



Criando um Conselho

Extraído do capítulo **Administração e Desenvolvimento Institucional**, do Livro **Criação de Fundações, Guia Prático – Um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina**

A. Scott DuPree e David Winder, com a colaboração de Cristina Parnetti, Chandni Prasad e Shari Turitz

O Guia completo está disponível, em formato eletrônico, no endereço www.synergos.org/globalphilanthropy/

Os recursos para este Guia de referência foram fornecidos pela Charles Stewart Mott Foundation, com o apoio das organizações Aga Khan Foundation-Canada, Asia Pacific Philanthropy Consortium, Avina Inc., Fundação Ford e Open Society Institute.

Copyright © 2000 The Synergos Institute
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815
email: synergos@synergos.org

Seção 1 Criando um Conselho

Esta seção analisa questões relacionadas ao recrutamento e desenvolvimento de um conselho eficiente. Os dois primeiros exemplos tratam de assuntos relativos à formação de um conselho que seja reflexo dos diversos doadores e beneficiários da fundação e de uma estrutura de conselho que possibilite o funcionamento eficiente da fundação. O terceiro caso analisa cláusulas dos estatutos de uma fundação que ajudam a definir as responsabilidades do conselho, o conteúdo e a logística das reuniões do conselho.

Exemplo 1 Comitês, comitê consultivo regional
Foundation for the Philippine Environment

Exemplo 2 Comitês, conselhos regionais, envolvimento no planejamento anual
Philippine Business for Social Progress

Exemplo 3 Critérios do conselho em um estatuto
West African Rural Foundation (Senegal)

O que é um conselho?

Os conselhos de diretores ou de curadores quase sempre atuam como a estrutura diretora responsável pelas ações e atividades de uma organização, como exigido por lei. Dependendo de como uma fundação é registrada (associação, fundação, instituição de caridade ou outro tipo de pessoa jurídica), os membros do conselho podem ser chamados de curadores, membros ou diretores.

Os membros do conselho seguem estatutos ou conjuntos de normas operacionais normalmente adotadas pelo conselho em cumprimento à lei. Essas normas definem questões relativas à eleição da diretoria e dos executivos, à condução das reuniões e à estruturação dos comitês.

Os conselhos analisados nesta seção desempenham vários papéis relacionados à garantia do funcionamento eficiente de uma fundação. Eles supervisionam processos administrativos e operacionais e enriquecem a fundação com o conhecimento especializado que possuem, oferecendo orientações relativas a iniciativas, questões legais, contabilidade, administração e outros assuntos. Os membros do conselho são emissários da fundação e são essenciais para o fortalecimento e a ampliação de seu público, para a captação de recursos financeiros e de outros tipos e para assegurar, ao mesmo tempo, que a fundação siga um curso claro rumo à sua missão.

Quem são os membros do conselho?

Vários conselhos são formados, a princípio, pelo grupo de fundadores e outras pessoas envolvidas no estágio inicial de desenvolvimento da fundação. Alguns dos fatores em comum que as três fundações citadas nesta seção levaram em consideração na escolha dos membros do conselho foram:

- Representação de interesses diversos (incluindo, mas não se limitando a sexo, etnia, região geográfica e posicionamento político)
- Acesso a oportunidades de mobilização de recursos financeiros
- Envolvimento de doadores e/ou beneficiários em potencial
- Qualificações e especialização profissional

Os membros do conselho freqüentemente são voluntários. Eles podem, no entanto, ser reembolsados por seu comparecimento às reuniões e por outros serviços prestados como membros do conselho. Ocasionalmente, é possível que eles sejam solicitados a desempenhar tarefas alheias às funções de membros do conselho. Nessas ocasiões, ter uma política de remuneração e reembolso aos membros do conselho pode ser muito útil para evitar eventuais conflitos de interesses.

Com a evolução do contexto e das estratégias de uma fundação, muitas vezes são necessárias pessoas com novos perfis para enriquecer o conselho com novas qualificações. Esse processo pode ser facilitado pela criação de políticas claras e transparentes sobre mandatos e recrutamento. Participar do conselho implica em grandes responsabilidades e freqüentemente os membros desenvolvem sentimentos fortes de compromisso e de posse em relação ao trabalho cujo progresso ajudam a impulsionar. Sair pode se tornar uma grande dificuldade. Para esclarecer essas questões, a West Africa Rural Foundation (WARF) especificou, em seus estatutos, que o prazo máximo do mandato de um Curador é de quatro anos.

Quais são as funções do conselho?

Os conselhos se reúnem várias vezes ao ano, quando necessário e/ou quando estipulado pelos estatutos. O conselho toma decisões estratégicas para dirigir as políticas, programas, serviços e finanças da fundação. Além disso, os conselhos geralmente:

- Asseguram que a missão seja cumprida através de iniciativas, programas e serviços
- Recrutam e avaliam os principais funcionários (Diretor Executivo, Presidente e CEO, por exemplo)
- Asseguram que a fundação tenha recursos suficientes para operar e administrar seu programa de financiamento de projetos sociais
- Cuidam da imagem e do reconhecimento público da fundação
- Asseguram que a fundação tenha atuação transparente e responsável
- Recrutam e orientam novos membros

É comum que os membros do conselho se agrupem em comitês separados com tarefas específicas como planejamento, administração do fundo patrimonial, administração financeira e seleção de projetos para financiamento. Todas as três organizações mencionadas nesta seção têm comitês organizados pelo conselho para tratar de assuntos específicos de responsabilidade do próprio conselho. Os tipos e o número de comitês de um conselho dependem do tamanho e das necessidades da fundação. Os comitês permitem que um grupo selecionado de pessoas com conhecimentos ou interesses específicos tratem de um conjunto de questões relacionadas. Em seguida, o comitê transmite as sugestões e recomendações do grupo ao restante do conselho, para que as ações a serem executadas recebam o seu aval.

