CRUZ VERMELHA BRASILEIRA

2022

PROGRAMA DE REESTRUTURAÇÃO DA SOCIEDADE NACIONAL DA CRUZ VERMELHA BRASILEIRA

RESPONSÁVEIS: LUIS ANTONIO DE MELLO AWAZU E EDSON ALLEMANY DOS SANTOS

Sumário

Apresentação 2

I – Introdução 4

1 - OBJETIVOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA. 4

2 - DADOS RELEVANTES CRONOLÓGICOS. 4

3 - ANÁLISE DA CONJUNTURA DO AMBIENTE CUTURAL DA SOCIEDADE NACIONAL ATÉ 2019/2020. 5

II – Arcabouço normativo e regulatório da Sociedade Nacional da Cruz Vermelha Brasileira. 7

4 - ANÁLISE CRÍTICA DAS POTENCIAIS CAUSAS DO NÃO CUMPRIMENTO DO ARCABOUÇO NORMATIVO POR PARTE DOS DIRIGENTES DA CVB. 7

5 - DETALHAMENTO DOS INSTRUMENTOS NORMATIVOS DE GOVERNANÇA, DIREÇÃO, GESTÃO, CONTROLE, FISCALIZAÇÃO, AUDITORIA E MEDIDAS CORRETIVAS E DISCIPLINADORAS, PRESENTES NO ESTATUTO E REGIMENTO DA CVB. 8

III – Plano de Desenvolvimento 16

6 - AUTOAVALIAÇÃO DO STATUS DE CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES. 16

7 - POLÍTICAS, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS A SEREM ELABORADAS. 16

8 - REVISÃO DOS DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS. 17

8.1 Objetivo 17

8.2 Cadeia de Valor Econômico da CVB 18

8.3 "Macroprocessos, Processos e atividades" oriundos da Cadeia de Valor Econômico da CVB. 19

8.4 Controles Internos 23

8.5 Gerenciamento de Riscos 23

8.6 Matriz de riscos 25

9 - AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE. 26

10 – PLANO DE TRABALHO 26

11 – CRONOGRAMA. 27

12 – ANEXOS. 29

13 – AGRADECIMENTOS. 29

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Apresentação

Este documento reflete os compromissos assumidos na reunião virtual ocorrida em 08 de fevereiro de 2021, entre os representantes do Painel CCM/ FICV e a alta administração da CVB, no sentido de prestar contas do andamento dos processos garantidores da Integridade reputacional e patrimonial da Sociedade Nacional, assumidos originalmente em abril de 2019 através do Proposta de Reestruturação da Sociedade Nacional da Cruz Vermelha Brasileira.

Vale lembrar que em 2014 a FICV através do Painel, apresentou as diretrizes para melhorias em seis principais áreas de atenção, as quais entendia-se à época que seriam suficientes para restaurar e preservar a integridade da CVB, oriundas de auditorias referentes aos graves problemas de gestão ocorridos nos anos anteriores:

- Busca da Unidade
- Revisão do Estatuto, Regulamento interno e Código de Ética
- Elaboração de Auditoria Externa e Gestão Financeira
- Equacionamento da Dívida
- Elaboração do Plano Estratégico
- Revisão do Papel Auxiliar da CVB

Como poderá ser constatado assim que fui eleito no mandato como Presidente para o quadriênio 2018 a 2021, já em abril de 2019, assumi o compromisso de dar todo o apoio a proposta de reestruturação, editando as respectivas Portarias e instalando a Comissão de Reestruturação e suas Subcomissões.

É importante registrar que o Painel/CCM, observou que a implementação do Plano 2019, seus elementos, indicadores e cronograma deveriam ser comunicados à CCM, após aprovação da AGN da CVB. Entretanto, reconhece que a pandemia da Covid-19, interrompeu o cronograma de implementação do Plano 2019.

Assim, conforme a evolução da doença, o cronograma foi alterado, sendo por vezes adiado, inclusive não havendo AGN, nem ordinária, nem extraordinária, no ano de 2020, oportunidade que seria apresentado o Estatuto para aprovação, e o próprio Plano de Reestruturação, seguindo o ordenamento jurídico elaborado pelas autoridades federais, estaduais e municipais que proibiam reuniões em ambientes fechados, ou até mesmo abertos, para evitar aglomerações e possível propagação do vírus.

Paralelo a isso tudo, a Diretoria Nacional, aprovado pela Junta de Governo Nacional, colocou em prática a intervenção na filial de Minas Gerais, em razão de seus dirigentes haverem contrariado dispositivo estatutário. Dessa forma, de acordo com a portaria 020/2020, foi nomeada a Junta de Intervenção da Filial de Minas Gerais, que, além de atuar para atender a causa motivadora da intervenção teve como objetivo avaliar as questões relacionadas ao grau de Integridade e Maturidade da Governança, Gestão Operacional, Gerenciamento de Riscos e o *Compliance* na CVB-MG, servindo como laboratório de implantação das medidas do Plano de Reestruturação, avaliando sua pertinência e eficácia.

Após intensos debates dentro do OC, chegou-se à conclusão de que o ocorrido na filial de Minas poderia estar ocorrendo, também, nas demais filiais ou, pelo menos, os problemas de Governança e Gestão poderiam estar ocorrendo, respeitadas as devidas proporções entre as filiais.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Assim, identificou-se a necessidade de reformulação da metodologia de abordagem do Plano de Reestruturação, tanto quanto a forma de diagnosticar os problemas, quanto da forma de implementação das políticas, processos e procedimentos, bem como da capacitação das pessoas do OC e de cada filial.

Enfim, posso afirmar que as ferramentas necessárias para garantir a Integridade da Sociedade Nacional estão disponibilizadas, mas para que a efetividade do Programa de Reestruturação, possa ser atingida precisamos buscar o comprometimento e aculturamento dos voluntários, colaboradores e conselheiros presentes nas instancias de governança, assessoramento, direção e gestão do OC e das Filiais, permitindo que a Sociedade Nacional da Cruz Vermelha Brasileira, cumpra seus objetivos pela causa humanitária.

Rio de Janeiro, 30 de outubro de 2021.

JÚLIO CALS DE ALENCAR
Presidente Nacional

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

I – Introdução

1 - OBJETIVOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA.

- Aprovar o Plano de Reestruturação nas instancias de Direção e Governança da CVB
- Definir as diretrizes estratégicas, cronograma e recursos para a implantação do Programa de Reestruturação
- Conscientizar e Comprometer as lideranças da CVB Nacional e aas Lideranças Estaduais sobre a necessidade de se implementar a Reestruturação da CVB,
- Obter a Unidade da Sociedade Nacional no âmbito Institucional, padrões de Governança, de Gestão e *Compliance*
- Garantir os resultados dos projetos e ações Humanitárias, com Integridade Reputacional e Patrimonial; e
- Obter apoio institucional da FICV, para a referida reestruturação.

2 - DADOS RELEVANTES CRONOLÓGICOS.

a. Desde 2014 o Painel tem acompanhado a implementação de um roteiro estabelecido entre a CVB/CCM, baseado em 6 principais áreas:
   - Unidade
   - Estatuto, Regulamento interno e Código de Ética
   - Auditoria Externa e Gestão Financeira
   - Dívida
   - Plano Estratégico
   - Papel Auxiliar

b. O Painel expressou, em 2019, sua preocupação com relação à Unidade da Sociedade Nacional e veio ao Brasil para uma reunião presencial no OC. Fruto dessa reunião, também em 2019, o Painel recebeu o “Plano de Reestruturação Nacional”.

c. Os trabalhos da Comissão de Reestruturação, e das Subcomissões, transcorreram delimitados conforme as Portarias nº 10/2019, de 24 de abril de 2019, nº 13/2019 e sua errata, de 07 de junho de 2019, nº 21/2019, de 17 de julho de 2019, nº 24/2019, nº 25/2019 e nº 26/2019, todas de 09 de setembro de 2019, e nº 27/2019, de 16 de setembro de 2019, que foram emitidas para nortear os trabalhos e nomear os membros.

d. O Painel observou que a implementação do Plano 2019, seus elementos, indicadores e cronograma deveriam ser comunicados à CCM, após aprovação da AGN da CVB. Entretanto, reconhece que a pandemia da Covid-19, interrompeu o cronograma de implementação do Plano 2019.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

e. A prioridade da Comissão foi dada à Subcomissão IV, responsável pelo estudo e produção de um Novo Estatuto, mas que, conforme citado, teve seus trabalhos prejudicados pela disseminação da pandemia de Covid-19, que afetou as ações e prioridades da Sociedade Nacional em prol do seu combate, pois, conforme prerrogativa estatutária, em seu artigo 5º, a CVB exerce suas atividades como entidade de socorro voluntário, auxiliar dos poderes públicos no âmbito humanitário e, em particular, dos serviços militares de saúde, segundo as Convenções de Genebra. O documento foi enviado a representantes da FICV para avaliação em 08 de fevereiro de 2021.

f. Assim, conforme a evolução da doença, o cronograma foi alterado, sendo por vezes adiado, inclusive não havendo AGN, nem ordinária, nem extraordinária, no ano de 2020, reunião em que seria apresentado o Estatuto para aprovação, contrariando o Estatuto, mas seguindo o ordenamento jurídico elaborado pelas autoridades federais, estaduais e municipais que proibiam reuniões em ambientes fechados, ou até mesmo abertos, para evitar aglomerações e possível propagação do vírus.

g. De uma análise simples, pôde-se concluir que as subcomissões nomeadas não tiveram tempo de colocar em prática seus planejamentos realizados para executar o previsto na portaria nº 13/2019, tendo em vista o início da pandemia do Corona vírus. Esse fato colocou o cronograma de execução, que já vinha com atraso, em suspensão e prejudicou o trabalho junto ao OC e às Filiais, uma vez que todos os meios se voltaram para atender às novas necessidades de nossa sociedade, sendo levado a cabo, somente, a Subcomissão IV (organização de um Novo Estatuto), produto entregue à Diretoria Nacional para aprovação e posteriormente enviado à CCM para avaliação e contribuição do Movimento Internacional da Cruz Vermelha, antes da aprovação em Assembleia Nacional.

h. A Diretoria Nacional, aprovado pela Junta de Governo Nacional, colocou em prática a intervenção na filial de Minas Gerais, por alguns de seus dirigentes haverem contrariado dispositivo estatutário, extrapolando as suas esferas de atribuições no âmbito da Sociedade Nacional. Dessa forma, de acordo com a portaria 020/2020, de 2020, foi nomeada a Junta de Intervenção da Filial de Minas Gerais, que, além de atuar para atender o motivador da intervenção que era fazer cumprir o Estatuto, também buscou a normalidade da ordem administrativa, econômica, da gestão e da governança, com o objetivo de avaliar as questões relacionadas ao grau de Integridade e Maturidade da Governança, Gestão Operacional, Gerenciamento de Riscos e o *Compliance* na CVB-MG, servindo como laboratório de implantação das medidas de reestruturação, avaliando sua pertinência e eficácia.

3 - ANÁLISE DA CONJUNTURA DO AMBIENTE CUTURAL DA SOCIEDADE NACIONAL ATÉ 2019/2020.

(i) Assimetrias encontradas nas diferentes Filiais, que dificultaram a implantação do Plano de Reestruturação originalmente proposto em 2019, devido a:

- Disparidade nas questões Organizacionais entre as diferentes Filiais e o OC.
- Deficiências estruturais nas Filiais e na capacidade do OC em suprir essas deficiências.
- Ausência de massa crítica técnica, de gestão, de gerenciamento de riscos, de governança e de *compliance* e Controles Internos nas Filiais.
- Fragilidade na adoção de Práticas de Governança nas Filiais.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- Fragilidade na adoção de Práticas de gestão.
- Fragilidade no entendimento do papel dos conselheiros como garantidores e responsáveis pela governança da CVB como um todo.
- Ausência da cultura de gerenciamento de riscos.
- Ausência de cultura sobre a importância de Programas de avaliação da Eficácia e grau de Maturidade da Integridade das Práticas de Controles Internos e *Compliance*, da CVB como um todo.

(ii) Resistência de líderes locais às interferências externas, por:

- Desconhecimento de conceitos de federalismo.
- Entendimento equivocado das Filiais, sobre deveres e obrigações com relação ao Órgão Central.
- Entendimento equivocado das Filiais, sobre as obrigações com relação a contribuição financeira ao Órgão Central.
- Percepção equivocada das Filiais, com relação a perda de autonomia.

(iii) Ausência de massa crítica, capacidade operacional e orçamentária do Órgão Central para atuar em várias frentes geográficas simultaneamente, devido a:

- Ausência de cultura e meios para exercício das obrigações de controle e auditoria de Gestão e Contábil do OC nas Filiais.
- Incapacidade de obtenção de equipes multidisciplinares experientes para atuação em todas as Filiais simultaneamente.
- Ausência de recursos financeiros para execução de visitas, seminários, *workshop* para alinhamento de expectativas e motivação dos líderes das Filiais a se engajarem no processo de reestruturação da CVB.
- Agravamento da definição de prioridades por parte das Filiais em razão das obrigações com relação à pandemia, e limitações pela ausência de pessoal chave para desenvolver as atividades técnicas do processo de reestruturação.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

II – Arcabouço normativo e regulatório da Sociedade Nacional da Cruz Vermelha Brasileira.

4 - ANÁLISE CRÍTICA DAS POTENCIAIS CAUSAS DO NÃO CUMPRIMENTO DO ARCABOUÇO NORMATIVO POR PARTE DOS DIRIGENTES DA CVB.

Ao observarmos o Estatuto atual e seu Regulamento verificamos que, existe 96 artigos, parágrafos, incisos e alíneas que abordam as mais diferentes questões de: Planejamento, Obrigações, Direitos e Deveres, Mecanismos de Controle Interno, Fiscalização, Procedimentos de Prestação de Contas, Mecanismos de Apuração de Irregularidades e Penalidades a serem aplicadas pelo não cumprimento desses instrumentos normativos.

Portanto, em tese, existem as regras, que é uma condição necessária, mas não suficiente, para que haja a Unidade Nacional e Integridade efetiva da CVB. Entretanto ao analisarmos com mais profundidade as causas da falta de Unidade Nacional e do comprometimento do Patrimônio e da Reputação da Sociedade Nacional, nos deparamos com fatores relacionados a ausência de uma cultura de gestão, governança e de controles internos formais através de Políticas, procedimentos e processos.

Para entender a dimensão e profundidade do problema, pode-se atribuir alguns fatores, que contribuem para isso:

(i) Complexidade técnica dos temas previstos no Estatuto e Regulamento com redação confusa;

(ii) Complexidade técnica para o exercício das atividades de Governança, Direção, Assessoramento e Gestão da Sociedade Nacional;

(iii) Ausência de Políticas e Procedimentos, para aculturamento dos Conselheiros e colaboradores, de como interpretar e seguir as regras do Estatuto e Regulamento;

(iv) Inexistência de um programa de qualificação e capacitação dos conselheiros, voluntários e colaboradores para o exercício de tarefas com conteúdo técnico, em especial as relacionadas a Governança, Direção, Assessoramento, Gestão, e Controles Internos, *Compliance*;

(v) Ausência de processos de avaliação de desempenho, dos titulares dos órgãos de Governança, Direção, Assessoramento e Gestão, dentre outras causas, que serão abordadas mais adiante, neste documento;

(vi) Ausência de integração dos órgãos de governança, assessoramento, direção e gestão através de agendas de coordenação executiva, para fazer cumprir o Estatuto, Regulamento, Planejamento Estratégico, Orçamento, Programas e Projetos;

(vii) Rodízio de conselheiros das Juntas de Governo, na razão de 1/4 anualmente;

(viii) Ausência de mecanismos de comunicação eficazes para divulgar políticas, normas, procedimentos, processos e decisões dos Órgãos de Direção, junto a todos os membros da Sociedade Nacional;

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

(ix) Ausência de Políticas, Procedimentos e Processos integrados que garantam o cumprimento do Estatuto e Regulamento, em especial com relação aos 96 itens que regulam as questões de planejamento, controle, fiscalização, gestão, prestação de contas, auditoria e apuração de desvios e penalidades, dentre outras obrigações e deveres;

(x) Ausência de cultura dos dirigentes do CVB-OC e Filiais, com relação a característica associativa e federalista da Sociedade Nacional da CVB; e

(xi) Uso limitado do papel executivo estratégico do OC como um organismo efetivo de integração de Políticas e Coordenação das ações de planejamento, gestão, controles internos, fiscalização, gestão de riscos e *compliance* para todos os órgãos de direção da Sociedade Nacional.

