



## **Regulamento Administrativo**

Este Regulamento congrega uma série de Normas e Regras Internas de atividade administrativa da Associação.

Para facilitar a busca por assuntos, a presente Publicação está separada por Capítulos e, em cada Capítulo, apresenta os assuntos de uma Diretoria ou Assessoria.

Todas as Normas e Regras possuem um código numérico para facilitar serem referenciadas. Esse código está estabelecido de acordo com o Organograma da Associação, sendo 00 destinado aos Conselhos, 01 à Presidência e seus órgãos de assessoria, e as dezenas 10, 20 e 30 destinados às Diretorias.

## SUMÁRIO

00.1 - Regulamento da Assembleia Geral (Ordinária e Extraordinária)

00.2 - Regulamento do Conselho de Administração

00.3 - Regulamento do Conselho Fiscal

### 01 - PRESIDÊNCIA

01.1 - Secretaria

### 011 - ASSESSORIA DE COMPLIANCE

011.1 - Estrutura de Compliance

011.2 - Revisão de Publicações de Compliance e Disponibilização de Documentação

011.3 - Treinamentos e Reciclagens

011.4 - Canais de Comunicação

011.5 - Procedimentos de Apuração de Denúncias

011.6 - Monitoramentos Internos e Externos

011.7 - Avaliação de Riscos (Política de Gestão de Riscos)

### 012 - ASSESSORIA DE MARKETING

012.1 - Plano de Marketing – vinculado ao Plano de Negócios

012.2 - Marketing Externo e Endomarketing

012.3 - Veículos e Canais de Comunicação

012.4 - Estratégias e Alcance

012.5 - Consultas Externas não Jurídicas

## 013 - CONSELHO DE GESTÃO

013.1 - Organização, Periodicidades, Secretaria

013.2 - Atas, Convocações e Registros

## 014 - COMITÊ DE ÉTICA E CONDUTA

014.1 - Organização e Secretaria

014.2 - Atas, Convocações e Registros

014.3 - Deliberações

## 10 - DIRETORIA DE OPERAÇÕES

10.1 - Organização e Gestão da Diretoria de Operações

10.2 - Gestão dos Postos e Representações

10.3 - Relacionamentos Comerciais

10.4 - Indicadores

10.5 - Procedimentos para Doações e Parcerias

## 20 - DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

20.1 - Organização e Gestão da Diretoria de Administração e Finanças

20.2 - Procedimentos para Negociações de Acordos e Contratos

20.3 - Elaboração de Orçamentos e suas Revisões

20.4 - Indicadores

20.5 - Procedimentos para Descontos em Bilhetes de Pagamento

20.6 - Procedimentos para Arrecadações Diversas

20.7 - Lançamentos em Livros de Contabilidade

20.8 - Procedimentos de Fiscalizações Externas e Auditorias

20.9 - Tributações

### 30 - DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS

30.1 - Organização e Gestão da Diretoria de Recursos Humanos

30.2 - Contratações e Demissões

30.3 - Controles de Horários e Assiduidades

30.4 - Indicadores

30.5 - Capacitações (Plano de Treinamento Anual)

30.0 - Registros de Punições



## **00.1 - Regulamento da Assembleia Geral (Ordinária e Extraordinária)**

1 - A Assembleia Geral da Associação ACANTHUS é o organismo de mais alta hierarquia da Associação, devendo deliberar sobre assuntos que transcendam a competência do Conselho de Administração.

2 - Todas as decisões da Assembleia Geral serão por maioria simples dos Associados Efetivos presentes. Apenas terão direito a voto na Assembleia Geral os Associados Efetivos que estejam em dia com suas obrigações junto a Associação.

3 - A Assembleia Geral será convocada pelo Diretor-Presidente e presidida pelo presidente do Conselho de Administração, ou por conselheiro por este designado. O presidente da Assembleia Geral designará um secretário dentre os presentes.

4 - A Assembleia Geral, conforme estabelecido no Artigo 15 do Estatuto da Associação, reunir-se-á ordinariamente a cada 4 anos, para designar o seu representante no Conselho de Administração, momento oportuno para ratificar ou retificar o Estatuto da Associação. Qualquer alteração estatutária deverá ser avaliada pelo Conselho de Administração, que emitirá parecer consubstanciado para a alteração proposta.

5 - As revisões no Estatuto poderão ser propostas a qualquer momento, desde que sejam avaliadas pelo Conselho de Administração. Caso o tempo entre a reunião do Conselho de Administração e a próxima reunião da Assembleia Geral Ordinária seja considerado pelos Conselheiros por demais longo e a alteração proposta considerada seja de interesse para uma pronta implantação, o Conselho de Administração poderá solicitar ao Diretor-Presidente que convoque uma Assembleia Geral Extraordinária, obedecido o prazo constante no parágrafo 2º do Artigo 15 do Estatuto da Associação.

6 - Em casos extremos, a Assembleia Geral pode ser convocada, extraordinariamente, para avaliar a destituição, parcial ou total, dos membros do Conselho de Administração. Essa ação deverá ser fundamentada por processo aberto por denúncia, ou por vacância, do membro designado pela própria Assembleia (inciso III do Artigo 16 do Estatuto da Associação). No caso de ser instaurado um processo por denúncia, este será organizado pela Diretoria Executiva da ACANTHUS, sendo o responsável pelo processo um dos Diretores, cabendo ao(s) membro(s) arrolado(s) o direito de ampla defesa. Em caso do número de denunciados do Conselho de Administração ser igual ou inferior a três, o processo deverá ser apresentado no próprio Conselho de Administração e votado naquele órgão, sem o voto dos envolvidos. O Conselho de Administração, não tendo competência para tal destituição, apenas coletará os votos e os encaminhará para a Assembleia Geral Extraordinária, que obrigatoriamente será convocada pelo Diretor-Presidente em até 45 dias. Caso a denúncia incida sobre quatro ou mais membros, o assunto será lido em Reunião do Conselho de Administração, não sendo discutido e nem votado, e conduzido diretamente a Assembleia Geral.

7 - Ao final da Assembleia, o Secretário concluirá a Ata, que será assinada por este e pelo Presidente da Assembleia. As Atas devem ser arquivadas na Secretaria da ACANTHUS e, dependendo das deliberações, registrada em cartório de pessoas jurídicas.

## **00.2 - Regulamento do Conselho de Administração**

1 - O Conselho de Administração da ACANTHUS é um organismo colegiado estabelecido em conformidade com os Artigos 13 e 16 do Estatuto da Associação.

2 - Cabe ao Conselho de Administração da ACANTHUS orientar, em linhas gerais, as ações e a atividade da Associação, dentro dos objetivos específicos definidos no Artigo 4º de seu Estatuto. As competências do Conselho estão expressas no Artigo 19 do Estatuto da Associação. Para melhor explicitar os incisos I, II e IV do Artigo 19 daquele Estatuto, caberá ao Conselho fixar e acompanhar os planejamentos de Curto, Médio e Longo prazos da Associação, devendo revê-los, ao menos, uma vez por ano.

3 - A composição do Conselho de Administração está definida no Artigo 16 do Estatuto da Associação. As votações do Conselho de Administração seguirão o quórum e o quantitativo de votos para aprovação de matéria, de acordo com o tema e segundo o que estabelece o Estatuto; quando não houver definição no Estatuto, a aprovação se dará por maioria simples dos conselheiros presentes. Antes de cada votação, o Presidente, assessorado pelo Secretário do Conselho, deverá informar aos membros sobre a existência de quórum e o quantitativo de votos necessários para aprovação ou rejeição da matéria.

4 - Todos os votos do Conselho terão o mesmo peso, não havendo voto qualificado. Em caso de empate, em votação de maioria simples, o Presidente deverá abrir nova discussão sobre o tema, podendo deixar o tema em aberto para nova reunião, caso este não seja urgente; caso contrário, nova votação ocorrerá e, em caso de novo empate, o Presidente fará o voto de Minerva. Os votos dos conselheiros não serão identificados em Ata, apenas o resultado final.

5 - São condições para a posse dos Conselheiros: ser indicado ou selecionado em conformidade com o Artigo 16 do Estatuto da Associação; fornecer declaração assinada de desimpedimento para exercer tal competência; e assinar o termo de posse em livro próprio da Associação.

6 - São deveres dos Conselheiros, além daqueles que, por ventura, estiverem fixados em Lei:

6.1 - comparecer às reuniões do Conselho, tendo tomado conhecimento da pauta e dos documentos que previamente lhe forem encaminhados, e participar ativa e diligentemente dos debates em prol da melhoria da Associação;

6.2 - comunicar o seu não comparecimento às reuniões do Conselho, com a antecedência mínima de 24 horas, justificando-a;

6.3 - votar nas matérias apresentadas, entendendo que seu voto representa a entidade que está representando naquele Conselho, devendo declarar-se impedido de votar em matéria que, por qualquer motivo, tenha interesse pessoal conflitante com o da Associação ou da entidade que representa;

6.4 - defender os interesses da Associação, mesmo não estando formalmente reunido o Conselho; e

6.5 - zelar pelos objetivos da Associação, respeitando as diretrizes do Programa de Integridade da ACANTHUS e visando as boas práticas de governança.

7 - São atribuições do Presidente do Conselho, além daquelas constantes do Artigo 22 do Estatuto da Associação:

7.1 - definir a pauta de cada reunião, incluindo obrigatoriamente os assuntos definidos no Estatuto, no Regimento Interno ou neste Regulamento, com a antecedência devida e necessária para que os demais membros possam estudar os temas antecipadamente. O Presidente poderá propor aos membros a alteração na sequência de itens da pauta, durante a reunião, tendo que considerar a votação de temas obrigatórios ou urgentes;

7.2 - estabelecer, juntamente com o Secretário do Conselho, os documentos que deverão ser enviados antecipadamente para cada membro, envolvendo os assuntos a serem tratados;

7.3 - zelar pelo bom andamento dos trabalhos, permitindo que cada membro tenha o seu direito a voz e voto respeitados, e assinar os documentos oriundos do Conselho destinados à Assembleia Geral ou à Direção Executiva da Associação;

7.4 - em caso de ausência na reunião, deverá fazer chegar seu voto, por escrito, sobre matéria a ser deliberada e que não possa ser adiada, podendo abster-se. Na ausência do Presidente do Conselho, os membros presentes elegerão um, dentre eles, para presidir interinamente aquela reunião;

7.5 - designar um representante do Conselho, como representante, em reunião de Assembleia Geral, em caso de sua ausência ou impedimento;

8 - A associação ACANTHUS designará alguém para secretariar o Conselho de Administração. Não há prazo de mandato para o Secretário. No entanto, sua substituição poderá ser proposta pelo Presidente do Conselho ou efetivada por decisão voluntária do Diretor-Presidente da ACANTHUS.

9 - São atribuições do Secretário do Conselho:

9.1 - preparar a agenda de cada reunião, sob orientação do Presidente do Conselho, alertando o presidente sobre temas prioritários ou obrigatórios na organização da agenda;

9.2 - enviar a cada membro a convocação para a reunião e os documentos de apoio para as discussões;

9.3 - registrar em Ata as deliberações da Reunião do Conselho e os principais assuntos tratados, obedecendo as orientações do Presidente do Conselho;

9.4 - manter e organizar arquivo de todos os documentos estudados e elaborados em cada reunião;

9.5 - permitir o acesso a qualquer dos membros do Conselho sobre os temas tratados em reuniões anteriores do Conselho;

9.6 - abster-se de qualquer comentário sobre assunto a ser tratado nas reuniões do Conselho, sendo vedado ao Secretário expor opiniões pessoais sobre tema a ser votado, antes, durante ou após as reuniões; e

9.7 - numerar e controlar a numeração das Atas, arquivando-as em ordem sequencial.

10 - As reuniões ordinárias ocorrerão nos meses de abril, agosto e dezembro. Na reunião de dezembro, deve ser votada e aprovada a programação orçamentária para o ano seguinte, bem como as metas previstas para aquele ano; na reunião de abril, deve ser apreciada a comprovação do ano anterior e a avaliação de metas atingidas.

