regulamentos expõem de forma clara o problema da falta de pagamento das cotas de filiação, indicando, inclusive, o procedimento para expulsar os membros inadimplentes, e o estado de direito de qualquer membro em atraso.
- Os regulamentos indicam claramente outras responsabilidades dos filiados; como, por exemplo, o tipo de informação que os membros devem compartilhar com a organização de empregadores.
- Os regulamentos definem claramente os critérios de filiação.
- Os regulamentos expressam claramente que a filiação é voluntária.

Citação-chave

As exigências sociais por autoridade moral e caráter são maiores à medida que aumenta a importância da posição."

John Adams,
Segundo Presidente dos Estados Unidos,
1735-1826

devem estabelecer medidas claras para evitar que o Conselho seja controlado por algum grupo, indústria, região ou facção em particular (por exemplo, pelas maiores empresas, em detrimento dos interesses dos demais filiados).

Os regulamentos de algumas organizações de empregadores também incluem a possibilidade de agregar membros adicionais ao Conselho (com direitos limitados), a fim de melhorar a capacidade e perícia do Conselho em determinados aspectos, como planejamento estratégico ou *marketing*.

O tamanho do Conselho pode variar de acordo com a organização. Uma grande organização tende a necessitar um Conselho maior; do mesmo modo, uma organização menor pode funcionar bem com um Conselho menor. Em números absolutos, o tamanho de um Conselho geralmente varia entre seis e 24 membros. Ainda que não haja um tamanho ideal para um Conselho, é aconselhável mantê-lo com o mínimo necessário para a adequada representação dos membros. Isso facilitará, relativamente, a tomada de decisões. As organizações de empregadores com Conselhos maiores, em geral, delegam autoridade a comitês dedicados a assuntos específicos.

Elegibilidade de potenciais candidatos

Quando há filiação direta de empresas, o Conselho deve ser composto por gerentes sênior de empresas filiadas. Neste sentido, é preferível que todas as empresas integrantes do Conselho estejam representadas por seu presidente/diretor-executivo. Em todo caso, cada organização pode decidir qual deve ser a qualificação mínima exigida, de acordo com suas circunstâncias. Quando a filiação se efetua através de órgãos regionais ou setoriais, controles de qualificação equivalentes devem ser aplicados.

A fim de evitar conflitos de interesses e salvaguardar a independência do Conselho, certas ocupações devem tornar uma pessoa inelegível para membro do Conselho. Por exemplo, deve ser vetada a incorporação ao Conselho de um membro que atualmente esteja trabalhando no Parlamento. Em certas circunstâncias, uma organização de empregadores pode reservar determinados assentos no Conselho para companhias específicas, ou para tipos de companhias, caso no qual a elegibilidade dos potenciais candidatos deve corresponder ao assento em questão.

É importante que os regulamentos da organização de empregadores estabeleçam claramente os critérios de elegibilidade (qualificações, incompatibilidades) dos membros do Conselho.

Eleição dos membros do Conselho

Os regulamentos da organização devem indicar claramente o processo mediante o qual se propõem e elegem os membros do Conselho. Há diversas maneiras adequadas de fazer isso, e uma organização de empregadores deveria escolher o método que melhor se adapte à suas circunstâncias. Por exemplo, os membros do Conselho podem ser indicados por um filiado ou por um comitê especial eleito pela Assembléia de Associados e designado para este fim. Qualquer que seja o procedimento adotado, o princípio de governança a ser mantido é que os meios para propor e eleger os membros do Conselho devem ser transparentes e abertos. A proposta e a eleição não devem estar a cargo de uma pessoa (por exemplo, o presidente) ou de um grupo, de forma isolada.

Em geral, os regulamentos da organização devem limitar a quantidade de períodos consecutivos de mandatos que um membro pode apresentar-se como candidato à eleição.

Término de mandato

Em circunstâncias extraordinárias, os associados podem querer pôr fim ao mandato de alguns integrantes do Conselho, ou mesmo de todo o Conselho. Isso poderia ser resultado de uma ampla insatisfação dos membros com todo o Conselho ou com um integrante em particular.

Os regulamentos da organização de empregadores devem estabelecer um mecanismo pelo qual se faculta aos associados ou a seus representantes o poder de destituir um integrante do Conselho, ou todo o Conselho. Normalmente, isso deve envolver o voto por maioria da Assembléia de Associados numa reunião ordinária, ou numa reunião convocada especialmente para este propósito. Assim como a administração tem de responder ante o Conselho, este, igualmente, tem de responder ante o conjunto de filiados.

Responsabilidades do Conselho de Administração

O Conselho é o responsável por manter a direção básica da organização de empregadores. Essa responsabilidade se desdobra em várias funções específicas, que incluem:

- Aprovação do orçamento e do plano anual empresarial, antes de seu encaminhamento à Assembléia de Associados;
- Revisão do desempenho e do término de gestão do Executivo Principal e designação de um novo Executivo Principal, quando necessário;
- Eleição do Presidente do Conselho (e de um Presidente-Adjunto);
- Estabelecimento de orientação estratégica para a organização (em oposição às atividades rotineiras);
- Introdução de modificações na constituição/estatutos da organização, antes de recomendá-las à Assembléia de Associados;
- Aprovação de novos membros, antes de fazer as recomendações à Assembléia de Associados, e outros assuntos de interesse internos;
- Designação de auditores externos e recebimento do relatório da auditoria externa.

Por meio dessas funções, o Conselho desempenha um papel-chave na governança da organização, ao proporcionar um sistema de controles mútuos que impede que o gerenciamento da organização ocorra sem restrições ou limites. No entanto, o Conselho deve resistir à tentação de "micro-gerenciar" ou co-administrar a organização. Todas estas funções, que serão analisadas mais adiante, devem ser documentadas claramente nos regulamentos da organização.

Orçamento e plano de negócios

O Conselho tem a responsabilidade de propor à Assembléia de Associados a aprovação do orçamento e do plano de negócios da organização, tal como os apresenta a Administração. Esse processo deve ocorrer anualmente. O plano de negócios deve indicar explicitamente as prioridades e os objetivos da organização para o ano seguinte, e o orçamento deve mostrar as receitas e os gastos previstos. No entanto, o Conselho deve fazer modificações no plano de negócios quando considere que não reflete adequadamente as prioridades e objetivos da organização e os interesses dos membros.

Exame de desempenho

Outra função-chave do Conselho é a avaliação de desempenho da administração e a designação/remoção do Executivo Principal da organização. Na prática, essa função se centra geralmente numa avaliação do desempenho do Executivo na implementação das decisões do Conselho e da Assembléia de Associados. Determinar a remuneração do Executivo Principal também é parte dessa análise. Caso o cargo estaja desocupado, o Conselho deve assumir a responsabilidade de selecionar e aprovar um candidato qualificado. Se o Executivo Principal apresenta um desempenho insatisfatório ou uma conduta censurável, o Conselho deve ter a responsabilidade e a autoridade para destituí-lo do cargo. Todos os procedimentos para essas funções devem ser documentados em detalhes nos regulamentos da organização. A competência do Conselho para demitir o Executivo Principal é uma importante atribuição na governança de uma organização de empregadores. Sem essa atribuição, o gerenciamento deficiente poderia continuar indetectado, em detrimento da organização e de seus membros.

Eleição do Presidente

Adicionalmente a este papel de supervisão, o Conselho tem funções relacionadas com o seu próprio funcionamento, mais especificamente, com a eleição do Presidente. O Conselho é responsável pela eleição de um candidato qualificado à Presidência do Conselho. As atribuições do Presidente estão detalhadas mais abaixo, mas aqui é importante observar que a organização deve dispor de regras claras de como o Conselho elege seu Presidente, por exemplo, por maioria de votos dos membros do Conselho.

Fixando diretrizes estratégicas

O Conselho deve, quando justificado pelas circunstâncias, tomar decisões relativas às diretrizes de longo prazo da organização. Esse tipo de decisão poderia incluir, por exemplo, a fusão da organização com uma outra associação de negócios, ou a reestruturação/redefinição da organização em resposta às mudanças na indústria ou outros aspectos importantes do âmbito do trabalho. Os regulamentos da organização devem indicar de forma clara que tipo de decisão é da alçada do Conselho e a partir de que ponto se requer a aprovação da Assembléia de Associados.

O Conselho não deve envolver-se na administração rotineira da organização e uma clara diferenciação deve ser feita entre os tipos de decisão que são de responsabilidade do Conselho, e os que são de responsabilidade da Administração. Na prática, as decisões do Conselho devem se ater ao desenvolvimento de posições básicas de políticas e às mudanças fundamentais ou de longo prazo no funcionamento e rumos da organização.

Mudanças Estatutárias

Uma categoria em separado de decisão que poderia ser atribuída ao Conselho corresponde às mudanças nos estatutos da organização de empregadores. Os estatutos devem ser documentos flexíveis, que amadurecem e se adaptam à medida que a organização se desenvolve. Todo estatuto deve dispor de um procedimento claro quanto a emendas e mudanças. Qualquer membro está habilitado a propor emendas ao estatuto, mas a responsabilidade pela recomendação da mudança e definição das opções disponíveis, geralmente, é atribuição do Conselho. Porém, qualquer mudança deve exigir a ratificação da Assembléia de Associados.

Admissão de novos membros

Um outro item de responsabilidade do Conselho é a admissão de novos membros na organização. Como anteriormente apresentado, a admissão de novos associados deve basear-se em critérios claros e objetivos. O papel do Conselho nesse processo deve restringir-se a assegurar que os candidatos realmente cumpram com os critérios estabelecidos. O Conselho, a seu próprio critério, não deve admitir membros: isso pode dar margem a abusos e potencialmente levar a organização a conflitos de rivalidades. De preferência, o Conselho deve aprovar a admissão de novos membros com base nos critérios definidos e sujeitos à aprovação da Assembléia de Associados.

Gestão de Assuntos Internos

Os regulamentos da organização de empregadores podem atribuir ao Conselho outras responsabilidades referentes às atividades administrativas internas, como autorizar a abertura de contas bancárias em nome da organização. Esses são temas menores e assim serão mantidos, estando claramente estabelecidos nos regulamentos; não estabelecer autoridade nesses temas pode levar a controvérsias, as quais podem transformá-los, desnecessariamente, em problemas maiores.

Designação de Auditoria Externa

Por último, o Conselho deve ser responsável pela designação de auditores externos para analisar as finanças da organização, pelo menos uma vez por ano. (ver também seção 4).

As atribuições do Presidente do Conselho

Ao Presidente cabe liderar e dirigir o Conselho, buscando apoiar os princípios e metas da organização pelo uso mais eficiente do tempo e da energia do Conselho. Em termos práticos, do Presidente se requer convocar reuniões periódicas do Conselho, aprovando a agenda

e assegurando a observância das formalidades estatutárias. Espera-se, também, que lidere a reunião periódica (geralmente anual) da Assembléia de Associados. Adicionalmente, pode-se esperar que o Presidente assuma funções "diplomáticas", como realizar reuniões com representantes do governo e outros eventos (por exemplo, entrevistas coletivas e outras atividades importantes para a organização).

Os regulamentos de uma organização de empregadores devem estabelecer claramente o processo pelo qual o Presidente é eleito. Em geral, o Presidente já integra o Conselho, porém isso não é obrigatório.

Os regulamentos devem indicar também a descrição de funções do Presidente, definindo suas obrigações e atribuições. Os regulamentos também devem ter o cuidado de diferenciar as atribuições do Presidente das atribuições do Executivo Principal. Tendo claramente documentado os deveres e competências do Presidente (e posteriormente do Executivo Principal), polêmicas e conflitos dentro da organização serão evitados. Dado que o Conselho será responsável pela avaliação de desempenho do Executivo Principal, é importante deixar claramente especificado o papel do Presidente nesse processo. Na prática, o Presidente do Conselho geralmente lidera a avaliação de desempenho anual do Executivo Principal e (junto com o Tesoureiro) aprova sua remuneração.

A descrição de funções também deve indicar alguma qualificação básica para o cargo de Presidente. Um requisito mínimo poderia ser que o candidato fosse gerente sênior de uma das empresas ou organizações filiadas. Uma organização de empregadores focada em uma indústria ou região geográfica específica pode ter outros pré-requisitos para o cargo de Presidente.

Associado à descrição do cargo, estão dispostos claramente nos regulamentos o período e o limite de mandatos. Na prática, é comum que o período de mandato seja de um a três anos. Não há um prazo que seja considerado universalmente correto. Este prazo pode variar em função da tradição de uma organização em particular, embora algum limite para a reeleição e o número de mandatos consecutivos devam estar indicados nos regulamentos. O Presidente do Conselho deve também observar o princípio de imparcialidade no cumprimento de suas obrigações com a organização. Isso implica separar o seu papel de Presidente da função de gerente em uma empresa-membro. O Presidente nunca deve usar sua posição para beneficiar sua empresa, ou para restringir a participação de membros de empresas concorrentes. Nesse sentido, o Presidente deve não só ser justo, mas também sempre manter a aparência de imparcialidade, em todas as atividades relacionadas com a organização.

Comunicação entre o Conselho e os membros

Uma responsabilidade-chave do Conselho é manter e facilitar a comunicação com os membros da organização de empregadores. Enquanto a administração tem de manter os membros informados dos assuntos cotidianos, o Conselho deve mantê-los informados dos resultados das reuniões periódicas do Conselho, inclusive de qualquer assunto discutido nessas reuniões. É também responsabilidade do Conselho preparar um relatório anual para os membros detalhando as atividades da organização.

Enquanto que, na prática, este relatório pode ser delegado à administração da organização, o Conselho é o único responsável por garantir a exatidão do relatório preparado pela Administração. Dado que o Conselho atua como agente intermediário entre os membros e a administração, é importante que o Conselho preste especial atenção à comunicação apropriada. As obrigações do Conselho nesse item devem estar detalhadas no regulamento da organização.

O Executivo Principal e a Administração – designação e responsabilidades

Como mostrado ao longo do guia, títulos genéricos ou comuns costumam descrever funções particulares. Neste caso, o título de Executivo Principal descreve o gerente nomeado pelo Conselho de Administração. Outros termos sinônimos podem ser: Diretor-Geral, Secretário-Geral, Diretor-Executivo ou CEO *(Chief Executive Officer).*

O Executivo Principal da organização tem uma posição central no gerenciamento cotidiano, mas também tem importantes responsabilidades de governança. O Executivo Principal ocupa o nível hierárquico mais alto com tempo integral de trabalho dedicado à administração da organização (os membros do Conselho se reúnem periodicamente) e, por isso, é crucial para a organização que o Executivo Principal se mantenha fiel aos bons princípios de governança.