5 - DETALHAMENTO DOS INSTRUMENTOS NORMATIVOS DE GOVERNANÇA, DIREÇÃO, GESTÃO, CONTROLE, FISCALIZAÇÃO, AUDITORIA E MEDIDAS CORRETIVAS E DISCIPLINADORAS, PRESENTES NO ESTATUTO E REGIMENTO DA CVB.

A seguir são relacionados os 96 artigos, parágrafos, incisos e alíneas, do Estatuto e Regulamento, que tratam de questões de deveres e obrigações, relacionadas a governança, planejamento, gestão, controles, fiscalização, gerenciamento de riscos, prestação de contas, auditoria e penalidades, em casos de não cumprimento das obrigações:

5.1 **O Órgão Central da CVB, deverá normatizar, apoiar, coordenar os esforços diante das Missões da CVB, fiscalizar, orientar e regular as atividades das Filiais estaduais e municipais**, conceber programas de abrangência nacional, promover treinamento, divulgar a legislação humanitária internacional, as Convenções de Genebra e as atividades da CVB **(Artigo 13º, parágrafo 1°, inciso I, do Estatuto Social).**

5.2 As Filiais Estaduais e Municipais manterão um nível de autonomia para desenvolver suas atividades e serviços em linha com as necessidades de base das comunidades às quais prestam assistência, **cabendo ao Órgão Central assegurar o Princípio da Unidade, a partir de um processo de prestação de contas unificado da Sociedade Nacional (Artigo 14°, parágrafo 3°, do Estatuto Social).**

5.3 **Nos programas e projetos financiados com recursos públicos, a CVB** em todas as instâncias **prestará contas aos respectivos órgãos públicos, de controle interno e externo** e, nos programas e projetos financiados com recursos próprios, serão realizadas auditorias externas **(Artigo 18°, parágrafo único, do Estatuto Social).**

5.4 **A estrutura da CVB** contempla **órgãos de apoio operacional, vinculados à Governança** e regidos **por Estatuto próprio**, dentre eles **Unidades próprias de Saúde, Ensino, de pesquisa e de Assistência Social, vinculados às Filiais (Artigo 22° e em seu Inciso III, do Estatuto Social).**

5.5 **Os Órgãos de Governança** têm papel Institucional de **elaboração das políticas, objetivos, estratégias, planos e são responsáveis pela avaliação do despenho e visão geral da CVB (Artigo 24, caput, do Estatuto Social).**

5.6 **Os Órgãos de Gestão** deverão **implementar as decisões adotadas pelos Órgãos de governança e supervisionar as operações cotidianas na CVB. (Artigo 24°, parágrafo único, do Estatuto Social).**

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

5.7 **Os Órgãos de Governança e assessoramento**, quando necessário, **poderão contar com o auxílio de profissionais remunerados e contratados por tempo determinado**, após avaliação da qualificação técnica específica, para atender determinada atividade **(Artigo 25°, parágrafo único, do Estatuto Social).**

5.8 **Compete à Assembleia Nacional, formular e aprovar a missão, as políticas, as estratégias, planos nacionais e a visão global da CVB (Artigo 29°, inciso IV, do Estatuto Social).**

5.9 **Compete à Assembleia Nacional deliberar o Plano Nacional da Cruz Vermelha Brasileira (Artigo 29, inciso V, do Estatuto Social).**

5.10 **Compete à Assembleia Nacional deliberar sobre o orçamento anual da CVB (Artigo 29º, incisos VII, do Estatuto Social).**

5.11 **Compete à Assembleia Nacional**, mediante votação secreta, **decidir a prestação de contas da CVB, do exercício financeiro anterior (Artigo 29°, inciso VIII, do Estatuto Social).**

5.12 **Compete à Assembleia Nacional** acompanhar **a evolução da legislação nacional** e verificar sua compatibilidade com os objetivos do movimento Internacional da Cruz Vermelha, **deliberando sobre eventuais medidas a serem propostas (Artigo 29°, inciso XI, do Estatuto Social).**

5.13 **Compete à Assembleia Nacional decidir** sobre proposta do **valor financeiro total de referência, abaixo do qual está autorizada, independentemente da aprovação da AN, a realização de acordos de cooperação (Artigo 29°, inciso XIV, do Estatuto Social).**

5.14 **Compete à Assembleia Nacional decidir sobre a proposta de valor da contribuição anual das Filiais estaduais e municipais (Artigo 29°, inciso XV, do Estatuto Social).**

5.15 **O descumprimento sobre as deliberações quanto ao relatório anual de atividades, orçamento anual, prestação de contas, e as contribuições compulsórias das Filiais impedem qualquer outro assunto seja aprovado pela Assembleia Nacional, em reunião ordinária ou extraordinária (Artigo 29°, parágrafo 1°, do Estatuto Social).**

5.16 **Caberá à JGN deliberar sobre as normas regulamentares que disciplinam o funcionamento da CVB em todo o território nacional, observando, sobretudo, o Princípio da Unidade (Artigo 33°, inciso VII, do Estatuto Social).**

5.17 **Caberá à JGN regular, orientar, coordenar e fiscalizar as atividades e o funcionamento das Filiais, assegurando que as ações desenvolvidas estejam compatíveis com o planejamento da CVB**, respeitando os Princípios Fundamentais do Movimento Internacional da Cruz Vermelha **(Artigo 33°, inciso X, do Estatuto Social).**

5.18 **Caberá à JGN elaborar a lista de atividades ou incompatibilidades** que impeçam a implementação de qualquer tipo de relação entre a Sociedade Nacional e uma pessoa física ou jurídica **(Artigo 33°, inciso XI, do Estatuto Social).**

5.19 **Caberá à JGN fiscalizar o cumprimento do Estatuto e seu Regulamento (Artigo 33°, inciso XV, do Estatuto Social).**

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

5.20 Caberá à JGN aprovar as regras nacionais de padronização financeira, contábil, patrimonial, recursos humanos, compras, controle Interno e auditoria independente (Artigo 33°, inciso XVIII, do Estatuto Social).

5.21 Caberá à JGN aprovar as regras de emissão dos Certificados semestrais de Regularidade Econômico – Fiscal e Judicial da CVB e das Filiais (Artigo 33°, inciso XIX, do Estatuto Social).

5.22 Aplicam-se às Juntas de Governos Estaduais e Municipais as regras definidas para a JGN (Artigo 33°, parágrafo 3°, do Estatuto Social).

5.23 O Órgão Central conta com 33 membros com direito a voto (Artigo 30°, inciso I, do Regulamento Geral).

5.24 Compete ao CVB-OC zelar pelo cumprimento do Estatuto e seu Regulamento, bem como das decisões adotadas pela CVB (Artigo 35º, inciso II, do Estatuto Social).

5.25 Compete ao CVB-OC confeccionar a proposta do Plano Nacional da Cruz Vermelha Brasileira (Artigo 35°, inciso III, do Estatuto Social).

5.26 Compete ao CVB-OC confeccionar a proposta de orçamento anual da CVB, consolidando os dados da CVB-OC e Filiais, instruído com o parecer da Comissão de Finanças (Artigo 35°, inciso IV, do Estatuto Social).

5.27 Compete ao CVB-OC prestar contas do exercício financeiro anterior, consolidando as informações da CVB-OC e Filiais, instruída com pareceres da Comissão de Finanças e auditor externo independente (Artigo 35°, inciso V, do Estatuto Social).

5.28 Compete ao CVB-OC cumprir as metas de gestão estabelecidas para a CVB (Artigo 35°, inciso XVII, do Estatuto Social).

5.29 Compete ao Presidente Nacional da CVB, e aos demais membros da Diretoria, elaborar o Plano Nacional da Cruz Vermelha Brasileira (Artigo 37°, inciso VI, do Estatuto Social).

5.30 Compete ao Secretário-Geral administrar o orçamento aprovado anualmente pela JGN (Artigo 42°, inciso II, do Estatuto Social).

5.31 Compete ao Secretário-Geral gerenciar a política de recursos humanos da instituição (Artigo 42°, inciso V, do Estatuto Social).

5.32 Compete ao Secretário-Geral apresentar os relatórios de atividades e financeiros aos órgãos de direção da CVB-OC (Artigo 42°, inciso VI, do Estatuto Social).

5.33 Compete ao Secretário-Geral supervisionar a execução de programas, campanhas e ações, e apresentar os relatórios à Diretoria Nacional (Artigo 42°, inciso VIII, do Estatuto Social).

5.34 Compete ao Secretário-Geral propor à JGN os manuais de gestão a serem utilizados no âmbito da Sociedade Nacional (Artigo 42°, inciso XIV, do Estatuto Social).

5.35 Compete ao Secretário-Geral expedir semestralmente o Certificado de Regularidade Econômico–Fiscal e Judicial, bem como receber as declarações dos demais membros da

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Governança da Sociedade Nacional **a respeito de condenações de atos contra o patrimônio público e crimes hediondos (Artigo 42°, inciso XV, do Estatuto Social).**

5.36 A Comissão de Finanças é um Órgão de assessoramento que tem como propósito fiscalizar as atividades financeiras e patrimoniais da CVB (Artigo 45°, caput, do Estatuto Social).

5.37 Compete à Comissão de Finanças, emitir pareceres sobre as questões relacionadas com o patrimônio, com o orçamento, as demonstrações financeiras e os pareceres prévios nos processos de prestação de contas e proposta de orçamento anual, antes de seu envio aos órgãos colegiados competentes, conforme o Estatuto e Regulamento **(Artigo 46º, inciso I, do Estatuto Social).**

5.38 Compete à Comissão de Finanças, determinar a realização de auditorias ou solicitar a contratação de auditoria externa, bem como solicitar providências ao setor de Controles Internos (Artigo 46°, inciso II, do Estatuto Social).

5.39 Compete à Comissão de Finanças, solicitar que os órgãos de governança ou de gestão apresentem quaisquer documentos que gerem efeitos no ativo ou no passivo, de forma direta ou indireta (Artigo 46°, inciso III, do Estatuto Social).

5.40 Compete à Comissão de Finanças, acompanhar os resultados das auditorias anuais obrigatórias realizadas sobre as contas da CVB-OC e nas Filiais, sendo essa obrigatoriedade uma regra essencial de gestão, podendo ser admitida auditoria a cada dois anos, naqueles casos de filiais que não apresentem movimento financeiro no limite fixado pela Junta de Governo Nacional (Artigo 46°, inciso IV, do Estatuto Social).

5.41 A Comissão Nacional de Finanças tem suas competências aplicáveis em toda a Sociedade Nacional, respeitado o disposto no Artigo 3° do Decreto Federal n° 23.482, de 1933 (Artigo 46°, parágrafo único, do Estatuto Social).

5.42 Constitui-se em falta grave o descumprimento e o não atendimento das recomendações emanadas pela Comissão de Finanças (Artigo 47º, caput e parágrafo único, do Estatuto Social).

5.43 A Comissão de Ética tem como competência basilar zelar pelo cumprimento do Código de Ética da CVB **(Artigo 48°, caput, do Estatuto Social).**

5.44 O Código de Ética fixará, além do previsto neste Estatuto e seu Regulamento**, os Princípios Éticos, seu âmbito de aplicação, o controle, aplicação, responsabilidades e consequências por não cumprimento do Código de Conduta e Ética (Artigo 49°, caput, do Estatuto Social).**

5.45 O descumprimento do Código de Ética da CVB pode ensejar a aplicação de medidas disciplinares, sem prejuízo das sanções administrativas ou criminais que, no caso, também possam decorrer das atitudes de descumprimento (Artigo 49°, parágrafo 1°, do Estatuto Social).

5.46 Todos os membros da CVB têm a obrigação de conhecer e cumprir o Código de Ética, e participar das ações de capacitação relacionadas com as boas práticas de gestão e ética (Artigo 50°, caput e parágrafo único, do Estatuto Social).

5.47 É dever de todos os membros da CVB que tiver conhecimento de pratica supostamente ilícito ou de um ato de descumprimento de um rol de princípios éticos contidas no Código de Ética, comunicar o fato diretamente à Comissão de Ética (Artigo 51°, caput, do Estatuto Social).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

5.48 Cabe à Comissão de Ética, disseminar e estimular o cumprimento das regras do Código de Ética (Artigo 52º, inciso I, do Estatuto Social).

5.49 Cabe à Comissão de Mediação, zelar para a manutenção e práticas dos Princípios Fundamentais da Unidade do Movimento Internacional (Artigo 53°, caput, do Estatuto Social).

5.50 Cabe à Comissão de Mediação orientar os dirigentes da CVB para que a relação entre OC e suas Filiais, baseada na reciprocidade de cooperação e comprometimento das ações, não exima as Filiais do indispensável cumprimento das instruções emanadas pela CVB- OC (Artigo 54º inciso I, do Estatuto Social).

5.51 Cabe à Comissão de Mediação difundir e padronizar procedimentos, a fim de conjugar a autonomia hierárquica descentralizada das associações da CVB, voltada para desenvolver eficazmente suas atividades, com o cumprimento das atribuições e responsabilidades centralizadas (Artigo 54°, inciso II, alínea a, do Estatuto Social).

5.52 Cabe à Comissão de Mediação difundir e padronizar a imprescindível coordenação do cumprimento das Políticas, Estratégias e visão global da CVB (Artigo 54°, inciso II, alínea d, do Estatuto Social).

5.53 Cabe à Comissão de Mediação padronizar procedimentos da prestação de contas, sendo compulsório, tanto para o OC, quanto para as Filias (Artigo 54°, inciso II, alínea e, do Estatuto Social).

5.54 Cabe à Comissão de Mediação padronizar procedimentos para desencorajar o descumprimento deste Estatuto e seu Regulamento (Artigo 54°, inciso II, alínea f, do Estatuto Social).

5.55 Cabe à Comissão de Mediação padronizar procedimentos sobre como dirimir conflitos entre Órgãos e Instâncias da CVB (Artigo 54°, inciso III, alínea a, do Estatuto Social).

5.56 Cabe à Ouvidoria solicitar providências a qualquer área, setor ou membro da Sociedade Nacional, e em **caso de infração ética ou administrativa, comunicar à Comissão de Ética ou Diretoria Nacional (Artigo 56º, inciso I, do Estatuto Social).**

5.57 Cabe à Ouvidoria manter canal de atendimento ao público interno e externo **(Artigo 56°, inciso II, do Estatuto Social).**

5.58 Cabe à Ouvidoria propor medidas saneadoras conforme o grau de incidência dos fatos apontados à Ouvidoria (**Artigo 56°, inciso III, do Estatuto Social).**

5.59 Constitui infração disciplinar deixar de atender ou justificar o não atendimento às solicitações apresentadas pela Ouvidoria Nacional da CVB (Artigo 56°, parágrafo único, do Estatuto Social).