11 - Os mandatos dos Conselheiros iniciar-se-ão na reunião de abril do primeiro ano do mandato, estendendo-se ao mês de abril, quatro (4) anos depois.

11.1 No primeiro ano da Associação, 2017, o mandato do Conselho ocorrerá da data da primeira convocação até abril de 2022.

11.2 Nas reuniões de dezembro do ano anterior a cada novo mandato do Conselho Fiscal, o Conselho de Administração indicará a nova composição daquele, que tomará posse em abril do ano seguinte, após a reunião do Conselho de Administração que avaliará a comprovação do ano anterior.

11.3 O mandato do Diretor-Presidente terá a mesma duração e período do mandato do Conselho de Administração, devendo a indicação do Diretor-Presidente ocorrer na última reunião de mandato do Conselho de Administração.

12 - Em cada reunião deve ser apresentado, pela Diretoria Executiva, um breve relato do andamento das metas, podendo ser revistas metas e o próprio orçamento para o ano em curso, cabendo ao Diretor-Presidente encaminhar a proposta de alteração.

13 - O local da reunião do Conselho deve ser acertado antecipadamente entre o Presidente do Conselho e o Diretor-Presidente, assim como as datas. Poderá ser adotado um calendário anual, mas, devido ao envolvimento de associados que podem estar residindo em outras

idades, a data deve ser confirmada, entre o Presidente do Conselho e o Diretor-Presidente, com antecedência mínima de 20 dias.

14 - O Conselho de Administração deve ter o conhecimento dos principais indicadores de gestão da Associação, podendo solicitar que alguns destes indicadores sejam apresentados em reunião do Conselho.

15 - Em caso de vacância em uma das vagas de conselheiro, o Presidente do respectivo Conselho deverá informar o fato ao Diretor-Presidente, para que este solicite ao organismo detentor da vaga a substituição do conselheiro.

16 - Em caso de ausência de um mesmo conselheiro em duas reuniões num período de doze meses, conforme estabelece o Artigo 18, o Presidente do Conselho deverá informar ao Diretor-Presidente que o cargo está vago.

17 - Em caso de denúncia contra conselheiro(s), o Presidente do Conselho deverá participar imediatamente a todos os conselheiros sobre o fato e que um processo de apuração está em curso. Não há necessidade de convocação de reunião extraordinária, ficando a critério do Presidente do Conselho decidir a forma e o canal para informar aos conselheiros sobre a denúncia.

17.1 Após o recebimento do processo de apuração conclusivo, o Presidente deverá convocar, em no máximo 20 dias, uma reunião extraordinária para apresentação do resultado do processo. A partir desta reunião, e em caso de haver indícios de veracidade na denúncia, o conselheiro ficará afastado de suas competências no Conselho a partir desta reunião.

17.2 Caberá ao Conselho determinar prazo para a avaliação e votação do processo, sendo dado amplo direito de defesa ao(s) conselheiro(s) citado(s). Após a votação, o Conselho deverá encaminhar, à Assembleia Geral, o processo para deliberação daquela Assembleia.

17.3 Só após a Assembleia Geral, que decidirá sobre o processo, é que o Conselheiro terá suspenso seu afastamento, em caso de decisão favorável, ou afastamento definitivo, no caso de decisão desfavorável gerando vacância.

18 - Em caso de substituição de conselheiro durante o prazo de vigência do cargo, nos termos do Artigo 17 do Estatuto da Associação, o Presidente do Conselho receberá a indicação do órgão competente (Artigo 16, incisos I, II, III e V do citado Estatuto) e empossará o novo conselheiro na primeira reunião após a comunicação. No caso de substituição do conselheiro indicado pelo próprio Conselho (Artigo 16, inciso IV do Estatuto), tal votação e indicação ocorrerá numa reunião com a correspondente posse na reunião subsequente, não havendo necessidade de reunião extraordinária nas substituições.

19 - A entrada dos associados dentro das diversas categorias seguirá o estabelecido no Regimento Interno. A entrada e a manutenção dos associados previstos no inciso V do Artigo 7º do Estatuto da Associação dependerá de acordo preestabelecido entre a Associação ACANTHUS

e o órgão ao qual o militar ou servidor civil esteja vinculado, ou de deliberação específica do Conselho de Administração.

20 - O Conselho deverá indicar, na reunião de agosto, a entidade que realizará a Auditoria Externa Independente das contas da Associação<sup>21</sup> - O Conselho deverá, ainda, reunir-se extraordinariamente, por decisão de seu Presidente, motivado por determinações constantes do Estatuto, do Regimento Interno, do Programa de Integridade da ACANTHUS, ou por solicitação formal de tema considerado urgente, oriundo de um dos membros ou do Diretor-Presidente. A convocação para reunião extraordinária poderá ser efetuada por quaisquer canais de comunicação existentes, devendo o Presidente ter a certeza de que todos os membros foram avisados de forma tempestiva. A convocação deverá informar o dia, a hora e o local da reunião.

22 - Qualquer Conselheiro poderá apresentar assunto (tema) para pauta de reunião do Conselho, cabendo ao proponente apresentar os subsídios necessários para a discussão do tema. O Presidente do Conselho deverá considerar todas as propostas apresentadas por Conselheiros, cabendo ao Presidente incluir o assunto em pauta desde que haja subsídios considerados suficientes para discussão. Excetuando-se os temas definidos como de decisão obrigatórias em reuniões definidas em Estatuto, Regimento Interno, ou neste Regulamento, os temas poderão ficar em aberto por, no máximo, duas reuniões do Conselho, devendo obrigatoriamente ser votados em até três reuniões. As reuniões extraordinárias do Conselho, convocadas especificamente para tratar de processos de denúncias, não serão contabilizadas nessa contagem.

23 - Antes da abertura de cada reunião, caberá ao Secretário verificar o quórum e informar ao Presidente quando o quórum for suficiente, de acordo com o § 3º do Artigo 20 do Estatuto **da Associação**. Cabe ao Presidente determinar o momento da abertura e dar início à reunião; na sequência, o Secretário fará a leitura da pauta.

24 - É competência do Presidente conduzir a apresentação e as discussões dos temas, decidindo pelo início da votação. Havendo aprovação ou negação de tema apresentado, o Presidente fará a leitura do texto final de cada tema com a votação apurada, que será lavrado em Ata pelo Secretário. Estando presente, o Diretor-Presidente da ACANTHUS, ou seu representante, poderá solicitar orientações adicionais para a implementação do tema votado. As deliberações do Conselho serão encaminhadas por ofício ao Diretor-Presidente da ACANTHUS para a sua implementação.

25 - As deliberações do Conselho que tenham que seguir para a Assembleia Geral, conforme estabelecido em Estatuto ou no Regimento Interno, devem ser acompanhadas de um relatório de avaliação e considerações do Conselho assinadas pelo Presidente, informando o resultado da votação (apenas APROVAÇÃO ou REJEIÇÃO). Em caso de processo de denúncia contra os Conselheiros, deverá ser seguido o definido no item 17 desta Norma, combinado com o item 6 da Norma 00.01.

26 - São temas de competência exclusiva do Conselho de Administração:

26.1 - Aprovação e Alteração do Regimento Interno;

26.2 - Aprovação e Alteração do Regulamento Administrativo;

26.3 - Aprovação e Alteração do Orçamento da ACANTHUS;

26.4 - Aprovação ou Rejeição das Prestações de Contas da Associação;

26.5 - Aprovação e Alterações do Plano de Metas e do Planejamento de Curto, Médio e Longo Prazos para a ACANTHUS;

26.7 - Aprovação do Programa de Auditoria da ACANTHUS;

26.8 - Criação ou Extinção de Lojas ou Representações da ACANTHUS, bem como orientar suas atuações;

26.9 - Aprovação, Revisão e Alteração do Programa de Integridade da ACANTHUS;

26.10 - Aprovação do Código de Ética e Conduta da ACANTHUS;

26.11 - Aprovação das diversas Políticas para a ACANTHUS;

26.12 - Aprovação e Alteração do Plano de Negócios da ACANTHUS;

26.13 - Designação do Diretor-Presidente da Associação;

26.14 - Aprovar o Plano de Investimentos e de Plano de Utilização de Saldos financeiros positivos em cada final de exercício, limitado ao estabelecido em Estatuto;

26.15 - Definir os salários da Diretoria da ACANTHUS;

26.16 - Aprovar o Plano de Doações e Patrocínios da ACANTHUS;

26.17 - Designar os Membros do Conselho Fiscal e selecionar a auditoria externa; e

26.18 - Julgar as denúncias apresentadas contra a Direção Executiva da ACANTHUS, deliberando sobre afastamentos e destituições de seus Titulares.

27 - O Conselho de Administração poderá convocar um representante do Conselho Fiscal para esclarecer dúvidas sobre as avaliações daquele Conselho. Na reunião de apreciação das contas anuais (abril), um membro do Conselho Fiscal participará do Conselho de Administração com direito a voz, mas sem voto.

28 - Todas as Atas serão numeradas sequencialmente, independentemente de ser reunião ordinária ou extraordinária, com a numeração iniciada a cada ano e fazendo referência a este (por exemplo 001/2017, 005/2018).

### **00.3 - Regulamento do Conselho Fiscal**

1 - Cabe ao Conselho Fiscal da ACANTHUS analisar e avaliar os lançamentos contábeis da Associação e acompanhar se as atividades permanecem dentro das metas e do orçamento aprovado pelo Conselho de Administração.

2 - Os membros do Conselho Fiscal serão definidos e indicados pelo Conselho de Administração. Na primeira reunião de cada mandato do Conselho deverá ser eleito um presidente dentre os seus membros.

3 - As reuniões ordinárias ocorrerão nos meses de março, junho, setembro e dezembro, após o dia 15, para avaliação dos lançamentos do trimestre anterior. Na reunião de março, devem ser votadas e aprovadas as contas e lançamentos contábeis do ano anterior, bem como apreciado e votado o Relatório Anual de auditoria a ser apresentado no Conselho de Administração de abril. Na votação, deve constar se houve unanimidade na aprovação das contas ou se houve voto discordante, podendo neste caso o conselheiro apresentar a explicação de seu voto.

4 - O mandato do Conselho Fiscal será de dois anos, sendo o primeiro ano do mandato correspondente ao primeiro ano do mandato do Conselho de Administração, com possibilidade de substituição parcial ou integral.

5 - São condições para a posse dos Conselheiros: ser indicado ou selecionado em conformidade com o Artigo 27 do Estatuto da Associação; fornecer declaração assinada de desimpedimento para exercer tal competência; e assinar o termo de posse em livro próprio da Associação.

6 - Na primeira reunião de cada mandato, o Conselho aprovará um Programa de Atividades para todo o exercício. Esse Programa deverá ser reavaliado em cada reunião. O Programa de Atividades poderá ser adotado parcial ou totalmente no exercício seguinte, aproveitando a experiência do ano anterior.

7 - O Procedimento de Verificações Contábeis será elaborado pelo próprio Conselho Fiscal. A Diretoria de Administração e Finanças deverá apresentar seus lançamentos contábeis de acordo com a demanda do Conselho Fiscal estabelecido.

8 - O Programa de Atividades e o Procedimento de Verificações Contábeis, após aprovados e revisados, devem ser encaminhados ao Conselho de Administração e ao Diretor-Presidente, para conhecimento e acompanhamento.

9 - São deveres dos Conselheiros, além daqueles que, por ventura, estiverem fixados em Lei:

9.1 - comparecer às reuniões do Conselho, tendo tomado conhecimento da pauta e dos documentos que previamente lhe forem encaminhados, participando ativamente e diligentemente dos debates em prol da melhoria da Associação;

9.2 - comunicar o seu não comparecimento às reuniões do Conselho, com a antecedência mínima de 24 horas, justificando-o;

9.3 - apreciar as contas e os procedimentos contábeis apresentados, esgotando todas as dúvidas que possua. Em caso de dúvida que não tenha sido sanada, formular questionamento a ser encaminhado à Direção Executiva da ACANTHUS;

9.4 - votar nas matérias apresentadas, devendo declarar-se impedido de votar em matéria na qual, por qualquer motivo, tenha interesse pessoal conflitante com a da Associação;

9.5 - defender os interesses da Associação, mesmo não estando formalmente reunido o Conselho; e

9.6 - zelar pelos objetivos da Associação, respeitando as diretrizes do Programa de Integridade da ACANTHUS e visando as boas práticas de governança.