Funções e responsabilidades do Executivo Principal

As principais tarefas do Executivo Principal são o gerenciamento cotidiano da organização de empregadores e de seu pessoal e a execução de estratégias e planos de ação de longo prazo. O desempenho do Executivo Principal nesses aspectos determinará o êxito geral da organização em suas atividades. Este guia, no entanto, irá se restringir às responsabilidades do Executivo Principal relacionadas com a governança.

Na área de governança, o Executivo Principal é responsável pela administração geral da organização, o que significa assegurar que os requisitos legais e os estatutos da organização sejam respeitados. O Executivo Principal tem de promover reuniões formais vinculadas aos temas de governança (como reuniões do Conselho ou Assembléia de Associados), e facilitar a comunicação fluida entre o gerenciamento e o Conselho e entre o

Checklist do Conselho

- Os regulamentos da organização de empregadores apresentam medidas claras para salvaguardar o Conselho de ser dominado pelos membros representantes de grandes empresas ou grupos regionais ou setoriais em detrimento dos interesses de outros membros.
- Os regulamentos da organização de empregadores, como devido, estabelecem um número específico de assentos no Conselho (dentro de limites que permitam seu controle/direção).
- Os regulamentos apresentam de forma clara os critérios de elegibilidade para o Conselho e descrevem a função do Conselho.
- Os regulamentos mostram claramente o processo pelo qual os membros do Conselho são indicados e eleitos.
- O processo de eleição dos membros do Conselho é transparente e aberto a todas as empresas e seus representantes que participam da organização. A indicação e a designação não são realizadas a portas fechadas por um grupo ou indivíduo (por exemplo, pelo Presidente ou pelo Executivo Principal).
- Os regulamentos definem os critérios para vetar a participação no Conselho de indivíduos de determinadas categorias. Por exemplo, membros do Governo em exercício.
- Os regulamentos claramente estabelecem o mecanismo pelo qual se pode remover um ou todos os membros do Conselho.
- Os regulamentos definem claramente as atribuições do Conselho, dentre elas, a aprovação do plano de ação e do orçamento e a avaliação de desempenho do Executivo Principal.
- Os regulamentos autorizam o Conselho a designar ou a demitir o Executivo Principal.
- Os regulamentos estabelecem os procedimentos para a indicação e a eleição do Presidente do Conselho.

Citação-chave

"Administrar é fazer as coisas corretamente; liderar é fazer as coisas corretas."

Peter Drucker, Autor e Guru de Administração

gerenciamento e os associados. Abaixo, outras responsabilidades específicas de governança são indicadas.

O Executivo Principal de uma organização de empregadores geralmente é responsável pela contratação e gerenciamento dos recursos humanos da organização. Em recursos humanos, pode estar incluído o diretor-financeiro ou o Tesoureiro, assim como outros gerentes tais como especialistas em relações industriais, legislação trabalhista, ***marketing***, relações públicas, etc. Ainda que, em geral, os regulamentos da organização de empregadores devem outorgar o poder de decisão sobre o preenchimento dos cargos de gerenciamento ao Executivo Principal, a remuneração dos postos superiores pode estar sujeita à aprovação do Conselho ou do Presidente. É importante que o Executivo Principal possa selecionar sua própria equipe de gerenciamento e que esta equipe considere o Executivo Principal como o seu principal empregador.

Como observado na seção anterior, em relação ao Conselho de Administração, é também importante que o regulamento faça clara distinção entre as responsabilidades e atribuições do Presidente do Conselho e as do Executivo Principal. Geralmente, o Executivo Principal deve ter, dentro do orçamento, completa autoridade no gerenciamento cotidiano da organização e nos assun-

Checklist do Conselho (cont.)

- Os regulamentos detalham os tipos, ou categorias, de decisões que correspondem ao Conselho e estabelecem uma clara diferenciação entre as decisões de responsabilidade do Conselho e as de responsabilidade do Executivo Principal.
- O estatuto apresenta em si mesmo o procedimento pelo qual ele pode ser modificado ou emendado, condicionado à aprovação final da Assembléia de Associados.
- Os regulamentos estabelecem critérios objetivos para a decisão do Conselho de admitir novos membros na organização, condicionada à aprovação final da Assembléia de Associados.
- Os regulamentos concedem autorização ao Conselho para efetuar diversos procedimentos administrativos internos, como a abertura de contas bancárias em nome da organização.
- Os regulamentos apresentam uma descrição de funções do Presidente do Conselho, incluindo a qualificação mínima exigida para o cargo, assim como referências detalhadas da responsabilidade do Presidente de avaliar o desempenho do Executivo Principal.
- Os regulamentos estabelecem o prazo de mandato do Presidente (e dos membros do Conselho) e limitam o número de períodos consecutivos que uma mesma pessoa pode manter-se no Conselho.
- Os regulamentos estabelecem claramente o "princípio de imparcialidade" a ser aplicado às atividades do Presidente como representante da organização de empregadores. A organização de empregadores não pode ser usada como uma plataforma para o Presidente promover sua companhia em detrimento ou exclusão de outras companhias filiadas.
- Os regulamentos definem as responsabilidades específicas do Conselho quanto a relatórios, incluída a designação de auditoria externa para avaliar as finanças da organização de empregadores.

tos de pessoal, incluindo a remuneração do corpo técnico na organização. A autoridade do Presidente deve ser limitada a assuntos como, por exemplo, demissão do Executivo Principal por desempenho insatisfatório ou por séria transgressão. Isso traz limite suficiente aos poderes do Executivo Principal, sem afetar a autoridade do cargo ou a capacidade de gerenciar os assuntos diários da organização.

Em termos de governança, a autoridade formal do Executivo Principal não se restringe aos assuntos de pessoal e de gerenciamento. Muitas das decisões do Conselho, por exemplo, numa fusão da organização com uma outra associação empresarial, serão geralmente fundamentadas em recomendações do Executivo Principal. Adicionalmente, apesar de o Conselho ter autoridade para aprovar o plano de ação e o orçamento anual, em geral este material é preparado pelo Executivo Principal, para apreciação do Conselho. Os regulamentos da organização de empregadores devem expor todas as responsabilidades do Executivo Principal em governança e elas devem ver-se refletidas na descrição de funções do cargo.

Elegibilidade de candidatos potenciais

Diferentemente dos membros do Conselho, não é preciso que o Executivo Principal de uma organização de empregadores seja um gerente sênior em uma empresa-membro. Na verdade, como o cargo de Executivo Principal é geralmente de tempo integral, é impossível ter outra atividade profissional. Numa organização pequena isso pode ser possível, e a elegibilidade adequada dos candidatos a Executivo Principal poderá variar de organização para organização.

Quando o cargo de Executivo Principal não é de tempo integral, é preciso ter o cuidado de evitar potenciais conflitos de interesses. Nesse caso, a descrição de funções do Executivo Principal deve indicar claramente a separação das obrigações entre a organização e o trabalho externo, que pode incluir a proporção de tempo dedicado às funções na organização de empregadores, a confidencialidade das informações da organização, outras atividades que podem ser aceitas pelo Executivo Principal e a proporção da remuneração proveniente do outro emprego (mais informações na seção sobre remuneração mais adiante).

Geralmente, o cargo de Executivo Principal deve estar disponível para qualquer membro da organização de empregadores e que o Conselho considere o mais adequado para gerenciar os assuntos da organização. Do ponto de vista da boa governança, só seria preciso excluir, de acordo com as leis e os costumes nacionais, qualquer candidato que não tenha bons antecedentes em assuntos de governança, como penalidades civis ou criminais por negligência em práticas empresariais.

Designação do Executivo Principal

A designação do Executivo Principal é uma função do Conselho e/ou do Presidente do Conselho. Na prática, o Conselho pode usar um comitê ou uma empresa de recrutamento profissional para buscar candidatos elegíveis. Porém, a autoridade para designar deve permanecer nas mãos do Conselho ou do Presidente. Dado que o Executivo Principal tem um papel preponderante nos assuntos cotidianos da organização, é aconselhável dispor de normas de designação explícitas a fim de evitar qualquer conflito ou má interpretação em potencial.

Término do compromisso

O regulamento da organização de empregadores deve outorgar ao Executivo Principal poder de autoridade individual sobre o pessoal da organização, mas também deve incluir um procedimento para a objeção formal no que diz respeito ao Executivo Principal. Se funcionários da organização de empregadores apresentam objeções a outros colegas, isso deve ser da alçada do Executivo Principal, sem interferência do Conselho ou do Presidente. Se, no entanto, a objeção se refere ao Executivo Principal, ela deve ser encaminhada ao Presidente ou a outro membro designado do Conselho. Pequenas objeções podem ser apreciadas durante a avaliação anual de desempenho do Executivo Principal, mas as de maior peso podem ser encaminhadas imediatamente. Se as circunstâncias exigem, o Presidente, com a aprovação do Conselho, deve poder destituir o Executivo Principal. Os procedimentos para

isso devem estar expressos no contrato de trabalho do Executivo Principal. Uma documentação clara permite à organização não só reagir rapidamente em caso de transgressão ou desempenho deficiente por parte do Executivo Principal, mas também pode prevenir qualquer ação judicial do Executivo Principal por demissão injustificada ou questionamentos da autoridade do Conselho nesse assunto.

Remuneração e benefícios

A remuneração e os benefícios do Executivo Principal devem ser fixados pelo Presidente, com a aprovação do Conselho de Administração. Na prática, o Presidente pode criar um comitê especial para estudar o assunto e determinar um nível adequado de retribuição. No entanto, a competência pela decisão final é do Conselho.

A descrição de funções do Executivo Principal deve incluir limites, ou uma norma de procedimento, quanto a outras remunerações recebidas por trabalhos externos realizados e alheios ao cargo de Executivo Principal na organização. Isso é mais indicado no caso de pequenas organizações onde o cargo de Executivo Principal não é de tempo integral. No entanto, mesmo em grandes organizações, o Executivo Principal pode receber remunerações por trabalhos de assessorias ou outros serviços. Em princípio, não há nada de errado no compromisso com atividades externas, desde que o Conselho da organização fixe os limites correspondentes ou os mecanismos para a aprovação desses compromissos, sejam ou não remunerados. O Conselho pode, por exemplo, definir a regra de que todo trabalho externo aprovado pelo Presidente está permitido. Em todo caso, o princípio implícito de governança considerado é o de evitar conflitos de interesses com o cargo de Executivo Principal.

Checklist do Executivo Principal e de gerenciamento

- O Executivo Principal é o responsável pela administração geral da organização e garante que os requisitos constitucionais sejam respeitados.
- O regulamento da organização de empregadores dá ao Executivo Principal a responsabilidade integral pela contratação e gerenciamento dos recursos humanos necessários para as atividades rotineiras da organização.
- Os regulamentos distinguem claramente as responsabilidades e as competências do Presidente do Conselho das do Executivo Principal. O Executivo Principal tem poder de decisão sobre o gerenciamento rotineiro da organização. O Presidente tem autoridade para terminar o contrato de trabalho do Executivo Principal em caso de transgressão séria ou desempenho insatisfatório.
- O Executivo Principal é responsável por temas relacionados com a governança – como a preparação de um orçamento – mesmo que as decisões sejam da alçada do Conselho. O regulamento detalha as responsabilidades do Executivo Principal em uma descrição de funções do cargo.
- O regulamento, de acordo com as leis e os costumes nacionais, exclui qualquer candidato para o cargo de Executivo Principal com penalidades civis ou criminais por práticas empresariais negligentes.
- A designação de um Executivo Principal é uma atribuição do Conselho e/ou do Presidente do Conselho. O processo de seleção e designação de um Executivo Principal se encontra bem documentado.
- Os regulamentos indicam o procedimento de objeção de algum funcionário em relação ao Executivo Principal. Essas objeções são encaminhadas ao Presidente ou a um membro designado do Conselho.
- Os procedimentos exatos para a demissão do Executivo Principal são partes integrantes do contrato de trabalho do Executivo Principal.
- A remuneração do Executivo Principal é determinada pelo Presidente com a aprovação do Conselho.
- As atividades e a remuneração do Executivo Principal alheias à organização de empregadores devem ser aprovadas pelo Conselho e não podem representar conflito de interesses para o Executivo Principal.

Seção 4 Ferramentas de governança - regulamentos; comitês e grupos de trabalho; transparência e comunicação

Citação-chave

"Assim que você ignora a ética, tudo se torna mais fácil".

Larry Hagman, Ator e Personagem Americano, 1931

Normas da organização de empregadores

Ao longo do guia e das *checklists* foram mencionados os regulamentos da organização de empregadores, que é a constituição ou estatuto, as normas e os códigos de conduta ou comportamento. Esses documentos estabelecem os poderes dos diferentes indivíduos ou grupos, e o modo como as decisões importantes devem ser feitas. Como referência, a seção 8 do guia mostra um exemplo de constituição de uma organização de empregadores.

É óbvio que os regulamentos de governança de uma organização de empregadores têm de estar alinhados com as leis e os costumes do país onde a organização tem sua base legal de operações. Dado que os regulamentos proporcionam uma base sólida para a governança da organização, é ainda mais importante que eles sejam aplicados com o espírito de servir de orientação aos membros. É preciso dispor de procedimentos adequados para promover e, se necessário, impor tais regulamentos. As normas devem, dentro do possível, ser claras e simples. Deve-se evitar a sobre-regulamentação.

Os regulamentos podem ser criados por todas as instituições mencionadas, ou seja, pela Assembléia de Associados, pelo Conselho de Administração ou pelo Executivo Principal.

O documento central da organização de empregadores é a Constituição, também chamado Estatuto, que define a estrutura fundamental e as normas da organização. A Constituição apresenta os princípios mais fundamentais de funcionamento e só deveria ser modificada pela maioria (e geralmente por uma maioria superior a dois terços) da Assembléia de Associados.

Outras formas de regulamentação da organização de empregadores podem ser normas internas, códigos de práticas e de comportamento. Estas regulamentações, em geral, estão sujeitas à emenda com mais freqüência e costumam tratar os assuntos em detalhe. Estes documentos geralmente podem ser modificados por decisão do Conselho de Administração.

É recomendável que, onde não sejam necessários detalhes específicos, a Constituição se restrinja ao concernente aos princípios e procedimentos fundamentais. Isso assegurará a boa governança no contexto de uma constituição mais flexível e que não requer revisões periódicas. Uma Constituição rígida e burocrática pode de fato gerar uma cultura de desrespeito por o que é o instrumento-chave da boa governança.

