



UNIVERSIDADE
CÂNDIDO
MENDES

Plano de Governança

Associação Sociedade Brasileira de Instrução (ASBI) - Universidade Cândido Mendes (UCAM)

Outubro, 2021

Conteúdo

- Contexto atual
- Objetivo e escopo
- Sumário executivo do diagnóstico
- Plano de Governança
 - Estrutura de Governança
 - Recomendações de melhoria
 - Roadmap e Quick Wins
 - Cronograma geral
- Anexos
 - Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança
 - Critérios de elegibilidade dos Conselheiros e Diretores
 - Sugestão de melhorias no Estatuto Social, Políticas Corporativas e Código de Ética
 - Plano de Comunicação
 - Cronograma de implementação detalhado



Contexto atual

Contexto atual

Visão geral



Sobre a UCAM¹

- A UCAM tem como mantenedora a Sociedade Brasileira de Instrução, a mais **antiga instituição particular de ensino superior** do país, fundada em 1902 pelo **Conde Candido Mendes de Almeida**, juntamente com a Academia de Comércio do RJ.
- A UCAM destaca-se das suas congêneres por ser uma **instituição historicamente comprometida com a excelência** nas atividades de pesquisa e pós-graduação, mantendo centros e institutos de pesquisa, sete programas de mestrado e dois de doutorado, bem como dezenas de cursos de pós-graduação lato sensu.



Desafios atuais

- No dia 11 de maio de 2020, a Associação Sociedade Brasileira de Instrução mantenedora da UCAM entrou com **pedido de Recuperação Judicial** no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro tendo sido deferido em 18 de maio pela juíza da 5ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro.



Apoio da Deloitte

- Atualmente, a **Deloitte tem apoiado a UCAM** no seu processo de reestruturação necessário para a recuperação judicial.
- Em função do cenário apresentado, a UCAM buscou a Deloitte, uma **empresa de consultoria especializada** com os objetivos de **avaliar o nível de maturidade atual de Governança Corporativa** em comparação a boas práticas de mercado e **estabelecer um plano de governança** que enderece o aprimoramento das estruturas e controles da UCAM.

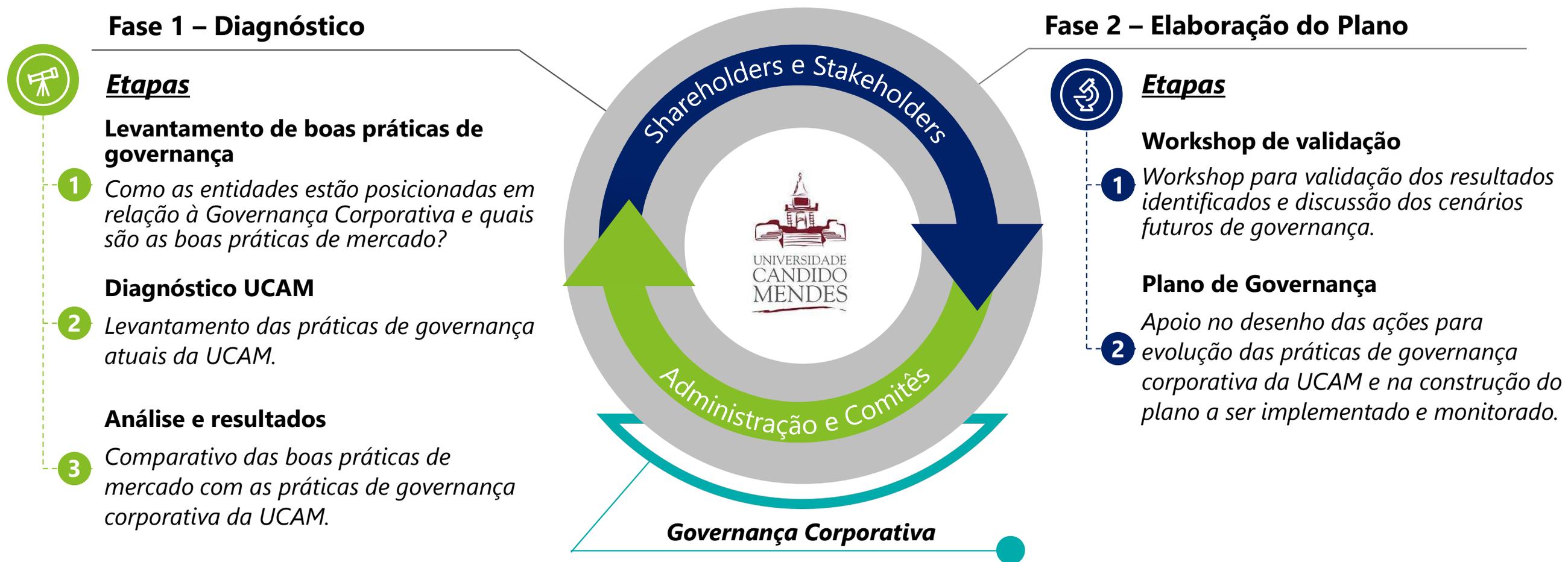
¹Fonte: website da UCAM: <https://www.candidomendes.edu.br/institucional/quem-somos/#apresentacao>

Objetivo e escopo

Objetivo e escopo

Atuação da Deloitte – O caminho crítico dos entregáveis

Como endereçar os desafios atuais?



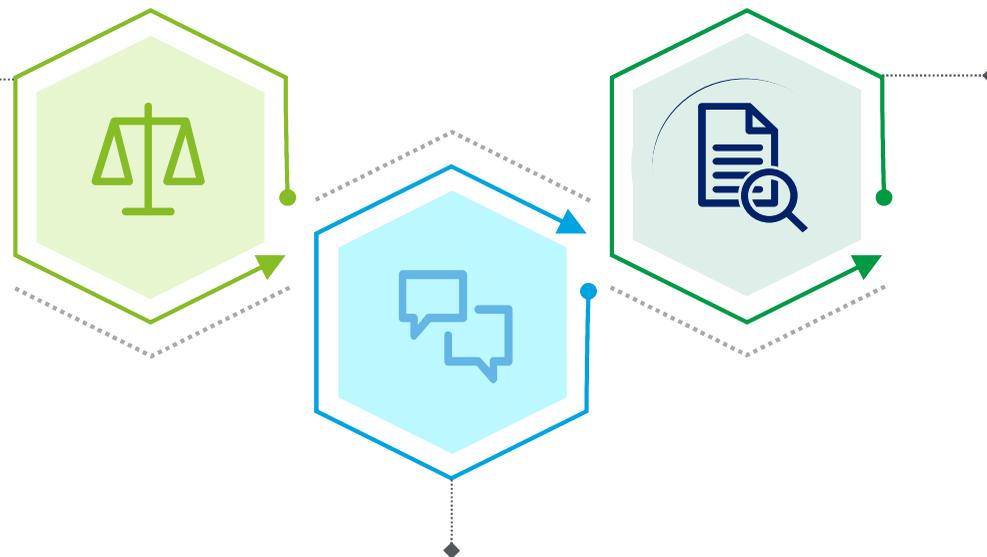
Sumário executivo do diagnóstico

Sumário executivo do diagnóstico

Informações suporte e referências utilizadas

Principais regulamentações e boas práticas avaliadas:

- Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações – IBGC, 2016.
- Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa - IBGC, 2015.
- 8 Dimensões de Governança Corporativa – Deloitte.
- Lei das S.A. nº 6.404/1976.
- Código Civil (Lei nº 10.406/2002).



Principais normativos e documentos internos da UCAM:

- Regimento Geral da UCAM.
- Estatuto Social da UCAM.
- Estatuto Social da Associação Sociedade Brasileira de Instrução (ASBI).
- Código de Ética e Conduta.
- Organogramas.

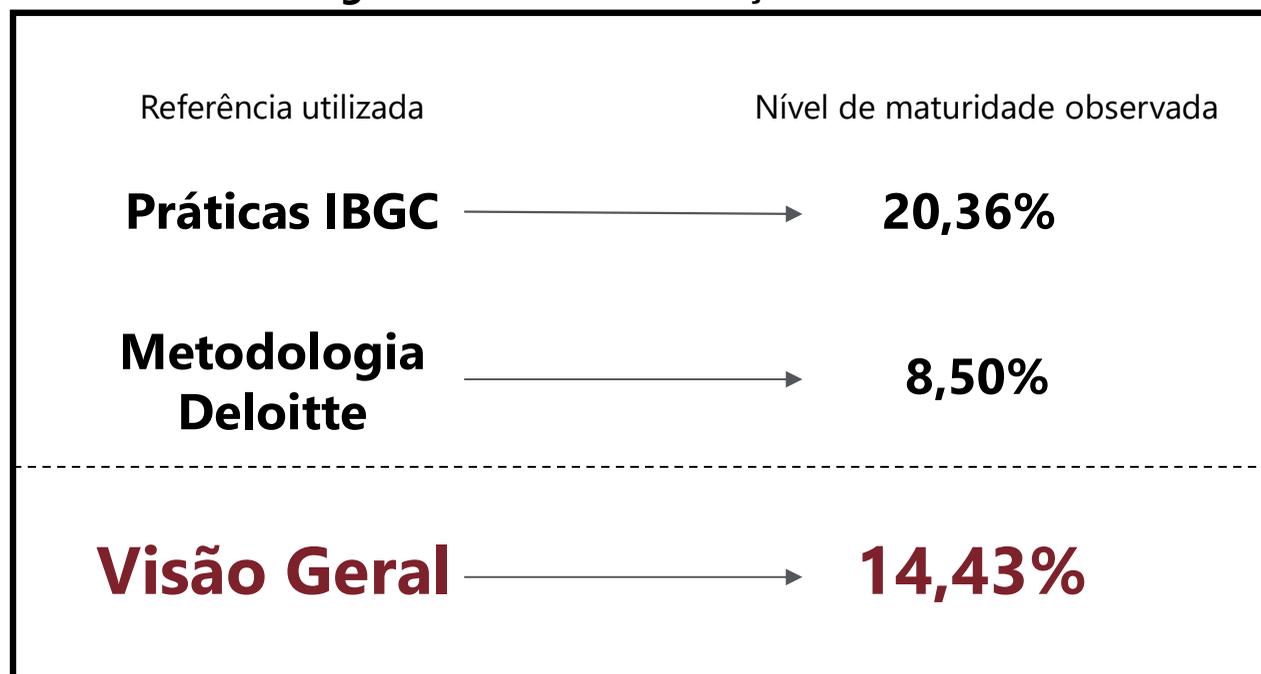
Realização de entrevistas para entendimento da situação atual

- Sr. Celso Martins Viana Junior – Pró-Reitor Jurídico e Membro do Comitê de Reestruturação.
- Sr. Cristiano Dias Tebaldi – Pró-Reitor Comunitário e Membro do Comitê de Reestruturação.
- Sr. Nilson Alves Junior – Pró-Reitor Financeiro e Membro do Comitê de Reestruturação.