10 - É direito do Conselheiro apresentar voto discordante em qualquer item na apreciação das contas, devendo informar durante a votação seus motivos. Essa posição constará da Ata e poderá gerar por parte do Presidente do Conselho uma solicitação de esclarecimento, a ser encaminhada à Direção Executiva da ACANTHUS.

11 - O Conselho poderá convocar qualquer dos Diretores Executivos para prestar esclarecimentos sobre o andamento das atividades de sua Diretoria.

12 - A associação ACANTHUS designará alguém para secretariar o Conselho Fiscal. Não há prazo de mandato para o Secretário; no entanto, sua substituição poderá ser proposta pelo Presidente do Conselho Fiscal ou por decisão voluntária do Diretor-Presidente da ACANTHUS.

13 - São atribuições do Secretário do Conselho:

13.1 - preparar a agenda de cada reunião, sob orientação do Presidente do Conselho, obedecendo o Programa de Atividades em vigor;

13.2 - enviar a cada conselheiro a convocação para a reunião e os documentos de apoio para as discussões;

13.3 - registrar em Ata as deliberações da Reunião do Conselho e os principais assuntos tratados, obedecendo as orientações do Presidente do Conselho;

13.4 - manter e organizar arquivo de todos os documentos estudados e elaborados em cada reunião;

13.5 - permitir o acesso, a qualquer dos membros do Conselho, sobre os temas tratados em reuniões anteriores;

13.6 - abster-se de qualquer comentário sobre assunto a ser tratado nas reuniões do Conselho, sendo vedado ao Secretário expor opiniões pessoais sobre tema a ser votado, antes, durante ou após as reuniões; e

13.7 - numerar e controlar a numeração das Atas, arquivando-as em ordem sequencial.

14 - Em caso de não aprovação das contas, o Conselho deverá gerar, após a reunião, um documento, a ser encaminhado ao Conselho de Administração, com cópia ao Diretor-Presidente, participando os motivos pela não aprovação ou não conformidade dos dados e sugerindo abertura de auditoria específica.

15 – Obrigatoriamente, deverá constar do Programa de Atividades do Conselho Fiscal a verificação das seguintes atividades:

15.1 - Acompanhamento da Execução Orçamentária e Financeira da Associação em comparação ao Orçamento aprovado pelo Conselho de Administração;

15.2 - Transparência nos lançamentos contábeis;

15.3 - Execução dos Convênios e dos Termos de Cessão de Uso, verificando inclusive sua adequação com as aprovações desses temas nas Reuniões do Conselho de Administração;

15.4 - Indicadores contábeis da saúde financeira da Associação, em especial no endividamento da Associação e no Fluxo de Caixa;

15.5 - Regularização no recolhimento de tributos, em especial no regime tributário adotado;

15.6 - Acompanhamento do Plano de Investimentos, do Plano de Utilização de Saldos financeiros positivos, do Plano de Metas e do Planejamento de Curto, Médio e Longo Prazos aprovados pelo Conselho de Administração; e

15.7 - Acompanhamento das Doações e Patrocínios aprovados pelo Conselho de Administração.

16 - Em caso de denúncia sobre atividade irregular, fiscal ou contábil, o Diretor-Presidente deverá informar o teor da denúncia imediatamente ao Presidente do Conselho Fiscal, a quem caberá decidir sobre a convocação de reunião extraordinária do Conselho Fiscal. Caso haja tal convocação, o Conselho poderá deliberar sobre a adoção de algum procedimento específico para acompanhamento ou verificação dos fatos motivadores da denúncia.

17 - Em caso de dúvida sobre lançamentos contábeis ou sobre procedimentos, constatados pelo Conselho, caberá ao Presidente do Conselho relatar tal fato ao Diretor-Presidente, estabelecendo prazo, não superior a 60 dias, para que Direção Executiva possa apresentar seus comentários e considerações a respeito do assunto. Tal prazo visa que a dúvida seja sanada na próxima reunião do Conselho. Casos mais complexos poderão ter esse prazo renovado a cada reunião, porém cabe ao Presidente do Conselho manter o assunto "em aberto" na pauta até sua solução.

18 - Em caso de verificação de irregularidade na apresentação dos dados ao Conselho Fiscal, o Presidente do Conselho deverá, imediatamente ao fim da reunião, encaminhar expediente ao Diretor-Executivo, com cópia ao Conselho de Administração, indicando a constatação e determinando apuração em até 30 dias. Dependendo da gravidade do fato, poderá o

Presidente do Conselho sugerir diretamente ao Conselho de Administração a abertura de um processo de auditoria específico.

19 - Todas as Atas serão numeradas sequencialmente; independentemente de ser reunião ordinária ou extraordinária, a numeração será iniciada a cada ano e fará referência a este (por exemplo 001/2017, 005/2018).



## **01 - PRESIDÊNCIA**

1 - A Presidência da ACANTHUS é um órgão interno, do mais alto nível de execução da Associação.

2 - Visando não provocar um custo elevado para a Associação, o órgão Presidência deve ser extremamente enxuto no tocante a pessoal. Sendo assim, deve contar apenas com o Diretor-Presidente e um auxiliar, que prestará o serviço de secretário do Diretor-Presidente e, também, de toda a Associação.

3 - O Diretor-Presidente tem suas competências e responsabilidades estabelecidas nos Artigos 23 e 25 do Estatuto da Associação ACANTHUS.

4 - O Diretor-Presidente indicará os nomes dos demais Diretores Executivos (Operacional, Administrativo e Finanças e de Recursos Humanos) para serem aprovados pelo Conselho de Administração. O Diretor-Presidente também poderá afastar temporariamente um desses Diretores, justificando tal atitude ao Conselho de Administração, indicando, durante o período do afastamento, outra pessoa para substituí-lo. Em caso de substituição definitiva, o novo Diretor deverá ser ratificado pelo Conselho de Administração.

5 - São motivos para o afastamento de um Diretor:

- a) a pedido do próprio Diretor;
- b) por determinação do Conselho de Administração;
- c) por denúncia, desde que haja indícios mínimos identificados no processo de apuração;
- d) em caso de doença; e
- e) em caso de haver incompatibilidade de funções, como por exemplo ter sido o Diretor indicado para um dos Conselhos de Alto nível da Associação (de Administração ou Fiscal).

6 - O Diretor-Presidente presidirá ainda o Conselho de Gestão e o Comitê de Ética, podendo a seu critério designar um substituto ou representante.

7 - O Diretor-Presidente tem a competência para assinar atos, contratos, acordos e expedientes, em nome da Associação de Apoio ACANTHUS, e é o responsável direto pela execução das atividades da Associação, pelo atendimento das metas estabelecidas nos Planejamentos determinados no Conselho de Administração, pela gestão patrimonial, financeira e de pessoas e pela boa condução de toda a Associação. Para auxiliá-lo na gestão da ACANTHUS, conta com a participação de seus Diretores Executivos.

8 - Compõem ainda a Presidência os seguintes elementos:

- a) Assessoria de Compliance;

b) Assessoria de Marketing;

c) Conselho de Gestão; e

d) Comitê de Ética.

9 - O Diretor-Presidente ao tomar posse deverá:

9.1 - ter conhecimento das Normas, regulamentos, Regimento Interno e Estatuto da ACANTHUS;

9.2 - fornecer espelho de bens constantes em sua Declaração de Imposto de Renda, mais recente. Essa cópia ficará arquivada na Secretaria da ACANTHUS, podendo ser acessada exclusivamente pelo Conselho de Administração;

9.3 - fornecer declaração assinada de desimpedimento para exercer a Presidência da ACANTHUS; e

9.4 - assinar o termo de posse em livro próprio da Associação.

10 - O Diretor-Presidente, além das competências listadas no Artigo 25 do Estatuto da ACANTHUS, deverá ainda:

a) comparecer nas reuniões da Assembleia Geral, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, podendo ser representado nestas reuniões por representante legal;

b) Determinar abertura de processo de apuração motivado por denúncia, ou por falta administrativa grave, que envolva colaborador ou um dos Diretores executivos;

c) informar, imediatamente, ao Presidente do Conselho de Administração a abertura de processo de apuração contra membros da Diretoria pelo recebimento de denúncia contra Membro da Diretoria Executiva;

d) determinar a contratação de auditoria independente, de acordo com a determinação do Conselho de Administração; e

e) responder tempestivamente aos questionamentos apresentados pelos Conselhos de Administração e Fiscal.

### **01.1 - Secretaria**

1 - A secretaria da Associação ACANTHUS deverá operar com o mínimo de pessoas possível, visando a não sobrecarregar os custos da Associação.

2 - O Secretário da ACANTHUS deverá:

- a) apoiar o Diretor-Presidente na elaboração e atualização da agenda do Diretor-Presidente;
- b) secretariar o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Conselho de Gestão. Dentro da capacidade financeira e orçamentária da ACANTHUS, esses encargos poderão ser atribuídos a outros colaboradores, cabendo ao Secretário a supervisão dos trabalhos desses colaboradores nessas atividades;
- c) manter arquivo sobre toda a documentação administrativa que envolva a Presidência da ACANTHUS e dos Conselhos citados na **letra b** acima; e
- d) processar, arquivar e manter toda a documentação destinada ou oriunda da Presidência da ACANTHUS.



## **011 - ASSESSORIA DE COMPLIANCE**

### **011.1 - Estrutura de Compliance**

1- O termo "compliance" é oriundo do verbo inglês "to comply", que pode ser traduzido como agir de acordo com regras, normas e procedimentos. Portanto, a ACANTHUS adota, por meio de sua estrutura, procedimentos de controles internos e de Compliance para a identificação e o controle dos riscos e do desempenho da Associação, espelhados em seu Código de Ética e Conduta e observando regulamentos e padrões internos e externos estabelecidos pelas normas e legislações em vigor.

2- O Código de Ética e Conduta da ACANTHUS é o alicerce do sistema de Compliance da Associação. Com ele são transmitidos, de forma clara e evidente, os princípios e valores da Associação. Seu conteúdo fixa justiça, imparcialidade, inexistência de preconceitos e ambiguidades, com linguagem apropriada aos públicos de destino e aplicável a todas as pessoas, sem distinção e discriminação.

3- Além do Código, outros documentos, como regras e procedimentos internos e políticas, são fundamentais, principalmente para guiar a prevenção, de forma que não haja dúvida o que se espera de cada um. Divulgar amplamente e assegurar o perfeito entendimento dos envolvidos são fatores primordiais para o bom funcionamento do Programa de Integridade (Compliance) da Associação.

4- A Assessoria de Compliance da Associação é responsável pela implementação do Programa, incluindo a revisão periódica dos processos e procedimentos, atualização e manutenção de todos os aspectos relacionados ao tema.

5 - A Assessoria de Compliance deverá ser a mais enxuta possível dentro da capacidade financeira da Associação, devendo operar inicialmente com apenas o Assessor. Na medida da disponibilidade orçamentária, poderá contar com um ajudante.

6 - O Assessor de Compliance reportar-se-á diretamente ao Diretor-Presidente.

7 - O Assessor de Compliance poderá solicitar informação de assuntos ligados ao Programa de Integridade a qualquer Diretor, Gerente ou Representante. Tais solicitações deverão ser baseadas em reclamações ou denúncias. Nenhum integrante da ACANTHUS poderá se omitir em responder a uma solicitação do Assessor de Compliance.

8 - As solicitações endereçadas diretamente a Gerente ou Representante devem ter cópia ao Diretor da área envolvida.

9 - Em caso de denúncia, a identidade do denunciante deverá ser sempre mantida sob sigilo.