Dentro da Constituição, em geral, consideram-se os seguintes tópicos:

- A razão social e os objetivos da organização;
- Definições, direitos e responsabilidades dos associados;
- O funcionamento da Assembléia de Associados;
- A composição do Conselho de Administração, deveres e obrigações e processos decisórios;
- A preparação e a apresentação dos demonstrativos financeiros;
- A designação de um auditor independente;
- O processo de emendas à Constituição;
- A fusão e/ou a dissolução da organização.

O detalhamento das questões acima apresentadas, assim como o de outras que precisam estar documentadas para a gestão eficaz da organização, pode ser in-

cluído, quando apropriado, em regulamentos internos, códigos de conduta ou códigos de práticas eficazes.

Os códigos de conduta poderiam, por exemplo, orientar os membros do Conselho de Administração.

Comitês

É comum que as organizações de empregadores tenham vários comitês permanentes para os quais os assuntos ou os projetos são derivados em função da necessidade. Especialmente numa grande organização, pode haver uma rede de comitês e subcomitês. De modo crescente, muitas organizações de empregadores também vêm utilizando comitês dedicados a objetivos específicos e que funcionam por um período de tempo limitado. Uma vez que o objetivo é alcançado ou o prazo se expire, o comitê automaticamente é desativado.

Dado que o Conselho só se reúne periodicamente ao longo do ano para tomar decisões-chave, muito do trabalho de preparação e elaboração é realizado por comitês e grupos de trabalhos. Esta seção estará focada nessa importante área funcional da organização de empregadores no que se refere às implicações da governança do comitê e dos grupos de trabalho.

É importante definir claramente a função de um comitê na estrutura de governança de uma organização de empregadores, de modo a evitar mal-entendido e/ou conflito entre o Conselho, a administração e os vários comitês que possa haver na organização.

A função geral dos comitês

Os comitês existem, primeiramente, para ajudar o Conselho a cumprir com as suas responsabilidades. Isso envolve, antes de tudo, o desenvolvimento de posições/decisões políticas em matérias de relevância para a organização. Os comitês são um meio para fazer o uso integral da experiência e da especialização dos membros na preparação dessas decisões/posições, para mostrar possíveis divergências de opinião ainda em estágio inicial e fazer, então, com que a posição/decisão política reflita adequadamente as opiniões dos membros.

O Conselho tem outras diversas responsabilidades formais que requerem do apoio massivo de investigação e análise. Essas responsabilidades incluem temas estratégicos como a fusão da organização com uma outra associação empresarial, ou assuntos de remuneração, sucessão e auditoria.

Os comitês ou grupos de trabalho também podem ser formados para apoiar as funções de gerenciamento que requeiram um conhecimento especializado (por exemplo, tratar de assuntos sobre novas tecnologias

Checklist dos regulamentos

- Na organização de empregadores existe um sistema de regulamentos composto por uma constituição/estatutos, normas internas e, se necessário, códigos de conduta.
- Os regulamentos da organização de empregadores são compatíveis com a legislação nacional.
- Os regulamentos da organização de empregadores definem competências e proporcionam controles adequados.
- O estatuto da organização de empregadores apresenta disposições básicas sobre a razão social e o propósito da organização de empregadores, direitos e responsabilidades dos associados, assim como sobre funcionamento de seus órgãos.
- Os regulamentos internos apresentam as normas de procedimentos, dos subórgãos e de assuntos especiais de forma detalhada. Podem existir códigos de conduta para os membros e órgãos da organização de empregadores.

na indústria) ou uma participação muito intensa dos membros.

Em todo caso, deve ficar claro que os comitês são estruturas de apoio a fim de facilitar as decisões para o Conselho ou a administração, e não para tomar decisões.

Comitês-chave

Além dos comitês para o desenvolvimento de posições políticas, comitês comuns de serem encontrados em muitas organizações de empregadores incluem os de remuneração e de auditoria. Considerada a importância desses comitês, é recomendável que suas funções, autoridade e composição sejam detalhadas no regulamento da organização de empregadores.

O Comitê de remuneração

O comitê de remuneração ajuda a definir o nível adequado de remuneração e benefícios para postos superiores da organização e a política de salários para a organização como um todo. Em geral o comitê se ocupará da remuneração do Executivo Principal. No entanto, nos casos em que os membros do Conselho ou o Presidente são remunerados por seu trabalho, isso também será da competência deste comitê.

Com relação à remuneração do Executivo Principal, o comitê deve reportar-se diretamente ao Conselho ou ao Presidente. Quanto a qualquer remuneração paga ao Conselho, o comitê pode ser estabelecido sob diferentes cenários. Num deles, não há nenhum integrante do Conselho no comitê e este é autorizado a fixar o nível de remuneração para os membros do Conselho. Outro possível cenário é quando o comitê se subordina ao Conselho, mas determina a remuneração dos futuros membros do Conselho, de forma tal que um Conselho e um Presidente fixam a remuneração do Conselho e do Presidente seguintes. Em algumas organizações, as recomendações do comitê de remuneração podem ser aprovadas por votação da Assembléia de Associados em sua reunião anual.

Qualquer que seja o caso, o princípio geral é que aqueles que têm a remuneração decidida pelo comitê não devem estar em posição hierárquica superior à do comitê.

Citação-chave

"Quando um charlatão está à frente da companhia, os ganhos podem ser tão elásticos como massa de modelar".

Warren Buffett,
Americano, investidor capitalista,
sobre os escândalos da ENRON e
corporações associadas. 1931

O comitê de auditoria

Uma das únicas e mais importantes responsabilidades do Conselho é assegurar que as receitas e os gastos da organização de empregadores sejam contabilizados apropriadamente. Na prática, isso requer que o Conselho constitua um comitê responsável pela designação de um auditor externo para a revisão dos relatórios financeiros da organização. O auditor deve reportar-se diretamente ao comitê de auditoria ou ao Presidente do Conselho. Não é recomendável ter os auditores ou o comitê auditor subordinados ao Executivo Principal ou a qualquer outro funcionário administrativo. Apesar de, na prática, os auditores trabalharem junto aos gerentes, especialmente com o Tesoureiro, é importante que os auditores se reportem ao Conselho de Administração.

Designação

Na prática, os comitês podem ser designados pelo Conselho, pelo Presidente do Conselho ou pelo Executivo Principal, dependendo do tipo e função do comitê. Os regulamentos de uma organização de empregadores devem indicar claramente quais tipos de comitê podem ser convocados pelo Conselho e pelo Executivo Principal. Geralmente, o direito de designar determinados tipos de comitê deve ser uma responsabilidade formal do Conselho e do Executivo Principal. O Conselho deve designar os comitês relacionados com suas áreas de responsabilidade, como os de desenvolvimento de po-

sições políticas, remuneração e auditoria. O Executivo Principal, por sua vez, designa os comitês relacionados a projetos do gerenciamento cotidiano da organização. Em ambos os casos, a nomeação do comitê deve incluir a descrição das funções de seus membros, assim como o tipo de resultado esperado.

Nas organizações menores, poderia ser vantajoso que o regulamento autorize o uso de comitês por prazo definido, que se dissolvam automaticamente em uma data pré-determinada ou no cumprimento de uma meta específica, o que ocorra primeiro. Isso evita a criação de numerosos, e talvez desnecessários, comitês permanentes.

Dissolução

Dissolver um comitê poderia ser responsabilidade da autoridade que o criou, ou seja, os comitês criados pelo Conselho seriam dissolvidos pelo Conselho, e os comitês de administração, pela Administração. Deve estar claro que a Administração não tem autoridade sobre um comitê do Conselho e que o Conselho não tem autoridade sobre um comitê administrativo. Uma separação clara das autoridades ajuda a manter bem diferenciadas as atribuições do Conselho e do gerenciamento. Isso impede haver um Conselho que interfira no funcionamento rotineiro da organização e um gerenciamento que interfira na governança básica e nas estratégias de longo prazo da organização.

Prestação de contas

A fim de evitar que os comitês cheguem a deter um poder excessivo e possam interferir na governança da organização, é importante que o regulamento da organização defina claramente a autoridade do Conselho ou do nível gerencial em relação a seus respectivos comitês. Todos os comitês têm de estar subordinados ao Conselho ou ao gerenciamento. O Conselho e o gerenciamento devem ser cuidadosos quanto a delegar demasiada autoridade de tomada de decisões aos comitês. E, adicionalmente, um resumo transparente dos trabalhos de todos os comitês, inclusive daqueles estabelecidos pelo gerenciamento, deve ser periodicamente apresentado ao Conselho. Esta apresentação periódica permite ao Conselho assegurar que cada um dos comitês está funcionando dentro dos limites regulamentares.

Transparência e comunicação

A transparência e a comunicação com os membros são de importância crucial para uma organização de empregadores. Este tipo de organização cumpre uma importante função como defensora confiável dos interesses de seus membros. A negligência no desempenho de suas funções prejudica os interesses de seus membros e projeta uma imagem negativa sobre eles. Para manter a confiança dos membros e de outros com os quais se relaciona, e para garantir a governança adequada e o funcionamento da própria organização, medidas concretas devem ser tomadas para fomentar a transparência e assegurar a comunicação exata e oportuna com os membros, com outras organizações e com o público em geral.

Como apresentado anteriormente nas seções de responsabilidades do Conselho e dos comitês, auditores externos devem ser convocados pelo Conselho, pelo menos uma vez por ano, para revisar as finanças da organização. Essa revisão deve assegurar que todas as receitas e despesas estão adequadamente registradas.

Os regulamentos da organização de empregadores devem estabelecer os critérios de seleção dos auditores externos. Eles devem ser devidamente qualificados e membros de uma firma com boa reputação e sem vínculo direto com o gerenciamento da organização.

Apesar de que em alguns casos seja inevitável, os auditores, preferencialmente, não devem ser membros da organização.

Os auditores devem ser designados diretamente pela Assembléia de Associados, pelo Conselho de Administração ou por um comitê convocado pelo Conselho especialmente para este fim. Os auditores devem reportar-se ao Conselho ou ao comitê de auditoria do Conselho.

Os auditores externos têm a responsabilidade de revisar as finanças da organização e certificar que os

Checklist do comitê

- Os regulamentos indicam claramente as exatas funções, competência e composição de comitês-chave, como o desenvolvimento de políticas, remuneração e auditoria.
- Aqueles que têm a remuneração fixada diretamente pelo comitê de remuneração não estão em posição hierárquica superior a do comitê.
- O comitê de auditoria está subordinado ao Conselho ou ao Presidente, e não ao Executivo Principal.
- Os regulamentos indicam claramente os tipos de comitês que podem ser designados pelo Conselho e pelo Executivo Principal. A autoridade para designar certos tipos de comitê corresponde às responsabilidades formais do Conselho e do Executivo Principal.
- A designação de comitês inclui uma descrição clara das funções dos membros do comitê e do resultado esperado.
- Os comitês podem ser dissolvidos pela autoridade que os constituiu (Conselho ou administração). É claro que a administração não tem autoridade sobre um comitê do Conselho e o Conselho não a tem sobre um comitê criado pela administração.
- O regulamento estabelece claramente a autoridade do Conselho ou da administração em relação a seus comitês. Os comitês estão sempre sob a responsabilidade da autoridade que os criou.
- Um resumo do trabalho de cada comitê existente dentro da organização é periodicamente apresentado (pelo menos anualmente) ao Conselho.

relatórios elaborados pela administração apresentam de forma exata as receitas, despesas e outros eventos financeiros. O papel exato dos auditores pode ser descrito brevemente no regulamento da organização de empregadores.

Evitando corrupção e conflitos de interesses

Evitar corrupção e conflitos de interesses é crucial para a boa governança de qualquer organização. O regulamento de uma organização de empregadores pode tomar medidas ativas para prevenir negligências em seu funcionamento. O regulamento pode solicitar que o Conselho institua um código de conduta para a organização, o qual poderia ser usado para guiar o comportamento gerencial e avaliar seu desempenho.

Outra maneira de evitar corrupção e conflito de interesses é estabelecendo um sistema de controles mútuos. Muitas das recomendações deste guia se baseiam na necessidade de desenvolver um equilíbrio de poder e controle entre as várias instituições de governança numa organização de empregadores. Princípios gerais, como o princípio "quatro olhos" (que exige a aprovação de pelo menos duas pessoas para atividades como pagamento de faturas e assinatura de cheques), podem ser básicos, porém são modos efetivos de estabelecer controles e equilíbrios de poder dentro de uma organização.

As grandes organizações de empregadores, especialmente, também podem considerar a inclusão da função de auditoria interna, responsável por garantir a exatidão dos relatórios internos e o cumprimento das

normas de gerenciamento. A função de auditoria interna pode estar diretamente subordinada ao Executivo Principal, com autoridade para informar ao Conselho em casos que envolvam transgressões sérias associadas ao Executivo Principal ou a qualquer outro funcionário. Os auditores internos devem averiguar e retificar qualquer falha na contabilização ou nos procedimentos, antes que essas falhas sejam reveladas pelos auditores externos ou por investigação de terceiros (como, por exemplo, autoridades do governo).

Considerada a função essencial de uma organização de empregadores, é importante que ela se mantenha independente das outras entidades com as quais se relaciona e do governo. Desse modo, considera-se boa prática evitar a doação ou o recebimento de contribuições de partidos políticos. Especialmente à luz dos recentes esforços internacionais contra o suborno de funcionários públicos (por exemplo, a Convenção da OCDE de 1997 e a Convenção da ONU de 2004), uma organização de empregadores deve evitar qualquer contribuição política que possa aparentar a intenção de influenciar inadequadamente candidatos a cargos públicos ou seus detentores.

Ainda que uma organização de empregadores deva rejeitar qualquer contribuição de partidos políticos, é aceitável e normal receber recursos de um funcionário público autorizado como parte de um contrato comercial autorizado e claramente documentado.

Um outro tipo de conflito de interesses pode surgir quando membros do Conselho ou gerentes do primeiro escalão são excessivamente influenciados por grupos externos à organização ou por grupos de interesse internos. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando grupos externos ou internos com interesses específicos buscam favores especiais dos membros do Conselho ou do gerenciamento em troca de uma oferta valiosa. O oferecimento pode consistir em promessa de futuro emprego, sofisticados presentes, renda ou benefícios adicionais. O Conselho ou a administração podem também ser dominados quando seus membros têm vínculos informais com grupos particulares, internos ou externos, que interferem em suas responsabilidades e obrigações com a organização como um todo.