5.60 Para garantir a Idoneidade e a integridade patrimonial e da reputação da Sociedade Nacional e do Movimento Internacional da Cruz Vermelha, do OC e Filiais, fica criado o Certificado de Regularidade Econômico-Financeira e Judicial, na forma regulamentada pela Junta de Governo Nacional (Artigo 57°, caput, do Estatuto Social).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

5.61 **A Filial que não possuir Certificado de Regularidade** ficará impedida de votar, e de ser votada, nos Fóruns ou em qualquer outro Colegiado da Sociedade Nacional (**Artigo 57°, parágrafo 1°, do Estatuto Social).**

5.62 **As Filiais somente poderão ser registradas no Cartório de Registro civil das Pessoas Jurídicas,** após receber o Diploma de credenciamento expedido pelo OC (**Artigo 62°, parágrafo 3°, do Estatuto Social).**

5.63 **Haverá impedimento das Filiais de votarem, e serem votadas, em caso de não estarem em dia com as suas obrigações estatutárias e regulamentares (Artigo 63, caput e parágrafo único, do Estatuto Social).**

5.64 **Considerar-se-á em dia com suas obrigações as unidades que tenham apresentado os documentos que comprovem sua situação econômica-fiscal e judicial, e tenham recebido seu Certificado de Regularidade, com validade semestral, na forma do Regulamento (Artigo 63°, parágrafo único, do Estatuto Social).**

5.65 **São direitos dos membros da CVB, solicitar informações sobre ações de campo, planos, situação financeira, contabilidade e atividades da CVB (Artigo 68°, inciso III, do Estatuto Social).**

5.66 **Cabe aos membros da CVB cumprir e respeitar o Estatuto da CVB, seu Regulamento e Código de Ética, e demais normas expedidas pela CVB (Artigo 69º, inciso II, do Estatuto Social).**

5.67 **Perde-se a condição de Membro da CVB** ao não se cumprir as obrigações como tal **(Artigo 70°, inciso III, do Estatuto Social).**

5.68 **Perde-se a condição de Membro da CVB por comprovada manifestação moral incompatível com os Princípios Fundamentais da CVB e do Crescente Vermelho (Artigo 70°, inciso IV, do Estatuto Social).**

5.69 **Perde-se a condição de Membro da CVB por comprovada participação em atividade que prejudiquem a reputação ou as atividades da CVB (Artigo 70°, inciso V, do Estatuto Social).**

5.70 **A CVB prestará contas de recursos públicos, utilizando-se dos Princípios Fundamentais de Contabilidade, aplicando as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) pertinentes às organizações do Terceiro Setor. (Artigo 71°, parágrafo 3°, incisos I e II, do Estatuto Social).**

5.71 **A CVB disponibilizará para consulta, a quaisquer interessados, s**uas Certidões de Regularidade jurídico-fiscal, bem como suas demonstrações financeiras **e relatórios de auditoria regulares anuais (Artigo 71°, parágrafo 3º, inciso III, do Estatuto Social).**

5.72 **As receitas da CVB-OC são compostas, dentre outras, pela contribuição compulsória das Filiais Estaduais e Municipais (Artigo 72º, inciso I, do Estatuto Social).**

5.73 **Como contribuição compulsória das Filiais, entende-se cota parte repassada mensalmente, oriunda de suas receitas de qualquer fonte, sendo assegurado que somente haverá repasse após a alocação de recursos que mantenham as Filiais em Funcionamento (Artigo 73°, caput, do Estatuto Social).**

5.74 **O patrimônio social da CVB é constituído pelos patrimônios da CVB-OC e das Filiais, e é composto por bens imóveis, saldos em bancos e aplicações, investimentos, estoques de bens,**

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

bens móveis e direitos decorrentes de contratos (Artigo 75°, incisos I, II, III, IV, V e VI, do Estatuto Social).

5.75 A CVB–OC e Filiais organizarão seus Controles Internos, cabendo-lhes exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial, para assegurar que as despesas sejam realizadas segundo princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos na Constituição Brasileira (Artigo 77°, caput, do Estatuto Social).

5.76 Considera-se Controles Internos, o conjunto de atividades, planos, rotinas e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das associadas da CVB sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando-se eventuais desvios ao longo da gestão, tendo por objetivo geral evitar a ocorrência de improbidades e irregularidades (Artigo 77°, parágrafo único, do Estatuto Social).

5.77 Controles Internos devem observar se estão sendo cumpridas as normas legais, instruções normativas, estatuto e regimentos (Artigo 77°, parágrafo único, inciso I, do Estatuto Social).

5.78 Controles Internos devem assegurar, nas informações contábeis, financeiras, administrativas e operacionais, sua exatidão, confiabilidade, integridade e oportunidade (Artigo 77°, parágrafo único, inciso II, do Estatuto Social).

5.79 Controles Internos devem evitar o cometimento de erros, desperdícios, abusos, práticas antieconômicas e fraudes (Artigo 77°, parágrafo único, inciso III, do Estatuto Social).

5.80 Controles Internos devem salvaguardar os ativos financeiros e físicos quanto a sua boa e regular utilização e assegurar a legitimidade dos passivos (Artigo 77°, parágrafo único, inciso IV, do Estatuto Social).

5.81 Controles Internos devem assegurar a aderência das atividades às diretrizes, planos, normas e procedimentos emanados do Órgão Central da CVB (Artigo 77, parágrafo único, inciso V, do Estatuto Social).

5.82 O controle externo das contas anuais da CVB será realizado por auditores independentes e por auditores públicos nos casos exigidos pela legislação (Artigo 78°, caput, do Estatuto Social).

5.83 A Auditoria de Avaliação de Gestão ou Contábil será realizada pela CVB-OC em suas Filiais Estaduais e Municipais, objetivando emitir opinião com vistas a certificar a regularidade das contas e verificar a execução de contratos, convênios, acordos ou ajustes, a probidade na aplicação dos recursos públicos ou privados e na guarda ou administração de valores e outros bens a elas confiados (Artigo 79º, caput, do Estatuto Social).

5.84 A Auditoria contábil prevista no caput do artigo 79, será exercida, preferencialmente por profissional contratado para um fim especifico e sem vínculo empregatício com a CVB (**Artigo 79°, parágrafo 1°, do Estatuto Social).**

5.85 Os serviços de Controles Internos da CVB enviarão relatórios mensais à Comissão de Finanças e a respectiva Junta de Governo, de acordo com as respectivas vinculações funcionais se nacional, estadual ou municipal (Artigo 79°, parágrafo 2°, do Estatuto Social).

5.86 O Regulamento Nacional da CVB disciplinará a criação e o funcionamento dos serviços de Controles Internos (Artigo 79°, parágrafo 3°, do Estatuto Social).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

5.87 **Todas as despesas e as respectivas receitas de qualquer associação da CVB deverão constar nos registros contábeis, mediante o Plano de Contas Nacional, de modo a permitir consolidação pela Comissão de Finanças da CVB-OC para apresentação à JGN (Artigo 80°, caput, do Estatuto Social).**

5.88 **As Filiais Estaduais devem concluir seus trabalhos contábeis anualizados e consolidar os dados das Filiais Municipais até o dia 30 de março de cada ano (Artigo 80°, parágrafo 1°, do Estatuto Social).**

5.89 **A CVB-OC deve encerrar sua contabilidade do ano anterior e consolidar os dados recebidos das Filiais Estaduais até o dia 15 de maio de cada ano (Artigo 80°, parágrafo 2°, do Estatuto Social).**

5.90 **A falta de dados contábeis anuais para a consolidação indicada no caput do artigo 80°, constitui falta grave, podendo gerar sanções administrativas, estipuladas no Regulamento da CVB (Artigo 80°, parágrafo 3°, do Estatuto Social).**

5.91 **No âmbito da CVB é obrigatória a elaboração de balancetes contábeis mensais, e respectivas peças obrigatórias definidas pelas normas do Conselho Federal de Contabilidade e suas respectivas alterações (Artigo 80°, parágrafo 4°, do Estatuto Social).**

5.92 **A CVB-OC ou suas Filiais quando tiverem movimentação financeira** acima do valor estipulado pela AN, deverão apresentar **parecer de auditores independentes**, juntamente com as demonstrações contábeis, e em situações especiais relacionadas com a baixa movimentação financeira, as auditorias externas podem ser realizadas a cada dois anos **(Artigo 81°, caput, do Estatuto Social).**

5.93 **A CVB–OC e suas Filiais estarão sujeitas, a qualquer tempo, a uma Auditoria Especial, conforme previsto no Regulamento Nacional da CVB (Artigo 81°, parágrafo único, do Estatuto Social).**

5.94 **O ato de prestar contas é uma ação primordial no âmbito da CVB (Artigo 82°, caput, do Estatuto Social).**

5.95 **Caberá às Comissões de Finanças, ouvida a JGN, regulamentar a prestação de contas no âmbito da CVB para o exercício financeiro (Artigo 82°, parágrafo 2°, do Estatuto Social).**

5.96 **Os membros da CVB, não responderão direta ou subsidiariamente pelas obrigações sociais desde que não tenham concorrido ilicitamente para a geração de passivos originados por estas obrigações, comprovado por perícia e observado o contraditório (Artigo 57°, parágrafo 2°, do Regulamento Geral).**

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

III – Plano de Desenvolvimento

6 - AUTOAVALIAÇÃO DO STATUS DE CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES.

Baseado na versão, 1.1 de 05/08/2019, do *Implementation Guidelines* de *Due Diligence* para a Sociedade Nacional, produzida pela FICV, devidamente adaptada para as Filiais e OC, visando a avaliação das práticas e sistemas de controle da Governança, Gestão, Controles Internos e *Compliance* praticados na Sociedade Nacional.

Nesta metodologia de *Due Diligence* proposta pelo FICV no *Guideline,* e adaptada pelos especialistas dos quadros da CVB, permite que automaticamente ao ser respondida determinada questão sejam produzidos gráficos demonstrando o percentual de cumprimento das obrigações, permitindo aos gestores e responsáveis pela governança e controles internos adotarem medidas corretivas e preventivas de modo a obter a Integridade da Sociedade Nacional.

Como metodologia, foram estabelecidos eixos críticos baseados nos riscos oferecidos à Integridade da Sociedade Nacional.

Desta forma será aplicada a metodologia adaptada do ***Guideline* da FICV**, juntamente às Filiais e ao OC para que respondam as questões formuladas de maneira objetiva com apontamento de evidências com relação às afirmações.

A participação do processo de aplicação do questionário referente ao modelo adaptado do ***Guideline* da FICV**, será compulsório e obrigatório. O objetivo ao final é estabelecer no Programa de Reestruturação baseado em prioridades de atuação junto às áreas do OC e Filiais que mais riscos possam trazer à Integridade Reputacional e Patrimonial da Sociedade Nacional.

O modelo do ***Guideline* da FICV** adaptado pelos especialistas da CVB, encontra-se no **ANEXO 02.**

7 - POLÍTICAS, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS A SEREM ELABORADAS.

A partir das diferentes avaliações e auditorias realizadas passou a ser consenso que a falta de Políticas, Objetivos e Estratégias claramente definidas pelo Órgão Central e Filiais, é dos fatores que contribuem para a perda da Unidade Nacional da instituição, bem como, permite a geração de riscos que podem comprometer a Integridade Reputacional e Patrimonial da Sociedade Nacional.

Assim é proposto que se elabore as Políticas a partir do roteiro detalhado que se encontra no **ANEXO 01,** no qual constam:

(i) **19** políticas relacionadas aos mais diversos temas críticos: Governança, Gestão, Riscos, Controles, *Compliance*, Auditoria, Prestação de Contas, Passivos, captação de Recursos, Cuidados com Voluntários, programas e projetos dentre outras.

(ii) **35** objetivos foram relacionados a fim de que fossem claramente definidos onde se pretende chegar.

(iii) **68** estratégias foram relacionadas a fim de balizar os procedimentos a serem desenvolvidos.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Assim, no Plano de Trabalho está previsto como deverão ser elaborados documentos e as recomendações para a divulgação a todos os voluntários, conselheiros e colaboradores para que possam utilizar-se de boas práticas na busca da Integridade da Sociedade Nacional.

8 - REVISÃO DOS DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS.

8.1 Objetivo

Um dos pilares do processo de garantia da Integridade está baseado nos direcionadores estratégicos relacionados a **Missão, Visão, Princípios e Valores** os quais devem permear a cultura da organização no sentido de definir o que se deseja de todas as partes relacionadas, **e que está sendo abordado no Planejamento Estratégico da CVB.**

É certo que a construção destes direcionadores estratégicos deve estar sob o guarda-chuva de um conjunto de regras que as partes interessadas, aderiram voluntariamente ao serem aceitos na CVB, expressas em seu Estatuto e Regulamento, cujo objetivo é permitir a Unidade da Sociedade Nacional, harmonia das relações, permitindo que seus objetivos estratégicos possam ser obtidos.

A **cultura organizacional** com visão de **Governança, Gestão, Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e *Compliance*,** é uma demanda contemporânea exigida pela Sociedade Civil, pelas corporações privadas, por Organismos Internacionais e pelo Poder Público que financiam projetos, e que exigem a existência de mecanismos que garantam a mitigação dos riscos reputacionais, perdas de recursos financeiros, atos de corrupção, fraude e ineficiência.

Portanto, sem a pretensão de transformar o atendimento de projetos sociais em mera aplicação de recursos financeiros, com métricas, que tornaria a ação social comparável com as atividades econômicas dos outros setores da economia, recomenda-se um processo estruturado a fim de habilitar a organização a captar os recursos e demonstrar as partes interessadas a sua destinação e quais resultados foram obtidos, a fim de que a confiança possa ampliar as parceiras e o alcance social das ações da CVB.

Esta proposta de reestruturação, a partir de conceitos e fundamentos técnicos, visa mitigar conflitos, que são recorrentes nas organizações do terceiro setor, em especial porque, periodicamente, os voluntários eleitos para posições de governança não raramente, se veem compelidos a definir programas e projetos que colidem com o alinhamento com os direcionadores estratégicos e as origens e as obrigações da própria organização previstas no seu Estatuto e Regulamento.

Diretrizes Estratégicas ou Direcionadores Estratégicos são os elementos-chave para sinalizar para as partes interessadas os aspectos relevantes da organização, os caminhos que ela pretende trilhar e a forma como ela pretende atingir os resultados e controlar os riscos inerentes aos desafios.

Outro momento com potencial de geração de conflitos entre os níveis de Governança e os responsáveis pela Gestão da organização está relacionado ao como fazer, o desenvolvimento dos Projetos e Programas da Instituição, e não raras vezes, de maneira voluntariosa, os conselheiros propõem formas de execução que não necessariamente respeitam as boas práticas de Gestão e o *Compliance*.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Neste sentido, visando evitar a perda da eficiência dos recursos aplicados é que se propõe que a organização disponha de definições claras com relação à sua Cadeia de Valor Econômica, dos Macroprocessos e Processos, Matriz de Riscos, Projetos e Programas detalhados, Orçamento Anual aprovado e os respectivos mecanismos de controle, todos devidamente alinhados às Políticas, Objetivos Estratégicos e Procedimentos

O conceito da Cadeia de Valor Econômico pode ser expresso como se fosse uma corrente em que seus elos de per si, representam um conjunto de ações necessárias à geração de valor para organização e cada elo, tem que ser forte o suficiente para garantir a sua função.

Geralmente, os elos são definidos em conjunto de ações que tenham características determinantes que **se bem executadas agregam valor ao objeto da Organização e se não executadas destroem valor**, a exemplo: Captação de Recursos e Doações, Gestão de Contratos e Projetos, Integridade da Governança, Gerenciamento de Riscos e *Compliance*, Prestação de Contas, Administração.

A partir da Cadeia de Valor Econômico, a boa prática de gestão, determina que sejam estabelecidos os Macroprocessos, Processos e Principais Atividades, que permitirão a todas as partes interessadas entenderem como serão desenvolvidas as diferentes etapas dos Programas, Projetos e atividades de apoio a Governança, Gestão, Controles e Gerenciamento de Riscos e do dia a dia da organização.

A partir deste ponto, a Organização está apta a detalhar Programas e Projetos que pretende desenvolver, definindo os recursos que serão necessários, as fontes destes, quando e como utilizá-los.

Com todos estes elementos definidos e organizados, deve-se sistematizar todos os dados financeiros através de um Orçamento Anual, o qual será acompanhado mensalmente com as devidas análises de comportamento das previsões e do efetivamente realizado.