10 - Cabe ao Assessor de Compliance:

a) manter-se atualizado sobre a legislação vigente, e propor alterações em quaisquer das Normas e Regulamentos Internos, bem como do Código de Ética e de Conduta;

- b) manter-se imparcial na apuração de qualquer reclamação ou denúncia;
- c) propor, ao Comitê de Ética e Conduta, e acompanhar a programação dos treinamentos envolvendo o Programa de Integridade;
- d) manter atualizado todo o material didático sobre o Programa de Integridade a ser divulgado nos treinamentos;
- e) secretariar o Comitê de Ética e Conduta;
- f) comparecer a todos os demais Conselhos e Comissões, desde que convocado a esclarecer qualquer assunto que envolva o Programa de Integridade da ACANTHUS;
- g) manter a página e o acesso pela internet voltado para o recebimento de reclamações e denúncias que envolvam o Programa de Integridade;
- h) acessar diariamente, exceto aos domingos e feriados, a página da internet voltada para reclamações e denúncias, bem como cobrar dos gerentes a abertura das Caixas de Coletas de Comunicados localizadas em todas os postos e representações da ACANTHUS e o encaminhamento de seus conteúdos;
- i) reportar ao Diretor-Presidente, imediatamente, o recebimento de denúncia, e iniciar um processo sumário de levantamento de dados sobre a denúncia. Esse levantamento deve ser concluído em até 48 horas. As demais providências estão contidas no tópico 011.5.
- j) acompanhar os processos de apuração de denúncias, estando sempre pronto a reportá-los ao Diretor-Presidente.
- k) convocar as reuniões do Comitê de Ética e Conduta;
- l) manter arquivo sobre todos os processos de apuração;
- m) manter arquivo sobre todas as reclamações e denúncias captadas, indicando seus desdobramentos;
- n) encaminhar correspondência aos Diretores e Gerentes informando-os sobre o recebimento de reclamações e denúncias e solicitando informações complementares sobre os fatos; e
- o) conduzir os processos de apuração de denúncias e os relatar nas reuniões do Comitê de Ética e Conduta.

#### **011.2 - Revisão de Publicações de Compliance e Disponibilização de Documentação**

1 - Independentemente de haver alteração na legislação vigente, o Assessor de Compliance deverá fazer anualmente uma releitura das publicações que envolvam o Programa de Integridade e, caso necessário, propor sua revisão. Tais revisões poderão surgir de observações

internas e propostas de colaboradores, Dirigentes ou dos diversos Conselhos e Comissões existentes na ACANTHUS.

2 - Todas as revisões serão numeradas e registradas em cada publicação, com a data de sua aprovação e a referência da reunião do Comitê de Ética que a aprovou.

3 - As propostas de revisão serão apresentadas no Comitê de Ética, onde serão lidas com o texto antigo, o texto proposto e a motivação da alteração. Caso aprovada a alteração, caberá ao Assessor de Compliance providenciar a alteração do texto nas referidas Normas e divulgar por todos os canais de comunicação da ACANTHUS, que melhor entender, a alteração da Norma, além de providenciar a inclusão da alteração nos manuais e material didático.

4 - Todas as publicações estabelecidas no Programa de Integridade deverão estar permanentemente disponíveis para consulta, cabendo a Assessoria de Compliance essa disponibilização.

### **011.3 - Treinamentos e Reciclagens**

1 - A ACANTHUS terá uma programação de treinamentos sobre o Programa de Integridade que envolverá obrigatoriamente todos os colaboradores e dirigentes da Associação.

2 - A programação de treinamentos terá três níveis, a saber:

I) Inicial - todo colaborador e dirigente, antes de assumir suas funções, deverá passar por um programa de apresentação do Programa de Integridade;

II) Reciclagem - a cada dois anos, todos os colaboradores e dirigentes deverão passar por um período de reciclagem, que garantirá não apenas o compromisso com os valores éticos da Associação, bem como atualizarão os conceitos mais modernos legais e adotados pela ACANTHUS;

III) Reforço - qualquer colaborador ou dirigente que receber uma censura ética entrará automaticamente num procedimento de reforço de treinamento, independente de outras penalizações.

3 - Nenhum colaborador ou dirigente, sendo inscrito em qualquer dos tipos de treinamento, não poderá deixar de comparecer, sendo aceito em casos extremos a não complementação de um (1) treinamento, que deverá ser justificado. Neste caso, o Assessor de Compliance deverá marcar novo treinamento no tipo que não foi completado em no máximo uma (1) semana. Em caso de afastamento por doença, caberá ao Assessor de Compliance remarcar o treinamento logo após a liberação médica.

#### **011.4 - Canais de Comunicação**

1 - O Programa de Integridade é capaz de prevenir irregularidades, mas é impossível evitar completamente que algo de errado ocorra. Nesses casos, será de interesse da Associação tomar conhecimento do ocorrido.

2 - O compromisso de cada um, dirigentes ou colaboradores, com as diretrizes definidas no Código de Ética e Conduta é a base efetiva da solidez e perenidade da ACANTHUS. Isso significa que, caso nos deparemos com um fato ou suspeita de violação de uma diretriz, lei, regulamento ou norma, cabe-nos comunicar o fato prontamente ao setor de competência da Associação observando as seguintes condições:

2.1 - O sigilo da apuração será rigorosamente mantido;

2.2 - O anonimato será assegurado a quem assim o desejar;

2.3 - A apuração será conduzida com imparcialidade e independência;

2.4 - Denúncias ou acusações sem fundamentação consistente serão desconsideradas;

2.5 - Denúncias ou acusações de má-fé, visando prejudicar alguém, estarão sujeitas às sanções disciplinares; e

2.6 - Sanções disciplinares estão previstas contra qualquer tentativa de retaliação.

3 - Para registrar e apurar os casos de denúncia, a ACANTHUS coloca à disposição dos interessados os seguintes canais de comunicações:

E-mail: [sac@emporio-naval.com.br](mailto:sac@emporio-naval.com.br);

Site da ACANTHUS: [www.emporio-naval.com.br](http://www.emporio-naval.com.br); e

Caixa de Coleta, disponível em todas as lojas.

4 - Além de possibilitar o conhecimento sobre alguma irregularidade ocorrida na Associação, o canal de denúncia também funciona como medida de desestímulo para a prática de irregularidades e possibilita que erros sejam descobertos e corrigidos mais rapidamente.

#### **011.5 - Procedimentos de Apuração de Denúncias**

1 - A apuração de denúncias seguirá o rito de atividades definidas no fluxograma a seguir apresentado:



2 - Durante o procedimento de investigação, o Comitê avaliará a possibilidade de compor uma equipe própria (ou pela contratação de pessoal especializado), para auxiliar na realização dos trabalhos de apuração das denúncias.

3 - Os denunciados terão a oportunidade de defesa e poderão apresentar as provas que entenderem cabíveis, incluindo a apresentação de testemunhas.

4 - Com o objetivo de colher dados sobre os fatos denunciados, o Comitê poderá realizar entrevistas, por seus próprios membros ou pela equipe designada, durante a fase de investigação.

5 - Após o recebimento e apuração da denúncia, a Direção da ACANTHUS poderá aplicar as seguintes sanções disciplinares: advertência, suspensão ou destituição/demissão.

#### 011.6 - Monitoramentos Internos e Externos

1 - O sucesso de uma atividade de compliance depende igualmente da capacidade da organização monitorar sua efetiva implementação.

2 - As atividades de monitoramento podem ser divididas em:

- 2.1 - análise do funcionamento adequado dos processos e controles desenvolvidos; e
- 2.2 - verificação da efetividade prática desses processos e controles.

3 - Na primeira, enquadra-se o monitoramento de comportamentos individuais, a fim de verificar se os processos de controle estão sendo efetivamente seguidos.

4 - Uma forma de aumentar esse monitoramento é a certificação de que os colaboradores foram submetidos ao Programa de Integridade. Consiste na garantia, por parte destes colaboradores, de que eles participaram do treinamento, estão cientes das regras e

comprometem-se a segui-las no futuro. Essa garantia costuma ser fornecida na forma escrita, por uma declaração por parte do colaborador em questão.

5 - Na segunda, encontram-se as formas de monitoramento da efetividade e da eficiência do próprio programa. A ACANTHUS deverá se utilizar das reuniões de Conselho de Gestão para verificar, por exemplo, se o conjunto de colaboradores treinados realmente compreendeu os conceitos que lhes foram apresentados e tem aplicado tais conceitos em determinadas situações selecionadas. Indicadores devem ser criados visando esse monitoramento. Poderão ser executadas auditorias por solicitação dos Conselhos Fiscal e de Administração.

6 - Papel importante no monitoramento deve ainda ser atribuído aos canais de relacionamento entre a ACANTHUS e seus colaboradores, bem como entre a Associação e terceiros que com ela possuem algum tipo de ligação. Nesse ponto, para a ACANTHUS mostra-se indispensável a existência de um canal direto para o esclarecimento de dúvidas com o setor de compliance; estes canais estão citados no item 011.4.

### **011.7 - Avaliação de Riscos (Política de Gestão de Riscos)**

1- Risco é todo fator, interno ou externo, que pode adversamente afetar o sucesso das operações e objetivos da Associação.

2- Processos bem estruturados são normalmente precedidos e acompanhados da realização de uma análise aprofundada dos riscos aos quais a Associação está exposta em suas atividades. Os riscos costumam variar de acordo com o tamanho e natureza dos negócios. Cabe a cada dirigente orientar o seu pessoal na identificação desses riscos, sempre considerando as causas e a origem, para que tais riscos possam ser analisados.

3- Em razão disso, é essencial que cada Diretoria empreenda uma análise individualizada dos riscos atrelados às suas atividades, classificando os níveis de risco a que está exposta em diversas áreas e priorizando as atividades de compliance sobre aquelas que apresentam maior risco associado.

4- A análise dos riscos, suas grandezas e impactos sob as atividades da Associação integram o mecanismo dos processos e metas da ACANTHUS, permitindo a gestão de ocorrências de perdas e desenvolvimento de planos de ação para correção.

5 - Outro fator que potencializa o efetivo gerenciamento das perdas é realizar o registro de informações como a descrição do evento, a identificação do tipo de risco, o valor da perda, os órgãos afetados e responsáveis e os planos de ação.

6 - A análise de riscos não deve ser baseada apenas na percepção da área de compliance ou em documentos escritos. Ao contrário, todos os Diretores e seus gerentes devem investigar a fundo a forma pela qual as atividades da Associação são conduzidas na prática. Para isso, é preciso conhecer em detalhes o funcionamento da Associação e seus relacionamentos externos e internos, a fim de corretamente avaliar suas áreas de maior e menor exposição. Nesse sentido, seguem-se algumas orientações básicas que devem ser adotadas pela administração da ACANTHUS (Diretores e Gerentes):

- entrevistas, reuniões e conversas frequentes com os colaboradores de sua área, em todos os níveis hierárquicos;
- visitas aos elementos organizacionais da ACANTHUS e ao mercado;
- abertura constante à revisão das estratégias adotadas e dos riscos já identificados; e
- canal de comunicação aberto com os colaboradores mais expostos aos riscos concorrenciais.

7 - A ACANTHUS possui uma Metodologia expressa em sua Política de Gestão de Riscos que deve ser do conhecimento dos dirigentes e colaboradores.



## 012 - ASSESSORIA DE MARKETING

1 - A definição do termo MARKETING, segundo a American Marketing Association (2005) é ***“Uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”***.

2 - Como "cliente" pode-se entender qualquer pessoa, ou grupo de pessoas, que seja alvo da propaganda ou de um processo de divulgação de ideias.

3 - No caso da ACANTHUS, existem basicamente três grupos de para os quais o Marketing da Associação deverá se concentrar: os colaboradores e dirigentes; os associados e OM da MB; e os fornecedores, parceiros e patrocinadores.

4 - É, de certa forma, comum confundir-se Publicidade e Marketing. A publicidade tem a ver com a comunicação, é um processo de divulgação de uma ideia, conceito ou informação; costuma-se utilizar a Publicidade antes da venda de um produto ou do lançamento de uma marca. A Publicidade é uma das vertentes do Marketing. Já o Marketing é direcionado para envolver toda uma marca ou um produto, levá-lo ao conhecimento dos consumidores, até mesmo provocar o seu consumo e, depois da venda, avaliar o resultado. Muitos autores incluem o acompanhamento do pós-venda como elemento integrado ao Marketing.