O problema potencial de dominação pode ser especialmente sério numa organização de empregadores com uma minoria de grandes empresas, que podem tentar influenciar desproporcionalmente em suas políticas. Mesmo dentro de uma organização de empregadores com tamanhos relativamente similares, existe a possibilidade de que uma indústria específica possa tentar influenciar desproporcionalmente uma determinada posição política da organização, em detrimento de outros membros.

A fim de evitar esses riscos, o Conselho da organização de empregadores deve estabelecer limites no recebimento e oferecimento de contribuições, e os relatórios dos membros do Conselho e do gerenciamento a esse respeito devem ser periodicamente revisados pelo Presidente. Neste sentido, o sistema de controles mútuos dentro da organização deve servir para supervisionar os vínculos informais que geram conflitos de interesses: o Presidente deve supervisionar o Executivo Principal, o Conselho deve supervisionar o Presidente, e a Assembléia de Associados deve supervisionar o Conselho. Estabelecer delineamentos claros o mais cedo possível, no entanto, pode fazer muito para evitar qualquer conflito em potencial no futuro.

Comunicação

Uma organização de empregadores está situada no centro de uma grande rede de organizações interconectadas. Seus interessados imediatos são seus membros, que confiam a ela a condução do diálogo social e da defesa em seu nome. Além destes interessados imediatos, uma organização de empregadores se relaciona com organismos governamentais e intergovernamentais, sindicatos e com o público em geral. É importante que a organização mantenha uma comunicação adequada com cada um desses grupos. Essas obrigações de comunicação devem estar explicadas em nível básico no regulamento da organização de empregadores. A comunicação com determinadas organizações pode ser delegada a representantes específicos da organização, como o Executivo Principal, e incluída na descrição de funções desses representantes. Cabe observar que os progressos na tecnologia de comunicação, principalmente Internet, dão à orga-

nização de empregadores a oportunidade de oferecer mais transparência a seus membros e a outros grupos e organizações.

Os principais interessados em qualquer organização de empregadores são os filiados. Uma das instituições de maior relevância para a comunicação com os membros é a Assembléia de Associados. A Assembléia de Associados é fundamental para a governança da organização porque dá a oportunidade de se comunicar com os membros, assim como a oportunidade para que os membros se comuniquem com o Conselho e a administração. É na Assembléia de Associados que os membros ou seus representantes têm a oportunidade de expressar quaisquer observações formais que possam ter sobre a organização e sua administração.

À medida que a Internet facilita a comunicação contínua da organização com os membros, e vice-versa, o papel da Assembléia de Associados pode ir se modificando com o passar do tempo. No entanto, os regulamentos da organização de empregadores devem claramente permitir a comunicação em ambos sentidos entre os membros e o Conselho e a administração. O objetivo da organização de empregadores é prestar serviços aos membros; assegurando o fundamento primordial de seu princípio de boa governança de que suas opiniões sejam escutadas e consideradas.

Checklist da transparência e da comunicação

- Os auditores externos são encarregados pelo Conselho para revisar as finanças da organização, pelo menos uma vez por ano.
- Os auditores se subordinam ao Conselho de Administração.
- Os regulamentos da organização de empregadores definem os critérios para a seleção dos auditores externos e, se necessário, descrevem especificamente as suas atribuições.
- Os regulamentos requerem que o Conselho institua um código de ética ao qual estarão submetidos todos os membros do Conselho e da administração.
- Um código de ética (ou algo equivalente) especifica para os membros do Conselho e da administração os limites aceitáveis para o recebimento e o oferecimento de contribuições.
- O Presidente periodicamente revisa o desempenho do Executivo Principal para assegurar que o Executivo Principal não está sob a influência dominante de um grupo externo ou de um interesse interno em especial.
- Os regulamentos obrigam a administração e o Conselho a manter comunicação habitual com os membros.
- Os regulamentos proporcionam mecanismos claros de comunicação em ambos sentidos entre os membros da organização e o Conselho e a administração.

Seção 5 As *checklists* da governança eficaz

O conjunto de *checklists*

Esta seção do guia consiste na reunião das ***checklists*** que aparecem no final das seções 2, 3 e 4.

A compilação das *checklists* talvez seja mais útil como uma ferramenta para revisar as disposições existentes e para identificar as áreas onde se podem agregar melhorias. Também indica como agregá-las. O conjunto pode ser usado de duas maneiras.

Primeira, tendo lido todo o guia, você gostaria de saber em que condição se encontra sua própria organização em termos de governança eficaz. Se, à medida que lia o guia, você foi marcando as *checklists,* você agora pode verificar o resultado total obtido. Segunda, você pode usar este conjunto de *checklists* como um questionário para os gerentes sênior em sua organização para ajudá-los a conhecer o que você considera governança eficaz.

Checklist da Assembléia de Associados

- Os regulamentos indicam claramente as medidas a serem aplicadas para garantir uma representação justa e equilibrada de todos os integrantes da organização de empregadores na Assembléia de Associados.
- Os regulamentos indicam claramente os que podem e os que não podem ser membros da organização de empregadores.
- Os regulamentos explicitam o processo pelo qual a Assembléia de Associados indica e aprova o Conselho de Administração.
- Os regulamentos indicam claramente o processo pelo qual a Assembléia de Associados pode destituir membros do Conselho.
- Os regulamentos indicam claramente o mecanismo com o qual se determinam as cotas de filiação.
- Os regulamentos expõem de forma clara o problema da falta de pagamento das cotas de filiação, indicando, inclusive, o procedimento para expulsar os membros inadimplentes, e o estado de direito de qualquer membro em atraso.
- Os regulamentos indicam claramente as outras responsabilidades dos filiados; por exemplo, o tipo de informação que os membros devem compartilhar com a organização de empregadores.
- Os regulamentos definem claramente os critérios de filiação.
- Os regulamentos expressam claramente que a filiação é voluntária.

Checklist **do Conselho**

- Os regulamentos da organização de empregadores apresentam medidas claras para salvaguardar o Conselho de ser dominado pelos membros representantes de grandes empresas ou grupos regionais ou setoriais em detrimento dos interesses de outros membros.
- Os regulamentos da organização de empregadores, como convém, estabelecem um número específico de assentos no Conselho (dentro de limites que permitam seu controle/direção).
- Os regulamentos apresentam de forma clara os critérios de elegibilidade para o Conselho e descrevem a função do Conselho.
- Os regulamentos mostram claramente o processo pelo qual os membros do Conselho são indicados e eleitos.
- O processo de eleição dos membros do Conselho é transparente e aberto a todas as empresas e seus representantes que participam da organização. A indicação e a designação não são realizadas a portas fechadas por um grupo ou indivíduo (por exemplo, pelo Presidente ou pelo Executivo Principal).
- Os regulamentos definem os critérios para vetar a participação no Conselho de indivíduos de determinadas categorias. Por exemplo, membros do Governo em exercício.
- Os regulamentos claramente estabelecem o mecanismo pelo qual se pode remover um ou todos os membros do Conselho.
- Os regulamentos definem claramente as atribuições do Conselho, dentre elas, a aprovação do plano de ação e do orçamento e a avaliação de desempenho do Executivo Principal.
- Os regulamentos autorizam o Conselho a designar ou a demitir o Executivo Principal.
- Os regulamentos estabelecem os procedimentos para a indicação e eleição do Presidente do Conselho.
- Os regulamentos detalham os tipos, ou categorias, de decisões que correspondem ao Conselho e estabelecem uma clara diferenciação entre as decisões de responsabilidade do Conselho e as de responsabilidade do Executivo Principal.
- O estatuto apresenta em si mesmo o procedimento pelo qual ele pode ser modificado ou emendado, condicionado à aprovação final da Assembléia de Associados.
- Os regulamentos estabelecem critérios objetivos para a decisão do Conselho de admitir novos membros na organização, condicionada à aprovação final da Assembléia de Associados.
- Os regulamentos concedem autorização ao Conselho para efetuar diversos procedimentos administrativos internos, como a abertura de contas bancárias em nome da organização.

Checklist **do Conselho (cont.)**

- Os regulamentos apresentam uma descrição de funções do Presidente do Conselho, incluindo a qualificação mínima exigida para o cargo, assim como referências detalhadas da responsabilidade do Presidente de avaliar o desempenho do Executivo Principal.
- Os regulamentos estabelecem o prazo de mandato do Presidente (e dos membros do Conselho) e limitam o número de períodos consecutivos que uma mesma pessoa pode manter-se no Conselho.
- Os regulamentos estabelecem claramente o "princípio de imparcialidade" a ser aplicado às atividades do Presidente como representante da organização de empregadores. A organização de empregadores não pode ser usada como uma plataforma para o Presidente promover sua companhia em detrimento ou exclusão de outras companhias filiadas.
- Os regulamentos definem as responsabilidades específicas do Conselho quanto a relatórios, incluída a designação de auditoria externa para avaliar as finanças da organização de empregadores.

Checklist **do Comitê**

- Os regulamentos indicam claramente as exatas funções, competência e composição de comitês-chave, como o desenvolvimento de políticas, remuneração e auditoria.
- Aqueles que têm a remuneração fixada diretamente pelo comitê de remuneração não estão em posição hierárquica superior a do Comitê.
- O comitê de auditoria está subordinado ao Conselho ou ao Presidente, e não ao Executivo Principal.
- Os regulamentos indicam claramente os tipos de comitês que podem ser designados pelo Conselho e pelo Executivo Principal. A autoridade para designar certos tipos de comitê corresponde às responsabilidades formais do Conselho e do Executivo Principal.
- A designação de comitês inclui uma descrição clara das funções dos membros do comitê e do resultado esperado.
- Os comitês podem ser dissolvidos pela autoridade que os constituiu (Conselho ou administração). É claro que a administração não tem autoridade sobre um comitê do Conselho e o Conselho não a tem sobre um comitê criado pela administração.
- O regulamento estabelece claramente a autoridade do Conselho ou da administração em relação a seus comitês. Os comitês estão sempre sob a responsabilidade da autoridade que os criou.
- Um resumo do trabalho de cada comitê existente dentro da organização é periodicamente apresentado (pelo menos anualmente) ao Conselho.

Checklist **dos Regulamentos**

- Na organização de empregadores existe um sistema de regulamentos composto por uma constituição/ estatutos, normas internas e, se necessário, códigos de conduta.
- Os regulamentos da organização de empregadores são compatíveis com a legislação nacional.
- Os regulamentos da organização de empregadores definem competências e proporcionam controles adequados.
- O estatuto da organização de empregadores apresenta disposições básicas sobre a razão social e o propósito da organização de empregadores, direitos e responsabilidades dos associados, assim como sobre o funcionamento de seus órgãos.
- Os regulamentos internos apresentam as normas de procedimentos, dos subórgãos e de assuntos especiais de forma detalhada. Podem existir códigos de conduta para os membros e órgãos da organização de empregadores.

Checklist **da transparência e da comunicação**

- Os auditores externos são encarregados pelo Conselho para revisar as finanças da organização, pelo menos uma vez por ano.
- Os auditores se subordinam ao Conselho de Administração.
- Os regulamentos da organização de empregadores definem os critérios para a seleção dos auditores externos e, se necessário, descrevem especificamente as suas atribuições.
- Os regulamentos requerem que o Conselho institua um código de ética ao qual estão submetidos todos os membros do Conselho e da administração.
- Um código de ética (ou algo equivalente) especifica para os membros do Conselho e da administração os limites aceitáveis para o recebimento e oferecimento de contribuições.
- O Presidente periodicamente revisa o desempenho do Executivo Principal para assegurar que o Executivo Principal não está sob a influência dominante de um grupo externo ou de um interesse interno em especial.
- O regulamento obriga a administração e o Conselho a manter comunicação habitual com os membros.
- Os regulamentos proporcionam mecanismos claros de comunicação em ambos sentidos entre os membros da organização e o Conselho e a administração.

Checklist do Executivo **Principal e de Gerenciamento**

- O Executivo Principal é o responsável pela administração geral da organização e garante que os requisitos constitucionais sejam respeitados.
- O regulamento da organização de empregadores dá ao Executivo Principal a responsabilidade integral pela contratação e gerenciamento dos recursos humanos necessários para as atividades rotineiras da organização.
- Os regulamentos distinguem claramente as responsabilidades e as competências do Presidente do Conselho das do Executivo Principal. O Executivo Principal tem poder de decisão sobre o gerenciamento rotineiro da organização. O Presidente tem autoridade para terminar o contrato de trabalho do Executivo Principal em caso de transgressão séria ou desempenho insatisfatório.
- O Executivo Principal é responsável por assuntos relacionados com a governança – como a preparação de um orçamento – mesmo que as decisões sejam da alçada do Conselho. O regulamento detalha as responsabilidades do Executivo Principal em uma descrição de funções do cargo.
- O regulamento, de acordo com as leis e os costumes nacionais, exclui qualquer candidato para o cargo de Executivo Principal com penalidades civis ou criminais por práticas empresariais negligentes.
- A designação de um Executivo Principal é uma atribuição do Conselho e/ou do Presidente do Conselho. O processo de seleção e designação de um Executivo Principal se encontra bem documentado.
- Os regulamentos indicam o procedimento de objeção de algum funcionário em relação ao Executivo Principal. Essas objeções são encaminhadas ao Presidente ou a um membro designado do Conselho.
- Os procedimentos exatos para a demissão do Executivo Principal são partes integrantes do contrato de trabalho do Executivo Principal.
- A remuneração do Executivo Principal é determinada pelo Presidente com a aprovação do Conselho.
- As atividades e a remuneração do Executivo Principal alheias à organização de empregadores devem ser aprovadas pelo Conselho e não podem representar conflito de interesses para o Executivo Principal.

Seção 6 O que dizem os *experts* em ciências empresariais

Há pouca bibliografia acadêmica relacionada com a governança em organização de empregadores, ou em outras organizações que representam empresas em suas negociações com o governo, sindicatos e organizações não governamentais. No entanto, assim como as empresas são organizações de proprietários/investidores, as organizações de empregadores são organizações de membros, e as normas de governança de corporações e melhores práticas podem ser também relevantes para elas. E, por isso, esta seção se dedica a revisar algumas das tendências históricas e atuais da governança corporativa.