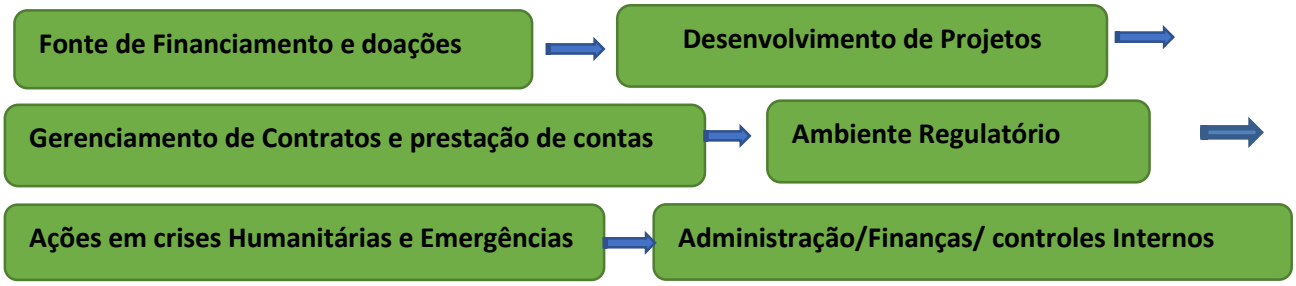
Com o objetivo de garantir a Integridade da Organização, devem ser implantados as Atividades de Controles Internos, *Compliance*, Auditorias, Sistemas de Informação Gerencial e Contabilidade Gerencial, todos estes integrados, com pessoal qualificado e capacitado para sua gestão, tudo devidamente alinhado nas políticas, objetivos estratégicos e nos procedimentos.

8.2 Cadeia de Valor Econômico da CVB

- Para aumentar a eficácia no atingimento dos resultados da Sociedade Nacional, deve ser estimulado para que um grupo de colaboradores, voluntários da CVB, discutam a **Cadeia de Valor Econômico**, a fim de validar o conceito e identificar os elos agregadores de valor. Deve ser ressaltado que a definição da cadeia de valor é de competência da alta administração, pois impõe uma visão estratégica, que dará respaldo para que os Macroprocessos, Processos e Atividades, oriundos dela e que visam este Programa de Reestruturação, possam ser desenhados, observando-se o seguinte:

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- **Elos da cadeia de valor que podem destruir ou agregar valor à CVB**



(i) Fontes de financiamento e doações

- Refere-se a fonte de recursos que propiciam a realização de seus projetos sociais, atuar em crises humanitárias e emergências, e manutenção da sua estrutura.

(ii) Desenvolvimento de projetos

- Refere-se à resposta da CVB às suas obrigações sociais, de maneira organizada em projetos, que propiciam o atendimento dos objetivos permanentes da CVB.

(iii) Gerenciamento de Contratos e Prestação de Contas

- É o conjunto de meios e técnicas que devem ser aplicadas para a prestação de contas de seus gastos, dos recursos que foram alocados à Organização, seja para o cumprimento das obrigações regulatórias, seja por questões de governança e *compliance*.

(iv) Ambiente Regulatório

- Refere-se ao conjunto de Normas, Portarias e Instruções que devem ser atendidas pela CVB, por força de Lei, Estatuto ou dos Princípios e Valores da CVB.

(v) Ações em Crises Humanitárias e Emergências

- Refere-se à resposta da CVB ao atendimento da Missão da CVB e da Federação Internacional da Cruz Vermelha para minimização do sofrimento humano decorrente de crises humanitárias e emergências.

(vi) Administração/ Finanças e Controles Internos

- É o conjunto de ações, meios e infraestrutura que estão à disposição da Organização para que a mesma possa atender a sua Missão e seus objetivos, da forma mais eficiente e com eficácia nos resultados.

8.3 "Macroprocessos, Processos e atividades" oriundos da Cadeia de Valor Econômico da CVB.

- Os **"Macroprocessos, Processos e Atividades"** dão sustentação à Cadeia de Valor**, e podem ser expressados por meio de Ações, que podem ser Macroprocessos, processos ou somente atividades inerentes ao dia a dia,** devendo ser observado o seguinte:

- **Ações que envolvem "Macroprocessos, Processos e Atividades":**

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Captação de recursos e doações | **Gestão de contratos**

Desenvolvimento de projetos sociais | **Atendimento a crises Humanitárias e emergências**

Gerenciamento de Riscos | **Controles e *Compliance*** | **Gestão Administrativa e financeira**

(i) Captação de recursos e doações (verificar se):

- São desenvolvidos mecanismos de inteligência de mercado para a Identificação de potenciais empresas, órgãos que tenham potencial interesse em desenvolver parcerias de financiamento e doação;
- São desenvolvidos e aplicados as técnicas de identificação das especificidades do ambiente regulatório de cada tipo de parceria;
- São desenvolvidos e aplicados os critérios para definição de escopo das parcerias;
- São desenvolvidos e aplicados os critérios de avaliação de viabilidade técnica e econômica prévia à assinatura de instrumentos de parcerias;
- São desenvolvidos procedimentos para elaboração de propostas técnicas e financeiras;
- São desenvolvidos fluxos de processo para avaliação jurídica prévia ao estabelecimento de contratos;
- São desenvolvidos os fluxos de processo para avaliação de riscos prévia a estabelecimento de parcerias;
- São desenvolvidos e aplicadas as técnicas de avaliação da integridade em termos de *compliance*, dos potenciais contratantes e doadores, previamente ao estabelecimento de acordos e recebimento de doações;
- São definidos critérios e processos internos e a alçada de aprovação de contratos e doações;
- São desenvolvidos fluxos de processo para: elaboração de contratos, assinatura, registro, comunicações internas às pessoas envolvidas na gestão dos contratos, execução das atividades e controles internos; e
- São desenvolvidos critérios e procedimentos de entrega de contratos e doações para os responsáveis pelo (a): (i) gerenciamento dos contratos; (ii) desenvolvimento de projetos; (iii) prestação de contas; (iv) área administrativa e financeira; e (v) controles internos.

(ii) Gestão de contratos (verificar se):

- são desenvolvidos e adotados procedimentos para alinhamento das atividades de captação de recursos e doações;
- são desenvolvidos procedimentos para controle e acompanhamento das atividades compromissadas com os financiadores e doadores;
- são desenvolvidos e aplicados *check list* para identificação e classificação dos instrumentos contratuais em função do grau de complexidade, riscos, valor e investimentos necessários;
- está previsto elaborar e adotar procedimentos de registro dos contratos das obrigações e contrapartidas exigidas pelos financiadores e doadores;

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- são desenvolvidos mecanismos de integração dos processos de gestão, com a execução de projetos e prestação de contas;
- são desenvolvidos indicadores de desempenho dos contratos;
- são desenvolvidos mecanismos de controle de desempenho, qualidade e os respectivos mecanismos de controles internos que serão adotados; e
- estão definidos mecanismos de integração dos contratos com as práticas e procedimentos financeiros e administrativos que serão adotados, em especial com relação a: contas a receber e contas a pagar, abertura de contas de banco segregadas quando assim exigido, registro de contrato, documentos contábeis, lançamentos contábeis, tesouraria, conciliação bancária e prestação de contas dentre outros.

(iii) Desenvolvimento de projetos (verificar se):

- são alinhadas as iniciativas com os direcionadores estratégicos da CVB;
- é feito o acompanhamento da área de captação de recursos no desenvolvimento dos contratos de prestação de serviços e doadores;
- é ajustado o planejamento dos projetos com as restrições do ambiente regulatório;
- é realizado o planejamento dos projetos de acordo com as expectativas dos doadores, financiadores;
- são definidos resultados pretendidos decorrentes dos projetos;
- são definidos os recursos humanos, materiais e financeiros que serão aplicados em cada projeto;
- são aplicadas técnicas de identificação, análise, avaliação e mitigação de riscos;
- é definido um orçamento de cada projeto a ser desenvolvido indicando os usos e fontes;
- são desenvolvidos indicadores de desempenho que serão adotados na gestão dos projetos;
- é desenvolvido cronograma para cada projeto;
- são aplicadas técnicas de identificação, análise, avaliação e mitigação de riscos;
- as equipes de profissionais e voluntários envolvidos nos projetos são treinadas;
- é indicado um responsável técnico para gerenciar cada projeto;
- são desenvolvidos relatórios de análise de avanço dos projetos;
- são definidos os níveis de competência e alçada para aprovação de despesas e investimentos;
- são desenvolvidos os procedimentos para prestação de contas e estabelecer os procedimentos de desenvolvimento dos serviços; e
- são desenvolvidos os mecanismos de controles internos para ser aplicado diretamente pelos profissionais e voluntários envolvidas nos projetos.

(iv) Atendimento a crises Humanitárias e emergências (verificar se):

- são definidas as hipóteses de crise humanitárias e emergências em que a CVB atuará;
- é definido o papel da cvb nas crises humanitárias e emergências;
- são desenvolvidos protocolos de atuação incluindo o que fazer, como fazer, quando e com quem, incluindo técnicas expeditas de identificação de riscos e procedimentos para mitigação;
- são mantidas equipes de profissionais e voluntários treinados para enfretamento das crises humanitárias e emergências;
- são adquiridos equipamentos e materiais de proteção e identificação dos profissionais e voluntários;
- são mantidas apólices de seguros ativas para cobertura dos profissionais e voluntários;
- são difundidas as normas de segurança e comportamento da FICV e CVB entre os profissionais e voluntários envolvidos;
- são desenvolvidos planos de cooperação com as instituições que serão apoiadas em casos de crises humanitárias e emergências;

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- é definido um plano de cooperação com empresas e instituições com potencial de serem doadores de recursos;
- é definido um fundo de recursos financeiros para uso nas crises humanitárias e emergências;
- são estabelecidos procedimentos de solicitação de recursos financeiros internacionais à CVB-OC;
- é estabelecido procedimento para solicitação, uso e prestação de contas dos recursos financeiros;
- são desenvolvidos sistemas de controle de materiais, produtos e equipamentos doados, com os devidos controles de quantidade, tipo, data de validade, origem e destino; e
- são estabelecidos procedimentos de controles internos que deverão ser seguidos para atender o *compliance.*

(v) Gerenciamento de Riscos (verificar se):

- é desenvolvida política de gerenciamento de riscos como ferramenta de governança e gestão;
- são aplicadas as técnicas de identificação, análise e avaliação de riscos;
- são desenvolvidos os procedimentos de controle e mitigação e riscos;
- são desenvolvidos os mecanismos de comunicação de riscos;
- é desenvolvida e implantada matriz de riscos;
- é desenvolvida a rotina e periodicidade de revisão e avaliação de riscos; e
- são desenvolvidos procedimentos de comunicação de riscos na Organização.

(vi) Gestão Administrativa e Financeira (verificar se):

- é desenvolvido o planejamento estratégico;
- é desenvolvido o orçamento anual e respectivas metas estratégicas;
- são desenvolvidos os procedimentos para detalhamento dos processos e atividades;
- são desenvolvidas as políticas de identificação, análise, avaliação e mitigação dos riscos;
- são desenvolvidos os indicadores de desempenho (financeiro, operacional, qualidade, cumprimento de obrigações contratuais, riscos e comerciais);
- são desenvolvidas as políticas e procedimentos de gestão de recursos humanos;
- é feita a atualização do organograma;
- são desenvolvidos política e procedimentos de avaliação das pessoas quanto a competências: conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos;
- são desenvolvidas as políticas de gestão do patrimônio;
- são desenvolvidas as políticas de seguros;
- são desenvolvidos os procedimentos de gestão da infraestrutura;
- são desenvolvidos os instrumentos de gestão financeira e contabilidade - balanço/ DER / notas explicativas/ registro e divulgação;
- são desenvolvidos os procedimentos de contas a receber e contas pagar;
- são desenvolvidos os procedimentos de tesouraria;
- são desenvolvidos a política, processos e procedimentos de TI e comunicações;
- são desenvolvidas políticas de certificação e registros em órgãos públicos e instituições financiadoras; e
- são desenvolvidos os processos e procedimentos relacionados a Informações Gerenciais.

(vii) Controles e *Compliance* (verificar o(a)):

- existência do alinhamento das ações e comportamentos com a Missão, Visão, Valores e Princípios da CVB;
- cumprimento do Estatuto pelas Filiais e OC;
- cumprimento do Regimento da Filial, e se não houver, o Regimento do CVB-OC;

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- cumprimento das regras de Governança, quanto a transparência dos atos, prestação de contas, níveis de decisão e de controles;
- cumprimento do Marco regulatório/leis, normas e políticas que regulam o setor de atuação da CVB; e
- existência de:
  - políticas de relacionamento com agentes públicos;
  - políticas de governança;
  - políticas de conduta;
  - mecanismos que garantam o cumprimento e conformidade da prestação de contas;
  - controles que garantam o atingimento dos padrões de Qualidade;
  - controles dos indicadores econômicos e financeiros;
  - controles dos resultados financeiros;
  - controles dos resultados dos projetos sociais;
  - controles para garantir o cumprimento da política de seguros;
  - mecanismos de aferir a Efetividade de Programa de *Compliance; e*
  - mecanismos para garantir o funcionamento dos canais de denúncia.

8.4 Controles Internos

Como referência para avaliar o processo de controles internos pode-se adotar o conceito das três linhas de defesa, no qual os gestores e responsáveis pelas atividades e projetos controlam, e monitoram as ações que desenvolvem para controles em suas respectivas linhas de defesa.

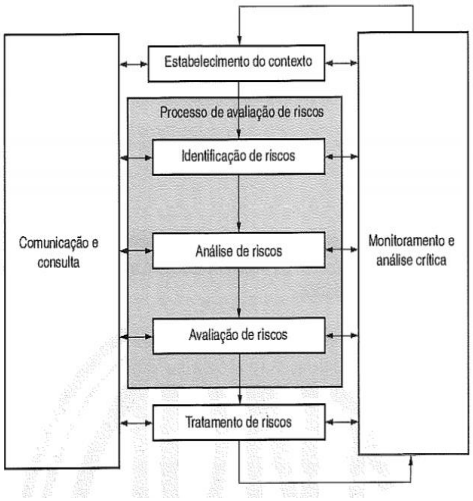
Fonte: diagrama constante da Declaração de Posicionamento do Institute of Internal Auditors (IIA) – as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles (Janeiro de 2013).

8.5 Gerenciamento de Riscos

- Recomenda-se a aplicação das técnicas, conceitos e ferramentas de **identificação, análise e avaliação de riscos** utilizadas na Matriz de Riscos, baseadas na Norma Brasileira ISO/IEC 31010.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012



Exemplar ABNT para uso exclusivo – Autor (es)

- Para este processo de **Avaliação dos Riscos,** a primeira etapa é a **Identificação de Riscos**.
- O processo de identificação de riscos inclui a identificação das causas e fontes do risco (perigo no contexto físico), eventos, situações ou circunstâncias que poderiam ter um impacto material sobre os objetivos e a natureza da Organização.
- A **Análise de Riscos** consiste na determinação das consequências e suas probabilidades para os eventos identificados de risco, levando em consideração a presença, ou não, e a eficácia de quaisquer controles existentes. As consequências e suas probabilidades são então combinadas para determinar um nível de risco.
- Para efeito deste estudo deve ser aplicada a avaliação qualitativa definindo a consequência e probabilidade e o respectivo nível de risco por nível de significância (alto, médio ou baixo), podendo combinar a consequência e probabilidade e então obter o nível de risco resultante em comparação com os critérios qualitativos.
- A **Avaliação de Riscos** consiste em comparar os níveis estimados de risco com critérios de riscos definidos com relação ao contexto estabelecido, a fim de determinar a significância do nível e do tipo de risco, levando-se em consideração questões éticas, legais, econômico-financeiras, operacionais e reputacionais, dentre outras.
- As decisões com relação a tratamento dos riscos incluem:
  (a) se o risco necessita de tratamento;
  (b) as prioridades para o tratamento;
  (c) se uma atividade deve ou não ser realizada; e
  (d) qual caminho alternativo deve ser seguido para o tratamento do risco.
- Para a tomada de decisão sobre se, e como, tratar o risco deve-se considerar os custos e benefícios de assumir o risco, os custos e benefícios da implementação de controles e medidas mitigadoras, assim adota-se o critério de divisão dos riscos em faixas:

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

(i) Uma faixa superior (zona vermelha), onde o nível de risco é considerado intolerável, quaisquer que sejam os benefícios que possam trazer à atividade, e o tratamento do mesmo é essencial qualquer que seja seu custo;

(ii) Uma faixa intermediaria (zona amarela), onde os custos e benefícios são levados em consideração e oportunidades são comparadas com potenciais consequências; e

(iii) Uma faixa inferior (zona verde) onde o risco é considerado desprezível, que em tese não demandaria medidas de mitigação.