As funções dos membros do conselho podem se estender a todas as atividades da fundação. A composição do conselho e as funções do presidente (ou líder do conselho) em geral são detalhadas no estatuto. Várias fundações definem com clareza as relações entre o conselho e os cargos executivos em seus documentos, como no caso da WARF, que especifica a função do Diretor nos seus estatutos.

Resumo

Um conselho interino é uma etapa útil para a criação de um conselho permanente. Em sua fase inicial de desenvolvimento (primeiros dois anos), a Foundation for the Philippine Environment (FPE) contou com um conselho interino que antecedeu a criação do conselho permanente e forneceu à FPE uma "curva de aprendizagem", durante a qual os diferentes membros da fundação tiveram tempo de se acostumar a trabalhar juntos. Isso também permitiu que as atividades dos programas pudessem ser iniciadas e tivessem continuidade durante a estruturação do conselho permanente.

Um processo inicial de consultas e investigação pode levar à criação de uma estrutura adequada de conselho permanente. O processo de amplas consultas conduzido pelo conselho interino da FPE possibilitou a análise de vários modelos para que o conselho refletisse uma cultura democrática de tomada de decisões e o envolvimento das ONGs, como previsto originalmente.

Os comitês do conselho podem assegurar a divisão das tarefas e a boa administração da fundação. Tanto a FPE como a Philippine Business for Social Progress (PBSP) optaram por criar comitês do conselho, cada um deles com funções específicas (por exemplo, finanças ou representação regional) para dividir eficientemente as responsabilidades entre os membros do conselho. Os comitês também permitem que os membros do conselho se concentrem em suas áreas de especialidade.

Exemplo 1

Comitês, comitê consultivo regional

Foundation for the Philippine Environment

A FPE foi criada em janeiro de 1992, por uma iniciativa conjunta de ONGs de meio ambiente e de desenvolvimento das Filipinas, ONGs dos Estados Unidos e os governos dos dois países. Para criar uma estrutura de conselho para a FPE, o conselho Interino de Curadores teve que consultar os diversos membros envolvidos. Eles também tiveram que cuidar para que a estrutura do conselho refletisse a idéia original de que a FPE seria de total propriedade da comunidade das ONGs filipinas e totalmente administrada por ela, em oposição a uma ONG centrada em Manila. Ao mesmo tempo, era necessário que a estrutura do conselho evitasse se envolver em qualquer conflito potencial existente entre os membros do conselho ligados a organizações que poderiam ser beneficiárias de fundos da FPE.

O processo consultivo incluiu oito consultas regionais, um encontro nacional de redes de ONGs, uma viagem de estudo aos Estados Unidos para pesquisar a filantropia e um workshop final nas Filipinas. No workshop final, foi decidida a criação de Comitês de Indicações para cada região.

A FPE é dirigida por três estruturas diferentes: o Conselho de Curadores, os comitês criados pelo Conselho e os Comitês Consultivos Regionais. O Diretor Executivo da FPE fez esta breve descrição da estrutura dirigente:

[O Conselho de Curadores] tem o propósito de manter o máximo de responsabilidade e transparência. Seus onze integrantes pertencem a várias organizações que representam interesses diferentes, mas foram escolhidos por suas qualificações pessoais. O processo de indicação incorpora um sistema de verificação e equilíbrio, segundo o qual um indivíduo só pode ser eleito pelos Comitês Consultivos Regionais em assembleias consultivas. Os três Comitês Consultivos Regionais, um em cada uma das três principais regiões do país, são compostos de ONGs e de organizações populares dessas regiões. Esse processo constrói a "credibilidade pública" e a representação do Conselho de Curadores nas regiões, mas evita sua politização, que aconteceria se os membros fossem eleitos diretamente pelos Comitês Consultivos Regionais.¹

Conselho de Curadores

Os estatutos e os artigos de incorporação da FPE estabelecem o Conselho de Curadores como único órgão definidor de políticas da fundação. As funções do Conselho são:

- Definir políticas, direção e diretrizes globais
- Monitorar o desempenho e a utilização dos fundos
- Aprovar planos de programas de financiamento
- Aprovar projetos para captação de recursos²

O Conselho prevê duas cadeiras para cada uma das três regiões: uma para o governo (Departamento de Finanças das Filipinas), uma para uma ONG internacional (atualmente a World Resources Institute) e uma terceira de livre escolha. Cada membro do Conselho tem mandato de quatro anos. De acordo com um ex-Diretor Executivo da FPE, ter um representante do governo no Conselho era necessário "para dar credibilidade à FPE, especialmente em vista da natureza do fundo patrimonial. Os US\$ 25 milhões originalmente disponíveis eram uma soma bilateral, logo, tecnicamente, concedida ao governo das Filipinas. Precisávamos de alguém do governo para assegurar a todos os setores nossa transparência". Os fundadores também resolveram o problema crítico da representação incluindo três membros "independentes" de reputação nacional e seis membros das três regiões.³

Embora não seja comum a representação de funcionários do governo e de indivíduos de outros países no Conselho de uma fundação, no caso da FPE a natureza do acordo bilateral entre dois governos (dos Estados Unidos e das Filipinas) tornou necessária a participação no Conselho do departamento de finanças e de uma ONG internacional.