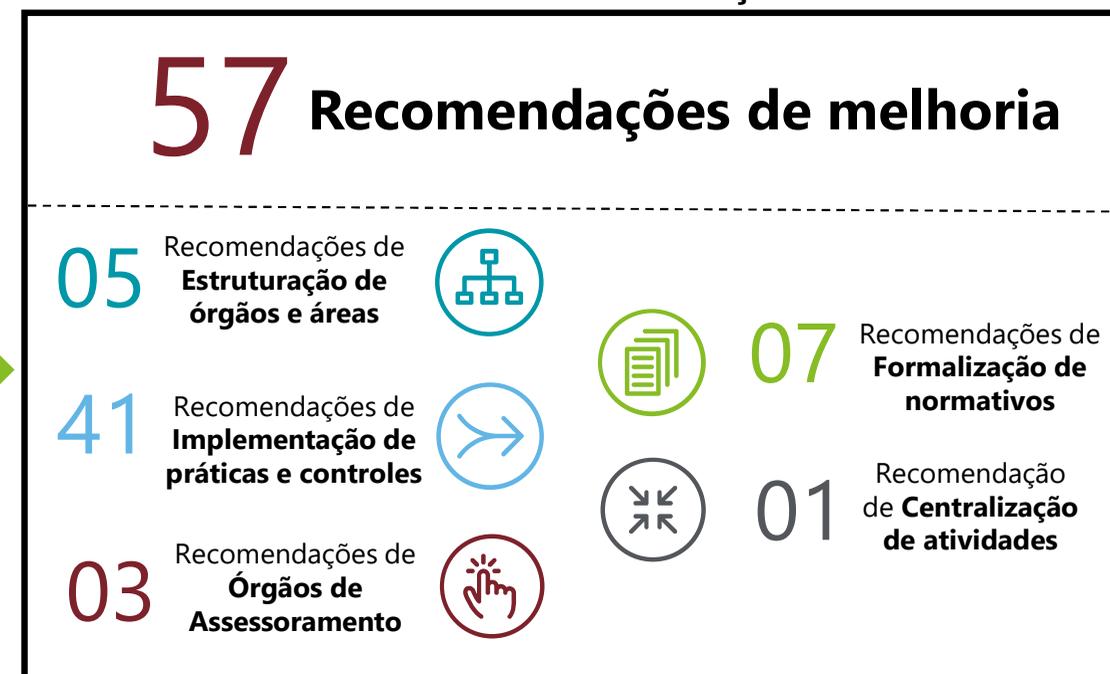
Sumário executivo do diagnóstico

Nível atual de maturidade em Governança Corporativa da UCAM

Diagnóstico de Governança



Plano de Governança



Nível de Maturidade Geral



0% Inicial 20% Básico 40% Intermediário 60% Sólido 80% Referência 100%

Sumário executivo do diagnóstico

Resultado por categoria – Práticas IBGC

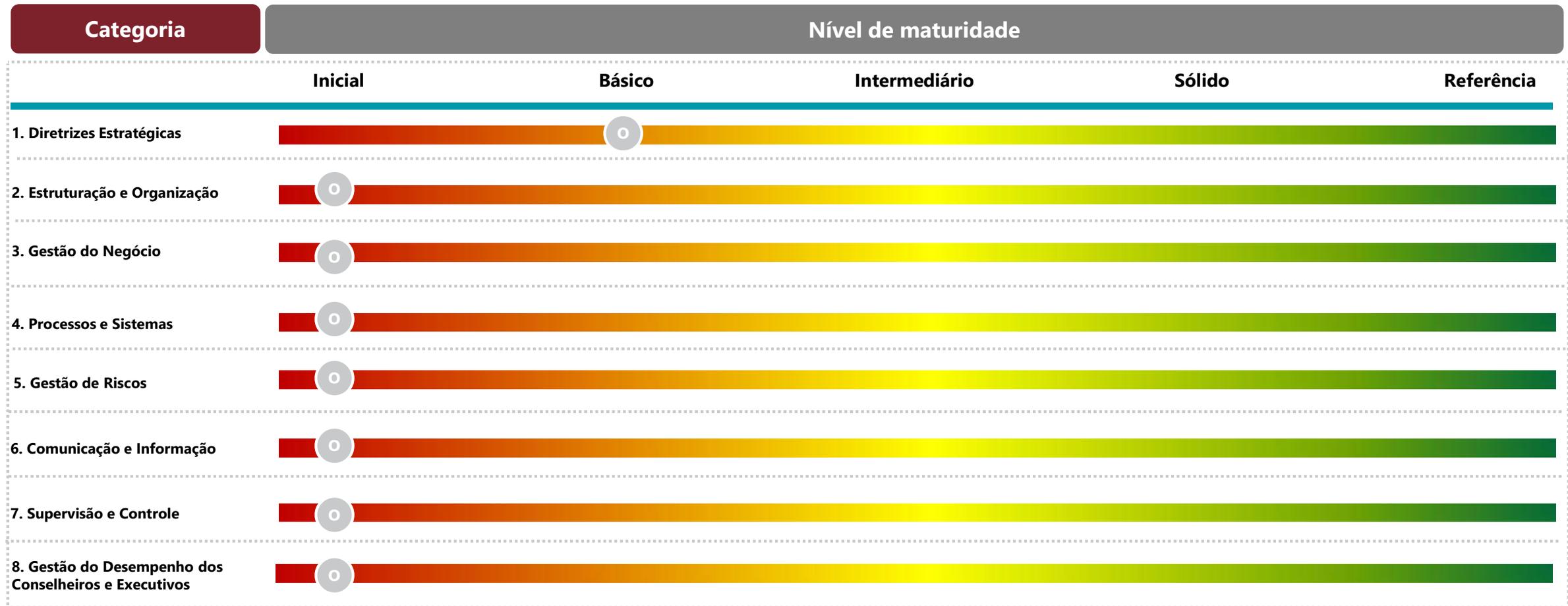


Nível de maturidade observada

20,36%

Sumário executivo do diagnóstico

Resultado por categoria – Metodologia Deloitte



Nível de maturidade observada

8,50%

Plano de Governança

Plano de Governança: Estrutura de Governança

Plano de Governança: Estrutura de Governança

Visão geral

Com base nos resultados obtidos por meio do Diagnóstico de Governança, alinhados às boas práticas identificadas no mercado, foram desenhadas duas estruturas de Governança Corporativa para a UCAM, de acordo com os cenários atual e sugestão de adoção para o cenário futuro.

1

Cenário Atual (Recuperação Judicial)



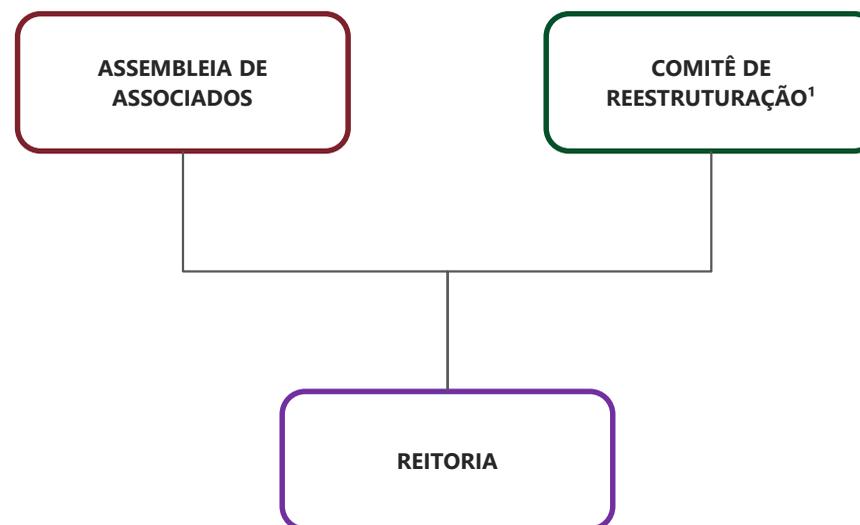
2

Cenário Futuro (Pós-Cumprimento do PRJ)



Plano de Governança: Estrutura de Governança

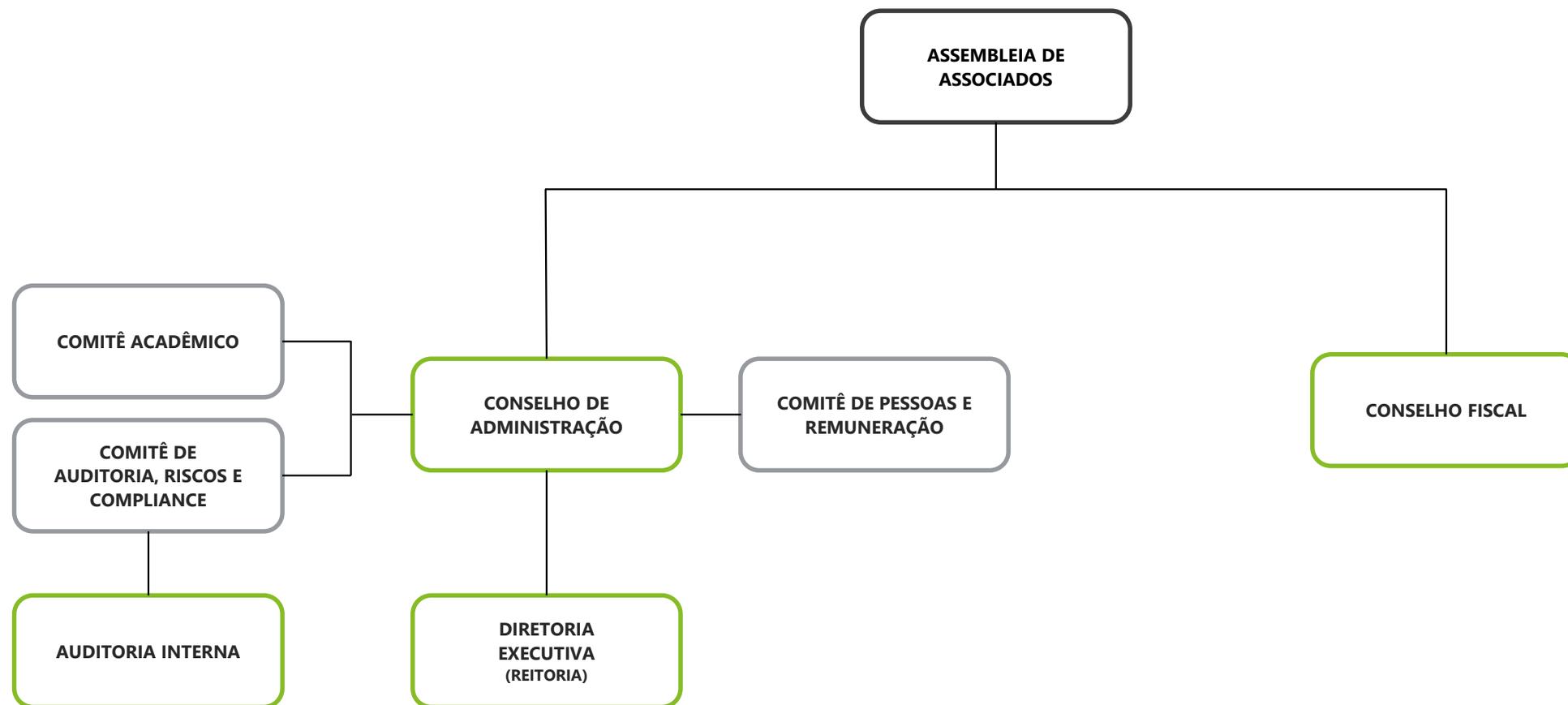
Organograma – Cenário Atual (Recuperação Judicial)