Na bibliografia acadêmica, a governança corporativa é geralmente percebida como relacionada com o conceito definido pelos Princípios da OCDE para a Governança Corporativa como "problemas que resultam da separação entre propriedade e controle". Na organização de empregadores, isso se apresenta na distância existente entre a administração ou o Conselho da organização e os membros como um todo. Dessa perspectiva, a governança corporativa deveria focar-se: na estrutura interna e regulamentos do Conselho de Administração; na criação de comitês independentes de auditoria; nas normas para a disponibilização de informação aos filiados e credores; e nos controles de gestão. Por isso, este guia de governança se dedica basicamente à estrutura e responsabilidades do gerenciamento e do Conselho, ao estatuto e regulamentos organizacionais, à auditoria e à comunicação com os membros. No entanto, atualmente se considera que a governança corporativa abrange um conjunto mais amplo de relações entre o gerenciamento de uma companhia, seu Conselho, seus acionistas e seus participantes diretos. Em conseqüência, organizações de empregadores, que representam empresas em discussões sobre a legislação de governança, têm de conhecer esses assuntos mesmo se eles não forem diretamente relevantes para a estrutura da própria organização.

Grande parte do recente debate sobre governança tem sido dominado pela onda de escândalos empresariais da Enron, WorldCom, Tyco International e outros parecidos que minaram a confiança dos investidores e levaram os órgãos reguladores a duras resoluções em relação à negligência empresarial. É certo que esses escândalos foram de dimensões colossais. Quando a Enron quebrou, no dia 2 de dezembro de 2001, o Índice Dow Jones caiu 2.000 pontos e, do valor das ações nos Estados Unidos, US$60 bilhões se desintegraram. Assim sendo, a governança corporativa é um tema de interesse interdisciplinar para historiadores, economistas e advogados, e desde muito antes do caso Enron.

Como observa Robert E. Wright, nos séculos dezoito e dezenove, americanos e britânicos suspeitavam da maioria das formas de regulamentação governamental das empresas. Em 1889, por exemplo, um investidor em ferrovias chamado John Locke argumentou que, enquanto "regulamentações governamentais soam bem", não era boa idéia dar poder sobre empresas privadas à "uma maioria simples de políticos amadores e irresponsáveis". Por outro lado, os gurus de investimento do século 19 enfatizaram a importância de uma boa governança empresarial. Por exemplo, Robert Ward, em "***Notes on Joint-Stock Companies***" (1865), descreveu as características de um bom investimento. A companhia emissora (de ações), afirmava, deveria ter "um bom plano, apresentado ao público em um tempo razoável... suficiente capital... e tem de ser bem administrada". Ward alertava os investidores a não se deixar levar pela indulgência, pelo tamanho ou êxito anterior da companhia.

Muitos argumentam que os problemas sistêmicos em companhias como Enron, WorldCom e Tyco International surgiram por causa de um desequilíbrio de poder em favor da alta gerência em organizações empresariais. A origem deste problema pode ser encontrada nas décadas de 1960 e 1970 quando economistas clássicos, liderados

por Milton Friedman, premiado com o Nobel, argumentaram que o propósito da empresa era obter o máximo de lucro –praticamente sem considerar como se chegou a ele – desde que se mantivesse dentro dos parâmetros legais. Na turbulência dos escândalos corporativos reais e supostos, não é uma surpresa descobrir que a noção de Milton Friedman tenha sido substituída por uma complexa teia de leis, regulamentações e iniciativas (incluindo códigos voluntários) que determinam a maneira como se deve governar uma empresa.

Os códigos voluntários em geral podem ser rastreados desde o "Cadbury Code" de 1992, nome extra-oficial do pioneiro Código de Melhores Práticas em governança empresarial, que se tornou modelo para as reformas de governança corporativa na Europa, nos países da Commonwealth e em outros lugares.

O Código Cadbury foi uma resposta a uma série de escândalos e quebras de empresas no Reino Unido no começo da década de 1990. O Código pretendia ajudar a prevenir escândalos similares e a recuperar a confiança do público e dos investidores estimulando as companhias a melhorar suas práticas de governança. Os códigos que o sucederam em todo o mundo tinham objetivos similares.

O objetivo declarado do Comitê Cadbury era "ajudar a elevar os padrões de governança corporativa e o nível de confiança nos relatórios financeiros e de auditoria pelo estabelecimento claro de o que se reconhece como responsabilidades próprias dos envolvidos e o que se crê esperar deles".

O Código Cadbury de Melhores Práticas tinha 19 recomendações com respeito a delineamentos relacionados com o Conselho de Administração, diretores não-executivos e executivos, assim como com supervisão e controles. Ainda que as recomendações em si mesmas não fossem compulsórias, se exigia que as companhias que participavam na Bolsa de Valores de Londres declarassem em seus relatórios se cumpriam ou não com o Código. Às empresas que não o cumpriam, solicitava-se que explicassem as razões para isso. Certamente, esse princípio de revelação compulsória, prática conhecida como "cumprir ou explicar", tornou as práticas de governança corporativa muito mais transparentes e obrigou as companhias a considerá-las cuidadosamente, uma vez que qualquer saída do código deveria ser justificada publicamente.

Os códigos de governança das empresas se multiplicaram nos 13 anos posteriores à entrada em vigor do Código Cadbury no Reino Unido. Só nos últimos cinco anos, novos códigos surgiram em cada país do G-7, à exceção do Japão, e atualmente mais de 50 países têm o seu próprio código. Os códigos variam em alcance e detalhamento, mas a maioria considera cinco pontos fundamentais:

- Igualdade de todos os participantes;
- Clara responsabilidade legal assumida pelo Conselho e pelo gerenciamento;
- Transparência;
- Responsabilidade pelos interesses dos associados minoritários e outros participantes diretos; e
- Observância das leis, considerando sua interpretação e sua intenção.

Atualmente, a iniciativa internacional mais importante nesse âmbito talvez seja os Princípios da OCDE para a Governança Corporativa, que definem um contexto para as boas práticas, que foi acordado por todos os 30 países-membros da OCDE. Os princípios da OCDE se propõem a apoiar os governos e órgãos legislativos nos países da OCDE e em qualquer outro lugar, na criação e aplicação de leis, regulamentações e códigos de governança corporativa eficazes. Em paralelo, eles oferecem assistência para bolsas de valores, investidores, empresas e outros interessados que atuam no desenvolvimento da boa governança empresarial. Desde o lançamento da primeira edição dos Princípios da OCDE em 1999 (com revisão atualizada em 2004), eles se tornaram um padrão geralmente aceito nesse campo. O Banco Mundial os adotou em seu trabalho e o *Financial Stability Forum* (Fórum de Estabilidade Financeira) os endossou como um dos seus doze padrões-chaves para a estabilidade financeira.

Os Princípios da OCDE para a Governança Corporativa abrangem seis áreas principais. Eles pedem aos gover-

nos que disponham de um contexto institucional e legal efetivo para apoiar as boas práticas de governança empresarial (Capítulo I). Eles pedem uma estrutura de governança empresarial que proteja e facilite o exercício dos direitos dos acionistas (Capítulo II). Eles também defendem o tratamento igualitário de todos os acionistas, incluindo os minoritários e os estrangeiros. (Capítulo III). Eles reconhecem a importância dos interessados diretos na governança corporativa (Capítulo IV), e consideram mecanismos de apresentação de dados oportunos, exatos e transparentes (Capítulo V). Finalmente, eles tratam da estrutura, responsabilidades e procedimentos do Conselho (Capítulo VI).

Apesar de sua postura não impositiva, os códigos, sem dúvida, melhoram a governança corporativa. Eles focam a atenção, e muitas vezes estimulam o debate político, sobre a regulamentação dos negócios. Eles ajudam a educar as companhias, através da determinação e da explicação de práticas mais eficazes. E, por outro lado, códigos delineados por poderosos investidores institucionais têm tido um impacto direto em governança corporativa, ao explicitar o que esses investidores esperam das companhias nas quais investem.

No entanto, ainda que as iniciativas voluntárias provavelmente continuem tendo um papel importante na governança de empresas, não se pode negar que elas têm impacto ainda maior quando unidas legalmente com a regulamentação nacional. Dado que não é possível efetuar aqui uma análise de todo o sistema de regulamentação em todos os países, pode ser interessante destacar a Lei Sarbanes-Oxley, atualmente considerada o mais importante instrumento de regulamentação empresarial.

Aprovada pelo Congresso dos Estados Unidos e sancionada em julho de 2002, a Lei Sarbanes-Oxley (SOX, por suas iniciais em inglês) representa uma reforma integral nas companhias com emissão pública de ações. Em essência, essa lei define o estabelecimento de processos consistentes de gestão financeira e empresarial para assegurar a integridade e a responsabilidade das companhias.

A SOX propõe proteger os investidores pelo melhoramento da exatidão e da confiabilidade das informações financeiras das companhias. Em conseqüência, impôs grandes mudanças na governança empresarial, nos demonstrativos financeiros e nas práticas de auditoria, ao mesmo tempo em que criava novas funções de supervisão financeira. Independentemente dos níveis de segurança (de uma empresa), a omissão total ou parcial dessas práticas em todos os aspectos de governança poderia ser considerada não-obediência.

É certo que os alvos da SOX são todas as grandes empresas públicas dos Estados Unidos, mas ela também impacta as pequenas e médias empresas, inclusive nas de propriedade privada. Por exemplo, as pequenas empresas se vêm afetadas pelas exigências legais sobre a retenção de documentos, fraude e a ***Employee Retirement Income Security Act*** (ERISA).[1] Além disso, as exigências da SOX se aplicam a qualquer empresa privada em busca de fundos de capital de risco ou de empréstimos comerciais, que planeje a abertura de capital com oferta pública de ações, que antecipe aquisição e/ou faça negócios com uma empresa pública.

Apesar de que as pequenas empresas não estejam legalmente obrigadas a cumprir com essas exigências, elas poderiam obter grandes benefícios adotando as práticas mais eficazes da SOX. Seguir um padrão de melhores práticas como a sugerida por Amadeus International Inc., abaixo apresentada, pode auxiliar no labirinto de possíveis soluções. O exemplo está focado na SOX e por isso nos Estados Unidos, mas os conceitos podem ser modificados e aplicados por grandes empresas em todo o mundo, de acordo com seu ambiente regulador.

Atualmente, os estudantes olham para trás e se surpreendem ao saber que, em torno de 1920, os líderes de negócios questionavam a necessidade de regulamentações estabelecendo a publicação de informações e balanços anuais. Em geral, todos concordam que as exigências legais de informação, tanto as duras como as suaves, incluindo as de governança corporativa, chegaram para ficar.

[1] Nota do Tradutor: ERISA é uma lei federal dos Estados Unidos da América, que estabelece padrões mínimos, em sua maioria voluntários, para as empresas privadas de seguros de saúde e aposentadoria, visando à proteção individual dos contribuintes.

Ainda que nenhuma das normas de governança apresentadas nesta seção se aplique a uma organização de empregadores, essas normas criam um novo ambiente de expectativas crescentes na governança do setor privado, e são úteis pontos de partida para aqueles que desejam investigar mais profundamente o tema de governança. No caso de querer saber mais sobre as idéias aqui expostas ou consultar outros autores, as referências apresentadas na próxima seção podem servir como orientação.

Os seis passos para as melhores práticas da SOX por Amadeus International

1. **Considere o cumprimento da SOX como uma iniciativa estratégica** - não como uma obrigação cumprida e descartada. As regulamentações da SOX envolvem múltiplas unidades de negócios e requerem uma abordagem ampla para assegurar o seu fiel cumprimento. A melhor prática em uso é considerar a SOX como um projeto integral.

2. **Familiarize-se com a regulamentação da SOX.** O primeiro passo para entender a regulamentação é familiarizar-se com os requisitos além do *marketing* de publicidade geral. É importante entender o que diz cada uma das seções para aplicá-las à sua organização. Recomenda-se como prática eficaz para melhorar as habilidades dos especialistas encarregados, tanto interna como externamente, para acelerar a curva de aprendizado.

3. **Desenvolver um mapa do caminho para o cumprimento da SOX.** Antes de explorar qualquer nova tecnologia, é importante efetuar uma avaliação de riscos para determinar o nível de maturidade de sua organização em relação à SOX. Alguns controles podem já estar disponíveis como produto das tecnologias, processos e procedimentos existentes. Mas o melhor é desenvolver um mapa do caminho para o cumprimento da SOX.

4. **Estabelecer um sistema de gestão de registros eletrônicos.** A gestão dos registros eletrônicos é essencial para garantir o cumprimento da SOX. Recomenda-se como prática mais eficaz realizar uma boa gestão de registros e instalar um programa de retenção de dados para garantir a autenticidade e a integridade de todos os registros da empresa.

5. **Avaliar a capacidade dos sistemas tecnológicos existentes em sua empresa para apoiar as políticas e processos da SOX.** A maior parte da tecnologia requerida pela SOX já existe em sua organização. Porém, há algumas tecnologias como a gestão de arquivos eletrônicos e o controle do processo de cumprimento, que poderiam ajudar a agilizar e satisfazer os requerimentos estipulados pela Lei. A prática mais eficaz é efetuar uma revisão da tecnologia existente e começar a eliminar as falhas tecnológicas de acordo com as suas metas.

6. **Estabelecer programas de treinamento eficazes.** É reconhecido como prática eficaz proporcionar o treinamento permanente e desenvolver a capacidade administrativa para garantir que todo o pessoal relevante tenha conhecimento do processo SOX e de seus requerimentos de informação e tecnologia.

Seção 7 Leituras complementares e links em governança e organizações de empregadores

Livros de negócios e artigos sobre governança

Bhide, A., (1994) "Deficient Governance", ***Harvard Business Review***, Novembro-Dezembro 1994, pp. 129-139

Blair, M.M. (1995) "Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance", ***Challenge***, Volume 38, pp. 12

Brancato, C.K. e Plath, C.A., (2003), ***Corporate governance best practices: a blueprint for the post-Enron era***. Nova Iorque, Conference Board Inc.

Cadbury, A., (2002), ***Corporate governance and chairmanship: a personal view***, Oxford University Press

Coombes, P. e Wong, S.C.Y. (2004),"Why codes of governance work", ***McKinsey Quarterly***, Tomo 2

Davies, A. (1999). ***A strategic approach to corporate governance***. Londres: Gower Publishing Limited

Economist Intelligence Unit (2005). ***The importance of corporate responsability***-http://graphics.elu.com/files/ad_pdfs/eluOracle_CorporateResponsability_WP.pdf

Gugler, K., (ed.), (2001). ***Corporate Governance and Economic Performance***. Oxford: Oxford University Press.