MAPA DE CALOR DA MATRIZ DE RISCO						
		PROBABILIDADE				
		1 - MUITO BAIXA	2 - BAIXA	3 - MEDIA	4- ALTA	5 - MUITO ALTA
IMPACTO	5 - MUITO ALTO	5	10	15	20	25
	4 - ALTO	4	8	12	16	20
	3- MEDIO	3	6	9	12	15
	2- BAIXO	2	4	6	8	10
	1- MUITO BAIXO	1	2	3	4	5

Figura 4: Mapa de calor – Impacto versus Probabilidade

ESCALA DE PROBABILIDADE			
DESCRITOR	DESCRIÇÃO	OCORRENCIAS %	NIVEL
Muito baixa	Evento sem histórico de ocorrencia, na empresa ou no setor	Ate 10	1
Baixa	Evento casual e inesperado sem historrico de ocorrencias, na empresa ou no setor	> 10 até 20	2
Media	Evento esperado de frequencia reduzida, com historico de ocorrencia conhecido na empresa ou no setor	> 20 até 30	3
Alta	Evento usual, com historico de ocorrencia amplamente conhecido na empresa ou no setor	>30 até 50	4
Muito alta	Evento repetitivo e constante na empresa ou no setor	> 50	5

ESCALA DE IMPACTO / QUALITATIVA		
DESCRITOR	DESCRIÇÃO	NIVEL
Muito baixo	Impacto *Insignificante* nos objetivos do negócio	1
Baixo	Impacto *minimo* nos objetivos do negocio	2
Medio	Impacto *mediano* nos objetivos do negocio, *com possibilidade de recuperação*	3
Alto	Impacto *Significante* nos objetivos do negocio, *com possibilidadee remota de recuperação*	4
Muito alto	Impacto *maximo* nos objetivos do negocio, *sem possibilidade de recuperação*	5

Figura 5: Escala de Probabilidade / Escala de Impacto

8.6 Matriz de riscos

- Através da aplicação das técnicas acima é desenvolvida a Matriz de Riscos, na qual é identificado os eventos críticos, classificado a chance de ocorrência dos mesmos, avaliado o impacto, elabora-se o Mapa de Calor, define-se as medidas de mitigação e indica-se os responsáveis pela sua implementação, recursos que serão utilizados e os prazos para a sua realização.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

	MATRIZ DE RISCOS- AVALIAÇÃO DE IMPACTOS- MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DOS RISCOS																							
		DESCRIÇÃ		CATEGORIA							IMPA						MAPA D CA				MITIGA			RESPONSA
	EVENTO	CAUSA	CONSEQUENC	RISCO	1 Muito baixa	2 Baixa > 10 até	3 Media > 20 até	4 Alta >30 até	5 Muito alta	1 Muito baixo	2 Baixo	3 Medio	4 Alto	5 Muito alto			GOVERNAN	GESTÃO	GER. RISCOS	CONTROLES	PROCESSOS	RECURSOS	
1																							

9 - AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE.

- Recomenda-se a adoção dos mecanismos de checagem da aderência das Políticas, Estratégias, procedimentos e meios para efetividade das ações para a Integridade e *Compliance.* Dentre outras medidas, destacam-se:

  (i) Garantir o alinhamento das ações e comportamentos dos membros da Sociedade Nacional com a Missão, Visão, Valores e Princípios da CVB.
  (ii) Garantir o cumprimento do Estatuto e Regulamento CVB.
  (iii) Garantir o cumprimento das boas práticas de Governança, quanto a transparência dos atos, registro das decisões prestação de contas, respeito às alçadas de decisão, ter as estratégias de mitigação de riscos e conflitos de interesse, auditoria e controles internos independentes.
  (iv) Garantir o cumprimento do Marco regulatório/ leis, normas e políticas que regulam o setor de atuação da CVB.
  (v) Garantir que todos os Órgãos de Governança, Assessoramento e Gestão funcionem de maneira independente e harmonicamente relacionados.
  (vi) Garantir que as Unidade de Controles Internos e *Compliance* sejam operacionais, com recursos e independentes funcionalmente das estruturas que venha a controlar.
  (vii) Garantir que os registros contábeis estão atualizados e completos.
  (viii) Garantir que sejam produzidos relatórios contábeis, balancetes mensais, DRE e balanços anuais, devidamente aprovados e divulgados sistematicamente.
  (ix) Garantir que o organograma seja definido com as atribuições de cada departamento e áreas funcionais, dotado de pessoal com as devidas competências técnicas, habilidades e comportamentos exigidos para as funções e atribuições que exercem.
  (x) Garantir que a Matriz de Riscos e os respectivos programas de controle e mitigação dos mesmos sejam periodicamente revisados e avaliados.
  (xi) Garantir ainda:
    - auditoria de gestão e contábil periódica;
    - que as políticas de relacionamento com agentes públicos sejam efetivas;
    - que as políticas de conduta sejam efetivas;
    - o funcionamento dos canais de denúncia;

10 – PLANO DE TRABALHO.

(i) Aprovar Plano de trabalho nas instâncias de direção e governança da SN.

(ii) Nomear equipe responsável de líderes e multiplicadores do OC e das Filiais.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

(iii) Definir prioridades de áreas do OC e Filiais que serão implantadas as ações prioritárias para garantir a Integridade da Sociedade Nacional.

(iv) Alocar os recursos orçamentários para desenvolver o Plano de Trabalho.

(v) Treinar equipes dos quadros da CVB-OC e Filiais para serem os multiplicadores das técnicas de auto avaliação e metodologia de avaliação e diagnóstico do grau de eficácia das diferentes instâncias da Sociedade Nacional – Metodologia adaptada do *Guideline* da FICV – *due diligence*

(vi) Nomear equipe responsável de líderes e multiplicadores do OC e das Filiais.

(vii) Seguir as atividades previstas e aprovadas no cronograma.

(viii) Aplicar técnica de auto avaliação dos eixos críticos nas Filiais e OC - Metodologia adaptada do *Guideline* da FICV – *due diligence.*

(ix) Tabular e analisar as respostas dos questionários de avalição dos eixos críticos enviados a OC e Filiais - Metodologia adaptada do *Guideline* da FICV – *due diligence.*

(x) Elaborar as políticas e procedimentos.

(xi) Divulgação das políticas e procedimentos.

(xii) Adotar no OC e nas Filiais a metodologia de avaliação e diagnostico do grau de eficácia das instancias de governança, direção, assessoramento, gestão de riscos, controles internos e *compliance* com relação a Integridade.

(xiii) Treinamento e capacitação dos conselheiros e colaboradores.

(xiv) Treinamento e capacitação dos responsáveis pelas Unidades de Controles Internos e *Compliance* do OC e das Filiais.

(xv) Auditoria de gestão para avaliação de cumprimento das obrigações e efetividade do funcionamento das instancias de Governança, Direção e Gestão dentro de seus papéis para garantir a Integridade da Sociedade Nacional.

(xvi) Avaliar os Canais de denúncia quanto a seu funcionamento, eficácia e segurança com relação às denúncias de desvios de conduta.

(xvii) Adoção de medidas para garantir o *Compliance* através da adoção de medidas de controles internos para avaliação da conformidade.

11 – CRONOGRAMA.

O cronograma foi elaborado a partir da ferramenta de gestão e controle "**Asana**" onde será possível desenvolver as seguintes atividades:

- Consulta do cronograma proposto;
- ***Check*** da realização das atividades;
- Acompanhamento em tempo real de todos os membros de gestão que terão acesso a ferramenta;

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- Notificação para acompanhamento das tarefas propostas; e
- Painéis interativos com ***Dashboard.***

Com relação ao acesso a esta ferramenta, se dará a partir da nomeação da equipe de trabalho a qual será permitido o acesso na plataforma pelo administrador a ser indicado.

Link de acesso para o cronograma:

https://app.asana.com/0/1201049460036281/timeline

MODELO DE PLANILHA DO CRONOGRAMA

CRUZ VERMELHA · Definir status

Visão geral | Lista | Quadro | Cronograma | Calendário | Painel | Mensagens | Formulários | Arquivos

JG · Compartilhar · Buscar

+ Adicionar · Todas as tarefas · Filtrar · Ordena

Nome da tarefa	Data de c...	Dependências
Aprovar Plano de trabalho nas instancias de direção e governança da S.N	1 Out – 1 Nov	
Nomear equipe responsável de líderes e multiplicadores do O.C e das Filiais	1 – 30 Nov	
Alocar os recursos para desenvolver o Plano de Trabalho	2 Jan, 2022. – 30 Jan, 2022.	
Definir prioridades de áreas do OC e Filiais que serão implantadas as ações prioritárias para garantir a Integridade da Sociedade Nacional	29 Nov, 2021. – 31 Mar, 2022.	
Treinar equipes das filiais e OC para serem os multiplicadores	3 Fev, 2022. – 28 Abr, 2022.	
Aplicar técnica de auto avaliação dos eixos críticos nas Filiais e OC	15 Abr, 2022. – 29 Jul, 2022.	
Tabular e analisar as respostas dos questionários de avalição dos eixos críticos enviados a OC e Filiais	1 Ago, 2022. – 21 Out, 2022.	Aplicar téc...
Elaborar as políticas e procedimentos	12 Jul, 2022. – 1 Fev, 2023.	
Divulgação das políticas e procedimentos	8 Fev, 2023. – 3 Mai, 2023.	Elaborar as...
Validação dos canais de denúncia para informações desvios de conduta	14 Fev, 2023. – 16 Mai, 2023.	Elaborar as...
Treinamento e capacitação dos conselheiros e colaboradores	25 Fev, 2023. – 27 Mai, 2023.	Elaborar as...
Validação do compliance e controles internos quanto a implementação da reestruturação	25 Fev, 2023. – 29 Mai, 2023.	
Adotar no OC e nas Filiais a metodologia de avaliação e diagnostico do grau de eficácia das instancias de governança, direção, assessoramento, gestão de riscos,	2 Set, 2022. – 30 Set, 2023.	
Implementação da efetiva operção dos orgãos de Governança, Gestão, Assessoramento e Direção.	26 Dez, 2022. – 29 Dez, 2023.	
Auditoria de gestão para avaliação de cumprimento	2 Jun, 2023. – 29 Dez, 2024.	
Adoção de medidas para garantir o Compliance através da adoção de medidas de controles internos para avaliação da conformidade	16 Jul, 2022. – 31 Dez, 2024.	

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

12 – ANEXOS.

1 - <u>Políticas, Objetivos, Estratégias e Procedimentos.</u>

2 - <u>*Due Dilligence*.</u>

13 – AGRADECIMENTOS.

O Programa de Reestruturação da CVB, foi desenvolvido com apoio de uma série de pessoas, que em diferentes momentos contribuíram de maneira decisiva para que o mesmo pudesse ter a maturidade ora proposta.

Destacam-se fases cruciais que tiveram início na reunião de abril de 2019, onde foi apresentado a versão do Programa de Reestruturação de 2019 aos representantes do Painel CCM da FICV e ao Presidente Júlio Cals, momento no qual a decisão de formalizar e dar andamento ao Programa foi decisiva, nomeando a mim e ao Allemany, como Coordenadores Nacionais do Programa.

Em razão da Pandemia houve a necessidade de se alocar recursos humanos e financeiros para outras frentes de trabalho, neste momento também o Presidente Júlio Cals, nos designa para coordenar as ações de atendimento a crise do Covid em São Paulo, momento em que pudemos colocar em andamento uma série de ações em especial criando a Unidade de Controles Internos e *Compliance* da Filial de São Paulo, que teve um papel importante nos controles e desenhos de processos ao funcionamento do Hospital da Cruz Vermelha com 60 leitos, todos vocacionados ao atendimento a Covid e ainda da criação e operação do ***Hub*** Logístico Humanitário, onde circulou mais de 1.500.000 kits de alimentação e mais de 800.000 kits de higiene pessoal, todos distribuídos aos que mais necessitavam com o mais alto de grau de governança, transparência e prestação de contas.

Outra fase crucial foi a decisão de nos nomear, juntamente com a Luciana Pordeus e Ricardo Marcio, para sermos interventores junto à Filial de Minas Gerais, oportunidade em que pudemos aplicar todas as metodologias do Programa de Reestruturação, contando com o apoio de profissionais dedicados e competentes a exemplo da Secretaria Geral da Filial, Sra Cristiane Monteiro, e da Gerente de *Compliance* e Controles Internos, Sra Julia Tavares, que se dedicaram durante 12 meses a absorver as técnicas e implantar na prática na Filial de Minas, consolidando as técnicas e as aperfeiçoando.

Ao final, o Secretário Nacional de Cooperação e Reestruturação, Sr Edson Allemany, a Sra Julia Tavares, em conjunto comigo, pudemos fazer a redação final deste Programa, desenvolver as ferramentas de planejamento e controle e adaptar o sistema de *Due Dilligence* da FICV como ferramenta para o Programa de Reestruturação ao qual será submetido à aprovação das instâncias de Direção e Governança, com o apoio institucional do Presidente Júlio, que demonstra o seu compromisso com a valorização dos quadros da CVB, a Unidade Nacional e a Integridade Reputacional e Patrimonial da Sociedade Nacional da Cruz Vermelha Brasileira.

Muito obrigado aos colegas Allemany e Julia por tanta dedicação pessoal.

Luis Antônio de Mello Awazu

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Rio de Janeiro, 30 de outubro de 2021.

_____
Júlio Cals de Alencar
Presidente Nacional - CVB

Coordenadores do Programa de Reestruturação:

_____
Edson Allemany
Secretário Nacional de Cooperação e Reestruturação

_____
Luís Awazu
Conselheiro Nacional

Colaboraram com este documento, ainda, o Dr. Luís Alberto de Fisher Awazu (Conselheiro Estadual da Filial de São Paulo) e a Sra. Julia Tavares (Gerente da Unidade de Controles Internos e *Compliance* da CVB-MG).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Anexo 1
Políticas, Objetivos, Estratégias e Procedimentos

1. POLÍTICA PARA CUMPRIMENTO DO ARCABOUÇO NORMATIVO DO MOVIMENTO INTERNACIONAL DA CRUZ VERMELHA (CICV, FICV, SN).

Objetivo 1: Cumprimento do estatuto do CICV Artigo 7°, caput e parágrafo único, do Estatuto Social).

Estratégia 1: Desenvolver o tema dentro do Plano Nacional.

- Procedimento 1: Conhecimento das obrigações.
- Procedimento 2: Criar a cultural de cumprimento das obrigações.

Objetivo 2: Cumprimento do estatuto da FICV e em especial no que tange o artigo 3° e 4° e seguir em especial o artigo 8°, aprovado pela 20° Conferência Internacional de Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho e Princípios da IRFC. (Artigo 7°, caput e parágrafo único, do Estatuto Social).

Estratégia 1: Desenvolver o tema dentro do Plano Nacional.

- Procedimento para conhecimento das obrigações.
- Procedimento para criar a cultural de cumprimento das obrigações.

Objetivo 3: Garantir que o OC zele pelo cumprimento do Estatuto Social e Regulamento Geral da CVB (Artigo 35°, inciso II, Estatuto Social).

Estratégia 1: Desenvolver o tema dentro do Plano Nacional.

- Procedimento para conhecimento das obrigações.
- Procedimento para criar a cultural de cumprimento das obrigações.
- Procedimento para alocar recursos no orçamento para cumprimento deste plano.