As reuniões do Conselho da FPE acontecem de três em três meses. O foro pode ser a sede da FPE, escritórios dos Curadores localizados fora de Manila ou escritórios dos titulares do projeto.

A equipe da fundação é responsável pela preparação do Conselho para as reuniões. A preparação para a reunião de dezembro de 1997, a 27ª Reunião do Conselho, envolveu a elaboração de uma pasta com inúmeras anotações, repleta de material de apoio. Os "anais" têm 80 páginas, incluindo uma série de transparências preparadas para uso em um retroprojetor. O objetivo da reunião foi avaliar o desempenho da FPE em 1997 e apresentar o plano de trabalho para 1998 a ser aprovado pelo Conselho. Aqui estão duas transparências extraídas do livro: a visão geral da unidade funcional, retirada do plano para 1998, seguida de uma descrição das metas de desempenho do gabinete executivo para 1997:

Plano de ação de 1998 da Foundation for the Philippine Environment

Meta de 1998 da FPR:

“Fortalecer o compromisso da FPE com a preservação da biodiversidade e o desenvolvimento sustentável em locais críticos”.

Foco prioritário:	
Gabinete do Diretor Executivo (EO)	Formalizar os compromissos do DENR e outros DOADORES com locais críticos.
Unidade de Desenvolvimento de Comunicação (DCU)	Desenvolvimento de kits de informação sobre os locais críticos
unidade de Desenvolv. de Projetos (PDU)	Monitoramento e avaliação de indicadores dos locais críticos
Unidade de Finanças	Estabelecimento de fundos de garantia nos locais críticos
Unidade de Recursos Humanos e Administração (HRDA)	Aprender e utilizar os sistemas de conhecimento das comunidades e organizações populares nativas para treinamento da HRD

Diretor Executivo – Objetivos Gerais de Desempenho de 1997:

Geração e facilitação de fundos: Gerar recursos financeiros adicionais locais e internacionais para o financiamento de projetos qualificados de proteção ambiental, gerência de recursos, preservação da biodiversidade e desenvolvimento sustentado.

Rede e ligações: Expandir conexões e redes com diferentes setores local e internacionalmente para a defesa do meio ambiente.

Fortalecimento institucional: Implementar efetivamente as diretivas do Conselho de Curadores e assegurar feedback oportuno sobre os desenvolvimentos que afetam as ONGs, as organizações populares e as comunidades locais parceiras.

Em seguida a essas exibições, a FPR apresenta objetivos e atividades específicas para cada meta global, acompanhadas de tabelas de cumprimento. Por exemplo, para avaliar a meta de Geração e Facilitação de Fundos, os anais oferecem uma Tabela Comparativa do Desempenho dos Administradores de Fundos. Os cabeçalhos horizontais da tabela são:

Gerentes dos Fundos	Data definida	Saldo Final Projetado	% do Total	No ano até a data (%)	Rendimento projetado % (p.a.)	Rend. composto
---------------------	---------------	-----------------------	------------	-----------------------	-------------------------------	----------------

Para avaliar a meta de Fortalecimento Institucional, a Unidade de Desenvolvimento Institucional e Recursos de Informação produziu um Gráfico de Avaliação e Planejamento de Fim de Ano. Os cabeçalhos são:

Área	Objetivos	Metas	Cumpridas	Não cumpridas	Problemas/ Limitações	Recomendações
------	-----------	-------	-----------	---------------	-----------------------	---------------

Comitês Consultivos Regionais

O Conselho da FPE formou Comitês Consultivos Regionais, órgãos locais autônomos compostos de ONGs, nas três principais regiões insulares das Filipinas (Luzon, Visayas e Mindanao). Os membros dos Comitês Consultivos Regionais são nomeados pelas Assembléias Consultivas Regionais, órgãos informais reunidos ocasionalmente quando surge a necessidade. Os membros do Conselho, por sua vez, escolhem entre os indicados de acordo com a categoria vaga, como, por exemplo, o representante de uma ONG/organização popular regional no Conselho ou um membro "independente".

As funções dos Comitês Consultivos Regionais são:

- Fornecer orientação e assistência que respondam às necessidades regionais
- Indicar candidatos para o Conselho de Curadores
- Votar todos os estatutos e emendas aos estatutos da FPE, aprovados por maioria de dois terços⁴

Um pesquisador descreve a função dos Comitês Consultivos Regionais no equilíbrio delicado entre a representação central e a regional:

A formação dos Comitês Consultivos Regionais pelo Conselho deu à FPE uma oportunidade de explicar a missão, a visão e os valores da fundação e de disseminar essas e outras informações relevantes entre o público de ONGs a nível provincial e regional. Os Comitês Consultivos Regionais oferecem um mecanismo alternativo a uma fundação centrada em Manila e baseada em representantes e são um elemento crucial na direção da FPE. As assembleias emprestam um caráter nacional à FPE e respondem à preocupação original dos membros fundadores de que a fundação fosse sensível às necessidades e exigências da comunidade local...⁵

