Conflito de interesses nas organizações da sociedade civil: lições do Direito Societário

09.11.2026 4 minutos de leitura

Autores

Fernanda Pereira Carneiro

Giovana Zandonadi

Giovanna Marchetti Corrêa

Áreas relacionadas

Societário e M&A

Assuntos

BMA Inspiração

O Código Civil disciplina associações e fundações[1] com regras gerais de constituição, organização e funcionamento, mas sem regime específico e sistemático para o tratamento de conflitos de interesses. A lacuna torna-se mais sensível justamente em entidades que administram recursos de terceiros e, com frequência, recursos públicos, exigindo parâmetros objetivos de governança, transparência e responsabilização.

As organizações da sociedade civil (OSCs), movimentam volumes crescentes de recursos privados e públicos, especialmente por meio das parcerias regidas pela Lei nº 13.019/2014, marco regulatório que condiciona a relação com a Administração Pública a requisitos de seleção, execução, monitoramento e prestação de contas. A ausência de sócios e de finalidade lucrativa não elimina o risco de apropriação privada de benefícios: sem titulares economicamente interessados na fiscalização do resultado, o conflito de interesses fica menos visível e mais difícil de prevenir.

O Direito Societário enfrenta o tema há décadas. A Lei nº 6.404/1976 impõe ao administrador os deveres de diligência (art. 153), de atuação no interesse da companhia (art. 154) e de lealdade (art. 155). O art. 156 estrutura especificamente o procedimento para as situações de conflito de interesses: quem titulariza interesse conflitante deve revelá-lo, abster-se de intervir na operação e ter o impedimento consignado em ata, exigindo-se comutatividade na contratação. A redação do referido artigo, e a experiência sancionadora, mostram que a divulgação, isoladamente, não supre o dever de abstenção.

Transpostos às OSCs, esses parâmetros iluminam situações corriqueiras: contratação de fornecedores ligados a dirigentes ou a seus familiares; fixação da própria remuneração por quem administra; acumulação de funções executivas e de controle; e influência de doadores em decisões que possam beneficiá-los. O Marco Regulatório antecipa parte da resposta ao prever impedimentos, critérios de seleção, deveres de transparência, monitoramento e prestação de contas, incluindo restrições relacionadas a dirigentes e integrantes de instâncias decisórias, mas seu tratamento permanece pontual quando comparado à disciplina societária do conflito de interesses.

A contribuição societária está menos nas vedações e mais no desenho institucional: independência entre instâncias, com conselhos deliberativo e fiscal distintos da diretoria e aprovação colegiada de atos relevantes. No caso das companhias abertas, há ainda política escrita de partes relacionadas[2]; transparência ativa de vínculos e remunerações; e controles internos que produzam trilha de auditoria. Desloca-se o debate do juízo moral sobre o gestor para a verificação objetiva do procedimento.

A adaptação, porém, não é transposição automática. Nas OSCs, o interesse tutelado é a finalidade estatutária, não o lucro, e convivem estruturas enxutas, atuação voluntária e órgãos formados por afinidade com a causa, o que recomenda proporcionalidade na independência formal exigida. O

critério deve ser funcional e graduado: quanto maiores o orçamento, a complexidade operacional e a dependência de recursos públicos, mais robustos devem ser os mecanismos de prevenção, deliberação, controle e documentação.
Falhas nesse campo não geram apenas desgaste reputacional: podem expor dirigentes e a entidade à glosa de despesas, à instauração de tomada de contas especial, à responsabilização por improbidade administrativa, quando presentes os respectivos pressupostos legais, e à perda de certificações ou benefícios fiscais. Estruturar governança própria para conflitos de interesses é, portanto, medida de integridade, instrumento de prestação de contas e estratégia preventiva de defesa institucional e pessoal dos administradores.

Este artigo integra o e-book **"BMA InspirAção: Reflexões e perspectivas para organizações do Terceiro Setor"**. Conheça todos os artigos da publicação.

Baixar o e-book completo (PDF)

Notas

1. Sobretudo nos arts. 44, 53 a 61 e 62 a 69.
2. Com exceção das companhias listadas no Nível 1 e no segmento tradicional, os quais não exigem a adoção de uma política de transações com partes relacionadas.

› PROFISSIONAIS

Profissionais que aliam visão jurídica e visão de mercado



Fernanda Pereira Carneiro



Giovana Zandonadi



Giovanna Marchetti Corrêa