¹O **Comitê de Reestruturação** foi instalado em Assembleia Geral Extraordinária da ASBI e ratificado via demanda judicial em março de 2021, tendo como atribuições: executar todas as medidas de gestão e reestruturação internas, jurídicas, financeiras e acadêmicas perante o Grupo Candido Mendes (ASBI/UCAM, ICAM e SOPLANTEL), tais como em consonância com os Assessores Financeiros no processo de Recuperação Judicial da Organização; executar o plano de ação a ser cumprido pelos Pró-Reitores, diretores e demais gestores das Unidades, adotando medidas visando a redução de custos, otimização dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos das unidades educacionais, gerências operacionais, assim como implementar o Plano de Governança; executar medidas para criação de novos projetos de cursos na Graduação e Pós-Graduação, na forma presencial e EAD, objetivando o crescimento da Universidade; negociar com credores e aprovar o Plano de Recuperação Judicial; autonomia e independência até o efetivo cumprimento das obrigações estabelecidas no Plano de Recuperação Judicial (PRJ).

Plano de Governança: Estrutura de Governança

Organograma – Cenário Futuro (Pós-Cumprimento do PRJ)



Legenda:

□ Órgãos de governança a serem instalados de forma prioritária pela UCAM.

□ Órgãos de governança com prioridade secundária.

Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Visão geral

Com base nos resultados obtidos por meio do Diagnóstico de Governança, alinhados às boas práticas identificadas no mercado, foram recomendadas melhorias para implementação, sendo estas melhorias divididas em cinco etapas, conforme segue.



Estruturação de órgãos prioritários e áreas



Formalização de normativos



Implementação de práticas e controles



Centralização de atividades

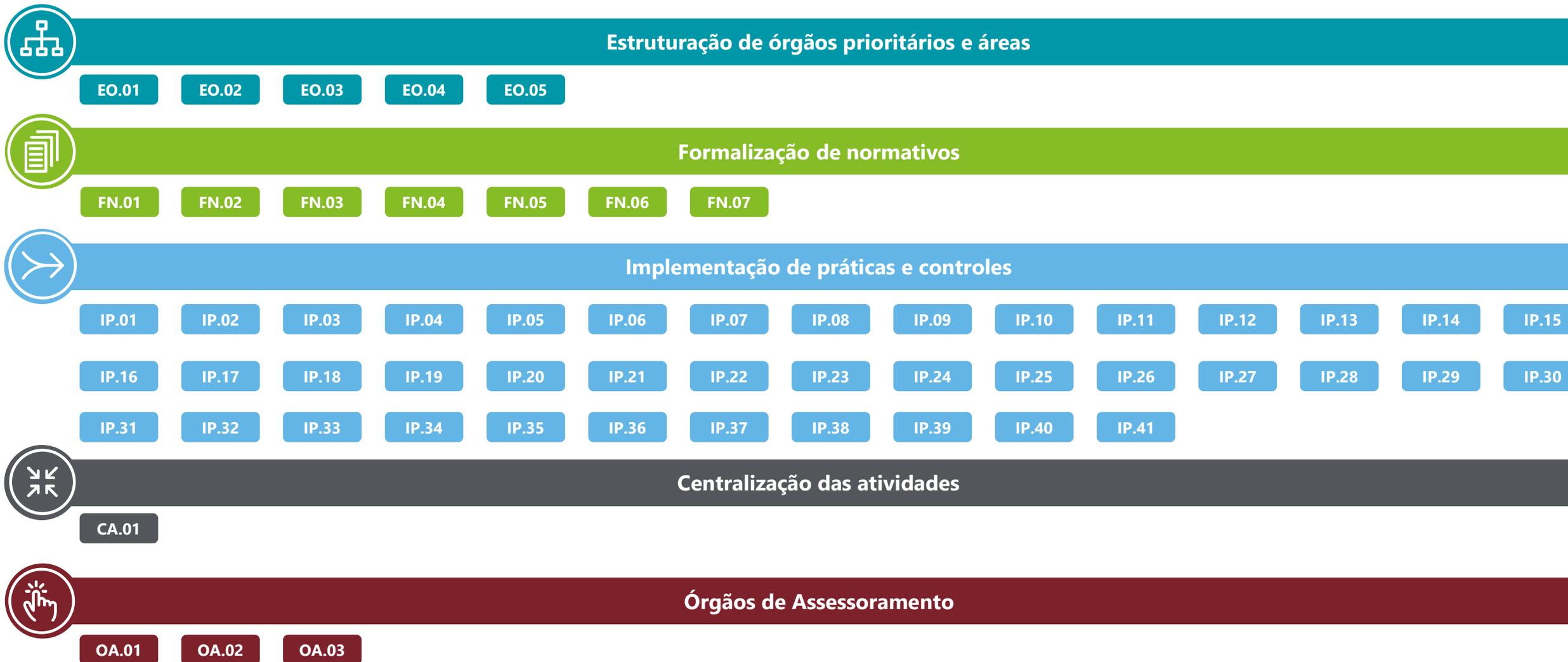


Órgãos de Assessoramento



Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Resumo das recomendações



Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Detalhamento das recomendações

1ª Etapa

Estruturação de órgãos prioritários e áreas

Referência	Recomendações	Sugestão de área responsável	Duração estimada da implementação
EO.01	Estabelecer um Conselho de Administração ou órgão equivalente, observando, se possível, as competências e critérios mencionados nos Anexos I e II, respectivamente.	Assembleia de Associados	12 semanas
EO.02	Estabelecer uma área/função de Controles Internos no âmbito da Instituição.	Diretoria Executiva	04 semanas
EO.03	Avaliar a viabilidade de estabelecer um Conselho Fiscal em caráter permanente, observando, se possível, as competências e critérios mencionados nos Anexos I e II, respectivamente.	Assembleia de Associados	12 semanas
EO.04	Estabelecer uma área/função de Auditoria Interna no âmbito da Instituição, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.	Conselho de Administração	04 semanas
EO.05	Estabelecer uma área/função de Compliance no âmbito da Instituição.	Conselho de Administração	04 semanas

Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Detalhamento das recomendações

2ª Etapa

Formalização de normativos

Referência	Recomendações	Sugestão de área responsável	Duração estimada da implementação
FN.01	Atualizar o Estatuto Social da Instituição, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.	Assembleia de Associados	08 semanas
FN.02	Atualizar o Código de Ética, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.	Compliance	04 semanas
FN.03	Atualizar o Regimento Geral da UCAM, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.	Assembleia de Associados	04 semanas
FN.04	Atualizar a Política de Progressão na Carreira Docente, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.	Comitê de Pessoas e Remuneração	04 semanas
FN.05	Formalizar em normativo interno o processo de planejamento e análise financeira da Instituição.	Coordenação Financeira	04 semanas
FN.06	Formalizar as sanções e/ou demais medidas disciplinares previstas no Código de Ética e Conduta e Regimento Geral da UCAM por meio da elaboração de Política de Gestão de Consequências ou Política de Medidas Disciplinares.	Compliance	02 semanas
FN.07	Formalizar em normativo interno o processo de acompanhamento da estratégia de negócio da Instituição.	Diretoria Executiva	03 semanas

Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Detalhamento das recomendações

3ª Etapa

Implementação de práticas e controles

Referência	Recomendações	Sugestão de área responsável	Duração estimada da implementação
IP.01	Estabelecer, formalizar e divulgar no <i>website</i> da UCAM a missão e valores da Instituição.	Pró-Reitoria Comunitária	01 semana
IP.02	Elaborar um Planejamento Estratégico de médio e longo prazo da Instituição.	Diretoria Executiva	04 semanas
IP.03	Estabelecer e formalizar uma estratégia de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade.	Diretoria Executiva	04 semanas
IP.04	Estabelecer e formalizar um acordo de metas a serem percorridas pelos executivos da Instituição.	Comitê de Pessoas e Remuneração	04 semanas
IP.05	Estabelecer e formalizar a realização de autoavaliação institucional periódica em relatório específico.	Comitê Acadêmico	04 semanas
IP.06	Elaborar um Plano de Continuidade de Negócios para a Instituição.	Coordenação de TI	08 semanas
IP.07	Elaborar um Plano para Desenvolvimento de Conselheiros e Executivos.	Comitê de Pessoas e Remuneração	04 semanas
IP.08	Elaborar e formalizar um modelo de competências dos executivos.	Comitê de Pessoas e Remuneração	04 semanas
IP.09	Divulgar periodicamente no <i>website</i> da UCAM relatórios de desempenho da Instituição.	Pró-Reitoria Comunitária	04 semanas

Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Detalhamento das recomendações

3ª Etapa

Implementação de práticas e controles

Referência	Recomendações	Sugestão de área responsável	Duração estimada da implementação
IP.10	Estabelecer e formalizar um processo de avaliação de conselheiros, executivo principal e equipe (executiva e técnica).	Comitê de Pessoas e Remuneração	04 semanas
IP.11	Estabelecer e formalizar em normativo interno um processo para diligência de fornecedores.	Compliance	02 semanas
IP.12	Estabelecer e formalizar em normativo interno um processo para monitoramento de conflito de interesses para fornecedores, representantes e colaboradores.	Compliance	02 semanas
IP.13	Definir e formalizar em normativo interno as diretrizes para contratação de familiares.	Compliance	02 semanas
IP.14	Elaborar uma Política de Gestão de Riscos.	Controles Internos	02 semanas
IP.15	Avaliar a viabilidade de contratação de um canal de denúncia independente.	Pro Reitoria Comunitária / Compliance	08 semanas
IP.16	Permitir que o atual <i>website</i> da Ouvidoria, destinado à manifestação de denúncias de irregularidades, receba denúncias anônimas e esclareça os mecanismos existentes para assegurar o sigilo à investigação do relato do usuário.	Pro Reitoria Comunitária / Compliance	03 semanas
IP.17	Elaborar inventário regulatório para monitoramento do atendimento da UCAM às leis e regulamentos aplicáveis ao seu negócio.	Pro Reitoria Jurídica	08 semanas
IP.18	Estabelecer e formalizar o processo de elaboração e divulgação periódica de relatório de sustentabilidade.	Diretoria Executiva	04 semanas

Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Detalhamento das recomendações

3ª Etapa

Implementação de práticas e controles

Referência	Recomendações	Sugestão de área responsável	Duração estimada da implementação
IP.19	Estabelecer e formalizar os mecanismos para monitoramento de conflitos de interesses.	Compliance	04 semanas
IP.20	Elaborar regimentos internos específicos para os órgãos: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Pessoas e Remuneração, Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance, Comitê de Reestruturação e Reitoria, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.	Compliance	04 semanas
IP.21	Elaborar e formalizar uma cadeia de valor e mapa dos processos da Instituição.	Controles Internos	04 semanas
IP.22	Elaborar uma Política de Relacionamento com Partes Interessadas.	Compliance	02 semanas
IP.23	Elaborar uma Política de Transações com Partes Relacionadas.	Compliance	02 semanas
IP.24	Elaborar mecanismos formais para gestão reputacional e de crises.	Controles Internos	03 semanas
IP.25	Elaborar Políticas relacionadas à área de Recursos Humanos.	Comitê de Pessoas e Remuneração	01 semana
IP.26	Elaborar uma Política de Remuneração dos Administradores.	Comitê de Pessoas e Remuneração	01 semana
IP.27	Elaborar uma Política de Indicação e Sucessão de Administradores	Compliance	02 semanas

Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Detalhamento das recomendações

3ª Etapa

Implementação de práticas e controles

Referência	Recomendações	Sugestão de área responsável	Duração estimada da implementação
IP.28	Elaborar uma Política de Divulgação de Informações.	Compliance	02 semanas
IP.29	Elaborar uma Política ou normativo equivalente tratando sobre repasse e/ou contribuições a outras entidades.	Compliance	02 semanas
IP.30	Elaborar uma Política Anticorrupção e/ou Antifraude.	Compliance	02 semanas
IP.31	Elaborar uma Política contemplando diretrizes para tomada de decisões e delegação de autoridade.	Compliance	02 semanas
IP.32	Elaborar uma Política de Investimentos.	Coordenação Financeira	02 semanas
IP.33	Elaborar uma Política de Segurança e Integridade das Informações e demais normativos relacionadas à Tecnologia da Informação.	Coordenação de TI	08 semanas
IP.34	Elaborar Políticas de Comunicação Interna e Externa.	Pro Reitoria Comunitária	04 semanas
IP.35	Elaborar e formalizar mecanismos referentes à gestão de mídias sociais da Instituição.	Pro Reitoria Comunitária	02 semanas

Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Detalhamento das recomendações

3ª Etapa

Implementação de práticas e controles

Referência	Recomendações	Sugestão de área responsável	Duração estimada da implementação
IP.36	Elaborar e formalizar um mapa de riscos, bem como a definição de indicadores de riscos.	Controles Internos	08 semanas
IP.37	Estabelecer e formalizar um sistema de Controles Internos para mapeamento dos processos, riscos e controles da Instituição.	Controles Internos	04 semanas
IP.38	Estabelecer a rotina de encaminhamento do Código de Ética e Conduta para aceite dos profissionais e terceiros no momento de sua contratação e, anualmente, pelos profissionais e terceiros já contratados. A presente recomendação vale para os demais integrantes da Comunidade UCAM.	Compliance	08 semanas
IP.39	Estabelecer e formalizar um Programa de Compliance na Instituição.	Compliance	12 semanas
IP.40	Elaborar um Plano Diretor de Tecnologia da Informação.	Coordenação de TI	04 semanas
IP.41	Elaborar e formalizar uma estratégia de resposta ao risco e um plano de mitigação.	Controles Internos	08 semanas

Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Detalhamento das recomendações

4ª Etapa

Centralização das atividades

Referência	Recomendações	Sugestão de área responsável	Duração estimada da implementação
CA.01	Centralizar os processos de controles financeiros e contábeis em uma única área, liderada por um contador habilitado pelo Conselho Regional de Contabilidade.	Controladoria Contábil	04 semanas

Plano de Governança: Recomendações de melhoria

Detalhamento das recomendações

5ª Etapa

Órgãos de Assessoramento

Referência	Recomendações	Sugestão de área responsável	Duração estimada da implementação
OA.01	Estabelecer um Comitê de Pessoas e Remuneração, ou órgão equivalente, com reporte direto ao Conselho de Administração, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.	Conselho de Administração	08 semanas
OA.02	Estabelecer um Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance, com reporte direto ao Conselho de Administração da Instituição, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.	Conselho de Administração	08 semanas
OA.03	Estabelecer um Comitê Acadêmico, ou órgão equivalente, com reporte direto ao Conselho de Administração, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.	Conselho de Administração	08 semanas

Plano de Governança: Roadmap e Quick Wins

Plano de Governança: Roadmap e Quick Wins

1ª Etapa – Estruturação de órgãos prioritários e áreas

Facilidade de Implementação	Alta			
	Média			EO.02 EO.04 EO.05
	Baixa			EO.01 EO.03
		Baixo	Médio	Alto
		Benefício Esperado		

1

EO.02

Estabelecer uma área/função de Controles Internos no âmbito da Instituição.

EO.04

Estabelecer uma área/função de Auditoria Interna no âmbito da Instituição, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.

EO.05

Estabelecer uma área/função de Compliance no âmbito da Instituição.

2

EO.01

Estabelecer um Conselho de Administração ou órgão equivalente, observando, se possível, as competências e critérios mencionados nos Anexos I e II, respectivamente.

EO.03

Avaliar a viabilidade de estabelecer um Conselho Fiscal em caráter permanente, observando, se possível, as competências e critérios mencionados nos Anexos I e II, respectivamente.

Plano de Governança: Roadmap e Quick Wins

2ª Etapa – Formalização de normativos

Facilidade de Implementação	Alta	FN.01 FN.03 FN.06 FN.07	FN.02 FN.05	
	Média			
	Baixa	FN.04		
		Baixo	Médio	Alto
		Benefício Esperado		

1

- FN.02 Atualizar o Código de Ética, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.
- FN.05 Formalizar em normativo interno o processo de planejamento e análise financeira da Instituição.

2

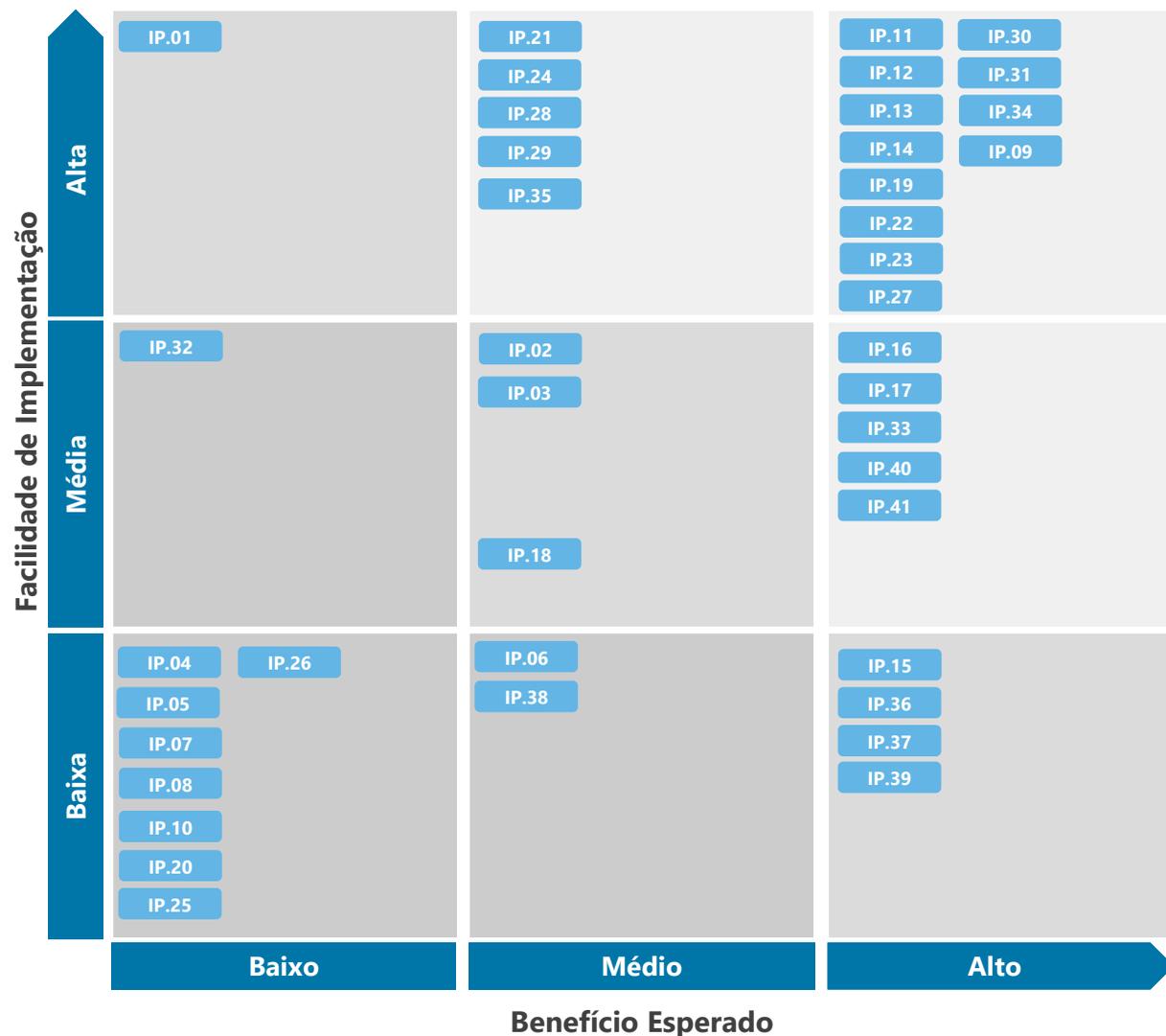
- FN.01 Atualizar o Estatuto Social da Instituição, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.
- FN.03 Atualizar o Regimento Geral da UCAM, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.
- FN.06 Formalizar as sanções e/ou demais medidas disciplinares previstas no Código de Ética e Conduta e Regimento Geral da UCAM por meio da elaboração de Política de Gestão de Consequências ou Política de Medidas Disciplinares.
- FN.07 Formalizar em normativo interno o processo de acompanhamento da estratégia de negócio da Instituição.