5 - O objetivo primordial do Marketing não é apenas levar ao conhecimento do seu público alvo do produto desejado, mas manter a ideia desse produto nas mentes do público alvo o máximo de tempo desejado e, se possível, transformar o produto na primeira escolha do seu público. Para alguns escritores, seria transformar o seu produto no líder daquele segmento, ou seja, fazer com que as pessoas pensem primeiro no seu produto.

6 - A ACANTHUS possui uma assessoria de marketing diretamente subordinada ao Diretor-Presidente, cabendo a ela divulgar inicialmente aos possíveis associados às OM da MB as características do negócio, tipos de serviços que podem ser prestados, coletar informações de prováveis demandas e fazer o acompanhamento desses resultados. Para isso, a Assessoria de Marketing deverá possuir um Plano de Marketing, que deve estar vinculado ao Plano de Negócios da Associação.

7 - Num segundo momento, a assessoria deverá focar nas empresas que podem tornar-se fornecedoras, parceiras ou patrocinadoras, devendo desenvolver estratégias de abordagens diferentes para cada segmento e considerando as demandas levantadas junto aos associados. Essa abordagem também deverá ser retratada no Plano de Marketing, em Capítulo apropriado.

8 - Por último o Marketing destinado aos colaboradores, que nada mais é do que manter a atitude positiva dos colaboradores dando a estes informações e argumentos para que sejam também vetores do Marketing junto aos associados. Também chamado de Endomarketing ou Marketing Interno é de suma importância para que os colaboradores possam contribuir com

os demais esforços do Marketing, e da mesma forma um Capítulo do Plano de Marketing será dedicado a esse grupo.

### **012.1 - Plano de Marketing**

A ACANTHUS possui uma Norma Interna denominada Plano de Marketing, que contempla os principais conceitos, a estrutura do marketing, as suas Ações e os seus objetivos.

### **012.2 - Marketing Externo e Endomarketing**

Conforme estabelecido no Plano de Marketing.

### **012.3 - Veículos e Canais de Comunicação**

e-mail

Notas em BONO e no NOMAR

Cartazes e banners

Notas em quadros de aviso

folhetos

páginas de internet



## **013 - CONSELHO DE GESTÃO**

1 - A ACANTHUS terá um Conselho de Gestão para assessorar a Direção na administração econômico-financeira e gerencial e no desenvolvimento organizacional, bem como promover o desenvolvimento e a realização de melhores práticas de gestão e avaliação dos seus processos administrativos em uma estratégia de aprimoramentos contínuos.

2 - As atribuições do Conselho de Gestão da ACANTHUS (CGA) são:

2.1 - Examinar e emitir parecer sobre as prestações de contas de todas as gestorias operadas pela Associação;

2.2 - Examinar e emitir parecer sobre a legalidade dos contratos, acordos e atos administrativos que forem efetivados na Associação;

2.3 - Planejar e supervisionar o processo de autoavaliação da gestão da Associação;

2.4 - Aprovar o Programa de Aplicação de Recursos para o exercício subsequente, considerando-se os resultados auferidos, as recomendações advindas da última Avaliação da Gestão e o Orçamento aprovado pelo Conselho de Administração;

2.5 - Acompanhar, monitorar a execução e aprovar as alterações necessárias dos processos internos de gestão e Indicadores de Desempenho da Associação, incluindo a Gestão de Riscos; e

2.6 - Examinar o quantitativo e a qualificação dos colaboradores e promover a participação em cursos, estágios e representações para elevação ou manutenção de um nível de capacitação adequada.

3 - O Conselho de Gestão deverá ser constituído, no mínimo, por três membros, tendo a seguinte estrutura: Presidente, Membros Permanentes e Secretário.

4 - O Presidente do Conselho será o Diretor-Presidente ou quem receber delegação para tal atribuição, tendo as seguintes competências:

a) dirigir e coordenar a reunião do Conselho;

b) zelar pela execução das normas aplicáveis ao Conselho, assim como suas deliberações;

c) convocar o Conselho;

d) avaliar as resoluções da maioria em relação às matérias apreciadas, no sentido de deliberar sobre elas;

e) decidir a respeito das matérias; e

f) ordenar, sempre por escrito, qualquer providência de natureza inadiável, referente à utilização de recursos para efetuar gastos não previstos e/ou apresentados em reuniões

anteriores, quando não houver tempo de convocar o Conselho, devendo declarar, na sua primeira reunião subsequente à despesa efetuada, para que conste na respectiva ata, as razões que o levaram a expedir a ordem.

5 - Os Membros Permanentes serão compostos pelos Diretores Executivos, cujas competências são:

a) elaborar proposta anual de aplicação de recursos, tomando por base as necessidades de seus respectivos setores, como subsídios à elaboração do programa de aplicação de recursos da Associação;

b) fornecer subsídios e informações disponíveis pertinentes à execução das atribuições do Conselho;

c) emitir voto em relação às matérias apreciadas; e

d) apresentar andamento parcial e consolidado referentes à execução dos objetivos, metas e indicadores dos processos internos, em seus respectivos setores.

6 - O Secretário do Conselho será designado pelo Diretor-Presidente da Associação, a quem competirá:

a) lavrar as Atas das reuniões do Conselho para as quais tenha sido designado;

b) providenciar as assinaturas exigidas na ata; e

c) distribuir as cópias necessárias das atas.

7 - O Conselho de Gestão reunir-se-á mensalmente em caráter ordinário, podendo, excepcionalmente, reunir-se extraordinariamente.

8 - As reuniões ordinárias serão realizadas no início de cada mês, até o décimo dia, para examinar as prestações de contas, verificar as ações implementadas e avaliar os resultados obtidos com a execução das práticas de gestão, realizando os ajustes necessários à atualização do planejamento de melhorias.

9 - As reuniões extraordinárias serão convocadas pelo Presidente do Conselho para tratar de aspectos gerenciais pertinentes, que requeiram uma ação tempestiva por parte da Administração da ACANTHUS e que não possam ou não seja conveniente aguardar a realização da próxima reunião ordinária, para a devida apreciação, ou sempre que houver transferência de responsabilidade de qualquer tipo de gestão financeira, que implique uma prestação de contas extraordinária.

10 - Apenas os Membros Permanentes do Conselho de Gestão terão direito a voto em relação às matérias apreciadas, tendo o Diretor-Presidente um voto de qualidade em caso de desempate.

11 - As deliberações do Conselho deverão ser consignadas em ata pelo Secretário, numerada em ordem crescente, por exercício financeiro.

12 - O Presidente da reunião do Conselho de Gestão deverá encaminhar para o Diretor-Presidente, quando este não presidir a respectiva reunião, cópia da Ata para seu conhecimento e apreciação, até o encerramento do mês de realização da reunião.

13 - O Conselho deverá aprovar os indicadores de cada setor, que deverão retratar a evolução setorial. A cada reunião, deve ser apresentado o índice do mês em análise e o seu comparativo com os meses anteriores. Para que os indicadores possam ter representatividade é importante que os mesmos tenham perenidade e que representem efetivamente a produtividade de todas as áreas, buscando a melhoria na eficácia da Associação.



## **014 - COMITE DE ÉTICA E CONDUCTA**

1 - A ética é um valor inegociável para a ACANTHUS e serve de inspiração e condição de comportamento pessoal e institucional.

2 - Composto por membros da Diretoria Executiva, conforme disposto no Art. 21 do Regimento Interno da Associação, o Comitê de Ética e Conduta da ACANTHUS (CEC) é responsável pela avaliação e acompanhamento de todos os aspectos éticos da Associação definidos em seu Código de Ética e Conduta e terá a seguinte estrutura:

2.1 - um membro e respectivo suplente, nomeado pelo Diretor-Presidente para representá-lo, e que presidirá o Comitê;

2.2 - dois membros e respectivos suplentes, indicados por cada Diretoria; e

2.3 - o assessor de compliance.

3 - São atribuições do CEC:

I- divulgar e promover a legitimação, o respeito, o cumprimento e o aprimoramento do Código de Ética e de Conduta da Associação;

II- orientar e aconselhar os colaboradores da ACANTHUS quanto ao comportamento ético no tratamento com as pessoas ou em relação ao patrimônio da Associação;

III- receber representações e denúncias sobre supostas infrações ao Código de Ética e Conduta da ACANTHUS, por parte dos colaboradores vinculados à Associação, e realizar a respectiva apuração;

IV- convocar colaboradores para prestar informações e/ou apresentar documentos ao Comitê;

V- encaminhar cópia dos autos ao Conselho de Administração da ACANTHUS para determinação das providências cabíveis;

VI – sugerir aperfeiçoamentos ao Regulamento e ao Código de Ética e Conduta da ACANTHUS;

VII - divulgar os resultados de suas iniciativas; e

VIII- estabelecer critérios para os casos não previstos no Código de Ética e Conduta da Associação, remetendo sua recomendação para aprovação do Conselho de Administração da ACANTHUS.

4 - Compete ao Presidente do CEC:

4.1 - presidir as reuniões;

4.2 - orientar os trabalhos do Comitê, ordenar os debates e concluir as deliberações;

4.3 - tomar os votos e proclamar os resultados;

4.4 - autorizar a presença de convidados às reuniões, desde que justificada a efetiva contribuição destes aos trabalhos da CEC;

4.5 - determinar, ouvido o CEC, a instauração de processos de apuração de ações contrárias ao Código de Ética e Conduta da ACANTHUS, bem como diligências e convocações; e

4.6 - decidir sobre casos de urgência, para aprovação posterior do CEC.

5 - Aos membros do CEC, compete:

5.1 - examinar matérias submetidas, emitindo parecer e voto;

5.2 - pedir vista de matéria em deliberação pelo CEC; e

5.3 - solicitar informações ou documentos a respeito de matérias sob exame do CEC.

6 - Os respectivos suplentes, do Presidente e dos Membros do CEC, assumirão automaticamente suas respectivas atribuições, em caso de ausência dos membros titulares.

7 - O Assessor de Compliance será o Secretário do Comitê, para prestar apoio técnico e administrativo.

8 - Caberá ao Secretário do Comitê o apoio à instrução dos processos incluindo a participação em todas as etapas de sua instrução, a elaboração das Atas e pautas de cada reunião e as convocações das reuniões.

9 - São deveres dos membros do CEC:

9.1 – Agir com imparcialidade, observando as normas dispostas neste Regulamento e no Código de Ética e Conduta da Associação;

9.2 – Atuar com independência, imparcialidade e boa-fé;

9.3 – Manter sigilo sobre assuntos que digam respeito às discussões havidas no âmbito da Comitê;

9.4 - Comparecer às reuniões do CEC; e

9.5 – Abster-se de utilizar a condição de membro da Comitê para obter vantagens para si ou para terceiros ou como instrumento de captação de clientes ou negócios.

10 - Havendo vacância de qualquer dos cargos dos titulares integrantes do CEC, proceder-se-á, dentro de quinze dias, à nomeação do sucessor para o tempo restante, exceto se este for inferior a três meses, caso em que assumirá o respectivo suplente.

11 - O CEC se reunirá no mínimo uma vez por semestre em sessões ordinárias. Nas reuniões ordinárias deverão ser revisadas e ratificadas as orientações sobre Ética e Conduta, que devem ser incluídas ou mantidas neste Regulamento e no Código de Ética e Conduta da Associação.

Cabe ao Assessor de Compliance manter o acompanhamento sobre a legislação em vigor e propor as alterações que se fizerem necessárias. Nas reuniões ordinárias, também, serão votadas e aprovadas a programação e conteúdo dos treinamentos sobre todos os temas envolvidos no Programa de Integridade.

12 - Reuniões extraordinárias poderão ser convocadas, por iniciativa do Diretor-Presidente, sempre que necessário. Neste caso, as reuniões serão convocadas no mínimo com 3 dias de antecedência, preferencialmente por meio de comunicação digital.

13 - As reuniões ocorrerão com um quórum mínimo correspondente ao primeiro número inteiro acima da metade dos membros do comitê.

14 - A convocação conterá data, horário, local e pauta.