Estratégia 2: Desenvolver o tema dentro do Programa de Reestruturação.

- Procedimento para conhecimento das obrigações.
- Procedimento para criar a cultural de cumprimento das obrigações.
- Procedimento para alocar recursos no orçamento para cumprimento deste plano.

2. POLÍTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivo 1: Atender aos objetivos gerais da CVB (Artigo 10° do Estatuto Social).

Estratégia 1: Melhorar a situação das pessoas mais vulneráveis.

- Procedimento definindo a atividade relacionada a agir em caso de conflito armado, preparando-se na paz para atuar em todos os setores abrangidos pelas Convenções de Genebra e em favor de todas as vítimas de guerra, sejam civis ou militares (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso I, do Estatuto Social).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- Procedimento definindo a atividade relacionada a prestar assistência às pessoas e comunidades afetadas por conflitos armados, outras situações de violência e demais emergências (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso II, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo a atividade de promoção da participação de jovens no trabalho da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso III, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo a atividade de promoção dos Princípios Fundamentais do Movimento a das leis humanitárias internacionais para desenvolver ideais humanitárias entre a população, em especial entre as crianças e jovens (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso IV, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo a atividade relacionada à promoção, desenvolvimento e realização de programas, projetos e serviços que beneficiem a comunidade, conforme as necessidades das pessoas, os planos dos governos, e as peculiaridades regionais, podendo, também, criar e manter cursos livres, técnicos e profissionalizantes, de nível superior, pós-graduação, especialização, mestrado, doutoramento e pesquisa (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso V, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo a atividade para organizar, adequando-se aos planos dos governos, mantida a autonomia da CVB, serviços de socorro de emergência às vítimas de calamidade, seja qual for sua causa, (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso VI, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo a atividade para recrutar, treinar, e empregar o pessoal necessário ao cumprimento da missão da instituição (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso VII, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo a atividade para incentivar a participação da comunidade em geral, especialmente crianças e jovens, nas atividades da instituição (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso VIII, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo a atividade para divulgar os Princípios Humanitários da Cruz Vermelha a fim de desenvolver na população os ideais de paz, respeito mútuo e compreensão entre todos os homens e povos (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso IX, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo a atividade de cooperação com as autoridades públicas para garantir o respeito às normas do Direito Internacional Humanitário à proteção aos emblemas do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso X, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo a atividade na ação de Restabelecimento dos Laços Familiares, de acordo com a Estratégia de Restabelecimento de Laços Familiares adotada pelo Conselho de Delegados da Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso XI, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo a atividade de prestação de serviços na área de saúde, da assistência social e da educação, em especial como auxiliar do Poder Público (Artigo 11°, parágrafo 1°, inciso XII, do Estatuto Social).

Estratégia 2: Atender as adversidades ambientais e diversidades sociais para cada missão:

- Procedimentos para definir atividades para a prevenção de desastres e redução de riscos ambientais e urbanos;
- Procedimentos para definir atividades para a segurança alimentar e acesso à água potável de qualidade;
- Procedimentos para definir atividades para a ampliação do conceito de mundo em paz e difusão do Direito Internacional Humanitário;
- Procedimentos para definir atividades para a melhoria do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e a redução das desigualdades sociais nos municípios brasileiros;
- Procedimentos para definir atividades para a participação da comunidade em programas de cunho humanitário e autogestão comunitária;
- Procedimentos para definir atividades para a medidas contra o analfabetismo, ampliação da oferta de Ensino Profissionalizante e Ensino Especial;

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- Procedimentos para definir atividades para a apoio a populações de migrantes nacionais e internacionais;
- Procedimentos para definir atividades para a ampliação da oferta de saúde, observado o disposto na Lei no 8.080, de 19 de setembro de 1990 - Lei Orgânica do Sistema Único de Saúde (SUS).

Estratégia 3: Desenvolver as atividades econômicas e financeiras da CVB para atender ao objetivo.

- Procedimentos definindo os requisitos para que o Órgão Central e Filiais possam firmar Termos de Parcerias, de Fomento, Convênios e Contratos de Gestão, ou de qualquer natureza com os Governos Federal, Estaduais e Municipais, e Distrito Federal, com pessoas Físicas e Jurídicas, de direito Público ou Privado, para execução das atividades (Artigo 12°, caput do Estatuto social).

- Procedimentos de registro de contratos de prestação de serviços, locação, cessão, comodato, doação e de financiamento em sistema acessível pelas áreas executoras e de controle.

Objetivo 2: Incrementar a elaboração do Planejamento Estratégico.

Estratégia 1: Promover as atividades do planejamento estratégico e sua forma de aderência.

- Procedimentos para definir a estrutura do Planejamento Estratégico da CVB e seu alinhamento ao Plano Estratégico da Federação Internacional da Cruz Vermelha e do Movimento Internacional da Cruz Vermelha.
- Procedimentos para definir processo de aprovação e revisão do Plano Estratégico da CVB.
- Procedimentos para definir o grau de interdependência dos Planos das Filias e o Plano Estratégico Nacional.
- Procedimentos de capacitação e qualificação profissional dos profissionais e conselheiros envolvidos no processo de desenvolvimento do Plano e sua execução.

3. POLÍTICA DE GOVERNANÇA

Objetivo 1: Garantir a Governança da Instituição. (Artigo 18° do Estatuto Social).

Estratégia 1: Fortalecer os Órgãos de Governança. (Artigo 19° do Estatuto Social).

- Desenvolver procedimentos de indicação dos membros.
- Desenvolver procedimentos para convocação.
- Desenvolver procedimentos de votação das decisões.
- Desenvolver procedimentos de preparação de atas e registros.
- Desenvolver procedimentos de acompanhamento das providencias e relacionadas às decisões.
- Desenvolver procedimentos de capacitação e qualificação dos membros dos Órgãos de Governança.
- Desenvolver Procedimentos de avaliação de desempenho dos membros dos Órgãos de Governança.

Estratégia 2: Fortalecer os Órgãos de Gestão. (Artigo 20° do Estatuto Social).

- Desenvolver procedimentos de indicação dos membros.
- Desenvolver procedimentos para convocação.
- Desenvolver procedimentos de votação das decisões.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- Desenvolver procedimentos de preparação de atas e registros.
- Desenvolver procedimentos de acompanhamento das providências relacionadas às decisões.
- Desenvolver procedimentos de capacitação e qualificação dos membros dos Órgãos de Gestão.
- Desenvolver procedimentos de avaliação de desempenho dos membros dos Órgãos de Gestão.

Estratégia 3: Fortalecer os Órgãos de Assessoramento. (Artigo 21° do Estatuto Social).

- Desenvolver Procedimentos de indicação dos membros.
- Desenvolver Procedimentos para convocação.
- Desenvolver Procedimentos de votação das decisões.
- Desenvolver Procedimentos de preparação de atas e registros.
- Desenvolver Procedimentos de acompanhamento das providências relacionadas às decisões.
- Desenvolver Procedimentos de capacitação e qualificação dos membros dos Órgãos de Assessoramento.
- Desenvolver procedimentos de avaliação de desempenho dos membros dos Órgãos de Assessoramento.

Estratégia 4: Fortalecer os Órgãos de Apoio. (Artigo 22° do Estatuto Social).

- Desenvolver Procedimento para governança, gestão, auditoria, controle e fiscalização do Instituto Nacional da Cruz Vermelha Brasileira (Artigo 22°, caput, inciso I, do Estatuto Social).
- Desenvolver Procedimento para governança, gestão, auditoria, controle e fiscalização do Centro de Memória da Cruz Vermelha Brasileira (Artigo 22°, caput, II, do Estatuto Social).
- Desenvolver Procedimento para governança, gestão, auditoria, controle e fiscalização das Unidades próprias de Saúde, de Ensino, de Pesquisa e de Assistência social vinculadas às Filiais (Artigo 22°, caput, inciso I, do Estatuto Social).

Objetivo 3: Atender os papéis Institucionais da Junta de Governo (Artigo 33° do Estatuto Social).

Estratégia 1: Fortalecer as competências da JGN.

- Procedimentos relacionados às regras nacionais Financeiras (Artigo 33°, Inciso XVIII, do Estatuto Social).
- Procedimentos relacionados às regras nacionais contábeis (Artigo 33°, Inciso XVIII, do Estatuto Social).
- Procedimentos relacionados às regras nacionais para controle e gestão patrimonial (Artigo 33°, Inciso XVIII, do Estatuto Social).
- Procedimentos relacionados às regras nacionais de recursos humanos (Artigo 33°, Inciso XVIII, do Estatuto Social).
- Procedimentos relacionados às regras nacionais de compras (Artigo 33°, Inciso XVIII, do Estatuto Social).
- Procedimentos relacionados às regras nacionais de controles internos (Artigo 33°, Inciso XVIII, do Estatuto Social).
- Procedimentos relacionados às regras nacionais para uso de auditoria independente (Artigo 33°, Inciso XVIII, do Estatuto Social).
- Procedimentos para documentos suporte de suporte para as transações da Sociedade Nacional (Artigo 63°, caput, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para guarda e arquivo de documentos a serem zeladas pelas SG (Artigo 63°, parágrafo único, do Regulamento Geral).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Objetivo 3: Atender os papéis Institucionais da CVB, através do Órgão Central. (Artigo 13° do Estatuto Social).

Estratégia 1: Definir os papeis institucionais do Órgão Central.

- Procedimentos para definir o papel normativo para apoiar, e coordenar os esforços das Missões da CVB (Artigo 13°, parágrafo 1º, inciso I, do Estatuto Social da CVB).
- Procedimentos para fiscalizar, orientar e regular as atividades das Filiais (Artigo 13°, parágrafo 1º, inciso I, do Estatuto Social da CVB).
- Procedimentos para conceber programas de abrangência nacional (Artigo 13°, parágrafo 1º, inciso I, do Estatuto Social da CVB).
- Procedimentos para promover treinamentos (Artigo 13°, parágrafo 1º, inciso I, do Estatuto Social da CVB).
- Procedimentos para divulgar a legislação humanitária internacional, as Convenções de Genebra e as atividades da CVB (Artigo 13°, parágrafo 1º, inciso I, do Estatuto Social da CVB).
- Procedimentos para definir a atuação como responsável pelas ações operacionais desenvolvidas onde não existam filiais (Artigo 13°, parágrafo 1º, inciso I, do Estatuto Social da CVB).
- Procedimento para atuar como responsável pelas ações operacionais desenvolvidas onde não existam filiais estaduais, podendo delegar tais ações a outras filiais, quando necessário; e (Artigo 13°, parágrafo 1º, inciso II, do Estatuto Social da CVB).
- Procedimento para representar a CVB no âmbito Internacional (Artigo 13°, parágrafo 1º, inciso III, do Estatuto Social da CVB).

Objetivo 4: Assegurar a representatividade Internacional, Federal, Estadual e Municipal. (Artigo 15° do Estatuto Social).

Estratégia 1: Definir os papeis para os diferentes ambientes de representatividade da CVB.

- Procedimento para representação internacional da CVB (Artigo 15°, parágrafo único, do Estatuto Social).
- Procedimento para representação da CVB perante o Governo Federal (artigo 16°, caput, do Estatuto Social).
- Procedimento para representação da CVB, junto aos Governos Estaduais e Municipais (Artigo 17°, caput, do Estatuto Social).
- Procedimentos de penalidades em caso de não cumprimento do processo de representação.

Objetivo 5: Assegurar a capacidade do fluxo das Informações Gerenciais.

Estratégia 1: Dimensionar o tramite das Informações gerenciais.

- Procedimentos para definir os sistemas de informação gerencial a ser utilizados pela CVB-OC e Filiais a fim de compatibilizar a troca de informações e permitir os devidos, controles e fiscalização.

4. POLÍTICA ECONÔMICA-FINANCEIRA

Objetivo 1: Assegurar a capacidade orçamentária.

Estratégia 1: Dimensionar o orçamento

- Procedimentos para elaboração do orçamento anual da CVB (Artigo 58°, parágrafo 1°, do Regulamento Geral).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- Procedimentos relacionados à aprovação do orçamento anual e a definição de limites de receitas e despesas (Artigo 58°, caput, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para administração do orçamento anual pelo SG (Artigo 42°, inciso II, do Estatuto Social).

Estratégia 2: Regularizar a contribuição compulsória.

- Procedimentos para definição e decisão do valor da Contribuição Compulsória (Artigo 29°, Inciso XV e Artigo 73º, do Estatuto Social).
- Procedimentos para regular a determinação de que nenhuma Filial tem o direito à imunidade, ou isenção, quanto ao pagamento da Contribuição Compulsória (Artigo 67°, parágrafo único, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para aplicação das penalidades pela inadimplência do não pagamento da Contribuição Compulsória (Artigo 69°, Incisos I a V, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para cobrança de percentual das doações recebidas pelas Filiais (Artigo 70°, caput e parágrafo único, do Regulamento Geral).
- Procedimentos que a JGN proporá à AN, para definição dos percentuais de cada Filial para pagamento da Contribuição Estatutária Obrigatória (BAREMO) (Artigo 59°, parágrafo único, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para definição de regras nacionais relacionadas a despesas essências que devem ser consideradas quanto a definição, alocação em orçamento nacional, plano de contas e mecanismos de controle, e para fins de cálculo da contribuição compulsória (Artigo 68°, e suas alíneas (a) a (j), do Regulamento Geral).

Objetivo 2: Assegurar o patrimônio da CVB**.**

Estratégia 1: Dimensionar e preservar o patrimônio.

- Procedimentos para classificação nacional dos itens que compõe o patrimônio social da CVB para controle (Artigo 75°, incisos de I a VI, do Estatuto Social e Artigo 73°, incisos I a VI, do Regulamento Geral).
- Procedimentos de gestão e controle do Patrimônio Social da CVB (Artigo 82°, Inciso VII, do Estatuto Social).
- Procedimentos para destinação do Patrimônio Social das Filias em caso de dissolução das mesmas (Artigo 84°, parágrafo 1°, inciso VII, alínea b., do Regulamento Geral).
- Procedimento nacional para padronização da documentação mínima necessária para controle, gestão e preservação do patrimônio social da CVB.

Objetivo 3: Preservar a idoneidade contábil.

Estratégia 1: Assegurar a confiabilidade e execução contábil.

- Procedimentos nacionais para utilização dos Princípios Fundamentais de Contabilidade para a CVB e Filiais (Artigo 71°, parágrafo 3°, Inciso I, Estatuto Social).
- Procedimentos para aplicação das Normas Brasileiras de Contabilidade, pertinentes às Organizações do Terceiro Setor (Artigo 71°, parágrafo 3°, inciso II).
- Procedimentos relacionados a prazos para conclusão, consolidação e encerramento dos trabalhos contábeis da CVB e Filiais (Artigo 80°, parágrafo 1° e 2°, do Estatuto Social).
- Procedimentos e regras para aplicação de penalidades em caso do não cumprimento das obrigações contábeis, pelo OC e Filiais (Artigo 80°, parágrafo 3°, do Estatuto Social).
- Procedimentos para manuseio e checagem dos documentos contábeis, quanto à conformidade legal e fiscal (Artigo 63°, parágrafo único, do Regulamento Geral).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- Procedimentos e regras para elaboração do Plano de Contas Nacional (Artigo 78°, parágrafo 1°, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para encerramento do exercício Financeiro da CVB e a apuração das respectivas demonstrações financeiras das Filiais (Artigo 77°, caput, do Regulamento Geral).
- Procedimentos com relação às obrigações das Filiais e OC com datas e providências para fechamento da contabilidade anual da CVB (Artigo 80°, parágrafo 1° e 2°, do Estatuto Social).
- Procedimento para elaboração e divulgação do balancete mensal (Artigo 80°, parágrafo 4°, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo as penalidades pelo não cumprimento das obrigações de elaboração e divulgação do Balanço anual e balancetes mensais (Artigo 80°, parágrafo 3°, do Estatuto Social e artigo 78°, parágrafo 2°, do Regulamento Geral).

Objetivo 4: Preservar, controlar e liquidar os passivos.