3

- FN.04 Atualizar a Política de Progressão na Carreira Docente, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.

Plano de Governança: Roadmap e Quick Wins

3ª Etapa – Implementação de práticas e controles

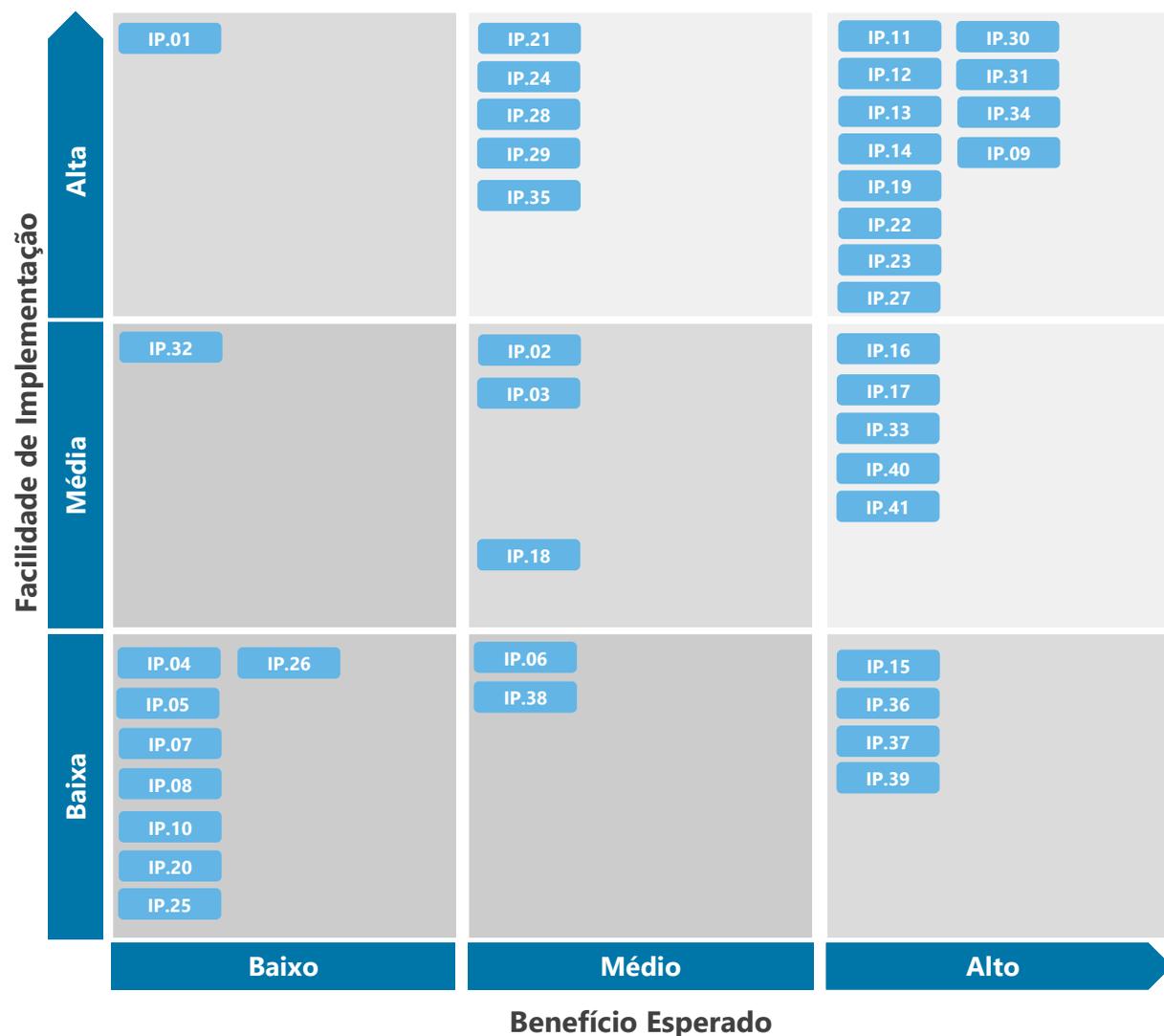


1

- IP.09 **Divulgar periodicamente no *website* da UCAM relatórios de desempenho da Instituição.**
- IP.11 **Estabelecer e formalizar em normativo interno um processo para diligência de fornecedores.**
- IP.12 **Estabelecer e formalizar em normativo interno um processo para monitoramento de conflito de interesses para fornecedores, representantes e colaboradores.**
- IP.13 **Definir e formalizar em normativo interno as diretrizes para contratação de familiares.**
- IP.14 **Elaborar uma Política de Gestão de Riscos.**
- IP.19 **Estabelecer e formalizar os mecanismos para monitoramento de conflitos de interesses.**
- IP.22 **Elaborar uma Política de Relacionamento com Partes Interessadas.**
- IP.23 **Elaborar uma Política de Transações com Partes Relacionadas.**
- IP.27 **Elaborar uma Política de Indicação e Sucessão de Administradores**
- IP.30 **Elaborar uma Política Anticorrupção e/ou Antifraude.**
- IP.31 **Elaborar uma Política contemplando diretrizes para tomada de decisões e delegação de autoridade.**
- IP.34 **Elaborar Políticas de Comunicação Interna e Externa.**

Plano de Governança: Roadmap e Quick Wins

3ª Etapa – Implementação de práticas e controles



2

- IP.21 Elaborar e formalizar uma cadeia de valor e mapa dos processos da Instituição.
- IP.24 Elaborar mecanismos formais para gestão reputacional e de crises.
- IP.28 Elaborar uma Política de Divulgação de Informações.
- IP.29 Elaborar uma Política ou normativo equivalente tratando sobre repasse e/ou contribuições a outras entidades.
- IP.35 Elaborar e formalizar mecanismos referentes à gestão de mídias sociais da Instituição.

3

- IP.16 Permitir que o atual website da Ouvidoria, destinado à manifestação de denúncias de irregularidades, receba denúncias anônimas e esclareça os mecanismos existentes para assegurar o sigilo à investigação do relato do usuário.
- IP.17 Elaborar inventário regulatório para monitoramento do atendimento da UCAM às leis e regulamentos aplicáveis ao seu negócio.
- IP.33 Elaborar uma Política de Segurança e Integridade das Informações e demais normativas relacionadas à Tecnologia da Informação.
- IP.40 Elaborar um Plano Diretor de Tecnologia da Informação..
- IP.41 Elaborar e formalizar uma estratégia de resposta ao risco e um plano de mitigação.

Plano de Governança: Roadmap e Quick Wins

3ª Etapa – Implementação de práticas e controles



4

- IP.02 Elaborar um Planejamento Estratégico de médio e longo prazo da Instituição.
- IP.03 Estabelecer e formalizar uma estratégia de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade..
- IP.18 Estabelecer e formalizar o processo de elaboração e divulgação periódica de relatório de sustentabilidade.

5

- IP.32 Elaborar uma Política de Investimentos.

6

- IP.01 Estabelecer, formalizar e divulgar no website da UCAM a missão e valores da Instituição.

7

- IP.15 Avaliar a viabilidade de contratação de um canal de denúncia independente.
- IP.36 Elaborar e formalizar um mapa de riscos, bem como a definição de indicadores de riscos.
- IP.37 Estabelecer e formalizar um sistema de Controles Internos para mapeamento dos processos, riscos e controles da Instituição.
- IP.39 Estabelecer e formalizar um Programa de Compliance na Instituição.

Plano de Governança: Roadmap e Quick Wins

3ª Etapa – Implementação de práticas e controles



8

IP.06 **Elaborar um Plano de Continuidade de Negócios para a Instituição.**

IP.38 **Estabelecer a rotina de encaminhamento do Código de Ética e Conduta para aceite dos profissionais e terceiros no momento de sua contratação e, anualmente, pelos profissionais e terceiros já contratados.**

9

IP.04 **Estabelecer e formalizar um acordo de metas a serem percorridas pelos executivos da Instituição.**

IP.05 **Estabelecer e formalizar a realização de autoavaliação institucional periódica em relatório específico.**

IP.07 **Elaborar um Plano para Desenvolvimento de Conselheiros e Executivos.**

IP.08 **Elaborar e formalizar um modelo de competências dos executivos.**

IP.10 **Estabelecer e formalizar um processo de avaliação de conselheiros, executivo principal e equipe (executiva e técnica).**

IP.20 **Elaborar regimentos internos específicos para os órgãos: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Pessoas e Remuneração, Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance, Comitê de Reestruturação e Reitoria, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.**

IP.25 **Elaborar Políticas relacionadas à área de Recursos Humanos.**

IP.26 **Elaborar uma Política de Remuneração dos Administradores.**

Plano de Governança: Roadmap e Quick Wins

4ª Etapa – Centralização das atividades

Facilidade de Implementação	Alta			
	Média		CA.01	
	Baixa			
		Baixo	Médio	Alto
		Benefício Esperado		

1

CA.01

Centralizar os processos de controles financeiros e contábeis em uma única área, liderada por um contador habilitado pelo Conselho Regional de Contabilidade.

Plano de Governança: Roadmap e Quick Wins

5ª Etapa – Órgãos de Assessoramento

Facilidade de Implementação	Alta			
	Média			OA.01 OA.02 OA.03
	Baixa			
		Baixo	Médio	Alto
		Benefício Esperado		

1

OA.01

Estabelecer um Comitê de Pessoas e Remuneração, ou órgão equivalente, com reporte direto ao Conselho de Administração, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.

OA.02

Estabelecer um Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance, com reporte direto ao Conselho de Administração da Instituição, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.

OA.03

Estabelecer um Comitê Acadêmico, ou órgão equivalente, com reporte direto ao Conselho de Administração, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.

Plano de Governança: Cronograma geral

Plano de Governança: Cronograma geral

Visão macro

Ref.	Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1ª Etapa	Estruturação de órgãos prioritários e áreas	█											
2ª Etapa	Formalização de normativos		█										
3ª Etapa	Implementação de práticas e controles		█										
4ª Etapa	Centralização das atividades								█				
5ª Etapa	Órgãos de Assessoramento								█				

Anexos

Anexo I: Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança

Anexo I: Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança

Assembleia de Associados



Assembleia de Associados



De acordo com o Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC, amparado pelo Código Civil, a Assembleia Geral é o órgão deliberativo de instância máxima das associações e é formada pela totalidade dos associados. A assembleia geral possui duas competências exclusivas e obrigatórias, conforme estabelece o Código Civil:

“Art. 59. Compete privativamente à assembléia geral:

I – destituir os administradores;

II – alterar o estatuto.