15 - A pauta das reuniões do CEC será composta a partir de sugestões do Diretor-Presidente, dos membros ou do Secretário, sendo admitida a inclusão de novos assuntos no início da reunião. As reuniões, para avaliação de comportamento de colaborador, motivada por denúncia, ou durante o processo de apuração, terão agendas específicas e exclusivas.

16 - O conteúdo das reuniões será lavrado em Ata, cujo acesso ficará restrito aos membros do Comitê, dos Dirigentes da Associação e do Conselho de Administração.

17 - O CEC manterá registro de todos os processos e decisões em ambiente seguro e disponível para exame pelo Conselho de Administração.

18 - As deliberações do CEC serão tomadas por voto da maioria de seus membros, cabendo ao Presidente o voto de qualidade.

19 - As deliberações do CEC pertinente ao Código de Ética e Conduta compreenderão:

19.1 - instauração de procedimento para apuração de ato que possa configurar descumprimento ao Código de Ética e Conduta; e

19.2 - adoção da censura ética, no caso de infração prevista no Código de Ética e Conduta, e encaminhamento da análise do fato apurado à área de Recursos Humanos, quando se tratar de infração disciplinar.

20 - Para apuração dos comunicados/denúncia de violação ao Código de Ética, o Comitê de Ética poderá:

a) solicitar aos colaboradores, Diretores, Conselheiros e associados toda e qualquer informação e/ou documentação necessária para apuração da denúncia;

b) solicitar ao Diretor-Presidente o afastamento temporário do denunciado de suas atividades da Associação, visando o regular andamento da investigação, caso necessário. Em caso do denunciado ser um dos dirigentes ou membro dos Conselhos de Administração ou Fiscal, o

comunicado deve ser encaminhado ao Diretor-Presidente, com cópia para o Conselho de Administração;

c) tão logo seja aberto o devido processo de apuração, o Assessor de Compliance deverá encaminhar correspondência ao denunciado, caso identificado, expondo o motivo da denúncia e dando prazo de dez dias para sua ampla defesa. Esse prazo poderá ser ampliado a critério do Conselho. Não será informado ao denunciado a identidade do denunciante; e

d) sugerir a contratação de auditoria/assessoria externa para dar andamento à investigação da denúncia, caso seja necessário.

21 - O procedimento de apuração de infração ao Código de Ética e Conduta será instaurado pelo CEC, com base em denúncia fundamentada e indícios suficientes, considerando as seguintes observações:

21.1 - o eventual denunciante, a autoridade competente e o CEC poderão produzir prova documental;

21.2 - o denunciado poderá oferecer as provas que entender serem a seu favor e rebater as denúncias, inclusive oralmente se o desejar;

21.3 - o CEC poderá promover diligências que considerar necessárias, como também solicitar parecer de um especialista, quando julgar imprescindível;

21.4 - se o CEC concluir pela procedência da denúncia, aplicará pena de censura ética, comunicando ao denunciado e à autoridade hierarquicamente superior a este, a fim de que sejam adotadas as providências cabíveis, caso necessário; e

21.5 - O CEC não poderá se escusar de proferir decisão sobre matéria de sua competência.

22 - O membro do CEC deverá se declarar impedido de emitir pareceres ou participar do processo de tomada de decisão da análise de qualquer caso em que estiver direta ou indiretamente envolvido.

23 - No caso da denúncia envolver um dos Diretores, ou membro dos Conselhos de Administração ou Fiscal, o CEC poderá encaminhar ao Conselho de Administração da ACANTHUS, após avaliação e conclusão da apuração da denúncia, uma proposta com as seguintes alternativas:

a) Arquivamento da denúncia;

b) Advertência;

c) Suspensão; ou

d) Demissão e/ou exclusão do quadro de associados da ACANTHUS.

24 - Caberá ao Conselho de Administração da ACANTHUS a decisão final quanto à natureza da sanção a ser aplicada, no caso da denúncia envolver um dos dirigentes ou membro dos Conselhos de Administração ou Fiscal.

25 - A Área de Recursos Humanos deve ser sempre consultada sobre a medida disciplinar a ser aplicada.

26 -A decisão final sobre a medida disciplinar a ser aplicada aos colaboradores caberá ao Diretor-Presidente, que poderá adotar medidas complementares como as constantes das letras b, c e d do item 24 acima.



## **10 - DIRETORIA DE OPERAÇÕES**

1- A Diretoria de Operações, subordinada hierarquicamente ao Diretor-Presidente, tem por finalidade atuar nas atividades fim da ACANTHUS.

2 - As atribuições desta Diretoria estão definidas no Regimento Interno da Associação, em seu Artigo 9º.

3 - A Diretoria de Operações é a diretoria-executiva responsável por toda a atividade-fim da Associação.

4 - Todas as ações destinadas a apoiar as OM da MB, ou a apoiar a Família Naval serão implementadas pela Diretoria de Operações, tanto na parte comercial, voltada para produzir receita necessária à auto sustentação da Associação, quanto no segmento dedicado à execução dos programas de bem-estar dos associados.

5 - Não cabe a esta Diretoria as discussões nas negociações dos acordos com as OM da MB. No entanto, deverá iniciar as negociações, levantar os dados necessários e subsidiar a Diretoria de Administração e Finanças de tudo o que for negociado, para que esta realize as discussões contratuais.

6 - A Diretoria de Operações trabalhará com atividades que poderão ser segmentadas ou consolidadas, dependendo do local onde a ACANTHUS esteja instalada, cabendo ao Diretor de Operações propor o melhor perfil para aquele segmento. Este conceito está melhor desenvolvido no subtítulo 10.1 - Organização e Gestão da Diretoria de Operações.

7 - A Diretoria de Operações é aquela que está mais próxima aos nossos associados e também às OM onde a Associação possui postos, lojas e representações. Por esses motivos, os colaboradores desta Diretoria têm que estar bem treinados em entender as demandas que chegam à Associação. Da mesma forma, são os integrantes dessa Diretoria os maiores alvos de críticas de atendimento e, também, são estes profissionais que irão coletar as críticas, sugestões e denúncias nas Caixas de Coletas de Sugestões localizadas em nossos postos avançados. O Diretor de Operações tem que ser um profissional atento a todas essas peculiaridades e cabe a ele manter um colaborador da ACANTHUS em um posto ou substituí-lo em caso de baixa produtividade ou excesso de reclamações.

8 - Devido a essa peculiaridade, os colaboradores desta Diretoria também são os mais expostos a problemas com a Ética e a Conduta, cabendo ao Diretor acompanhar todo o perfil de seu pessoal e a promover reciclagens de treinamento sempre que houver suspeitas de desvios de comportamento.

9 - Cabe ao Diretor realizar visitas frequentes e inopinadas aos seus diversos segmentos, avaliando diretamente o atendimento e as boas práticas de gestão. O Diretor deve também agendar visitas com os titulares das OM apoiadas pela loja, posto ou representação visando a avaliar o desempenho de seus subordinados e o atendimento as demandas da área.

## 10.1 - Organização e Gestão da Diretoria de Operações

1 - Cada **loja, posto ou representação** da ACANTHUS será um **elemento organizacional** vinculado à Diretoria Operacional. Pode acontecer, em algumas OM, de existir mais de um elemento organizacional.

2 - A Diretoria Operacional tem toda a liberdade de criar elementos organizacionais ou fundilos, desde que visando a melhor forma de gerenciar as atividades dos seus diversos segmentos.

3 - Cada elemento organizacional poderá operar com um gerente, desde que a contratação deste profissional não vá onerar esse elemento em custos desproporcionais. Cabe ao Diretor Operacional possuir Indicadores que reflitam o custo de seus Elementos Organizacionais e se cada um deles é superavitário ou deficitário. Em elementos organizacionais de pequeno porte, um único colaborador poderá acumular as funções de gerente de seu elemento.

4 - A Associação ACANTHUS poderá ter os seguintes Elementos Organizacionais:

a) **Representação** - elemento responsável por representar os interesses da ACANTHUS junto às Organizações Militares. Possui como responsabilidade fundamental interagir com os militares responsáveis pela condução do acordo ou termo de uso e com o Comando ou Direção das OM. Essa representação pode operar fixa em uma OM ou prestar essa atividade à distância, sendo importante que os responsáveis pela OM conheçam os representantes da ACANTHUS e possam facilmente acessá-los. A Representação é a responsável por fazer levantamento das demandas das OM e da Família Naval, subsidiando o Diretor de Operações com sugestões de atividades naquela área.

b) **Postos** - elemento organizacional voltado a prestar a vertente de apoio às OM e à Família Naval nas atividades de bem-estar e atendimento a área social.

c) **Lojas** - Responsável pela venda de produtos e prestação de serviços, que geram recursos para poder tornar a Associação autossuficiente.

5 - Não existe rigidez na implantação das atividades da ACANTHUS, nem tampouco a exigência de existirem todos os Elementos Organizacionais citados em cada localização onde a ACANTHUS possuir atividade. Haverá situações onde só haja uma Representação da ACANTHUS; em outra, pode haver apenas um posto, que fará as atividades de Representação. Essa organização, em cada OM ou Complexo de OM, fica a critério do Diretor de Operações.

## 10.2 - Gestão dos Elementos Organizacionais (Representação, Postos e Lojas)

1 - Antes da abertura e instalação de cada elemento organizacional, compete ao Diretor de Operações avaliar a região pretendida, considerando entre outras coisas os seguintes critérios:

- a) quantidade de pessoas que podem vir a ser atendidas, considerando o pessoal na inatividade com fácil acesso aquela área;
- b) quantidade de OM que poderão ser apoiadas;
- c) principais demandas das OM da área e do pessoal abrangido; e
- d) existência, ou não, de local para as instalações que receberá a ACANTHUS.

2 - Concluído esse levantamento, o Diretor de Operações deve apresentar um relatório formulando uma proposta das possíveis atividades que podem ser implementadas, valendo-se para isso de entrevistas, enquetes e audiência com as titulares das OM envolvidas.

3 - Essas propostas deverão ser debatidas em Conselho de Gestão. Em caso de aprovação de uma intenção de criação de elemento organizacional da ACANTHUS, tal proposta deve ser encaminhada para o Conselho de Gestão, com previsão de criação, os motivos e o impacto no orçamento da ACANTHUS.

4 - A proposta deverá conter qual ou quais elementos organizacionais devem ser criados, qual o custo dessa implantação, qual a possibilidade de retorno financeiro e qual o impacto positivo no atendimento à Família Naval ou às OM. Deve ser sugerida a quantidade de colaboradores que devem ser contratados ou remanejados, qualificação destes e um prazo para a ativação.

5 - Após aprovada a criação pelo Conselho de Administração, todas as Diretorias Executivas iniciarão os procedimentos para a criação autorizada, dentro de suas jurisdições, a saber:

5.1 - competirá à Diretoria de Operações:

- a) prosseguir as tratativas com a OM, que receberá o elemento organizacional aprovado, buscando detalhes necessários a operação do elemento organizacional a ser instalado;
- b) definir rotina de funcionamento, considerando as informações obtidas na OM envolvida; e
- c) prestar informação à Diretoria de Recursos Humanos sobre a quantidade de colaboradores a ser contratados ou remanejados;

5.2 - competirá à Diretoria de Administração e Finanças:

- a) iniciar uma proposta de Cessão de Uso a ser discutida com a OM que sediará o elemento organizacional;
- b) abertura de Centro de Custos voltado para a atividade desse elemento organizacional, na contabilidade da ACANTHUS;
- c) em caso de abertura de Posto, realizar a programação necessária para a implantação do apoio determinado e iniciar a documentação de apoio necessário a ser firmado com o setor

responsável da Marinha (por exemplo, no caso de abertura de uma creche deverá ser consultada a DSM sobre as Normas da MB que tratam do assunto);

d) acordar com as OM da área a possibilidade de uso de símbolos, brasões, expressões navais características, imagens, logos e qualquer outro objeto que faça parte da cultura das OM e que possa vir a ser usada pela ACANTHUS, que será consubstanciado num Termo de Direito de Uso de Imagem; e

e) ajustar o orçamento e realizar toda a programação financeira necessária para a implantação.