Comitês do Conselho

O Conselho da FPE decidiu criar comitês para cuidar de questões específicas sobre política que podem surgir no intervalo entre as reuniões trimestrais do Conselho. Esses Comitês são o terceiro componente da diretoria. Dois tipos de comitês foram criados em julho de 1992: o Comitê Executivo e os três Comitês Consultivos. O Comitê Executivo recomenda ao Conselho ações relativas à administração geral, além de reformas de política e medidas administrativas e de programas, para que estes possam ser oferecidos e implementados com maior eficiência. Os Comitês Consultivos são:

- **Comitê Administrativo e de Finanças:** formula e recomenda ao Conselho planos e projeções financeiras de longo e curto prazo, monitora e apresenta relatórios sobre o desempenho financeiro da Fundação e faz recomendações apropriadas acerca dos sistemas financeiro e administrativo da FPE
- **Comitê de Administração:** estuda e faz recomendações sobre as estruturas de administração da fundação (especialmente as Assembleias Consultivas Regionais e os Comitês Consultivos Regionais), sobre programas de expansão e criação de públicos, sobre políticas e sistemas de financiamento e sobre planos estratégicos plurianuais
- **Comitê de Desenvolvimento do Programa:** faz recomendações de política relativas ao objetivo, ao escopo e às prioridades do programa de financiamentos com base em consultas aos públicos interessados e trabalha com o Comitê de Administração no desenvolvimento de planos estratégicos com duração de três a cinco anos

Esses comitês não se reúnem regularmente e permanecem órgãos adjuntos à organização mobilizados quando surgem problemas de caráter urgente e extraordinário que precisam ser discutidos.

Exemplo 2 *Comitês, Conselhos Regionais, Envolvimento no planejamento anual* *Philippine Business for Social Progress*

Funções e atividades do conselho

Ao contrário da diversidade regional e setorial dos públicos que formavam o Conselho da FPE, a composição homogênea do Conselho da PBSP reflete a sua origem no setor empresarial. O Conselho foi inicialmente composto pelos membros fundadores, todos empresários proeminentes. A PBSP foi criada em 1970 por líderes de 50 corporações filipinas. Essas corporações integrantes destinam um por cento de sua renda bruta ao desenvolvimento social, um quinto do qual é administrado pela PBSP. O Conselho da PBSP agora é composto por 21 Curadores eleitos anualmente entre os representantes

das cerca de 170 corporações integrantes. Foi decidido desde o início da PBSP que os membros teriam uma função maior na sua administração do que simplesmente contribuir com dinheiro. Esse compromisso se reflete no envolvimento das corporações integrantes no Conselho. Na maioria dos casos, o Curador é o Presidente da empresa integrante. Dessa forma, o Conselho geralmente é composto por personalidades de destaque do setor empresarial, que têm conexões com setores governamentais e privados.

Os Curadores da PBSP atuam como:

- **Captadores de fundos e mobilizadores de recursos:** representando pessoalmente a PBSP junto a novos doadores (apresentando a PBSP, as propostas de projeto e dando prosseguimento às negociações com os doadores); direcionando o uso dos recursos humanos e físicos para trabalhos de assistência em casos de desastres/outros programas
- **Consultores de projetos/programas:** visitando projetos, se reunindo e dialogando com líderes da comunidade, compartilhando opções estratégicas e orientando diretamente a equipe na direção e administração dos programas (como desenvolvimento de tecnologia, por exemplo)
- **Promotores de responsabilidade social corporativa:** participando de reuniões anuais de membros nacionais e regionais e de fóruns sobre a responsabilidade social corporativa com a comunidade empresarial em geral; fazendo palestras, conferências e reuniões
- **Negociadores junto ao governo:** incentivando funcionários de primeiro escalão (geralmente seus pares) a viabilizarem a aprovação da participação da PBSP em programas de ajuda externa ou governamental

O Conselho da PBSP formou comitês para ajudá-lo a cumprir suas responsabilidades.

O Comitê Executivo se reúne mensalmente para discutir problemas administrativos e financeiros e ocasionalmente adiciona itens à agenda das reuniões do Conselho nacional. Os Conselhos Regionais (descritos abaixo) também submetem suas principais questões através de seus líderes, que têm direito a uma cadeira no Conselho nacional. Da mesma forma, os líderes dos comitês do Conselho podem adicionar itens às agendas das reuniões do Conselho nacional. Assim, os vários Conselhos estão todos vinculados.