Parágrafo único. Para as deliberações a que se referem os incisos I e II deste artigo é exigido deliberação da assembléia especialmente convocada para esse fim, cujo quorum será o estabelecido no estatuto, bem como os critérios de eleição dos administradores.”

Além das competências determinadas pelo Código Civil, o IBGC recomenda que a Assembleia Geral de Associados também delibere sobre:

- i. Eleição dos membros dos órgãos deliberativos ou de controle (tais como conselho de administração e conselho fiscal);
- ii. Aprovação de relatórios anuais dos administradores e demonstrações contábeis e financeiras;
- iii. Aprovação do plano de atividades e orçamentário para o ano seguinte;
- iv. Transações patrimoniais relevantes extraordinárias, tais como alienação ou constituição de ônus sobre bens imóveis e contratação de empréstimos;
- v. Extinção da associação e destinação de seus bens.

Anexo I: Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança

Conselho de Administração



Conselho de Administração



De acordo com o Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC, o Conselho de Administração (“CA”) deve assegurar o cumprimento dos fins sociais da associação, bem como orientar o executivo principal no sentido de garantir a consecução dos objetivos estratégicos alinhados a essa finalidade.

Dentre as competências do Conselho de Administração, o IBGC destaca:

- i. Definir os objetivos estratégicos alinhados à missão e às finalidades institucionais;
- ii. Assegurar a existência de um sistema de governança atuante e a adoção das melhores práticas disponíveis;
- iii. Zelar para que os princípios e valores da associação sejam elementos norteadores da cultura organizacional;
- iv. Zelar para que as finalidades sociais da associação funcionem como bússola de seu desempenho;
- v. Contratar, definir a remuneração e avaliar o desempenho do principal executivo da associação;
- vi. Ratificar os membros dos órgãos de gestão indicados pelo principal executivo;
- vii. Apoiar e supervisionar a diretoria executiva;
- viii. Assegurar um planejamento organizacional eficaz;
- ix. Envolver-se na mobilização de recursos adequados aos propósitos da associação e na divulgação de sua missão;
- x. Assegurar que seus recursos financeiros tenham o rendimento condizente com perfil de risco adequado, que os recursos sejam gerenciados com eficiência, monitorando a gestão patrimonial dos ativos da associação e a elaboração e execução orçamentária realizada pelos gestores;
- xi. Selecionar e contratar a auditoria independente e atuar a partir dos resultados apresentados;
- xii. Avaliar, periodicamente, a adequação do seu escopo à missão da associação, seja do aspecto das demandas efetivas do seu público-alvo, seja em relação à proporção dos custos envolvidos à luz do planejamento orçamentário;
- xiii. Garantir a integridade legal e ética dentro da associação, zelando para que as políticas e normas sejam cumpridas, bem como o atendimento às leis e às prestações de contas diversas;
- xiv. Orientar o processo sucessório dos executivos;
- xv. Avaliar seu próprio desempenho, realizando, periodicamente, um processo de avaliação do funcionamento do CA e do desempenho de seus integrantes;
- xvi. Submeter as propostas de alterações ou reformas estatutárias à deliberação da assembleia geral;
- xvii. Garantir a prestação de contas tempestivamente aos órgãos competentes, em especial prestar contas de suas ações regularmente aos associados em assembleias gerais;
- xviii. Fazer cumprir as regras estatutárias, especialmente no tocante à composição e ao funcionamento do próprio CA;
- xix. Garantir o alinhamento entre as demais instâncias de governança;
- xx. Deliberar, ou encaminhar para a assembleia geral, sobre transações patrimoniais relevantes extraordinárias, tais como alienação ou constituição de ônus sobre bens imóveis e contratação de empréstimos.

Anexo I: Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança

Conselho Fiscal



Conselho Fiscal



De acordo com o Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC, as boas práticas de governança recomendam a instalação de um Conselho Fiscal de forma permanente e prevista em estatuto social, como um importante elemento no sistema de governança das associações.

Ressalta-se ainda que para os casos de qualificação em organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), a existência do Conselho Fiscal passa a ser obrigatória, nos termos da Lei nº 9.790/1999.

Dentre as competências do Conselho Fiscal, o IBGC destaca:

- i. Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial a missão;
- ii. Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela associação;
- iii. Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- iv. Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar em seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;
- v. Opinar sobre as propostas dos demais órgãos da administração a serem submetidas à assembleia geral, relativas às operações patrimoniais relevantes;
- vi. Denunciar, por qualquer de seus membros, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e demandar providências ao conselho de administração (CA);
- vii. Convocar a assembleia geral quando julgar necessário, na forma do estatuto social, no qual se recomenda que esteja prevista esta prerrogativa.

Anexo I: Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança

Comitê de Pessoas e Remuneração



Comitê de Pessoas e Remuneração



Como boa prática de mercado, o Comitê de Pessoas e Remuneração é um órgão de assessoramento do Conselho de Administração, tendo como principais objetivos: auxiliar o Conselho de Administração em exercício, elaborar critérios e proposta de remuneração e benefícios dos administradores, além de elaborar, revisar e aprimorar os normativos internos de recursos humanos e gestão de pessoas da Companhia.

Dentre suas competências, destacam-se:

- i. Consultar as áreas internas da Companhia sobre assuntos relacionados a sua atividade;
- ii. Recomendar ao CA a contratação de consultores independentes para auxiliar na execução de suas atividades;
- iii. Verificar o cumprimento de suas recomendações e/ou esclarecimentos às suas manifestações;
- iv. Opinar sobre as matérias que lhe sejam submetidas pelo CA, bem como sobre aquelas que considerar relevantes.
- v. Auxiliar os principais executivos da Companhia com objetivo de aprimorar o seu desenvolvimento;
- vi. Desenvolver e supervisionar o processo de avaliação dos administradores da Companhia, recomendando mudanças que possibilitem o aprimoramento do processo em vigor;
- vii. Zelar pela existência e atualização do plano de sucessão dos administradores, bem como dos demais cargos-chaves da Companhia.

Anexo I: Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança

Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance



Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance



Como boa prática de mercado, o Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance é um órgão de assessoramento do Conselho de Administração, tendo como principais objetivos: alertar o CA sobre perfil, tolerância e apetite ao risco da Companhia, supervisionar a estrutura de gerenciamento de riscos, garantir a efetividade no gerenciamento de Compliance da Companhia, bem como garantir a integridade e eficácia dos controles internos e supervisionar o trabalho dos auditores externos e internos da Companhia.

Dentre suas competências, destacam-se:

- i. Opinar sobre as matérias que lhe sejam submetidas pelo CA, bem como sobre aquelas que considerar relevantes.
- ii. Recomendar ao CA a contratação e a destituição dos auditores independentes, bem como opinar sobre a contratação de quaisquer outros serviços a serem prestados pelos auditores;
- iii. Avaliar a efetividade das auditorias independente e interna, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos internos da Companhia;
- iv. Avaliar, previamente à sua divulgação, as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e as demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela Companhia, efetuando as recomendações que entender necessária ao CA;
- v. Supervisionar as atividades dos auditores independentes, a fim de avaliar: (i) a sua independência; (ii) a qualidade de serviços prestados; e (iii) a adequação dos serviços prestados às necessidades da Companhia;
- vi. Supervisionar as atividades da auditoria interna da Companhia, monitorando a efetividade e a suficiência da estrutura, bem como a qualidade e integridade dos processos de auditoria interna e independente, propondo ao CA as ações necessárias para seu aperfeiçoamento;
- vii. Disseminar a cultura de gerenciamento de riscos e controles internos na Companhia visando assegurar o estrito cumprimento a todas as leis, normas e regulamentos a ela aplicáveis;
- viii. Propor e discutir procedimentos e sistemas de mensuração e gestão de risco;
- ix. Assegurar que as ações da Companhia são consistentes com o nível de riscos previamente determinados, bem como acompanhar o periodicamente o nível de risco;
- x. Monitorar a qualidade e integridade das informações e medições divulgadas com base em dados contábeis ajustados e dados não contábeis que acrescentem elementos não previstos na estrutura dos relatórios usuais das demonstrações financeiras;
- xi. Acompanhar as atividades da área de controles internos da Companhia, bem como avaliar a qualidade, integridade, efetividade e a suficiência da estrutura de controles internos, apresentando ao CA as recomendações de aprimoramento de normativos, práticas e procedimentos que entender necessárias;
- xii. Avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia e reportar ao CA, podendo inclusive requerer informações detalhadas de políticas e procedimentos;
- xiii. Avaliar, monitorar e recomendar ao CA e Diretoria o aprimoramento dos normativos internos da Companhia;
- xiv. Acompanhar e avaliar o cumprimento das recomendações feitas pelos auditores independentes e internos, bem como recomendar ao CA a resolução de eventuais questões de conflito entre os auditores independentes e Diretoria;

Anexo I: Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança

Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance



Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance



- xv. Verificar se as transações entre partes relacionadas estão sendo realizadas e divulgadas de acordo com as regras de mercado, normativos internos e políticas da Companhia;
- xvi. Verificar e emitir recomendações acerca de eventuais conflito de interesses envolvendo partes relacionadas da Companhia;
- xvii. Analisar e propor melhorias nos processos de Compliance da Companhia;
- xviii. Avaliar e monitorar o cumprimento do Código de Ética da Companhia, bem como os demais normativos internos e dispositivos legais, a volumetria, os meios para recepção e tratamento de denúncias e manter o CA devidamente atualizado sobre o assunto;
- xix. Avaliar questões legais e regulatórias que possam ter impacto relevante nas demonstrações financeiras da Companhia;
- xx. Elaborar relatório anual resumido, a ser apresentado juntamente com as demonstrações financeiras, contendo, no mínimo, as informações acerca das reuniões realizadas e os principais assuntos discutidos, destacando as recomendações feitas pelo Comitê ao CA.

Anexo I: Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança

Comitê Acadêmico



Comitê Acadêmico



Como boa prática de mercado, o Comitê Acadêmico é um órgão de assessoramento do Conselho de Administração, tendo como principais objetivos: realizar discussões pertinentes ao meio acadêmico, assim como formular propostas e auxiliar ao CA na tomada de decisões relacionadas.