5.3 - competirá à Diretoria de Recursos Humanos:

a) iniciar o processo de contratação de pessoal;

b) remanejar pessoal já existente, em caso de haver essa opção;

c) encaminhar os nomes dos contratados para a Assessoria de Compliance, visando o treinamento desse pessoal. A apresentação dos novos contratados a Diretoria de Operações deverá ser efetuada após o curso previsto no Programa de Integridade;

d) abrir pasta para cada novo colaborador;

e) encaminhar os dados bancários dos novos colaboradores para a Diretoria de Administração e Finanças; e

f) assinar carteira de trabalho ou acordo de Voluntariado ou ainda Contrato de Estagiário, o que couber.

### **10.3 - Relacionamentos Comerciais**

1 - O Relacionamento comercial entre membros da ACANTHUS com qualquer fornecedor deve se pautar na lisura e na legalidade, obedecendo todas as normas constantes do Código de Ética e Conduta da ACANTHUS.

2 - É interessante que, para as tratativas comerciais, estejam sempre envolvidos um colaborador da Diretoria de Operações e outro da Diretoria de Administração e Finanças.

3 - Todos os pedidos de material ou serviço serão escriturados na contabilidade da ACANTHUS, de forma clara e transparente.

4 - A fiscalização da entrega do produto ou serviço será responsabilidade de colaborador da Diretoria de Operações e a quitação por colaborador da Diretoria de Administração e Finanças.

5 - Os acordos de parcerias e de patrocínios serão discutidos pela Diretoria de Administração e Finanças, podendo haver a participação da Diretoria de Operações.

6 - Todos os produtos e serviços a serem oferecidos pela ACANTHUS devem passar pelo conhecimento da Assessoria de Marketing, a quem caberá orientar todo o marketing sobre o tema.

#### **10.4 - Indicadores**

1 - A Diretoria de Operações deverá avaliar cada um dos elementos organizacionais com indicadores e métricas que permitam a perfeita identificação da eficiência e eficácia desse elemento e de seus colaboradores.

2 - Os indicadores deverão conter o índice apurado no período, sua comparação com o período anterior e com o ano anterior. Deve ser claramente identificada a produtividade de cada elemento organizacional, em especial os correspondentes as lojas, pois estas geram os recursos que permitem a Associação ser autossuficiente e suportar as despesas de Apoio implantadas pelos Postos, as doações e os patrocínios ofertados pela ACANTHUS.

3 - Para permitir um perfeito acompanhamento dos indicadores, os mesmos deverão ser o mais perenes possível no tempo, evitando-se a substituição dos mesmos em curto período de avaliação.

#### **10.5 - Procedimentos para Doações e Patrocínios**

1 - A Associação de Apoio ACANTHUS tem como objetivo primeiro apoiar as OM da MB e a Família Naval; sendo assim, deverá entregar a cada ano um percentual de seus saldos positivos na forma de doações ou patrocínios, conforme decidido no Conselho de Administração.

2 - As doações serão destinadas às entidades que também operam no apoio à Família Naval, como por exemplo: as Voluntárias Cisne Branco, os Anjos Azuis do HNMD, a Obra do Berço, dentre outras.

3 - O processo decisório para a seleção das doações possui três fases:

3.1 - o levantamento da demanda junto a cada entidade, a ser executada pela Diretoria de Operações:

3.2 - a consolidação dos saldos positivos, a cargo da Diretoria de Administração e Finanças, e a preparação de proposta das doações, a ser avaliada pelo Conselho de Gestão; e

3.3 - encaminhamento de proposta ao Conselho de Administração, para aprovação.

4 - Os Patrocínios são apoios a OM ou outras Associações, que preferencialmente sejam em fornecimento de material ou serviço, e que passará pelos mesmos critérios de seleção citados no item 3 acima.

5 - As propostas de doações e patrocínios deverão ser apreciadas pelo Conselho de Administração uma única vez por ano, por ocasião da aprovação do Orçamento Anual da Associação; no entanto, em casos especiais, e desde que haja saldos positivos na Contabilidade da Associação e que não possa comprometer a saúde financeira da ACANTHUS, poderá ser avaliada e proposta uma doação ou patrocínio extraordinário ao longo do exercício.

6 - A execução das doações e Patrocínios serão efetuadas pela Diretoria de Administração e Finanças, sendo orientada e acompanhada pela Diretoria de Operações.

7 - Em hipótese alguma poderá haver doação ou patrocínio sem que haja aprovação do Conselho de Administração. Nem o Diretor-Presidente e nenhum Diretor Executivo poderá alterar o valor ou a destinação de doações ou patrocínios aprovados pelo Conselho de Administração.



## **20 - DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS**

1- A Diretoria de Administração e Finanças, subordinada hierarquicamente ao Diretor-Presidente, tem por finalidade atuar na formulação de normas e nos procedimentos administrativos internos da ACANTHUS e na área de registros contábeis, pagamentos e recebimentos da Associação.

2 - As atribuições desta Diretoria estão definidas no Regimento Interno da Associação, em seu Artigo 10º.

### **20.1 - Organização e Gestão da Diretoria de Administração e Finanças**

1 - A Diretoria de Administração e Finanças será organizada por atividade, basicamente em duas principais: uma relacionada à Administração da Associação e outra, direcionada à parte financeira. A quantidade de tarefas e a capacidade financeira de contratar colaboradores definirá o tamanho da Diretoria. Tendo em mente que, quanto maior a produtividade de seus colaboradores, menor será o dispêndio na contratação de pessoas e, conseqüentemente, mais recursos estarão disponíveis para que a ACANTHUS possa cumprir com sua missão de apoiar as OM e a Família Naval.

2 - Como atividades administrativas, cabe a esta Diretoria:

- a) redigir e discutir com as OM da MB os Termos de Cessão de Uso, os Contratos de Patrocínio e demais acordos administrativos necessários às atividades da Associação;
- b) redigir os Termos de Doação, a serem assinados com as entidades de caráter filantrópico ou de apoio com as quais a ACANTHUS tiver interesse, após a decisão do Conselho de Administração;
- c) redigir os contratos de aquisição de produtos e serviços de interesse da Associação;
- d) estabelecer, revisar, disponibilizar as Normas da Associação;
- e) processar os pedidos de admissão de novos associados;
- f) efetuar o processo de exclusão de associados;
- g) controlar a adimplência dos associados frente à Associação;
- h) estabelecer **Acordos de Relacionamento** de entidades outras, que não a Marinha, visando a permitir a inclusão como associados **Participantes Complementares**, conforme o Artigo 7º inciso V do Estatuto da Associação, após aprovação do Conselho de Administração;
- i) registrar, controlar e preservar o patrimônio da Associação;

j) elaborar indicadores administrativos que possam retratar o crescimento da Associação e, principalmente, aqueles que indiquem a eficácia e efetividade nas atividades que visem cumprir a missão da Associação; e

k) elaborar a proposta de Planejamento de Curto, Médio e Longo Prazos para a ACANTHUS.

3 - Como atividades do segmento financeiro, compete a esta Diretoria:

a) realizar os lançamentos contábeis da Associação;

b) controlar as receitas e despesas da Associação;

c) organizar a documentação contábil da Associação;

d) recolher tributos, impostos e taxas;

e) efetuar o pagamento e a liquidação de todas as despesas da ACANTHUS;

f) disponibilizar e interagir com as auditorias externas, visando esclarecer todas as dúvidas apresentadas, e seguir as orientações destas no sentido de melhorar as apresentações contábeis;

g) elaborar mapas de acompanhamentos financeiros por elemento organizacional e, também, mapas consolidados, que permitam ao Conselho de Gestão avaliar o andamento das atividades da Associação;

h) elaborar indicadores financeiros que possam retratar o crescimento da Associação e, principalmente, aqueles que indiquem a saúde financeira e o endividamento da ACANTHUS;

i) elaborar as listagens de descontos em Bilhete de Pagamento dos valores devidos pelos associados e controlar se os mesmos foram processados pelos órgãos competentes;

j) controlar os lançamentos de todas as lojas junto aos administradores de cartões de crédito/débito;

k) elaborar a proposta orçamentária e ajustes que se fizerem necessários ao longo do ano; e

l) executar o orçamento aprovado pelo Conselho de Administração, sendo responsável por apresentar o andamento da execução e suas previsões ao Conselho de Gestão, alertando com a antecedência possível qualquer alteração em sua execução.

4 - Além das atividades citadas neste item, no caso de abertura e criação de novos elementos organizacionais da ACANTHUS, também devem ser observadas as constantes no subitem 5.2 do item 10.2 - Gestão dos Elementos Organizacionais.

## **20.2 - Procedimentos para Negociações de Acordos e Contratos**

1 - Independente de qual seja a origem dos acordos ou contratos e a que se destinam, a Diretoria de Administração e Finanças deverá reunir-se com os mentores da ideia, a fim de entender a linha de negociação. Posteriormente, elaborar uma minuta, voltando a apresentá-la aos mentores, discutindo as cláusulas com a parte contratada. Nos acordos administrativos com as OM da MB, devido a suas peculiaridades, deve-se procurar estabelecer contratos padrões para cada objeto, visando uma otimização em sua tramitação e uma padronização de entendimentos e procedimentos.

2 - Nos Termos de Cessão de Uso, devem estar claras as despesas com que a Associação deverá arcar; por exemplo, aluguel da área e despesas com iluminação, dentre outras, a forma de recolhimento destas, bem como os custos dos benefícios acertados pelas partes, que vierem a ser oferecidos pela ACANTHUS e a forma de pagamento da OM à Associação. Devem ser observados o Princípio de Unidade de Tesouraria e o Princípio de Unidade de Caixa, evitando-se qualquer prática que fira esses ditames.

3 - Nos Termos de Doações, onde não há obrigação de contrapartida por parte do recebedor, devem ser claramente identificados a entidade beneficiada e o representante que estiver autorizado por aquela. Deve ser incluído, também, o projeto ou destinação para a qual foi autorizada a doação, o valor e a referência à Ata do Conselho de Administração que autorizou a Doação.

4 - Nos Termos de Direito de Uso de Imagem, citados na letra d do subitem 5.2 do item 10.2, deverão constar os símbolos, brasões, expressões navais características, imagens, logos e qualquer outro objeto que faça parte da cultura das OM e que possam ser utilizados pela ACANTHUS.

5 - Nos Acordos de Patrocínio, devem ser claramente identificados a OM beneficiada, a motivação do Patrocínio, a forma como o Patrocínio deverá ocorrer, o prazo de vigência e de execução, o valor, e a referência à Ata do Conselho de Administração que autorizou o Patrocínio.

### **20.3 - Elaboração de Orçamentos e suas Revisões**

1 - Conforme estabelecido no Regimento Interno, a ACANTHUS terá um Orçamento Anual, aprovado pelo Conselho de Administração. O mesmo Regimento estabelece, no inciso XII do Artigo 10º, que é atribuição da Diretoria de Administração e Finanças elaborar a proposta orçamentária anual.

2 - A proposta orçamentária deverá contar com a previsão de receitas para o ano alvo, e a comparação do ano em curso, sendo explicado o fato motivador de incrementos. Deverá também conter a previsão de despesas para o ano alvo. Deverá constar, ainda, os índices inflacionários esperados, e a explicação para qualquer índice ou fator de correção apresentado na proposta.

3 - A proposta deverá ser apresentada com três partes obrigatoriamente: parâmetros considerados; Conclusões ou Comentários; e uma planilha.

4 - A proposta Orçamentária deverá estar compatível com o Planejamento de Curto e Médio Prazos aprovado pelo Conselho de Administração.

5 - Constará também da proposta o saldo previsto disponível do ano em curso; além disso, poderá conter algumas possibilidades de internação em investimento na própria ACANTHUS ou em parcerias e doações. Cabe a apreciação e aprovação dessas propostas exclusivamente ao Conselho de Administração.

6 - Ao longo do exercício, poderá acontecer a necessidade de atualização do Orçamento Anual aprovado, em vista de excesso ou de frustração de arrecadação; nesses casos, a critério do Diretor-Presidente ou do Conselho de Gestão, a Diretoria de Administração e Finanças deverá apresentar uma proposta de revisão do Orçamento. Essa nova proposta poderá ser apresentada em qualquer momento ao longo do ano.