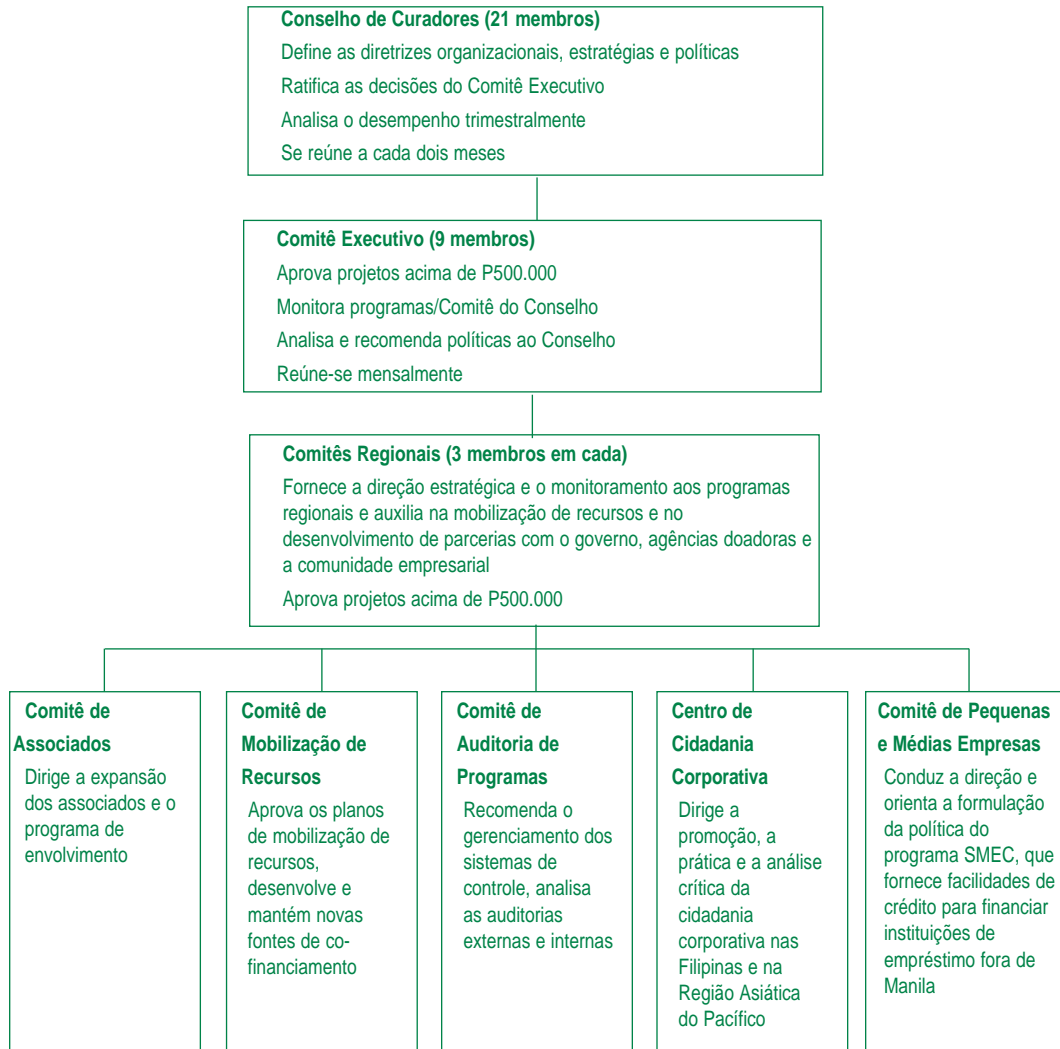
O Conselho da PBSP aprova as diretrizes de políticas de investimentos com base nas recomendações do Comitê Executivo. O Comitê Executivo, portanto, também atua como um comitê para investimentos. Periodicamente, ele faz uma revisão dessas diretrizes e recomenda mudanças quando necessário. Ou então, baseada em um nível aprovado de autoridade, a equipe profissional toma as decisões de investimentos.

O Comitê de Admissão recruta corporações para participar da PBSP e as incentiva a cumprir suas obrigações financeiras.

O Comitê de Auditoria é responsável pelas auditorias internas e, em programas selecionados, também por auditorias externas em nível regional. O comitê trabalha com auditores internos e externos para garantir que os sistemas e procedimentos sejam seguidos até o nível dos sub-beneficiários, onde sistemas aceitáveis devem estar sendo utilizados. Grupos de funcionários assessoram o Comitê de Auditoria, preparando e finalizando relatórios.

Conduzindo o trabalho dos comitês, os Curadores têm a oportunidade de trabalhar diretamente com os funcionários. Da mesma forma, os funcionários se reportam a Curadores que têm um interesse ou conhecimentos específicos em determinada área.

Estrutura organizacional: Conselho e Comitês⁶



Comitês Regionais

Durante os primeiros anos de desenvolvimento da PBSP, o Conselho decidiu criar três Comitês Regionais para descentralizar as operações. Esses Comitês fornecem direção e monitoramento estratégicos para os programas da região e ajudam a captar recursos e a desenvolver parcerias com o governo, com agências doadoras e com a comunidade empresarial. Os Comitês Regionais também supervisionam sessões regionais de consultas formais para obter informações e comentários sobre o trabalho da PBSP diretamente nas regiões dos beneficiários. Eles direcionam os programas para assegurar que a PBSP seja sensível às necessidades locais. Os Comitês aprovam projetos de até 500.000 pesos, reúnem-se com doadores e promovem o envolvimento da comunidade empresarial local nos seus programas-chave.

Agendas do Conselho

A equipe elabora agendas para as reuniões do Conselho que enfocam os destaques do desempenho da PBSP de acordo com os objetivos definidos para o ano.

Ocasionalmente, a equipe identifica para discussão problemas atuais que afetam o trabalho da PBSP ou a comunidade empresarial. Isso permite obter impressões do Conselho sobre como esses assuntos afetam a PBSP e a sua missão. Exemplos desses assuntos são o trabalho de desenvolvimento nas áreas de grande crescimento do país, a mobilização de recursos à luz da diminuição dos financiamentos ao desenvolvimento ou a crise econômica regional.