Hertner, P., (1998), "***Corporate Governance and Multinacional Enterprise in Historical Perspective***", em: ***Comparative Corporate Governance – The State of the Art and Emerging Research 41*** (Klaus J. Hopt et al. eds., Oxford University Press)

Kearns, K.P., (1996). ***Managing for accountability: preserving the public trust in public and nonprofit organizations***. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Kim, H.J., (2001), "Taking International Soft Law Seriously: Its Implications for Global Convergence in Corporate Governance", ***Journal of Korean Law***

Lagace, M, (2004) "Enron's Lessons for Managers", ***Harvard Business School Working Knowledge***

Monks, R.A. & Minow, N., (2001) ***Corporate Governance*** (2ª edição), Blackwell Business

Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento. (2004). ***OECD Principles of Corporate Governance***, Paris: OECD

Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento. (2004) "The OECD Principles of Corporate Governance explained", ***OECD Observer***, Agosto, pp. 1-8

Pavlicevic, B., (1998) ***Good Governance. Challenge to Non-Profit Boards***. Johannesburg: The Liberty Life Foundation.

Radin, T. J. (2004). "The effectiveness of global codes of conduct: role models that make sense", ***Business and Society Review***, 109 (4), pp. 415-447.

Spear, R., (2004), "Governance in Democratic Member-Based Organizations***", Annals of Public and Cooperative Economics 7***

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance; Gee and Co. Ltd., (1992*). The financial aspects of corporate governance* (Cadbury code)

Tipgos, M.A. e Keefe, T.J. (2004) "A Comprehensive Structure of Corporate Goverance in Post-Enron Corporate America", CPA *Journal*

World Business Council for Sustainable Development. (2004). *Issue Management Tool: Strategic challenges for business in the use of codes, standards and frameworks*, WBCSD

World Bank & OECD, (1999). Corporate governance: A Framework for Implementation Overview. Disponível em http://www.worldbank.org/privatesector/cg/docs/overview.pdf

Wright, R.E. (Ed) (2004) History of Corporate Governance: The Importance of Stakeholders Activism, Pickering & Chatto Publishers, Londres

Livros e manuais de Governança relacionados com organização de empregadores (e similares)

Boleat, M. *Good Practice in Trade Association Governance* (Londres, Plaza)

De Silva. *Employers' organizations in Asia in the 21' century* (Genebra: ILO Bureau for Employers' Activities, 1996)

De Silva. *Managing an employers' organization and its changing role* (Genebra: ILO Bureau for Employers' Activities, 1992)

Gonzalez Marroquin. *Guide to management of entrepreneurial organizations* (São José, Costa Rica: ILO Bureau for Employers' Activities, 1997)

Parker. *Designing and developing more effective organizations* (Genebra: ILO Bureau for Employers' Activities, 2001)

Standaert, J.M. *Governance of Employers' Organizations – practical guidelines* (Budapeste: ILO Bureau for Employers' Activities, 2004)

Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch e Arias. *Building the capacity of business membership organizations* (Washington: World Bank Small and Medium Enterprise Department) n.d.

Organizações e *sites* úteis

O Escritório para Atividades de Empregadores na Organização Internacional do Trabalho (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

ACTEMP – O Escritório para Atividades dos Empregadores mantém estreito contacto com as organizações de empregadores em todos os Estados-Membros da OIT. O Escritório funciona na sede da OIT em Genebra e através de uma rede de especialistas em organização de empregadores nos grupos técnicos da OIT ao redor do mundo. Seu objetivo é fazer com que os recursos da OIT estejam disponíveis para as organizações de empregadores, e manter a OIT a par de suas opiniões, interesses e prioridades. Promove a cooperação internacional entre as organizações de empregadores e dispõe de um programa de atividades em todo o mundo.

O Escritório está disponível, através de organizações nacionais de empregadores, como um acesso através do qual os empregadores podem obter a melhor informação disponível em desenvolvimento de recursos humanos, relações laborais e em uma ampla série

de assuntos relacionados ao emprego e ao mercado de trabalho.

O Escritório também dispõe de um programa de cooperação técnica que presta assistência às organizações de empregadores em países em desenvolvimento e em países em transição a uma economia de mercado. Este trabalho é em maioria realizado através de projetos financiados por fundos de assistência ao desenvolvimento, aportados por países doadores.

O *site* da ACTEMP contém *links* para a organização nacional de empregadores em todos os países-membros da OIT.

Organização Internacional de Empregadores (OIE)
www.ioe-emp.org

Desde a sua criação em 1920, a Organização Internacional de Empregadores (OIE) foi reconhecida como a única organização no plano internacional que representa os interesses de negócios no campo das políticas sociais e trabalhistas. Atualmente, é formada por 139 organizações de empregadores nacionais, representantes de 134 países.

A missão da OIE é promover e defender os interesses de empregadores em fóruns internacionais, especialmente na Organização Internacional do Trabalho (OIT), e, para este fim, trabalha para garantir que as políticas sociais e trabalhistas internacionais promovam a viabilidade de empreendimentos e criem um ambiente propício ao desenvolvimento de empreendimentos e à criação de empregos. Simultaneamente, atua como Secretaria para o Grupo de Empregadores na Conferência Internacional do Trabalho da OIT, no Órgão de Governança da OIT e em todas as outras reuniões da OIT.

Para garantir que a voz do empresariado seja ouvida no plano nacional e internacional, a OIE participa ativamente na criação e no fortalecimento de organizações representativas de empregadores, especialmente no mundo em desenvolvimento e em países em transição a uma economia de mercado.

O Centro para Empreendimentos Privados Internacionais (CIPE)

www.cipe.org

O Centro para Empreendimentos Privados Internacionais (CIPE) oferece grande quantidade de material sobre desenvolvimento de habilidade em associações de negócios.

Whatcom Council of Nonprofits (WCN)
www.wcnwebsite.org/practices/board

Site dedicado à construção de relacionamentos organizacionais e habilidades, de modo a fortalecer organizações sem fins lucrativos.

International Corporate Governance Network (ICGN)
www.icgn.org/index.php

European Corporate Governance Institute (ECGI)
www.ecgi.org

O ECGI é uma associação científica internacional sem fins lucrativos. O instituto promove um fórum para discussão e diálogo entre acadêmicos, legisladores e profissionais, centrando-se em temas importantes para a governança corporativa, promovendo, assim, práticas mais eficazes.

Banco Mundial
www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance

Base de dados e ***links*** sobre governança.

Seção 8 Um modelo de estatuto de uma organização de empregadores

Todo o texto apresentado se refere à constituição de uma organização de empregadores. O Estatuto apresenta todas as regras importantes e as normas relativas à governança da organização. Não há um formato único para um estatuto de uma organização de empregadores, e, na verdade, a forma prescrita pode variar de acordo com as leis nacionais que vigoram onde a organização é constituída. As páginas seguintes apresentam um modelo completo que ajudará os que estejam criando um estatuto a partir de zero, aqueles que estejam revisando um estatuto vigente, mas obsoleto, ou simplesmente revisando as disposições estatutárias atuais para verificar se elas abrangem efetivamente a maioria dos itens requeridos.

Deve-se observar que a estipulação do modelo de estatuto não apresenta exatamente todos os itens apontados neste guia. Uma organização de empregadores precisa amoldar seu estatuto para suas circunstâncias específicas, o que significa que um único texto-modelo não pode servir para todas as organizações. O modelo aqui fornecido é para ser utilizado mais para estudo do que para reprodução.

PRÁTICAS EFICAZES

ESTATUTOS E NORMAS DA ASSOCIAÇÃO DE EMPREGADORES E FABRICANTES XYZ INC.

As Normas da Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Inc. serão as que se seguem. Estas Normas, adotadas a partir de 1º de abril de 1989, revogam todas as Normas da Associação de Empregadores ABC Inc. anteriores.

1. RAZÃO SOCIAL

O nome da Associação será Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Inc. Ela representará os membros sob a marca XYZ, sem característica geo-gráfica quando trabalhar de forma cooperativa com outras associações regionais.

2. SEDE LEGAL

A sede legal da Associação estará situada na cidade de XYZ ou em outro lugar onde o Conselho determine.

3. OBJETIVOS

Os objetivos pelos quais é criada a Associação são:

(a) Oferecer uma organização para apoiar todos os empreendimentos no campo das relações empregatícias e assuntos conexos, da fabricação, do fortalecimento de negócios e do desenvolvimento econômico.

(b) Representar e promover os interesses de empregadores em todos os assuntos relativos a emprego e para buscar o melhoramento das relações entre empregadores e empregados.

(c) Apoiar, assessorar, representar e prestar serviços para empregadores e para coordenar as ações de empregadores em todas as matérias vinculadas às relações de emprego.

(d) Representar e promover os interesses de fabricantes e para apoiar, recomendar, representar e prestar serviços aos fabricantes em assuntos vinculados à indústria.

(e) Promover, liderar e fortalecer a organização de empregadores, fabricantes e empresas, e desenvolver uma abordagem em comum entre empregadores, organização de empregadores, fabricantes e empresas em todos os assuntos relacionados com relações de emprego, indústria e negócios.

(f) Assegurar a promoção e a representação adequada dos interesses nacionais e mais amplos dos empregadores, fabricantes e das empresas, e liderar e promover os objetivos das organizações nacionais representativas de empregadores e/ou fabricantes.

(g) Educar a opinião pública e promover o entendimento dos pontos de vista de empregadores, fabricantes e das empresas.

(h) Oferecer aos membros a mais ampla variedade de serviços relevantes em todos os aspectos de relações trabalhistas, eficiência produtiva e em qualquer outra necessidade associada.

(i) Prestar a seus membros serviços de qualidade, adequados a seus propósitos.

(j) Melhorar o ambiente econômico e de trabalho no qual operam os membros, para facilitar o seu crescimento e o bem-estar geral.

(k) Fazer esses atos e outras ações incidentais a todos ou a qualquer dos objetivos para os quais a Associação foi constituída.

(l) Fazer todos aqueles atos que o Conselho da Associação considere adequado.

4. DEFINIÇÕES

4.1 Nestas Normas, exceto se o contexto requeira diferentemente, as expressões usadas terão os seguintes significados:

- **"Grupo Consultivo"** significa qualquer Grupo Consultivo formado de acordo com estas Normas para representar um interesse setorial dentro da Associação.
- **"Assembléia Geral Anual"** significa uma Reunião Geral da Associação convocada de acordo com a Norma 7.1.
- **"Membro do Conselho Fiscal"** significa um integrante do Conselho Fiscal constituído de acordo com a Norma 9.
- **"Conselho Fiscal"** significa o Conselho Fiscal da Associação constituído de acordo com a Norma 9.
- **"Comitê de Sucursal"** significa o Comitê eleito de acordo com a Norma 6.3 para supervisionar o funcionamento da Sucursal.
- **"Membro da Sucursal"** significa um Membro Geral que opera na área geográfica coberta pela Sucursal.
- **"Sucursal"** significa uma Sucursal da Associação estabelecida de acordo com a Norma 6.1.
- **"Executivo Principal"** significa o Executivo Principal da Associação designado de acordo com a Norma 13.1.
- **"Membro do Conselho"** significa um integrante do Conselho constituído de acordo com a Norma 8.1.
- **"Conselho"** significa o corpo de governança da Associação constituído de acordo com a Norma 8.
- **"Assembléia Geral"** significa tanto uma Assembléia Geral Ordinária como uma Assembléia Geral Extraordinária.
- **"Membro Geral"** significa um membro da Associação que cumpre com os critérios estabelecidos na Norma 5.1
- **"Membro de Grupo"** significa um membro da Associação que cumpre com os critérios estabelecidos na Norma 5.5.
- **"Ex-presidente Imediato"** significa o Presidente que detinha este cargo imediatamente antes do atual detentor desse posto de trabalho de acordo com a Norma 8.3(b).

- **"Membro Vitalício"** significa um membro da Associação que cumpre com os critérios estabelecidos na Norma 5.4 e significará também os membros vitalícios da Associação de Empregadores ABC Inc. e da Associação de Fabricantes ABC Inc. na data da primeira assembléia geral ordinária da Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Inc.

- **"Fabricante" e "Fábrica"** significam e incluem qualquer empregador vinculado à produção comercial e a fabricação de bens e produtos a partir de matérias-primas por processos industriais e de maquinaria.

- **"Membro"** significa Membro Geral, Membro de Grupo ou Membro Vitalício.

- **"Organização Representativa Nacional"** significa a organização ou as organizações constituídas para representar coletivamente os interesses nacionais de empregadores e/ou fabricantes.

- **"Normas Antigas"** significam as Normas da Associação de Empregadores ABC Inc.

- **"Presidente"** significa o Presidente da Associação eleito de acordo com a Norma 8.3.

- **"Registro de Membros"** significa o registro dos membros da Associação a ser mantido de acordo com a Norma 14.3.

- **"Representante do Membro"** significa um diretor ou funcionário de um Membro Geral.

- **"Assembléia Geral Extraordinária"** significa uma Assembléia Geral da Associação convocada de acordo com a Norma 7.2.

- **"A Associação"** significa a Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Inc.

- **"Vice-Presidente"** significa o Vice-Presidente da Associação designado de acordo com a Norma 8.1.

- **"Associação de Fabricantes ABC Inc."** significa a Associação como constituída com base na Lei de Sociedades Anônimas de 1927 e conhecida como Associação de Fabricantes ABC Inc.

- **"Associação de Empregadores ABC Inc."** significa a Associação como constituída com base na Lei de Sociedades Anônimas de 1927, sob o nome de Associação de Empregadores ABC Inc.

5. FILIAÇÃO

5.1 Filiação Geral:

(a) A Filiação Geral está aberta a qualquer organização que seja empregadora, proprietária de empresa ou fabricante.

(b) Um candidato será admitido como um Membro Geral se:

(i) Preencher por escrito um formulário de inscrição na Associação prestando as informações exigidas pelo Conselho;

(ii) Aceitar cumprir os Regulamentos da Associação;

(iii) Aceitar pagar a contribuição anual e qualquer taxa como determina a Norma 5.6 e outras cobranças por serviços ou produtos.

(c) Cada Membro Geral está obrigado ao pagamento de taxas, de todas as contribuições e de contribuições especiais como determinado pela Norma 5.6.

(d) A cada ano, em data a ser determinada pelo Conselho, cada Membro Geral fornecerá à Associação aquela informação que o Conselho considere necessária para o cálculo da contribuição.

(e) Quando um Membro Geral deixar de fornecer a informação necessária para calcular a sua contribuição, esta será calculada com base na informação fornecida por aquele Membro Geral em um ano anterior.

(f) Todos os membros da Associação de Fabricantes ABC Inc. serão considerados, desde a data de adoção das Normas, Membros Gerais e com direito a participar em todas as atividades da Associação, incluindo a primeira Assembléia Geral Anual convocada de acordo com a Norma 7.1, como se eles houvessem sido admitidos como membros da Associação sob a Norma 5.1.