7 - Após a aprovação do Orçamento Anual, ou de sua revisão, caberá à Diretoria de Administração e Finanças ajustar a proposta as deliberações do Conselho de Administração e, dentro de 30 dias, divulgar aos demais Diretores as repercussões do Orçamento aprovado e iniciar a sua execução.

#### **20.4 - Indicadores**

1 - A Diretoria de Administração e Finanças deverá avaliar a gestão administrativa e a gestão financeira com indicadores e métricas que permitam a perfeita identificação da eficiência e eficácia de toda a Associação.

2 - Os indicadores deverão conter o índice apurado no período, sua comparação com o período anterior e com o ano anterior.

3 - Para permitir um perfeito acompanhamento dos indicadores, os mesmos deverão ser o mais perenes possível no tempo, evitando-se a substituição dos mesmos em curto período de avaliação.

4 - Os indicadores de gestão financeira devem conter os principais índices de avaliação contábil adotados no mercado, principalmente aqueles que tratam de insolvência, endividamento, liquidez, rentabilidade nas aplicações financeiras e variação patrimonial.

5 - Os indicadores administrativos devem apresentar a evolução dos contratos, a quantidade de contratos assinados e em elaboração, bem como os contratos recém encerrados e a previsão de encerramento de contratos no próximo trimestre que podem/devem ser renovados. Além disso, a assinatura, evolução e conclusão dos Acordos de Patrocínio e assinatura dos Termos de Doação.

## **20.5 - Procedimentos para Descontos em Bilhetes de Pagamentos**

1 - Dentre os acordos administrativos a serem assinados com os órgãos da Marinha, encontra-se o que permitirá o desconto em Bilhete de Pagamento das quotas de adesão e manutenção dos militares de Marinha que se associarem à ACANTHUS. A responsabilidade pela assinatura e renovações desse Acordos é de responsabilidade do Diretoria de Administração e Finanças.

2 - As regras de procedimento para tais descontos estarão contidas no citado Acordo.

3 - Os associados que não tiverem seus pagamentos emitidos pela Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM) deverão fazer constar isso em suas fichas de admissão à Associação e se comprometeram a efetuar os pagamentos dessas parcelas na época definida pela Associação. Caso não o façam, constarão como inadimplentes, podendo sofrer as sanções previstas para esses casos.

4 - A Associação comunicará ao associado, caso não consiga realizar o lançamento de seu desconto, solicitando que o mesmo realize a quitação dentro do mesmo mês.

## **20.6 - Procedimentos para Arrecadações Diversas**

1 - A Associação ACANTHUS poderá ter diversas formas de arrecadação que lhe permitirão a subsistência. Não podendo contar com receitas ordinárias oriundas do orçamento da União, caberá à Associação buscar outras fontes de receita, tais como a comercialização de produtos e a prestação de serviços, previstas em seu Estatuto, a aplicação financeira no mercado, a venda de ativos, e outros negócios, desde que aprovados pelo Conselho de Administração.

2 - Todas as receitas deverão estar claramente lançadas em registros contábeis, conforme estabelecido em Lei, devendo ser apresentadas em reuniões dos Conselhos de Gestão, Fiscal e de Administração.

3 - As vendas nas lojas poderão ser realizadas com o uso de cartões de débito/crédito, cabendo à Diretoria de Administração e Finanças realizar os contratos necessários com as administradoras desses meios de pagamento.

## **20.7 - Lançamentos em Livros de Contabilidades**

1 - Os lançamentos em livros de Contabilidade da Associação obedecerão a legislação em vigor.

2 - Todos os registros contábeis estarão à disposição do Conselho Fiscal, do Conselho de Administração e da auditoria que for determinada por este último.

## **20.8 - Procedimentos de Fiscalizações Externas e Auditorias**

- 1 - O Conselho de Administração determinará a cada ano a execução de Auditorias Externas Independentes.
- 2 - Os relatórios dessas auditorias serão apresentados ao Conselho Fiscal e, posteriormente, ao Conselho de Administração.
- 3 - O Diretor de Administração e Finanças é o responsável por acompanhar tais auditorias.

## **20.9 - Tributações**

- 1 - A Associação de Apoio ACANTHUS, por ser uma entidade do Terceiro Setor, poderá ser beneficiada com redução de alíquotas de impostos e isenções tributárias. Cabe ao Diretor de Administração e Finanças acompanhar a legislação em vigor e encaminhar tais solicitações aos órgãos competentes, sendo também responsável pela manutenção dos requisitos que permitam a utilização de tais benefícios.



## **30 - DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS**

### **30.1 - Organização e Gestão da Diretoria de Recursos Humanos**

1- A Diretoria de Recursos Humanos, subordinada hierarquicamente ao Diretor-Presidente, tem por finalidade atuar na gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento de recursos humanos e organizacional da ACANTHUS, bem como incentivar o comprometimento e a responsabilidade do colaborador no desempenho de suas atividades.

2 - As atribuições desta Diretoria estão definidas no Regimento Interno da Associação, em seu Artigo 11.

3 - Além das atividades citadas neste item, no caso de abertura e criação de novos elementos organizacionais da ACANTHUS, também devem ser observadas as constantes no subitem 5.3 do item 10.2 - Gestão dos Elementos Organizacionais.

### **30.2 - Contratações e Demissões**

1 - O Quadro de Pessoal da ACANTHUS é constituído de funcionários contratados pelo regime de CLT. Preferencialmente composto por pessoal da reserva da Marinha ou servidores civis aposentados que tenham servido à MB. Explica-se essa preferência em face desses profissionais terem dedicado grande parte de sua vida ativa à MB e por esse motivo terem uma identificação profissional com a Força Naval.

2 - Poderá a Associação contar com militares da ativa da Marinha e servidores públicos civis exclusivamente que desejarem colaborar de forma voluntária.

3 - A Associação poderá contar também com estagiários desde que em atividade coerente com sua capacitação profissional.

4 - O preenchimento de cargos do Quadro de Pessoal da ACANTHUS é feito de acordo com o previsto nos dispositivos legais vigentes. Principalmente suportado por previsão orçamentária e pela qualificação necessária para a ocupação da função disponível.

5 - A admissão só poderá ser efetivada se o candidato atender as exigências da Associação.

### **30.3 - Controles de Horários e Assiduidades**

1 - O horário de trabalho diário dos Elementos Organizacionais da ACANTHUS é das 07:00 às 16:00. No entanto, as jornadas semanais de trabalho deverão ser adequadas, conforme o horário de funcionamento do expediente da respectiva Organização Militar em que estiver situado.

2 - A jornada contínua dos colaboradores da ACANTHUS deve obedecer ao intervalo mínimo para alimentação e descanso, conforme tabela abaixo:

<b>Jornada Diária (horas)</b>	<b>Intervalo para alimentação ou descanso</b>
Até 4 horas	Não tem
Acima de 4 e até 6 horas	15 minutos
Acima de 6 horas	Mínimo 1 e máximo 2 horas

3 - Este tipo de intervalo não faz parte da jornada de trabalho, devendo o colaborador, ao final do descanso, completar a jornada diária contratada.

4 - Os Elementos Organizacionais deverão manter, durante todo o seu período de funcionamento, Funcionários em quantidade suficiente visando atender os associados de forma correta sem gerar esperas desnecessárias. As Diretorias de Operações e de Recursos Humanos devem ajustar essas quantidades de colaboradores.

5 - A jornada de trabalho em locais de atividades ininterruptas poderá ser cumprida sob o regime de plantão, a critério e responsabilidade do Diretor de Operações, podendo ser alterada sempre que houver a necessidade de revisão e adequação dos trabalhos. No entanto, essa determinação deve ser avisada a Diretoria de Administração e Finanças a quem compete estabelecer os limites de pagamento de horas extras.

6 - Todo empregado da ACANTHUS deverá realizar suas atividades dentro do horário fixado em seu contrato de trabalho.

7 - O registro do controle de frequência será obrigatório para todos os empregados, excepcionados os casos previstos em lei, devendo os mesmos comprovar suas presenças pessoalmente através de anotações no instrumento de controle, permitido por lei, conforme determinação da direção da Associação.

8 - As ausências não justificadas, após notificação formal da associação, poderão caracterizar abandono de emprego, conforme legislação vigente.

9 - As seguintes ocorrências relativas à frequência de pessoal ensejarão medidas disciplinares e restritivas, conforme legislação em vigor: faltas injustificadas; comparecimento com atraso ou a saída antecipada; registrar a frequência para outro empregado; rasurar, fraudulentamente, o registro de frequência; falsear justificativas de ausência; ausentar-se, de forma habitual, de seu posto de serviço, sem motivo justificado; descumprir, de forma habitual e não autorizada, os horários de trabalho.

10 - A inobservância ou a marcação do ponto em desacordo com as normas previstas neste regulamento de forma injustificada serão consideradas como transgressão disciplinar de caráter geral, passíveis de aplicação de penalidades disciplinares.

### **30.4 – Indicadores**

1 - A DRH deverá avaliar cada um dos elementos organizacionais com indicadores e métricas que permitam a perfeita identificação da eficiência e eficácia desse elemento e de seus colaboradores.

2 - Os indicadores deverão conter o índice apurado no período, sua comparação com o período anterior e com o ano anterior. Deve ser claramente identificada a produtividade de cada elemento organizacional, em especial os voltados para gestão de pessoas, onde cada vez mais se torna importante que a Associação conheça profundamente sua força de trabalho, seus clientes internos e, dessa forma, possa atendê-los plenamente.

3 - Para permitir um perfeito acompanhamento dos indicadores, os mesmos deverão ser o mais perenes possível no tempo, evitando-se a substituição dos mesmos em curto período de avaliação.

### **30.5 - Capacitações (Plano de Treinamento Anual)**

1 - A motivação dos seres humanos não está relacionada unicamente as suas atividades particulares, mesmo que estas sejam de grande influência em sua vida. O desenvolvimento de cada colaborador dentro da associação demonstra o grau de entusiasmo como as atividades são desenvolvidas.

2 - Como o ser humano é o principal insumo responsável pela competência e sucesso das organizações, torna-se necessário entender como extrair das pessoas seus mais altos níveis de criatividade, inovação, participação e engajamento.

3 - O treinamento é um processo educacional para gerar crescimento e mudanças, melhorando assim seu espírito de equipe, integração e criatividade. É imprescindível a capacitação do indivíduo, pois é o que determina os principais valores, permitindo analisar as possíveis particularidades de cada funcionário, gerando assim um melhor aproveitamento para com a Associação.

4 - Todos os colaboradores devem participar de um treinamento, logo após a admissão, e a cada dois anos, para reciclagem. Eventualmente, em parceria com a área de Recursos Humanos, a Associação também desenvolve atividades e dinâmicas presenciais para os colaboradores e grupos específicos.

5 – Envidamo-nos continuamente em melhorar, cada vez mais, nossa cultura de respeito aos princípios éticos e às políticas internas da associação. Por isso, e para proporcionar um momento de reflexão sobre potenciais conflitos éticos e as maneiras para conduzir tais situações, desenvolvemos treinamentos específicos sobre Compliance/Integridade.

6 - Desta forma, acreditamos que nossos colaboradores estarão melhor preparados para lidar com questões de integridade. Assim, sempre que a Associação programar algum treinamento, é muito importante a participação e interação entre os envolvidos para aplicar e colocar em prática o conteúdo aprendido.

### **30.6 - Registros de Punições**

1 - O descumprimento e a inobservância da legislação específica e deste Regulamento, bem como outros normativos da ACANTHUS, sujeitam o colaborador às sanções disciplinares.

2 – Aos militares, aplicar-se-á o previsto no respectivo Regulamento Disciplinar, no que couber.

3 – Aos servidores e empregados públicos civis aplicam-se as sanções previstas na respectiva legislação ou regulamentos, no que couber.

4 – Os colaboradores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ficam sujeitos às seguintes sanções disciplinares, nos termos das Leis Trabalhistas:

- Advertência;

-Suspensão; e

- Demissão.