Por exemplo, a agenda da reunião de setembro de 1996 do Conselho de Curadores da Philippine Business for Social Progress (PBSP) continha os seguintes itens:

- I Abertura da sessão
- II Revisão e votação da ata da reunião do Conselho de Curadores... e do Com. Exec.
- III Assuntos levantados a partir das atas
 - A. Acompanhamento de
 - 1. Recrutamento da Hoescht Far East Marketing Corporation
 - 2. Status da proposta para projetos habitacionais de baixo custo com financiamento da Kfw
 - 3. Resultados das conversas com o Land Bank e com o Development Bank of the Philippines sobre programas sociais habitacionais
- IV. Relatórios institucionais
 - A. Sobre os resultados das operações
 - B. Sobre os resultados financeiros das operações
- V. O sexto plano estratégico de 5 anos
- VI. Relatórios de apresentação
- VII. Outros assuntos
 - A. Centro para atualização da cidadania corporativa
 - B. Decisão do Conselho em relação ao direito de passagem
 - C. Decisão do Conselho quanto à contribuição do Philippine Council for NGO Certification
 - D. Festival das árvores
 - E. Reunião anual dos membros
- VIII. Encerramento

Exemplo 3

Critérios do Conselho em um Estatuto *West Africa Rural Foundation (Senegal)*

A WARF foi criada com a missão única de atender o Senegal, Mali, Gâmbia, Guiné-Bissau e Guiné. O Conselho Diretor, seu único órgão de direção, é formado por cidadãos de cada um desses países. Os Dirigentes trabalham como voluntários.

Os estatutos da WARF definem claramente as qualificações e responsabilidades dos membros do Conselho. No caso da WARF, em que os membros do Conselho devem representar os países nos quais a fundação opera, está especificado nos estatutos que "todos os Dirigentes devem ser cidadãos dos países onde atua a fundação. O Conselho deseja criar entre os seus membros um equilíbrio de países, profissões e

sexos. Todos os membros trabalham como indivíduos no Conselho e não como representantes de um setor, país ou instituição". Os estatutos da WARF também definem o papel do Conselho no processo de aprovação dos financiamentos. Está claramente indicado que "nenhum Dirigente além do Diretor pode propor uma organização beneficiária ou submeter uma proposta de financiamento, nem participar das negociações para o financiamento de um projeto". Nesse caso, é necessário mencionar especificamente as limitações dos Dirigentes em relação a solicitar ou negociar o financiamento de um projeto, para evitar complicações no processo de aprovação de financiamentos. Eis alguns trechos dos estatutos:

Artigo: Conselho Diretor

1. O Conselho Diretor é o único órgão diretor da Fundação.
2. O Conselho Diretor elege seus próprios membros em reuniões anuais e semestrais pelo voto da maioria dos membros existentes.
3. O número de Dirigentes pode ser modificado ocasionalmente pelos Dirigentes em qualquer reunião do Conselho, mas nunca pode ser inferior a cinco (5) ou superior a onze (11).
4. Os primeiros Dirigentes fazem sorteios para escolher entre eles dois que terão um primeiro mandato de dois anos e dois que terão um mandato de três anos. Os restantes cumprirão um mandato normal de quatro anos. Todos os primeiros Dirigentes podem ser reeleitos para mandatos normais de quatro anos. O mandato dos Dirigentes escolhidos após os primeiros começará na data determinada no momento da seleção desses Dirigentes e terminará ao final da última reunião do Conselho do quarto ano de seu mandato.
5. Todos os Dirigentes devem ser cidadãos dos países onde a Fundação atua. O Conselho deseja criar entre os seus membros um equilíbrio de países, profissões e sexos. Todos os membros trabalham como indivíduos no Conselho e não como representantes de um setor, país ou instituição.
6. Os Dirigentes podem renunciar a qualquer momento através de uma carta endereçada ao Presidente do Conselho, ao Diretor, ao Tesoureiro ou ao Conselho. A renúncia será válida a partir da data especificada na carta. Qualquer Dirigente pode ser destituído do cargo pelo voto de três quartos de todos os Dirigentes. Todas as vagas ocasionadas por renúncia, demissão ou outros motivos podem ser preenchidas pelo voto majoritário dos Dirigentes restantes, mesmo se eles totalizarem menos do que o quorum, em qualquer reunião dos Dirigentes. O não comparecimento de um Dirigente a três reuniões será considerado uma renúncia ao cargo.
7. Cada Dirigente será reembolsado pelos custos relacionados ao serviço no Conselho e receberá honorários modestos pelo comparecimento às reuniões do Conselho. Os Dirigentes não podem receber nenhuma outra remuneração da Fundação.

Artigo: Diretoria

1. Os Dirigentes vão escolher os três funcionários do alto escalão: o Presidente do Conselho, o Diretor e o Tesoureiro. Sua eleição será registrada nas atas da reunião.
2. A cada reunião anual, os Dirigentes vão eleger um Presidente com um mandato de um ano, renovável por um total de quatro anos.