Dentre suas competências, destacam-se:

- i. Auxiliar o CA no zelo pelo constante aprimoramento dos padrões de qualidade das práticas pedagógicas, de avaliação, de extensão universitária e de pesquisas conduzidas em todo o âmbito da Companhia;
- ii. Acompanhar o andamento dos processos pedagógicos no âmbito da Companhia e mudanças regulatórias no setor de educação;
- iii. Auxiliar o CA na análise de cenários no setor de educação, incluindo mudanças regulatórias que possam impactar direta e indiretamente a Companhia;
- iv. Promover intervenções junto às modalidades de ensino para sanar deficiências ou dificuldades identificadas nos processos;
- v. Elaborar pesquisas de métodos e práticas pedagógicas e levar os resultados ao conhecimento do CA, recomendando a implantação de projetos e/ou aprimoramento dos processos de ensino em vigor;
- vi. Opinar sobre as matérias que lhe sejam submetidas pelo CA, bem como sobre aquelas que considerar relevantes;
- vii. Auxiliar o CA na definição e atualização periódica de diretrizes e normativos relacionados às práticas pedagógicas;
- viii. Auxiliar o CA a analisar propostas e supervisionar projetos de colaboração acadêmica e científica;
- ix. Recomendar ao CA a aprovação da concessão de títulos honoríficos e medalhas propostas pela instituição.

Anexo I: Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança

Diretoria Executiva



Diretoria Executiva



De acordo com o Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC, a Diretoria Executiva, se efetiva por meio de uma estrutura executiva responsável pela operacionalização das funções (planejar, organizar, dirigir e controlar) da gestão. A gestão é liderada por um executivo principal, atuando como o elo entre as demais equipes executivas, os conselhos e demais órgãos estatutários da associação.

Dentre as competências da Diretoria Executiva, o IBGC destaca:

- i. Identificar, planejar e implementar mudanças e aperfeiçoamento nos sistemas e processos para assegurar qualidade nos serviços e produtos;
- ii. Consolidar e desenvolver a qualidade e a entrega de serviços e produtos;
- iii. Monitorar e controlar o uso de recursos;
- iv. Garantir alocação eficaz de recursos para atividades e projetos;
- v. Recrutar e selecionar pessoal;
- vi. Desenvolver indivíduos, líderes e equipes na busca contínua por melhores resultados;
- vii. Planejar, alocar e avaliar o trabalho realizado por indivíduos e equipes;
- viii. Criar, manter e realçar as relações trabalhistas eficazes;
- ix. Buscar, avaliar e organizar as informações para a ação;
- x. Intercambiar informações para resolver problemas e tomar decisões.

Anexo I: Atribuições e responsabilidades dos órgãos de governança

Auditoria Interna



Auditoria Interna



De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, a Auditoria Interna tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores.

Como boa prática de mercado, as Companhias devem possuir uma função de Auditoria Interna, própria ou terceirizada. Dentre as competências da Auditoria Interna, destacam-se:

- i. Reportar suas atividades diretamente ao Conselho de Administração ou Comitê de Auditoria;
- ii. Avaliar a confiabilidade e a integridade das informações e os meios usados para identificar, mensurar, classificar e reportar tais informações;
- iii. Avaliar e monitorar os sistemas estabelecidos para garantir a conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos que poderiam ter impacto significativo na Companhia;
- iv. Monitorar e avaliar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos da organização;
- v. Avaliar questões específicas à pedido da administração ou gerência, conforme apropriado;
- vi. Elaborar e seguir as atividades previstas no Plano de Auditoria Interna;
- vii. Prestar serviços de consultoria e aconselhamento relacionados à governança, gerenciamento de riscos e controle conforme apropriado para a organização;
- viii. Reportar exposições significativas a riscos e questões de controle, incluindo riscos de fraude, questões de governança e outros assuntos necessários ou solicitados pela administração.

Anexo II: Critérios de elegibilidade dos Conselheiros e Diretores

Anexo II: Critérios de elegibilidade dos Conselheiros e Diretores

Requisitos e impedimentos legais e boas práticas de mercado



Requisitos e impedimentos legais



A Lei das S.A. nº 6.404/1976 aborda na Seção III – Administradores os requisitos e impedimentos para eleição dos administradores de uma sociedade, conforme descrito abaixo:

“Art. 145. As normas relativas a requisitos, impedimentos, investidura, remuneração, deveres e responsabilidade dos administradores aplicam-se a conselheiros e diretores.

Art. 146. Poderão ser eleitas para membros dos órgãos de administração pessoas naturais, devendo os diretores ser residentes no País.

§ 1º A ata da assembléia-geral ou da reunião do conselho de administração que eleger administradores deverá conter a qualificação e o prazo de gestão de cada um dos eleitos, devendo ser arquivada no registro do comércio e publicada.

§ 2º A posse do conselheiro residente ou domiciliado no exterior fica condicionada à constituição de representante residente no País, com poderes para receber citação em ações contra ele propostas com base na legislação societária, mediante procuração com prazo de validade que deverá estender-se por, no mínimo, 3 (três) anos após o término do prazo de gestão do conselheiro.

Art. 147. Quando a lei exigir certos requisitos para a investidura em cargo de administração da companhia, a assembléia-geral somente poderá eleger quem tenha exibido os necessários comprovantes, dos quais se arquivará cópia autêntica na sede social.

§ 1º São inelegíveis para os cargos de administração da companhia as pessoas impedidas por lei especial, ou condenadas por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos.

§ 2º São ainda inelegíveis para os cargos de administração de companhia aberta as pessoas declaradas inabilitadas por ato da Comissão de Valores Mobiliários.

§ 3º O conselheiro deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da assembléia-geral, aquele que:

I - ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de administração ou fiscal; e

II - tiver interesse conflitante com a sociedade.

§ 4º A comprovação do cumprimento das condições previstas no § 3º será efetuada por meio de declaração firmada pelo conselheiro eleito nos termos definidos pela Comissão de Valores Mobiliários, com vistas ao disposto nos arts. 145 e 159, sob as penas da lei. ”

Anexo II: Critérios de elegibilidade dos Conselheiros e Diretores

Requisitos e impedimentos legais e boas práticas de mercado



Boas práticas de mercado



As boas práticas de mercado demonstram que os indicados para os Conselhos e Diretorias devem ser profissionais altamente qualificados, alinhados aos interesses, valores e cultura da Companhia, além de:

- i. Possuírem reputação ilibada e integridade pessoal;
- ii. Possuírem notório conhecimento e experiência profissional compatíveis com o cargo para o qual foram indicados;
- iii. Possuírem formação acadêmica compatível com o cargo para o qual foram indicados;
- iv. Dedicarem tempo e energia necessários para o cumprimento de suas responsabilidades;
- v. Estarem isentos de conflito de interesse com a Companhia.

Cabe ressaltar ainda que as indicações para os cargos eletivos devem observar, sempre que possível, aspectos de diversidade de grupos, tais como: etnias, gênero, raça, pessoas com deficiência, dentre outros.

Anexo III: Sugestão de melhorias no Estatuto Social, Políticas Corporativas e Código de Ética

Anexo III: Sugestão de melhorias no Estatuto Social, Políticas Corporativas e Código de Ética

Visão geral

Com base nos documentos disponibilizados pela UCAM na etapa do Diagnóstico de Governança, foram elaboradas sugestões de melhorias alinhadas às boas práticas identificadas no mercado. Os documentos analisados estão relacionados abaixo:

1

Regimento Geral da UCAM

2

Política de Progressão na Carreira de Docente

3

Código de Ética e Conduta

4

Estatuto Social



Anexo III: Sugestão de melhorias no Estatuto Social, Políticas Corporativas e Código de Ética

Regimento Geral da UCAM e Política de Progressão na Carreira de Docente



Regimento Geral da UCAM



- Atualização do Regimento, de modo a incluir os itens abaixo:
 - i. Atribuições e responsabilidades das Pró-Reitorias, coordenações e todos os demais órgãos da Instituição que carecem desta formalização;
 - ii. Responsabilidades e deveres dos membros dos Comitês, contemplando o comparecimento às reuniões em caso de convocação, bem como o asseguramento da confidencialidade das informações;
 - iii. Subordinação do Regimento ao Estatuto Social da Instituição e à legislação vigente;
 - iv. Aspectos e procedimentos a serem seguidos em caso de conflito de interesse entre os membros dos órgãos da Instituição e a matéria da reunião.



Política de Progressão na Carreira de Docente



- Atualização da Política, de modo a incluir os itens abaixo:
 - i. Periodicidade de atualização do documento;
 - ii. Data de aprovação e revisão do documento;
 - iii. Alçadas de aprovação e revisão do documento.
- Avaliar a viabilidade de estender a Política aos profissionais em funções administrativas da Instituição ou criar uma Política específica para tal finalidade.

Anexo III: Sugestão de melhorias no Estatuto Social, Políticas Corporativas e Código de Ética

Código de Ética e Conduta



Código de Ética e Conduta



- Atualizar o Código de Ética e Conduta, de modo a incluir os itens abaixo:
 - i. Seção, no início do Código, destinada à palavra do Reitor (executivo principal);
 - ii. Formalizar a missão, visão e valores da Instituição;
 - iii. Inclusão de terceiros (fornecedores e parceiros) à abrangência do Código e como integrantes da Comunidade UCAM;
 - iv. Periodicidade de atualização do Código;
 - v. Área a qual o integrante da Comunidade UCAM e/ou demais pessoas poderão recorrer caso necessitem de maiores esclarecimentos sobre o tema, bem como os canais de comunicação que são disponibilizados para esta finalidade;
 - vi. Reforço da necessidade de que o integrante da Comunidade UCAM respeite a legislação vigente e regulamentos aplicáveis ao negócio da UCAM, não somente os normativos internos;
 - vii. Exemplificação de situações e comportamentos que poderiam caracterizar violação ao Código de Ética e Conduta da UCAM, especialmente àquelas que podem ser caracterizadas como Conflito de Interesses;
 - viii. Vedação à possibilidade de manutenção de relação de liderança ou subordinação, direta ou indireta, entre colaboradores que tenham relacionamento afetivo ou familiar, bem como a participação de colaboradores na contratação de candidatos e/ou fornecedores que possuam tal relação;
 - ix. Definições de conduta para situações de indicação de colaboradores e/ou terceiros nos casos em que exista relação afetiva ou familiar, a fim de prevenir situações de conflito de interesses;
 - x. Definições de conduta para recebimento e fornecimento de brindes, viagens, hospitalidades, favores, doações, patrocínios;
 - xi. Definições referentes à conduta esperada dos integrantes da Comunidade UCAM no que diz respeito à confidencialidade, propriedade intelectual, ativos e recursos da Instituição;
 - xii. Indicação do canal confidencial para recebimento de denúncias, bem como a previsão de proteção ao denunciante e repúdio à retaliação dos denunciante de boa fé;
 - xiii. Seção específica para medidas disciplinares e sanções referentes ao descumprimento do Código;
 - xiv. Subordinação do Código de Ética e Conduta ao Estatuto Social da Instituição e à legislação vigente;
 - xv. Termo de Ciência e Acordo, em anexo, para assinatura dos integrantes da Comunidade UCAM;
 - xvi. Ressalva de que o Código de Ética e Conduta não busca exaurir as condutas esperadas ou exemplos de situações em que o documento será aplicável, mas indicar padrões mínimos a serem assimilados e disseminados pelos colaboradores e demais terceiros destinatários do Código.
- Adicionalmente, recomenda-se que o Código de Ética e Conduta seja apresentado e aprovado pelos demais órgãos de governança da Instituição.