Estratégia 1: Adotar medidas para a gestão dos passivos.

- Procedimentos da Comissão de Finanças para solicitar dos órgãos de governança, ou de gestão, para apresentação de quaisquer documentos que gerem efeitos sobre os ativos e passivos de forma direta e indireta (Artigo 46°, inciso III, do Estatuto Social).
- Procedimentos para que se possa assegurar a legitimidade do passivo (Artigo 77°, inciso IV, do Estatuto Social).
- Procedimentos de controle e mitigação de passivos previdenciários e trabalhistas.
- Procedimento de controle de passivos tributários.
- Procedimento de controle de passivos com relação ao consumidor.
- Procedimento de controle de passivos judiciais.
- Procedimento de controle de passivos relacionados a fraudes.
- Procedimento de controle de passivos relacionados a corrupção.
- Procedimentos de controle de passivos de contratos assumidos com terceiros.

Objetivo 5: Acesso a contribuições Internacionais.

Estratégia 1: Adoção de medidas para obtenção dos recursos internacionais.

- Procedimentos para acesso a recursos financeiros internacionais para enfrentamento de emergências e crise humanitárias.

Objetivo 6: Dimensionar e controlar os aspectos financeiros da CVB.

Estratégia 1: Adoção de medidas de controle financeiro

- Procedimentos de tesouraria.
- Procedimentos de contas a pagar e contas a receber.
- Procedimentos de relacionamento junto aos bancos.
- Procedimentos para aplicação de recursos financeiros.
- Procedimentos para liberação e uso de recursos financeiros para o enfrentamento das ações de emergência e crises humanitárias.
- Procedimento para arquivo de documentos financeiros.
- Procedimento para pontos de controles.

Estratégia 2: Adoção de medidas fiscais e tributarias.

- Procedimentos de controles do cumprimento das obrigações fiscais e tributárias.
- Procedimentos para solicitação e gestão de isenções fiscais e imunidade tributária.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- Procedimentos de prestação de contas com relação a isenções fiscais e imunidade tributária.

Estratégia 3: Adoção de medidas para uso de verbas de representação.

- Procedimentos para definir valores das verbas de representação.
- Procedimentos para uso de verbas de representação, alimentação, hospedagem, despesas de viagem, despesas em ações de emergências e crises humanitárias**.**

5. POLÍTICA DE COMPLIANCE E CONTROLES INTERNOS.

Objetivo 1: Assegurar a capacidade de *Compliance* e Controles Internos.

Estratégia 1: Dimensionar e Definir o Sistema de Controles Internos.

- Procedimentos para regular a determinação de realização de auditorias, solicitação de contratação externa e de como solicitar providências a Unidade de Controles Internos por parte da Comissão de Finanças (Artigo 46°, inciso II, do Estatuto Social).
- Procedimentos para a criação e capacitação das Unidades de Controles Internos, no OC e Filiais, que obrigatoriamente deverão ser criadas (Artigo 80°, caput, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para implantação e revisão das diretrizes da JGN, com relação às prioridades das atribuições das Unidades de Controles Internos (Artigo 81°, alíneas (a), (b) e (c), do Regulamento Geral).
- Procedimentos e regras nacionais para o exercício da fiscalização, contábil e financeira, orçamentaria e patrimonial (Artigo 77°, caput, do Estatuto Social).
- Procedimentos e regras nacionais para assegurar que as despesas sejam realizadas segundo princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Artigo 77°, caput, do Estatuto Social).
- Procedimentos para definição nacional do conjunto de atividades, planos, rotinas e procedimentos interligados, que são estabelecidos para assegurar que os objetivos da CVB sejam alcançados de forma confiável e concreta (Artigo 77°, Parágrafo único, do Estatuto Social).
- Procedimentos nacionais para identificação de desvios ao longo da gestão, garantindo a mitigação da ocorrência de improbidade e irregularidades (Artigo 77°, parágrafo único, do Estatuto Social).
- Procedimentos nacionais de como devem ser observadas as Normas legais, Instruções Normativas, Estatuto, Regimento e leis do setor (Artigo 77º, inciso I, do Estatuto Social).
- Procedimentos que assegurem nas informações contábeis, financeiras, administrativas e operacionais a: exatidão, confiabilidade, integridade e oportunidade (Artigo 77º, inciso II, do Estatuto Social).
- Procedimentos para evitar cometimentos de erros, desperdícios, práticas antieconômicas e fraudes (Artigo 77º, inciso III, do Estatuto Social).
- Procedimentos para salvaguardar os ativos financeiros e físicos, quanto a sua boa e regular utilização (Artigo 77º, inciso IV, do Estatuto Social).
- Procedimentos para assegurar a legitimidade dos passivos (Artigo 77º, inciso IV, do Estatuto Social).
- Procedimentos para assegurar a aderência das atividades das Filiais, as normas, planos e procedimentos emanados pelo OC (Artigo 77º , inciso V, do Estatuto Social).
- Procedimentos para emissão de relatório mensal da Unidade de Controles Internos para a Comissão de Finanças e JGN (Artigo 79°, parágrafo 2°, do Estatuto Social).
- Procedimento para que a JGN possa aprovar as regras nacionais de padronização de Controles Internos (Artigo 33°, inciso XVIII, do Estatuto Social).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- Procedimentos para checagem quanto ao trâmite interno, verificação de níveis de autorizações e conteúdo dos documentos contábeis (Artigo 63°, parágrafo único, do Regulamento Geral).

Estratégia 2: Garantir Integridade e *Compliance* da CVB.

- Procedimentos de distribuição de brindes, patrocínios, premiação e realização de eventos com agentes públicos e ou privados.
- Procedimentos para uso e segurança dos canais de denúncia (Artigo 52º e 56º).
- Procedimentos de investigação em casos de denúncia ou verificação de desvios de conduta, ética, integridade. (Artigo 52º e 56º).
- Procedimentos ante fraude, corrupção e improbidade administrativa (Artigo 52º).
- Procedimentos para penalidades em caso de desvios de conduta, não cumprimento de Políticas e Princípios da CVB e IFRC (Artigo 52º e 56º).
- Procedimento de avaliação previa da integridade e *Compliance* dos financiadores e doadores (Artigo 67º e 71º).
- Procedimentos para doações não financeiras quanto ao recebimento, armazenamento, controle e distribuição (Artigo 71º).
- Procedimento de avaliação jurídica previa à assunção de obrigações com terceiros.
- Procedimentos para análise e aprovação de propostas de financiamento e doações com contrapartida, tanto nos aspectos técnicos, financeiros, jurídicos, controles internos, gestão de contratos e de desenvolvimento (Artigo 12º).

Estratégia 3: Regular (izar) a emissão de Certificado de Regularidade Econômica-Fiscal e judicial.

- Procedimento para definição dos documentos e informações necessárias para garantir que a Filial possa ter direito ao Certificado de Regularidade Econômico-Fiscal e Judicial, que objetiva manter a idoneidade e a integridade patrimonial da Sociedade Nacional e atenuar riscos de imagem (Artigo 28°, caput, do Regulamento Geral).
- Procedimentos que definam as regras de emissão de Certificados de Regularidade Econômico – Fiscal e Judicial da CVB-OC e das Filiais que serão aprovadas pela JGN (Artigo 42°, inciso XV, e Artigo 33°, inciso XIX, do Estatuto Social).
- Procedimentos para aprovação pela JGN da definição do calendário de entrega da documentação necessária para obtenção do Certificado de Regularidade do ano subsequente (Artigo 28°, parágrafo 3°, do Regulamento Geral).

Estratégia 4: Regular (izar) o uso de bens em prol da CVB.

- Procedimentos de uso de bens próprios.
- Procedimentos de uso de bens de terceiros

6. POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.

Objetivo 1: Salvaguardar a Instituição.

Estratégia 1: Fortalecer a capacidade de definir e de dimensionar os riscos.

- Procedimentos de identificação e avaliação preliminar de riscos para projetos, ações e atividades.
- Procedimento para gerenciamento de riscos estratégicos e institucionais.
- Procedimento para gerenciamento de riscos para recebimento de doações.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

- Procedimento para gerenciamento de riscos reputacionais.
- Procedimento para gerenciamento de riscos patrimoniais.
- Procedimentos para gerenciamento de riscos de passivos.

Estratégia 2: Assegurar a proteção de bens e pessoas.

- Procedimentos de avaliação de quais bens e atividades que necessitam a contratação de seguros.
- Procedimentos de controle das apólices de seguro.
- Procedimentos para controle e fiscalização da gestão de seguros.

Estratégia 3: Assegurar a integridade física de bens e pessoas.

- Procedimentos de segurança e de conduta previstos nas NR's.
- Procedimentos de segurança e de conduta previstos na legislação nacional.
- Procedimentos de segurança e de conduta previstos no Estatuto da CVB.
- Procedimentos de segurança e de conduta previstos nas normas da FIRC.

Estratégia 4: Assegurar a integridade jurídica da Instituição.

- Procedimentos para definir quais obrigações devem ser precedidas de parecer jurídico.

7. POLÍTICA DE TRANSPARÊNCIA.

Objetivo 1: Contribuir para Credibilidade e Integridade**.**

Estratégia 1: Promover a transparência através da divulgação do Balanço Social e Relatórios Anuais.

- Procedimentos para que a JGN possa emitir parecer sobre o relatório Anual da CVB, consolidado com os relatórios das Filiais (Artigo 64°, caput, do Regulamento Geral).
- Procedimentos com regras nacionais para consolidação e elaboração dos relatórios Anuais de atividades (Artigo 75°, caput, do Regulamento Geral e Artigo 11° e Artigo 33°, inciso II, do Estatuto Social).
- Procedimentos Nacionais para divulgação dos Relatórios Anuais de Atividades, e do Balanço Contábil.
- Procedimentos para aplicação de penalidades para a não entrega do relatório, ou em caso de atrasos (Artigo 76°, parágrafo 1°, do Regulamento Geral).

Estratégia 2: Promover a transparência através da divulgação do Balanço Contábil e Balancete.

- Procedimentos para encerramento do exercício Financeiro da CVB e a apuração das respectivas demonstrações financeiras das Filiais (Artigo 77°, caput, do Regulamento Geral).
- Procedimentos com relação às obrigações das Filiais e OC com datas e providências para fechamento da contabilidade anual da CVB (Artigo 80°, parágrafo 1° e 2°, do Estatuto Social).
- Procedimento para elaboração e divulgação do balancete mensal (Artigo 80°, parágrafo 4°, do Estatuto Social).
- Procedimento definindo as penalidades pelo não cumprimento das obrigações de elaboração e divulgação do Balanço anual e balancetes mensais (Artigo 80°, parágrafo 3°, do Estatuto Social e artigo 78°, parágrafo 2°, do Regulamento Geral).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Estratégia 3: Promover a transparência por meio da prestação de contas.

- Procedimentos e definição de regras nacionais de prestação de contas (Artigo 54°, Inciso II, alínea e, do Estatuto Social).
- Procedimentos definindo as penalidades pelo não cumprimento das obrigações de prestação de contas (Artigo 78°, parágrafo 2°, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para a prestação de contas de despesas e uso de materiais e recursos de terceiros em campanhas e nas operações de emergência e em crises humanitárias (Artigo 82°, inciso V, do Estatuto Social).
- Procedimentos para difusão e padronização da consolidação das prestações de contas da CVB-OC e das Filiais (Artigo 82°, parágrafo 1°e 2°, do Estatuto Social).
- Procedimentos para disponibilização das informações financeiras e contábeis aos membros da CVB, quando solicitado pelos mesmos (Artigo 82°, inciso I, do Estatuto Social).
- Procedimentos para encaminhamento da prestação de contas da CVB, para aprovação da Assembleia Nacional (Artigo 29°, inciso VIII, do Estatuto Social).
- Procedimentos para a Comissão de Finanças possa emitir parecer sobre os processos de prestação de contas (Artigo 46°, inciso I, do Estatuto Social).

8. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING.

Objetivo 1: Preservar o uso da marca

Estratégia 1: Adotar padrões para uso do nome e sinal.

- Procedimento para portar, utilizar e reproduzir o uso no nome e sinal da Cruz Vermelha (Artigo 9°, caput, parágrafo 1° e 2°, Estatuto Social).
- Procedimentos sobre restrições e penalidades previstas, para uso do nome e do sinal Cruz Vermelha, (Artigo 4°, parágrafo 2°, Regulamento Geral).
- Procedimentos a serem adotados em caso de observância de uso ilegal do nome ou do sinal da Cruz Vermelha (Artigo 4°, parágrafo 3°e 4°, Regulamento Geral).

Estratégia 2: Incrementar a comunicação.

- Procedimento para comunicação interna.
- Procedimento para definição das características mínimas necessárias para indicação e porta voz da CVB-OC e Filiais, durante o enfrentamento de crises humanitárias, emergências e atividades de campo

Estratégia 3: Estabelecer regras para Propaganda e Marketing.

- Promover o endomarketing.
- Estabelecer regras e diretrizes para marketing e publicidades.

Estratégia 4: Desenvolver a Comunicação Social

- Procedimento para promover a visibilidade das ações humanitárias
- Procedimento para desenvolver o planejamento de atividades de promoção institucional.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

9. POLÍTICA DE PRESERVAÇÃO DA UNIDADE NACIONAL.

Objetivo 1: Preservar a coesão e a unidade nacional.

Estratégia 1: Fortalecimento da Sociedade Nacional.

- Procedimento para ressaltar a Organização Federativa da CVB, citada no artigo 1° do Estatuto, assegurando a autonomia da Filiais, cabendo ao OC assegurar o Princípio da Unidade, a partir de um processo de prestação de contas unificado da Sociedade Nacional (Artigo 14°, parágrafo 3°, do Estatuto Social).
- Procedimento para garantir que toda a estrutura da CVB obedeça ao mandato de uma Sociedade Nacional de Cruz Vermelha (Artigo 35°, inciso XI, do Estatuto Social).
- Procedimentos regulamentares que disciplinam o funcionamento da CVB, em todo o território nacional, observando o Princípio da Unidade (Artigo 33°, inciso VII, do Estatuto Social).

Estratégia 2: Incremento da presença da CVB em todas as regiões do país.

- Procedimentos para atender a Organização Federativa da CVB na sua plenitude (Art. 13, caput e seus parágrafos, do Estatuto Social).
- Procedimentos para estabelecer a Organização Federativa para atender o Princípio Fundamental da Unidade do Movimento Internacional (Art. 14, caput e seus parágrafos, do Estatuto Social).

Estratégia 3: Contribuição para a atuação dos órgãos federais, estaduais e municipais.

- Capacitar a CVB para cooperar com os órgãos públicos (Art. 15, do Estatuto Social).
- Promover a interação e a cooperação entre os diversos órgãos da Administração Pública responsáveis pelas correspondentes áreas de ajuda humanitária nas instâncias dos três Poderes, aprimorando os processos de coordenação afins (Art. 17, do Estatuto Social)

10. POLÍTICA PARA FINANCIAMENTO COM RECURSOS PÚBLICOS E RECURSOS PRÓPRIOS DE PROGRAMAS E PROJETOS.

Objetivo 1: Assegurar a Capacidade Orçamentária para financiamento de Programas e Projetos.

Estratégia 1: Financiamento com Recursos Públicos.

- Procedimentos para contratação de recursos públicos para financiar programas e projetos da CVB. (Artigo 12°, caput e parágrafo único, do Estatuto Social).
- Procedimentos para prestação de contas aos respectivos órgãos públicos de controles internos e externos (Artigo 18°, parágrafo único, do Estatuto Social).
- Procedimentos para disponibilizar a interessados suas certidões de regularidade jurídico-fiscal, bem como as demonstrações financeiras / contábeis e relatórios de auditorias regulares (Artigo 62°, inciso III, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para divulgação obrigatória dos projetos desenvolvidos em parceria com o Poder Público Federal, estadual ou municipal, no site da CVB Nacional, assim como no site do local onde o projeto estiver sendo desenvolvido (Artigo 64°, parágrafo único, do Regulamento Geral).