3. A cada reunião anual, os Dirigentes escolherão um Diretor que terá como responsabilidade principal a execução e a supervisão de todas as operações e de todos os funcionários da Fundação, sob a direção ou aprovação do Conselho Diretor. O Diretor será o único membro da equipe que também será membro do Conselho Diretor. Um membro do Conselho não poderá ser eleito Diretor antes de transcorrido um ano do término de seu mandato no Conselho. Um Diretor pode ser reeleito para um mandato total de oito anos.
4. A cada reunião anual, os Dirigentes vão escolher um Tesoureiro, que trabalhará sob a direção do Diretor, será um membro da equipe e também trabalhará como Secretário da Fundação, mas não será um Dirigente. O Tesoureiro será responsável por registrar os procedimentos de todas as reuniões dos Dirigentes, por avisar sobre as reuniões, pelo recebimento, custódia e desembolso dos recursos da Fundação, pela custódia de todos os documentos financeiros e por outras tarefas que o Conselho venha a determinar. Um membro do Conselho não poderá ser eleito Tesoureiro antes de transcorrido um ano do término de seu mandato como membro do Conselho.
5. Qualquer funcionário pode renunciar ao cargo através de uma notificação por escrito ao Conselho, ao Diretor ou ao Tesoureiro. A renúncia passa a vigorar na data especificada na carta e não precisa ser aceita para entrar em vigor. Os Dirigentes podem demitir qualquer funcionário em qualquer reunião do Conselho Diretor. Os Dirigentes, em qualquer reunião, podem preencher qualquer vaga ocasionada por qualquer motivo para o restante do mandato desse cargo.

Artigo: Comitês

1. O Conselho pode designar comitês formados pelos seus membros. O Presidente é automaticamente membro de qualquer comitê criado pelo Conselho. O Diretor é automaticamente membro de qualquer comitê criado pelo Conselho, exceto o comitê de auditoria. Todos os comitês terão pelo menos três membros e poderão escolher seu líder, que pode ser o Presidente do Conselho.
2. O comitê de auditoria escolhe um auditor externo a cada ano para fazer uma auditoria de todas as contas da Fundação ao final de cada ano fiscal. O comitê estuda o relatório da auditoria e o relatório anual do Tesoureiro e faz suas recomendações ao Conselho.
3. O comitê de recrutamento vai examinar a lista de membros do Conselho a cada reunião e propor ao Conselho ações para escolher novos membros, reeleger membros existentes ou demitir membros que não tenham cumprido suas obrigações de maneira satisfatória. Os membros desse comitê farão entrevistas com potenciais membros do Conselho entre as reuniões do Conselho. A Fundação cobrirá suas despesas para essa tarefa e fornecerá serviços de apoio administrativo, mas não oferecerá honorários suplementares, nem nenhum tipo de pagamento.
4. O comitê de captação de recursos ajudará o Diretor a obter recursos para a Fundação. Durante as reuniões do Conselho, o comitê de captação de recursos prestará contas ao Conselho sobre os seus esforços e organizará suas atividades futuras. Os membros do comitê de captação de recursos vão entrar em contato e se reunir com potenciais doadores entre as reuniões do Conselho. A Fundação cobrirá suas despesas para essas tarefas, mas não concederá honorários, nem nenhum tipo de pagamento.

Artigo: Programas e Planejamento

1. O Conselho de Curadores vai pedir que o Diretor proponha, para aprovação na reunião anual, um relatório sobre o último ano e um plano para o próximo ano. O relatório inclui um resumo das atividades e financiamentos de projetos do último ano e um relatório financeiro certificado por um auditor externo. O plano para o próximo ano inclui um plano de programa, um plano de funcionários, um orçamento administrativo e um plano de financiamento.
2. O plano anual de funcionários apresenta o número de funcionários existentes por categoria, todos os cargos vagos e um plano para preenchê-los ou uma explicação sobre por que não fazê-lo. Apresenta também propostas de ajuste do nível salarial de toda a equipe para o ano seguinte e solicitações de treinamento de funcionários que excedam o tempo de um mês. A Fundação busca diversidade na sua equipe em relação a sexo e grupo étnico e em relação aos cidadãos dos países em que atua.
3. O plano anual de programa apresenta um relatório sobre o último ano e projeções para o próximo ano por categoria de ação, pelo número de ações por categoria, seu custo, o orçamento total e uma descrição da estratégia de programa por trás dessas projeções.
4. O orçamento administrativo no plano anual apresenta um relatório sobre os custos administrativos do último ano e as projeções para o ano seguinte por item de linha. Se qualquer item de linha do ano seguinte superar em mais de 10% os recursos no último ano, o plano explicará as razões. Os custos administrativos não podem exceder um terço do orçamento anual global da Fundação.
5. O plano de financiamento apresentará um relatório sobre os recursos recebidos no último ano e as projeções para o ano seguinte, além do plano de administração dos recursos para o ano seguinte. A Fundação não pode terminar seu ano fiscal em estado de déficit, nem pode manter em reserva mais que o dobro do seu orçamento anual, com exceção dos fundos patrimoniais.
6. Em cada reunião do Conselho, os Curadores estudarão um resumo dos Financiamentos e dos Projetos Administrados pela Fundação (FAPs) aprovados pela equipe durante os seis meses precedentes desde a última reunião do Conselho. Nenhum Curador além do Diretor pode propor uma organização beneficiária, submeter uma proposta de financiamento ou participar das negociações para o financiamento de um projeto.
7. Uma vez por ano o Tesoureiro preparará um relatório de controle financeiro interno, incluindo recomendações de ação, para ser submetido ao Conselho junto com a auditoria anual na reunião semestral.
8. O Conselho aprova todos os financiamentos acima da quantia fixada no guia de administração da Fundação e delega ao Diretor e aos chefes da equipe o poder de aprovar financiamentos inferiores a essa quantia.