Anexo III: Sugestão de melhorias no Estatuto Social, Políticas Corporativas e Código de Ética

Estatuto Social



Estatuto Social



- Atualização do Estatuto Social de modo a refletir o contexto de Recuperação Judicial da instituição, bem como incluir:
 - i. Especificação das alçadas, atribuições, poderes e limitações do Comitê de Reestruturação, bem como de demais órgãos da estrutura de governança da Instituição;
 - ii. Previsão para atuação de *stakeholders* não associados ou formalização de que somente *stakeholders* associados poderão atuar em nome da instituição;
 - iii. Previsão de que representantes da SBI possam assinar como co-presidentes da Instituição;
 - iv. Requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
 - v. Previsão de saída voluntária de associados e procedimentos a serem realizados após;
 - vi. Direitos e deveres dos associados;
 - vii. Definições sobre se associados respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações associativas;
 - viii. Forma de representação, ativa e passiva, judicial e extrajudicial;
 - ix. Modo de constituição e funcionamento da Assembleia Geral, ou órgão equivalente, bem como a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas;
 - x. Mecanismos para identificação e resolução de conflitos de interesses que possam influenciar as votações em assembleia;
 - xi. Definição de como serão tratados os casos de operações de reassociação societária (incluindo incorporação, transformação, cisão e fusão).

Anexo IV: Plano de Comunicação

Anexo IV: Plano de Comunicação

Visão geral

Com base no cenário atual da Instituição e considerando o pedido de Recuperação Judicial da UCAM realizado em 11/05/2020, foi elaborado um plano de comunicação com o objetivo de apresentar um roteiro de comunicação da Instituição com as partes interessadas, incluindo o conteúdo e os canais a serem utilizados.

Público - Alvo	Conteúdos	Canais
Credores	Comunicados acerca da Recuperação Judicial, aspectos de governança e implementação do Plano de Governança	Divulgação em <i>website</i> institucional
Stakeholders internos	Comunicação periódica sobre os projetos internos em andamento da instituição, bem como aspectos relacionados a implementação do Plano de Governança	Intranet e e-mail institucional
Stakeholders externos	Comunicados, panorama e situação atual da instituição, bem como aspectos relacionados a implementação do Plano de Governança	Divulgação em <i>website</i> institucional

Anexo V: Cronograma de implementação detalhado

Anexo V: Cronograma de implementação detalhado

1ª Etapa – Estruturação de órgãos prioritários e áreas

Ref.	Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1ª Etapa	Estruturação de órgãos prioritários e áreas	■											
EO.01	Estabelecer um Conselho de Administração ou órgão equivalente, observando, se possível, as competências e critérios mencionados nos Anexos I e II, respectivamente.		■										
EO.02	Estabelecer uma área/função de Controles Internos no âmbito da Instituição.	■											
EO.03	Avaliar a viabilidade de estabelecer um Conselho Fiscal em caráter permanente, observando, se possível, as competências e critérios mencionados nos Anexos I e II, respectivamente.		■										
EO.04	Estabelecer uma área/função de Auditoria Interna no âmbito da Instituição, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.	■											
EO.05	Estabelecer uma área/função de Compliance no âmbito da Instituição.	■											

Legenda: ■ Planejado (Etapa) ■ Planejado (Atividades)

Anexo V: Cronograma de implementação detalhado

2ª Etapa – Formalização de normativos

Ref.	Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
2ª Etapa	Formalização de normativos												
FN.01	Atualizar o Estatuto Social da Instituição, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.												
FN.02	Atualizar o Código de Ética, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.												
FN.03	Atualizar o Regimento Geral da UCAM, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.												
FN.04	Atualizar a Política de Progressão na Carreira Docente, observando as sugestões mencionadas no Anexo III.												
FN.05	Formalizar em normativo interno o processo de planejamento e análise financeira da Instituição.												
FN.06	Formalizar as sanções e/ou demais medidas disciplinares previstas no Código de Ética e Conduta e Regimento Geral da UCAM por meio da elaboração de Política de Gestão de Consequências ou Política de Medidas Disciplinares.												
FN.07	Formalizar em normativo interno o processo de acompanhamento da estratégia de negócio da Instituição.												

Legenda: Planejado (Etapa) Planejado (Atividades)

Anexo V: Cronograma de implementação detalhado

3ª Etapa – Implementação de práticas e controles

Ref.	Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
3ª Etapa	Implementação de práticas e controles												
IP.01	Estabelecer, formalizar e divulgar no <i>website</i> da UCAM a missão e valores da Instituição.												
IP.02	Elaborar um Planejamento Estratégico de médio e longo prazo da Instituição.												
IP.03	Estabelecer e formalizar uma estratégia de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade.												
IP.04	Estabelecer e formalizar um acordo de metas a serem percorridas pelos executivos da Instituição.												
IP.05	Estabelecer e formalizar a realização de autoavaliação institucional periódica em relatório específico.												
IP.06	Elaborar um Plano de Continuidade de Negócios para a Instituição.												
IP.07	Elaborar um Plano para Desenvolvimento de Conselheiros e Executivos.												
IP.08	Elaborar e formalizar um modelo de competências dos executivos.												
IP.09	Divulgar periodicamente no <i>website</i> da UCAM relatórios de desempenho da Instituição.												
IP.10	Estabelecer e formalizar um processo de avaliação de conselheiros, executivo principal e equipe (executiva e técnica).												
IP.11	Estabelecer e formalizar em normativo interno um processo para diligência de fornecedores.												
IP.12	Estabelecer e formalizar em normativo interno um processo para monitoramento de conflito de interesses para fornecedores, representantes e colaboradores.												
IP.13	Definir e formalizar em normativo interno as diretrizes para contratação de familiares.												
IP.14	Elaborar uma Política de Gestão de Riscos.												
IP.15	Avaliar a viabilidade de contratação de um canal de denúncia independente.												

Legenda: ■ Planejado (Etapa) ■ Planejado (Atividades)

Anexo V: Cronograma de implementação detalhado

3ª Etapa – Implementação de práticas e controles

Ref.	Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
3ª Etapa	Implementação de práticas e controles												
IP.16	Permitir que o atual <i>website</i> da Ouvidoria, destinado à manifestação de denúncias de irregularidades, receba denúncias anônimas e esclareça os mecanismos existentes para assegurar o sigilo à investigação do relato do usuário.												
IP.17	Elaborar inventário regulatório para monitoramento do atendimento da UCAM às leis e regulamentos aplicáveis ao seu negócio.												
IP.18	Estabelecer e formalizar o processo de elaboração e divulgação periódica de relatório de sustentabilidade.												
IP.19	Estabelecer e formalizar os mecanismos para monitoramento de conflitos de interesses.												
IP.20	Elaborar regimentos internos específicos para os órgãos: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Pessoas e Remuneração, Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance, Comitê de Reestruturação e Reitoria, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.												
IP.21	Elaborar e formalizar uma cadeia de valor e mapa dos processos da Instituição.												
IP.22	Elaborar uma Política de Relacionamento com Partes Interessadas.												
IP.23	Elaborar uma Política de Transações com Partes Relacionadas.												
IP.24	Elaborar mecanismos formais para gestão reputacional e de crises.												
IP.25	Elaborar Políticas relacionadas à área de Recursos Humanos.												
IP.26	Elaborar uma Política de Remuneração dos Administradores.												
IP.27	Elaborar uma Política de Indicação e Sucessão de Administradores												
IP.28	Elaborar uma Política de Divulgação de Informações.												

Legenda: ■ Planejado (Etapa) ■ Planejado (Atividades)

Anexo V: Cronograma de implementação detalhado

3ª Etapa – Implementação de práticas e controles

Ref.	Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
3ª Etapa	Implementação de práticas e controles												
IP.29	Elaborar uma Política ou normativo equivalente tratando sobre repasse e/ou contribuições a outras entidades.												
IP.30	Elaborar uma Política Anticorrupção e/ou Antifraude.												
IP.31	Elaborar uma Política contemplando diretrizes para tomada de decisões e delegação de autoridade.												
IP.32	Elaborar uma Política de Investimentos.												
IP.33	Elaborar uma Política de Segurança e Integridade das Informações e demais normativos relacionadas à Tecnologia da Informação.												
IP.34	Elaborar Políticas de Comunicação Interna e Externa.												
IP.35	Elaborar e formalizar mecanismos referentes à gestão de mídias sociais da Instituição.												
IP.36	Elaborar e formalizar um mapa de riscos, bem como a definição de indicadores de riscos.												
IP.37	Estabelecer e formalizar um sistema de Controles Internos para mapeamento dos processos, riscos e controles da Instituição.												
IP.38	Estabelecer a rotina de encaminhamento do Código de Ética e Conduta para aceite dos profissionais e terceiros no momento de sua contratação e, anualmente, pelos profissionais e terceiros já contratados. A presente recomendação vale para os demais integrantes da Comunidade UCAM.												
IP.39	Estabelecer e formalizar um Programa de Compliance na Instituição.												
IP.40	Elaborar um Plano Diretor de Tecnologia da Informação.												
IP.41	Elaborar e formalizar uma estratégia de resposta ao risco e um plano de mitigação.												

Legenda: ■ Planejado (Etapa) ■ Planejado (Atividades)

Anexo V: Cronograma de implementação detalhado

4ª Etapa – Centralização das atividades

Ref.	Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
4ª Etapa	Centralização das atividades												
CA.01	Centralizar os processos de controles financeiros e contábeis em uma única área, liderada por um contador habilitado pelo Conselho Regional de Contabilidade.												

Legenda:  Planejado (Etapa)  Planejado (Atividades)

Anexo V: Cronograma de implementação detalhado

5ª Etapa – Órgãos de Assessoramento

Ref.	Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
5ª Etapa	Órgãos de Assessoramento												
OA.01	Estabelecer um Comitê de Pessoas e Remuneração, ou órgão equivalente, com reporte direto ao Conselho de Administração, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.												
OA.02	Estabelecer um Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance, com reporte direto ao Conselho de Administração da Instituição, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.												
OA.03	Estabelecer um Comitê Acadêmico, ou órgão equivalente, com reporte direto ao Conselho de Administração, observando, se possível, as competências mencionadas no Anexo I.												

Legenda: Planejado (Etapa) Planejado (Atividades)



UNIVERSIDADE
CANDIDO
MENDES

DIPLOMA DE VALOR DESDE 1902