5.2 Renúncias:

(a) Qualquer membro que deseje renunciar à sua filiação na Associação deverá encaminhar ao Executivo Principal um aviso escrito de renúncia assinado pessoalmente ou por um agente legal autorizado.

(b) A renúncia não se tornará efetiva até que o renunciante tenha pago todas as contribuições anuais, taxas, contribuições especiais ou qualquer outra cobrança devida.

(c) Qualquer membro que falte ao pagamento integral das contribuições ou cobranças devidas até 12 meses contados a partir da data de vencimento das mesmas deverá ser considerado inadimplente e sua inscrição pode ser cancelada por resolução do Conselho.

(d) Os membros renunciantes ou inadimplentes não terão nenhum interesse ou direito sobre os fundos da Associação.

5.3 Limites de Responsabilidades:

Os Membros Gerais, de Grupo ou Vitalícios não são associados entre si e, por isso, não estão de modo algum obrigados ou responsabilizados solidariamente pelo descumprimento de qualquer Norma ou Regulamento.

5.4 Filiação Vitalícia:

(a) A filiação na categoria de membro vitalício pode ser concedida a qualquer indivíduo em reconhecimento por serviços especiais e contribuições à Associação.

(b) Os Membros Vitalícios serão indicados pelo Conselho e serão eleitos em qualquer Assembléia Geral da Associação.

(c) A filiação nessa categoria será concedida pelo voto de pelo menos três quartos dos membros presentes em qualquer Assembléia Geral da Associação.

(d) Por ano, não se concederão mais de duas filiações como Membro Vitalício.

(e) Os Membros Vitalícios terão diretos a todos os privilégios da Associação (incluindo o direito a voto na eleição de autoridades em qualquer reunião) ou em qualquer outro assunto, mas não terão obrigação de pagamento de qualquer contribuição.

5.5 Filiação de Grupo:

(a) A filiação como Membro de Grupo pode ser concedida a associações comerciais ou de profissionais ou a outros grupos de empregadores/fabricantes que o Conselho considere ser de benefício mútuo da Associação e do Grupo.

(b) A filiação como Membro de Grupo dará direito ao Grupo de receber assessorias e informações pertinentes a seus membros.

(c) As condições, contribuições e taxas de cada Membro de Grupo serão fixadas anualmente pelo Conselho considerando o tipo de organização, sua composição e o nível de serviços a serem prestados.

(d) A filiação como Membro de Grupo não faculta aos membros individuais do Grupo o acesso a outros serviços da Associação, com exceção daqueles previstos no Acordo de Grupo.

5.6 Contribuições, Honorários e Outras Cobranças:

(a) Qualquer cobrança de taxas ou contribuições anuais a serem pagas por cada Membro Geral ou de Grupo será determinada por resolução do Conselho. Todas as contribuições anuais terão vencimento e serão pagáveis no primeiro dia do exercício financeiro ou em qualquer outra data a ser fixada pelo Conselho.

(b) A Associação, a qualquer momento, pode requerer de seus membros uma contribuição especial para cumprir com qualquer necessidade financeira especial da Associação. A resolução dessa medida deverá ser aprovada por votação superior a três quartos dos membros presentes numa Assembléia Geral Extraordinária. O montante da contribuição especial de cada membro, em qualquer exercício financeiro, não poderá exceder o montante pago como contribuição anual pelo respectivo membro para o mesmo ano.

(c) No caso em que um Membro tenha empresas filiais ou subsidiárias que requeiram ser atendidas por um outro membro da Organização Representativa Nacional, o Conselho pode dispor que estes serviços sejam prestados e cobrados das taxas e contribuições do membro em nome de outros membros da Organização Representativa Nacional.

(d) O Conselho pode delegar ao Executivo Principal a autoridade para fixar as contribuições, taxas ou cobranças por serviços e produtos não cobertos pela contribuição anual.

5.7 Atraso em Contribuições, Honorários e Cobranças:

(a) A falta de pagamento de qualquer contribuição, taxa ou outras cobranças por um período de até três meses da data devida permite à Associação suspender todos os serviços ao membro inadimplente, incluindo o direito a voto em qualquer Assembléia Geral. Essa suspensão não eximirá o membro da responsabilidade de pagamento de qualquer taxa, contribuição ou contribuição especial ou outras cobranças. Se o pagamento do saldo devedor é realizado antes do fim do exercício financeiro, a suspensão poderá ser revogada e os serviços retomados a partir da data do pagamento.

(b) O Conselho pode autorizar ações legais para recuperar qualquer soma devida à Associação e vencida por um período superior a três meses.

6. SUCURSAIS

6.1 O Conselho pode abrir uma Sucursal em qualquer cidade ou numa determinada área geográfica se considera que dentre os Membros Gerais existe uma comunidade de interesse suficiente para providenciar o funcionamento efetivo de tal Sucursal.

6.2 O Conselho suprirá a Sucursal de regulamentos internos e normas definindo a função, a operação e a área geográfica da Sucursal.

6.3 A Sucursal deverá eleger dentre seus membros um comitê de acordo com os seus regulamentos internos.

6.4 Cada Sucursal terá direito a eleger um representante para o Conselho.

6.5 O Conselho pode cancelar o funcionamento de qualquer Sucursal se considera que:

(a) O funcionamento efetivo da Sucursal se reduziu; ou

(b) A Sucursal esteve comprometida com atividades em detrimento da Associação; ou

(c) É do interesse da Associação.

O aviso da dissolução de qualquer Sucursal deve ser dado a todos os membros da Sucursal com 28 dias de antecipação.

7. Assembléias Gerais

7.1 Assembléia Geral Anual:

(a) De acordo com a Norma 7.1(d), a Assembléia Geral Anual deve ser realizada no prazo máximo de seis meses após o encerramento de cada exercício financeiro, em hora e lugar a serem estabelecidos pelo Conselho.

(b) O objetivo da Assembléia Geral Anual, que não a primeira Assembléia Geral Anual convocada de acordo com a Norma 7.1(d), será avaliar o Relatório Anual e os Demonstrativos Financeiros, eleger o Conselho entrante, designar um auditor para o ano em questão e conduzir outros assuntos especiais especificados pelo Conselho na convocatória da Assembléia Geral Anual.

(c) A Assembléia Geral Anual elegerá até 19 membros para o Conselho.

(d) A primeira Assembléia Geral Anual, convocada sob essas novas Normas, será realizada em data a ser decidida pela Associação de Empregadores ABC Inc. em sua Assembléia Geral Anual, convocada de acordo com a Norma 18 das Normas Antigas, para que estas últimas sejam revogadas e as novas Normas adotadas.

(e) O assunto a ser tratado na primeira Assembléia Geral Anual convocada sob a Norma 7.1(d) será a eleição do Conselho com mandato até a seguinte Assembléia Geral Anual.

(f) Será considerado aviso suficiente para a primeira Assembléia Geral Anual se os requisitos de aviso das Normas da Associação de Empregadores ABC Inc. foram cumpridos, dado que não há obrigação de avisar os membros da Associação de Fabricantes ABC Inc. considerados Membros Gerais da Associação de acordo com a Norma 5.1(f).

7.2 Assembléia Geral Extraordinária:

(a) Todas as Assembléias Gerais, que não a Assembléia Geral Anual, serão denominadas Assembléias Gerais Extraordinárias.

(b) O Executivo Principal, ou, em caso de impossibilidade deste, o Presidente, estará autorizado para convocar uma Assembléia Geral Extraordinária nas seguintes situações:

(i) Quando o Conselho considerar necessário discutir qualquer assunto de interesse da Associação, ou

(ii) Por solicitação escrita de quaisquer cem Membros Gerais da Associação.

(c) Se, no prazo de 28 dias desde o recebimento de tal solicitação, o Executivo Principal ou o Presidente não convocar a Assembléia solicitada, ela poderá ser convocada por cem Membros Gerais e todos os custos desta Assembléia serão pagos com fundos da Associação.

7.3 Notificações:

(a) Com exceção de uma Assembléia Geral Extraordinária convocada por solicitação segundo a Norma 7.2(c), todos os membros deverão receber a notificação com pelo menos 14 dias de antecedência da realização de cada Assembléia Geral Anual ou Extraordinária, especificando a hora, o lugar e os assuntos da reunião.

(b) Toda obrigação de notificar os membros será considerada cumprida se enviada por correio ao endereço postal ou encaminhada por e-mail ao endereço eletrônico, como registrado na base de dados dos Membros.

7.4 Quórum:

Um quórum será constituído com 30 membros representados pessoalmente em qualquer Assembléia Geral da Associação.

7.5 Direito a voto:

(a) Cada Membro Geral e cada Membro Vitalício, se presentes, terá direito a votar em todas as Assembléias Gerais.

(b) Em votação por mãos alçadas, cada Membro Geral e cada Membro Vitalício representados terá direito a um voto.

(c) Quando a votação é por urna:

(i) Cada Membro Geral terá direito a um voto;

(ii) Cada Membro Vitalício terá direito a um voto.

(d) Em todas as Assembléias Gerais, a votação será determinada pela contagem das mãos levantadas, a menos que a maioria dos membros presentes na reunião solicite voto por urna.

(e) Não será permitida a subdelegação de voto.

(f) Qualquer Membro Geral com atraso de três ou mais meses no pagamento da contribuição anual na data do aviso de qualquer Assembléia Geral está impedido de votar ou de participar da Assembléia Geral.

(g) Só um representante de um Membro Geral tem direito a voto em qualquer Assembléia Geral.

8. CONSELHO

8.1 Composição do Conselho:

(a) O Conselho será composto por um mínimo de dez e um máximo de 19 Membros Gerais ou Membros Vitalícios da Associação, eleitos, além dos representantes das Sucursais, eleitos de acordo com a Norma 6.4.

(b) O Conselho elegerá, dentre seus integrantes, o Presidente e dois Vice-Presidentes.

(c) O Ex-presidente imediato será um membro *ex-officio* do Conselho.

(d) O Executivo Principal terá o direito de comparecer às reuniões do Conselho.

(e) O Conselho, considerando conveniente, poderá designar integrantes adicionais para o Conselho.

8.2 Eleições:

(a) Todos os candidatos ao Conselho devem ser representantes de um Membro Geral ou Membro Vitalício indicados por escrito por um mínimo de dois Membros Gerais. Nenhum representante de um Membro Geral será aceito como candidato até que o Membro Geral tenha pago todas as contribuições e honorários devidos à Associação.

(b) As candidaturas ao Conselho devem ser apresentadas ao Executivo Principal até sete dias antes da data da Assembléia Geral Anual.

(c) As candidaturas para o Conselho serão efetuadas do modo prescrito e incluirão o nome completo do candidato, o Membro Geral representado pelo candidato, a indústria onde o candidato trabalha e a indicação do candidato pela organização ou empresa.

(d) Os membros do Conselho serão eleitos por voto à mão alçada exceto se a maioria dos membros presentes na reunião solicitar votação por urna.

(e) Cada membro do Conselho terá mandato de um ano, a contar da data da Assembléia Geral Anual na qual foi eleito.

(f) Cada Membro do Conselho será considerado exonerado do seu cargo na data da seguinte Assembléia Geral Anual. Qualquer membro do Conselho poderá ser elegível para reeleição e, se reeleito, começará um novo mandato.

8.3 Presidente

(a) Um Presidente será eleito pelos membros do Conselho, terá mandato de um ano e será elegível para reeleição.

(b) O Presidente, ao término de seu mandato, ocupará o posto de Ex-presidente imediato por um ano, desde que o Membro Geral que representa se mantenha como Membro Geral da Associação.

(c) O Presidente deverá:

(i) Presidir todas as Assembléias Gerais, Reuniões do Conselho e outras reuniões da Associação, quando presente;

(ii) Assinar as atas das reuniões;

(iii) Dirigir as reuniões;

(iv) Em caso de igualdade nas votações, ter o voto de desempate.

(d) Na ausência do Presidente, um Vice-Presidente deterá e poderá exercer todos os poderes do Presidente. Em caso de ausência do Presidente e de ambos os Vice-Presidentes, um membro presente do Conselho será convocado e investido com todos os poderes do Presidente, para esta ocasião.

8.4 Vacância:

(a) Em caso de renúncia ou falecimento de um Membro do Conselho, ou se por algum motivo um posto no Conselho fica desocupado durante o mandato de um membro, será considerada uma vacância fortuita. A menos que disposto de outro modo, uma carta de renúncia de um membro do Conselho entrará em vigor 30 dias após a data da entrega da carta.

(b) Qualquer Membro do Conselho será considerado renunciante ao Conselho sem prévio aviso quando:

(i) Deixar de ser representante de um Membro Geral; ou

(ii) For o representante de um Membro Geral que renunciou ou foi suspenso, de acordo com a Norma 16.3, ou expulso da Associação; ou

(iii) Deixar de comparecer a três reuniões consecutivas do Conselho sem autorização ou sem apresentar motivo considerado adequado pelo Conselho.

(c) O Conselho – considerando a distribuição geográfica de seus participantes e a representação de qualquer atividade, indústria ou seção dessas atividades ou indústrias compreendidas dentro da Associação – pode designar um representante de um Membro Geral para ocupar a vaga no Conselho pelo período remanescente do mandato.

8.5 Quórum:

O quórum para uma reunião do Conselho deverá ser maior que 50% do número de integrantes atuais do Conselho na data de cada reunião.

8.6 Poderes do Conselho:

O Conselho terá o poder de dirigir e controlar a Associação e para desempenhar funções conferidas por essas Normas, incluindo o poder para:

(a) Determinar as políticas da Associação;

(b) Estabelecer e dissolver as sucursais de acordo com a Norma 6;

(c) Controlar os fundos da Associação em benefício dos objetivos estabelecidos na Norma 3;

(d) Investir recursos monetários em bens reais ou

pessoais, ou pedir emprestado por meio de créditos hipotecários, promissórias ou outros documentos com a garantia de qualquer propriedade da Associação;

(e) Receber, considerar, aceitar ou rejeitar candidaturas para filiação como Membro Geral de acordo com a Norma 5.1(b) ou como Membro de Grupo de acordo com a Norma 5.5.

(f) Aplicar medidas disciplinares de acordo com a Norma 16;

(g) Formar empresas subsidiárias limitadas ou *joint ventures*, de propriedade total ou parcial da Associação para executar aquelas atividades que o Conselho considera que seriam mais bem executadas por entidades separadas;

(h) À sua discrição, oferecer acordos de serviços especiais para indivíduos ou grupos de empregadores, fabricantes ou empresas, inclusive às empresas estrangeiras;

(i) Designar ou dissolver um Comitê Especial, delegar ou retirar a delegação de qualquer de suas funções a um Comitê Especial, de acordo com a Norma 12;

(j) Filiar-se ou retirar a filiação a uma Organização Representativa Nacional de acordo com a Norma 15, com a aprovação de três quartos dos votos do Conselho;

(k) Designar membros da Associação para qualquer Grupo Consultivo, de acordo com o estabelecido no Regulamento do Grupo Consultivo.