Estratégia 2: Financiamento com Recursos Próprios (inclusive Recursos da FICV e CICV).

- Procedimentos para normatizar a obtenção de receitas ordinárias e extraordinárias da CVB (Art. 72 do Estatuto Social da CVB).
- Procedimentos sobre a contribuição compulsória das Filiais (Art. 73 do Estatuto Social).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

11. POLÍTICAS DE AUDITORIA E FISCALIZAÇÃO.

Objetivo 1: Assegurar a Capacidade de Fiscalização da CVB.

Estratégia 1: Estimular a Fiscalização Independente e externa.

- Procedimentos para o controle externo das contas anuais da CVB quando da realização por auditores independentes e por auditores públicos nos casos exigidos pela legislação (Artigo 82°, caput, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para execução da auditoria de avaliação de gestão ou contábil, com relação a certificar a regularidade das contas e verificar a execução de contratos, convênios, acordos ou ajustes, a probidade na aplicação dos recursos públicos ou privados e na guarda e administração de valores e outros bens a elas confiados (Artigo 79°, caput, do Estatuto Social e do artigo 83°, caput, do Regulamento Geral).
- Procedimentos para aprovação das regras de auditoria independente pela JGN (Artigo 33°, inciso XVIII, do Estatuto Social).
- Procedimento para definição de escopo da autoria externa independente (Artigo 46°, inciso II, do Estatuto Social).
- Procedimento para escolha das empresas de auditoria externa independente (Artigo 46°, inciso II, do Estatuto Social).
- Procedimentos de alçada de aprovação da contratação (Artigo 46°, inciso II, do Estatuto Social).
- Procedimentos de contratação (Artigo 46°, inciso II, do Estatuto Social).
- Procedimentos para aprovação dos relatórios da auditoria, divulgação e implantação das recomendações (Artigo 46°, inciso II e IV, do Estatuto Social).
- Estratégia 2: Estimular a Fiscalização Interna.
- Procedimentos para a realização de Auditorias de Avaliação de Gestão ou Contábil (Art. 79, do Estatuto Social).

12. POLÍTICAS PARA ESTABELECIMENTO DE COOPERAÇÃO COM ENTIDADES PÚBLICAS E PRIVADAS (NACIONAIS E INTERNACIONAIS).

Objetivo 1: Assegurar a Cooperação com Entidades Públicas e Privadas.

Estratégia 1: Contribuir para a atuação dos órgãos federais, estaduais e municipais no campo Humanitário.

- Procedimentos para atuação conjunta nas campanhas e nas ações de emergência e crises humanitárias, com entidades públicas (Artigo 12º, do Estatuto Social).

Estratégia 2: Contribuir para a atuação das Instituições privadas no campo Humanitário.

- Procedimentos para atuação conjunta nas campanhas e nas ações de emergência e crises humanitárias, com entidades privadas (Artigo 12º, do Estatuto Social).

Estratégia 3: contribuir para a atuação do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e Crescente Vermelho.

- Procedimentos para atuação conjunta nas campanhas e nas ações de emergência e crises humanitárias, com entidades do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e Crescente Vermelho, dentro e fora de Território Nacional (Artigo 10º e 11º, do Estatuto Social).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

13. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo 1: Assegurar Quadros com Recursos Humanos Competentes.

Estratégia 1: Manter quadros adequados.

- Procedimentos para contratação, promoção, avaliação, desligamento, substituição de cargos chaves, remuneração de colaboradores, de acordo com o Organograma existente.
- Procedimentos para preenchimento de requisitos para permitir que colaboradores e voluntários possam estar envolvidos em ações externas, ações humanitárias e em emergências com segurança e condutas compatíveis.
- Procedimentos para indicação de responsáveis técnicos e gerenciais em projetos, campanhas, operações de emergência e nas crises humanitárias.

Objetivo 2: Valorizar a Meritocracia e a qualificação continuada.

Estratégia 1: Qualificação continuada.

- Procedimentos de treinamentos técnicos e administrativos para qualificação de colaboradores, voluntários e conselheiros.

Estratégia 2: medir o desempenho funcional.

- Procedimentos para avaliação de desempenho dos colaboradores, voluntários e conselheiros.

Estratégia 3: adequar o comportamento disciplinar.

- Procedimentos para aplicação de penalidades por descumprimento dos códigos de ética, de condutas e políticas.
- Procedimentos para benefícios a serem oferecidos.

14. POLÍTICA DE COMPRAS E CONTROLES DE ESTOQUE.

Objetivo 1: Assegurar Compras e Contratações Adequadas e Oportunas.

Estratégia 1: Padronizar o processo de compras e contratações.

- Procedimentos para elaboração de Termos de Referência para solicitação de contratação de serviços, produtos e materiais.
- Procedimentos de contratação de serviços, consultorias, materiais, equipamentos, veículos, necessidades para uso em ações de emergência e crises humanitárias.
- Procedimentos de contratação de serviços, consultorias, materiais, equipamentos, veículos, para uso administrativo.
- Procedimento para requisição de compras.
- Procedimento para seleção de fornecedor.
- Procedimento para cotação.
- Procedimento para emissão de ordem de compra.
- Procedimentos para alçadas de aprovações dos processos de compras.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Objetivo 2: Assegurar a Manutenção de Estoque Adequado.

Estratégia 1: Controlar o Estoque existente.

- Procedimentos para recebimento de produtos e serviços.
- Procedimentos de controle de estoques.
- Procedimentos para saída de material do Estoque.

15. POLÍTICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI).

Objetivo 1: Aprimorar o uso de TI na CVB.

Estratégia 1: Dotar a CVB de recursos de TI atualizados.

- Procedimentos para dotar a CVB de recursos de TI modernos para atender as suas necessidades.

Estratégia 2: dotar a CVB de um painel de controle da Gestão informatizado (BSC).

- Procedimentos para informatizar a Gestão e criar um painel de controle gerencial.
- Procedimentos de acessos.
- Procedimentos de proteção e segurança.
- Procedimento para segurança da rede de comunicação de dados.
- Procedimento para backup.

Estratégia 3: informatizar os processos da CVB.

- Procedimentos redundância e backups e copias.
- Procedimentos de acessos.
- Procedimentos para atender a LGPD.
- Procedimentos de proteção e segurança.
- Procedimento para segurança física das instalações.
- Procedimento para segurança da rede de comunicação de dados.
- Procedimento para backup.

Estratégia 4: realizar a transformação Digital.

- Procedimentos para criar, contratar ou adotar sistemas que possibilitem a inclusão digital nas ações da CVB.
- Procedimentos para transformar ações presenciais em ações virtuais naquilo que for possível.

16. POLÍTICA DE CAPTAÇÃO E DOAÇÕES.

Objetivo 1: Aprimorar a Captação de Recursos.

Estratégia 1: Captar Recursos Financeiros.

- Procedimento para solicitação de doações financeiras.

Estratégia 2: Captar Recursos não Financeiros**.**

- Procedimentos para doações não financeiras quanto ao recebimento, armazenamento, controle e distribuição.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Estratégia 3: Financiar Ações Futuras.

- Procedimentos para buscar perenizar a obtenção de recursos financeiros, de modo a manter um financiamento futuro das ações da CVB.
- Procedimentos para buscar perenizar a obtenção de recursos não financeiros, de modo a manter as ações futuras da CVB.

17. POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DESEMPENHO.

Objetivo 1: Aprimorar a Avaliação do Desempenho Organizacional.

Estratégia 1: Avaliar o desempenho Organizacional**.**

- Procedimentos para definir os Objetivos desse tipo de avaliação.
- Procedimentos para definir qual o tipo de avaliação de desempenho a ser adotada.
- Procedimentos para definir os questionamentos de avaliação de desempenho.
- Procedimentos para definir a Escala de avaliação.
- Procedimentos para comunicar os colaboradores e líderes.
- Procedimentos para aplicação da avaliação de desempenho.
- Procedimentos para análise da avaliação aplicada.
- Procedimentos para comunicar o resultado da avaliação.
- Procedimentos para definição de indicadores de desempenho a ser adotado para controle dos projetos, em especial: prazos, índices de reajuste, condições de faturamento, demais obrigações e deveres.
- Procedimentos para avaliação de desempenho de projetos, atividades, campanhas, operações de emergência e no atendimento a crises humanitárias.

Objetvio 2: Aprimorar a Avaliação do Desempenho Funcional ou profissional.

Estratégia 1: Avaliar o Desempenho Profissional.

- Procedimentos para definir os Objetivos desse tipo de avaliação.
- Procedimentos para definir qual o tipo de avaliação de desempenho a ser adotada.
- Procedimentos para definir os questionamentos de avaliação de desempenho.
- Procedimentos para definir a Escala de avaliação.
- Procedimentos para comunicar os colaboradores e líderes.
- Procedimentos para aplicação da avaliação de desempenho.
- Procedimentos para análise da avaliação aplicada.
- Procedimentos para comunicar o resultado da avaliação.

18. POLÍTICA DE CONTROLE DE SERVIÇOS DE APOIO.

Objetivo 1: Terceirização de Ações que não atendam à Atividade-Fim da CVB.

Estratégia 1: Levantar as Atividades consideradas Atividades-Fim e consideradas não Atividade-Fim (ou de Apoio).

- Procedimentos para definir as atividades-fim da CVB.
- Procedimentos para definir as atividades que podem ser consideradas de apoio (segurança, documentação, restaurante, limpeza, portaria, manutenção, logística, preservação do patrimônio e memória, almoxarifado etc.).

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Estratégia 2: Ações regulamentando a terceirização de atividades de apoio.

- Procedimentos de gestão e controle dos serviços de apoio (segurança, documentação, restaurante, limpeza, portaria, manutenção, logística, preservação do patrimônio e memória, almoxarifado etc.).

19. POLÍTICA E PROCEDIMENTOS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL.

Objetivo 1: Adotar as melhores práticas de gestão.

Estratégia 1: Estabelecer as melhores práticas úteis à CVB.

- Procedimentos para implantar métodos para integrar a execução da gestão, envolvendo as melhores práticas.
- Procedimentos para monitorar, avaliar e controlar as iniciativas e ações estratégicas.

Objetivo 2: Estabelecer o Sistema de Informações Gerenciais da CVB.

Estratégia 1: Padronizar o Sistema de Informações Gerenciais da CVB-OC e Filiais.

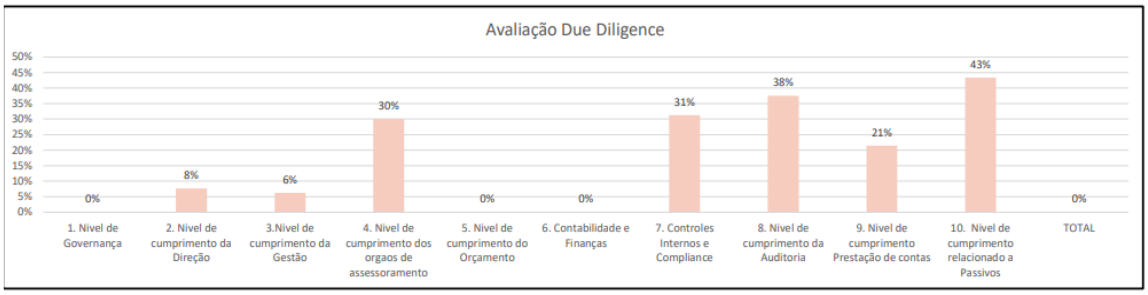
- Procedimentos para definir os sistemas de informações gerenciais a serem utilizados pela CVB-OC e Filiais a fim de compatibilizar a troca de informações e permitir os devidos controles e fiscalização.
- Procedimentos para garantir a confiabilidade e transparência dos processos de decisão e divulgação das informações.

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Anexo 2
Due Dilligence

Resultados da Due Dilligence - Sociedade Nacional -

Categoria	Score	Score in %
1. Nivel de Governança	0	0%
2. Nivel de cumprimento da Direção	2	8%
3.Nivel de cumprimento da Gestão	2	6%
4. Nivel de cumprimento dos orgaos de assessoramento	3	30%
5. Nivel de cumprimento do Orçamento	0	0%
6. Contabilidade e Finanças	0	0%
7. Controles Internos e Compliance	5	31%
8. Nivel de cumprimento da Auditoria	3	38%
9. Nivel de cumprimento Prestação de contas	3	21%
10. Nivel de cumprimento relacionado a Passivos	13	43%
TOTAL	0	0%



Prioridades da Sociedade Nacional baseados nos resultados de avaliação da Due Diligence					
No.	**Questão Relacionada**	**Prioridade**	**Responsavel**	**Prazo**	**Comentarios**
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577

Due Diligence - Questionamentos

Version 1.1 Adaptada por Luis Awazu e Júlia Tavares

Filial :

Data: sexta-feira, 29 de novembro de 2019

Categoria	N	Questões	Implementação		
			Sim, Não, Parcialmente	Nota	Comentario
1 - Governança	1.1	Os conselheiros da instancia de Governança os tem conhecimento e compreensão do alcance dos: Princípios, Valores, Missão e Visão da CVB ?	Não	0	
	1.2	Os conselheiros do nível de governança estão devidamente qualificados e capacitados para o exercício da atividade ?	Sim	2	
	1.3	Os conselheiros em nível de governança tem conhecimento de suas obrigações e reponsabilidades ?	Não	0	
	1.4	Os conselheiros estão investidos de legitimidade para exercício de seu papel na instancia de governança ?	Não	0	
	1.5	Os conselheiros cumprem e fazem cumprir as obrigações estatutárias e regimentais ?	Parcialmente	1	
	1.6	Os conselheiros tem conhecimento do Planejamento Estrategico ?	Parcialmente	1	
	1.7	Os conselheiros tem garantido a visão sistêmica dos riscos da instituição ?	Parcialmente	1	
	1.8	Os conselheiros tem conhecimento e cobram o cumprimento do orçamento e seus resultados ?	Parcialmente	1	
	1.9	Os conselheiros tem clareza de seu papel como garantidor da Integridade Reputacional e patrimonial da CV ?	Parcialmente	1	
		Sub-Total Governça	TOTAL	7	39%
2. Direção	2.1	Os conselheiros da Direção fazem cumprir as Diretrizes do Planejamento Estrategico?	Parcialmente	1	
	2.2	Os conselheiros da Direção fazem cumprir o Orçamento com rotina mensal de registros de desvios e emitem proposta de correção de rumo?	Parcialmente	1	
	2.3	Os conselheiros da Direção orientam e cobram periodicamente o desenvolvimento de praticas de gestão?	Parcialmente	1	
	2.4	Os conselheiros da Direção cumprem as rotinas previstas no estatuto e regimento?	Não	0	
	2.5	As reuniões de Direção tem registro de convocação de reuniões pautas, atas e registro de presenças ?	Não	0	
	2.6	A direção tem procedimentos formais em casos de denuncias e ou conhecimento de desvios ?	Não	0	
	2.7	Os conselheiros da Direção estimulam a criação de Politicas e Procedimentos para uniformizar as ações no	Não	0	
	2.8	Os conselheiros da Direção prestam contas de seus atos?	Não	0	
	2.9	Os conselheiros da Direção tem emitido sinais claros e concretos de comprometimento com a Integridade da Instituição?	Não	0	
	2.10	Os conselheiros da Direção tem implementado estratégias para viabilização financeira da CVB?	Não	0	
	2.11	Os conselheiros da Direção tem estratégias para controle e redução de passivos?	Não	0	
	2.12	Os conselheiros da Direção tem qualificação e capacitação para o exercício das atividades?	Não	0	
	2.13	As decisões do órgão de direção são colegiadas ou unilaterais do Presidente?	Não	0	
		Sub-Total Direção	TOTAL	3	12%

Cruz Vermelha Brasileira | Brazilian Red Cross | Cruz Roja Brasileña
Praça Cruz Vermelha, 10-12 Centro CEP: 20230-130 Rio de Janeiro-RJ
Telefones +55 21 2507-3392 e +55 21 2507-3577