Pelo menos uma vez por mês, o Diretor convocará a equipe do programa e o Tesoureiro para decidir que propostas e solicitações de apoio da Fundação devem ter prosseguimento e para aprovar financiamentos. O Tesoureiro será responsável por registrar e arquivar as atas dessas reuniões, que podem ser consultadas pelos Curadores durante as suas reuniões. As atas especificam que organizações foram aceitas ou não como candidatas ao processo de seleção e por que motivos, assim como os financiamentos ou DAPs que foram aprovados e por que motivos.

Reuniões do Conselho

A frequência (duas vezes por ano, em outubro e abril), a condução e a estrutura das reuniões do Conselho da WARF também estão descritas nos estatutos da Fundação:

Artigo: Reuniões do Conselho

1. O Conselho se reunirá duas vezes por ano, em uma reunião anual e em uma reunião semestral.
2. A reunião anual dos Dirigentes acontecerá todos os anos no mesmo mês. Os Dirigentes podem alterar o mês por decisão unânime em uma reunião do Conselho ou com o consentimento por escrito de todos os Dirigentes. O Presidente do Conselho, o Diretor ou pelo menos um terço dos Dirigentes pode solicitar que o Secretário convoque uma reunião especial dos Dirigentes.
3. O Tesoureiro notificará os Dirigentes de uma reunião do Conselho por carta com pelo menos um mês de antecedência. A carta especificará local, data e hora da reunião e a sua finalidade, no caso de uma reunião especial. Este estatuto só poderá ser modificado ou anulado em uma reunião se a notificação incluir uma descrição das alterações propostas. Se o Tesoureiro estiver ausente ou não agir da forma correta, o Presidente ou o Diretor poderão enviar uma carta de notificação da reunião.
4. O Presidente do Conselho sempre preside a reunião de Dirigentes. Em caso de ausência, o Presidente do Conselho pode indicar um Presidente temporário ou, caso isso não aconteça, os próprios Dirigentes podem indicar uma pessoa para presidir a reunião. Na ausência do Tesoureiro, o Presidente da reunião indicará alguém para atuar como secretário.
5. A maioria dos Dirigentes com mandato válido no momento constitui quorum para todas as reuniões. O ato da maioria dos Dirigentes presentes a uma reunião onde haja quorum será o ato do Conselho Diretor. Na falta de quorum, a maioria dos Dirigentes presentes pode adiar a reunião até que ele seja obtido. Cada Dirigente em uma reunião tem direito a um voto e não pode haver votos por procuração nas reuniões de Dirigentes.
6. Se todos os Dirigentes derem sua autorização por escrito para uma ação, essa ação será tão válida quanto as ações autorizadas em uma reunião do Conselho. Esses consentimentos unânicos ficarão arquivados com o Tesoureiro.
7. Durante a avaliação de uma ação proposta pelo Conselho, um Dirigente que seja executivo, membro da diretoria, diretor, membro ou funcionário do beneficiário em potencial deverá se retirar da reunião quando a votação for realizada. Essa saída não afetará o quorum.

Artigo: Sessão fechada

1. Em cada reunião, o Conselho realiza uma sessão fechada para eleger novos membros, reeleger membros atuais, destituir membros com atuação insatisfatória e organizar recrutamentos para todas as vagas existentes ou previstas.
2. A cada reunião anual, o Conselho elege o Presidente do Conselho, o Diretor e o Tesoureiro para um mandato de um ano e avalia o desempenho, a remuneração e o contrato do Diretor. O Diretor negocia contratos, salários e benefícios do resto da equipe, incluindo o Tesoureiro, para o ano em curso.

3. Na reunião anual, o Conselho aprova o plano anual, com todas as modificações anotadas. Na reunião semestral, o Diretor apresenta um relatório de evolução do plano e o Conselho aprova as recomendações sobre controles financeiros internos no relatório do Tesoureiro com todas as modificações anotadas.

Artigo: Agenda das reuniões do Conselho

1. Um voto majoritário do Conselho pode mudar a agenda de qualquer reunião do Conselho.

2. A agenda da reunião anual segue o seguinte formato:
 - a. Verificação da convocação apropriada para reunião
 - b. Verificação do quorum
 - c. Apresentação do plano anual pelo Diretor
 - d. Discussão do plano
 - e. Reuniões dos comitês
 - f. Relatórios dos comitês para o Conselho
 - g. Resoluções
 - i. Plano anual
 - ii. Auditoria
 - iii. Membros
 - iv. Captação de recursos
 - i. Outras questões
 - j. Datas da próxima reunião (semestral)

Referências

- ¹ Del Rosario, Teresita C., *Foundation for the Philippine Environment: A Case Study*. New York: The Synergos Institute, New York, 1997.
- ² Estatutos e Artigos de Incorporação da Foundation for the Philippine Environment.
- ³ Relatório de conferência do Fórum Pacífico Asiático sobre Fundos Ambientais.
- ⁴ Foundation for the Philippine Environment, Relatório de Acompanhamento de 1994.
- ⁵ Del Rosario, *op cit*.
- ⁶ Tan, Victor E. e Maurino P. Bolante. *Philippine Business for Social Progress: A Case Study*, The Synergos Institute, New York, 1997.
- ⁷ Philippine Business for Social Progress, Agenda do Conselho de Setembro de 1996.