O Conselho pode exercer, transacionar ou desempenhar os atos e assuntos que considere necessários ou expedientes para promover os interesses ou políticas da Associação, sob a condição de que, em nenhuma circunstância, os fundos ou ativos da Associação sejam entregues a qualquer membro.

9. CONSELHO FISCAL

(a) O Conselho de Administração designará um Conselho Fiscal composto pelo Presidente, Vice-Presidentes, Executivo Principal e outros quatro membros do Conselho.

(b) O Conselho de Administração, se considerar apropriado, poderá delegar ao Conselho Fiscal seus poderes em relação a assuntos orçamentários, financeiros e administrativos, incluindo a designação do Executivo Principal.

(c) O Conselho Fiscal, considerando apropriado, terá o poder de agregar participantes ao Conselho Fiscal.

(d) Quatro Membros do Conselho Fiscal (exceto o Executivo Principal) formarão um quórum, desde que sempre incluam o Presidente ou um Vice-Presidente.

10. GRUPOS CONSULTIVOS

(a) A Associação pode, em qualquer Assembléia Geral, pelo voto de mais de três quartos dos membros representados, criar Grupos Consultivos. Na decisão de constituir um Grupo Consultivo, a Associação definirá:

(i) os objetivos para os quais o Grupo é criado, e

(ii) a composição do Grupo Consultivo.

(b) Qualquer Grupo Consultivo criado de acordo com esta Norma deverá cumprir com as Normas e Objetivos da Associação.

(c) Se a Associação vota pela criação de um Grupo Consultivo de acordo com essa Norma, deverá fazer a emenda correspondente nos estatutos de acordo com a Norma 18 para providenciar o estabelecimento do Grupo Consultivo, incluindo os objetivos e a composição do Grupo.

(d) Qualquer Grupo Consultivo criado sob essas Normas (incluindo o Grupo de Ação Industrial criado de acordo com a Norma 11) pode decidir, pela aprovação de três quartos do Grupo Consultivo, que o Grupo Consultivo seja dissolvido, e a Associação acatará tal decisão e emendará adequadamente as Normas da Associação.

(e) Qualquer Grupo Consultivo criado sob essas Normas (inclusive o Grupo de Ação Industrial criado de acordo com a Norma 11) poderá, consultando o Conselho, formular uma Estratégia do Grupo Consultivo que deverá dispor o contexto político sob o qual o Grupo Consultivo funcionará.

A Estratégia do Grupo Consultivo deverá ser coerente com a política da Associação determinada pelo Conselho, de acordo com a Norma 8.6(a).

11. GRUPO DE AÇÃO INDUSTRIAL

11.1 Dentro da Associação deverá haver um Grupo de Ação Industrial que será:

(a) um Grupo Consultivo para os propósitos dessas Normas, e

(b) formado com o propósito de representar os interesses dos industriais que são membros da Associação.

11.2 O Grupo de Ação Industrial será integrado por:

(a) aqueles membros do Conselho que são fabricantes ("Fabricantes do Conselho"); e

(b) outros membros da Associação que são fabricantes e que foram indicados pelos Fabricantes do Conselho e designados para o Grupo de Ação Industrial, por decisão da maioria do Conselho; e

(c) o Presidente, os Vice-presidentes e o Executivo Principal da Associação.

11.3 O Presidente, os Vice-presidentes e o Executivo Principal da Associação são membros ***ex-officio*** do Grupo de Ação Industrial.

11.4 Os objetivos do Grupo de Ação Industrial serão:

(a) promover, ajudar, preservar, estimular, desenvolver e proteger as indústrias locais e nacionais;

(b) desenvolver políticas e iniciativas em todos os assuntos de interesse específico do setor industrial;

(c) representar o setor industrial em temas de interesse específico dos fabricantes, atuando como identidade e porta-voz do setor;

(d) fazer essas e outras ações que pareçam necessárias ou desejáveis para o alcance de um ou de todos os objetivos acima apresentados.

11.5 De acordo com os objetivos expostos na Norma 11.4, o Grupo de Ação Industrial garantirá o cumprimento das Normas e dos Objetivos da Associação.

11.6 O Grupo de Ação Industrial pode, de acordo com essas Normas, regular seus próprios procedimentos.

12. COMITÊS ESPECIAIS

(a) Os Comitês Especiais podem ser criados e dissolvidos pelo Conselho, com o propósito de pesquisar e/ou atuar em qualquer assunto relacionado aos objetivos ou atividades da Associação.

(b) O Conselho pode designar Comitês Especiais para tratar de qualquer assunto relacionado com os objetivos da Associação.

(c) O Presidente, os Vice-presidentes e o Executivo Principal terão direito a participar como membros ***ex-officio*** desses Comitês Especiais.

(d) Os Comitês Especiais não podem incorrer em gastos sem prévia autorização do Conselho.

13. EXECUTIVO PRINCIPAL

(a) O Conselho de Administração, por recomendação do Conselho Fiscal, deverá designar um Executivo Principal (ou CEO), com remuneração e condições de trabalho a serem determinadas periodicamente.

(b) O Executivo Principal também atuará como Secretário e Tesoureiro da Associação e estará subordinado ao Conselho em todos os aspectos.

(c) O Executivo Principal poderá designar outros funcionários, quando necessário, para a gestão eficiente da Associação.

14. ADMINISTRAÇÃO

14.1 Finanças:

(a) O exercício financeiro da Associação será determinado periodicamente pelo Conselho.

(b) Todas as somas pagas por contribuições anuais, taxas, honorários ou outras cobranças, serão recebidas pelo Executivo Principal que as depositará imediatamente no banco indicado pelo Conselho. Os nomes constantes das contas bancárias deverão incluir as palavras "Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Inc". Tais fundos estarão totalmente à disposição do Conselho para os objetivos da Associação ou para o cumprimento de obrigações contratuais para os quais os fundos foram previstos.

(c) O Conselho autorizará o Executivo Principal ou outra pessoa designada pelo Conselho a preencher e emitir cheques das referidas contas, ou a pagar somas autorizadas pela Associação, mas estes cheques serão assinados ou endossados como indicado periodicamente pelo Conselho.

(d) O Executivo Principal manterá os registros financeiros e afins da Associação, sob supervisão do Conselho.

(e) Os demonstrativos financeiros da Associação serão examinados uma vez por ano pelo Auditor da Associação, designado anualmente na Assembléia Geral da Associação. Qualquer membro do Conselho Regional de Contabilidade, que não seja membro do Conselho de Administração, será elegível para o cargo de Auditor. No caso em que o cargo de Auditor esteja desocupado por razão de morte, renúncia ou outro motivo, o Conselho designará um outro Auditor, e este, assim nomeado, estará no cargo até o fim do mandato do Auditor cujo cargo foi ocupado. Ao Auditor se pagará honorários de acordo com o negociado pelo Conselho.

14.2 Timbre:

(a) Haverá um timbre da Associação, o qual conterá as palavras "O Timbre Geral da Associação de Empregadores e Fabricantes XYZ Incorporated".

(b) O timbre da Associação estará sob a custódia do Executivo Principal e será posto em todos os documentos necessários, na presença de pelo menos um membro do Conselho Fiscal e do Executivo Principal, ou alternativamente, de dois membros do Conselho Fiscal.

(c) O timbre pode ser modificado ou renovado em qualquer Assembléia Geral da Associação pelo voto de não menos de três quartos dos membros presentes.

(d) O Executivo Principal deverá manter um registro do uso do timbre e deverá informar sobre o seu uso nas reuniões do Conselho Fiscal.

14.3 Base de Dados dos Membros:

A Associação terá uma base de dados dos filiados, mostrando, de cada um, o nome e o último endereço postal e/ou eletrônico conhecido. Esta base de dados deverá ser mantida atualizada.

15. ORGANIZAÇÕES REPRESENTATIVAS NACIONAIS

15.1 A Associação estará filiada à Organização Representativa Nacional de Empregadores, de acordo com a Norma 8.6(j).

15.2 A Associação estará filiada à Organização Nacional Representativa de Fabricantes, de acordo com a Norma 8.6(j).

16. PODERES DISCIPLINARES

16.1 O Conselho terá o poder de disciplinar qualquer Membro da Associação.

16.2 Os poderes disciplinares poderão ser exercidos se um membro:

(a) viola qualquer Norma ou regulamento interno da Associação;

(b) desonra ou desmerece a Associação;

(c) é culpado de conduta imprópria para com um Membro da Associação;

(d) está comprometido em uma atividade empresarial que pode gerar conflito de interesse com os objetivos da Associação.

16.3 Penalidades Disciplinares:

As medidas disciplinares que podem ser impostas, de acordo com a Norma 16, são:

a) Reprimenda;

b) Suspensão interina até a audiência de objeções;

c) Suspensão;

d) Expulsão.

16.4. Procedimento Disciplinar:

(a) O Conselho notificará o Membro, com antecedência mínima de 28 dias, da audiência de qualquer objeção ou objeções contra o Membro, de acordo com a Norma 16.2.

(b) O Membro pode responder às objeções de forma escrita ou por apresentação pessoal ante o Conselho. Se o Membro decide apresentar-se pessoalmente, deve avisar por escrito sua intenção, até três dias antes da audiência, junto com um resumo do assunto em questão.

(c) O Conselho deverá conduzir a audiência de um modo informal, mas dará a cada uma das partes a oportunidade justa para ser ouvida.

(d) O Conselho não estará limitado por nenhuma regra de evidência.

(e) A decisão do Conselho será tomada pelo voto da maioria do Conselho presente e a decisão tomada será final em todos os aspectos.

16.5 Suspensão interina:

O Conselho pode, antes ou durante qualquer audiência de uma objeção, dar uma ordem de suspensão interina quando considere que a objeção é séria o suficiente para tomar essa medida, ou é do interesse da Associação ou de seus membros.

16.6 Suspensão:

(a) No caso de imposição de uma penalidade de suspensão conforme a Norma 16.3(b) e (c), o Membro (enquanto constar do Registro de Membros), não estará facultado a exercer qualquer um dos direitos e privilégios da filiação durante o período de suspensão, com exceção dos contidos na Norma 19.

(b) Após expirar o período de suspensão, o Membro recuperará todos os direitos e privilégios da filiação.

16.7 Expulsão:

(a) Em caso de expulsão, o Membro deverá pagar todas as contribuições, honorários ou outros gastos devidos à Associação.

(b) O Membro expulso será removido do Registro de Membros e não estará facultado a exercer nenhum direito ou privilégio de filiação, incluindo aqueles contemplados na Norma 19.

(c) Qualquer Membro expulso pode apresentar-se para readmissão após um período de 12 meses a contar da data na qual a expulsão foi efetivada. O Conselho pode aceitar ou rejeitar a filiação e impor os termos e condições que considere pertinentes.

17. NORMAS DA ASSOCIAÇÃO

Todo Membro terá direito a uma cópia das Normas da Associação.

18. EMENDAS ÀS NORMAS

As Normas da Associação podem ser revisadas, anuladas ou emendadas em qualquer Assembléia Geral pelo voto da maioria de três quartos dos Membros representados.

19. INTERPRETAÇÃO DAS NORMAS

Se surgir alguma dúvida quanto à correta interpretação destas Normas, a decisão do Conselho, desde que registrada no Livro de Atas da Associação, será definitiva.

20. LIQUIDAÇÃO OU DISSOLUÇÃO

20.1 A Associação pode ser liquidada por resolução aprovada por uma maioria de três quartos dos membros presentes na Assembléia Geral convocada de acordo com o Artigo 31 da Lei de Sociedades Anônimas de 1927.

20.2 A votação será efetuada por urna.

20.3 Se em algum momento a Associação é posta em liquidação ou dissolvida pelo Registro de Sociedades Anônimas, a pessoa ou as pessoas designadas como liquidantes deverão reter os recursos líquidos da venda e liquidação das propriedades da Associação depois do pagamento de todos os débitos, custos e obrigações da Associação e do Conselho e de todas as despesas vinculadas com essa liquidação ou dissolução. Esses recursos serão distribuídos entre os atuais membros filiados, em partes equivalentes à contribuição de cada membro em relação ao total de contribuição arrecadado durante o exercício financeiro anterior ao que se dispôs a liquidação ou dissolução.

Esta distribuição aos membros estará sujeita à dedução de qualquer dívida, de contribuição ou honorários, que o membro apresente junto à Associação.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI

DIRETORIA EXECUTIVA - DIREX

Unidade de Relações do Trabalho e Desenvolvimento Asociativo - RT

Gerente-Executivo
Emerson Casali

Equipe técnica
Camilla Cavalcanti

Revisora técnica
Priscilla Flori

Núcleo de Editoração CNI
Produção Editorial

SUPERINTENDÊNCIA CORPORATIVA - SUCORP
Unidade de Comunicação Social - UNICOM
Criação da capa

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS - SSC
Área Compartilhada de Informação e Documentação - ACIND

Renata Lima
Normalização

Tradutora
Beatriz Coimbra

Quiz Design Gráfico

Eduardo Menezes
Projeto Gráfico

Dupligráfica Editora Ltda

Una organización de empleadores eficaz

Guia I – Buen gobierno
Guia II – Estrategia
Guia III – Cabildeo*
Guia IV – Generación de ingresos

* Traduzido para o português pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, com o título: Guia III - Lobby

Este conjunto de guias intitulado "Uma organização de empregadores eficaz" foi criado para ajudar diretores, executivos e gerentes de organizações de empregadores a criar e administrar essas organizações de forma mais estratégica e eficaz.

Seus destinatários principais são os encarregados de estabelecer, criar e gerir organizações nacionais de empregadores nos países em vias de desenvolvimento e em economias em transição. Não obstante, também oferece inúmeros conselhos às organizações setoriais e regionais criadas para representar e defender os interesses de empregadores, e ajuda a gerir as organizações nacionais de empregadores nos países desenvolvidos. Isto se aplica, especialmente, às organizações que pretendam realizar uma revisão estratégica de sua forma de funcionamento.

Escritório de Atividades para Empregadores
Repartição Internacional do Trabalho
CH-1211 Genebra 22
Suíça
Fax: (+41 22) 7998948
e-*mail*: actemp@iol.org

ISBN 978-85-88566-97-2