



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANNA EURÍDICE GONÇALVES CARVALHO**

**APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

**FORTALEZA**

**2019**

ANNA EURÍDICE GONÇALVES CARVALHO

APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Zabdiele Moreira.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

C321a Carvalho, Anna Eurídice Gonçalves.  
Aplicações dos princípios de Governança Corporativa em uma organização do terceiro setor / Anna Eurídice Gonçalves Carvalho. – 2019.  
77 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.  
Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Princípios de Governança Corporativa. 2. Organizações do terceiro setor. 3. Governança Corporativa. I.  
Título.

CDD 658

---

ANNA EURÍDICE GONÇALVES CARVALHO

APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR  
ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO JOÃO PAULO II

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária e  
Contabilidade da Universidade Federal do  
Ceará para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Odilardo Viana de Avelar Junior  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A minha família.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua providência e pelos dons que Ele me emprestou para que eu chegasse até aqui. Que toda honra, glória e louvor sejam para Ele.

Aos meus pais, Nilson e Diana, pelo apoio incondicional e por serem meus maiores exemplos de perseverança. Ao meu irmão, Nicolas, por toda parceria e amizade.

Aos meus tios, Mônica e Oscar, por todo o apoio e por serem meus exemplos de caráter e fé. Aos meus primos, Gabi e André, pelo suporte e amizade.

A todos os meus familiares, amigos e irmãos de comunidade, por todo auxílio e intercessão. Ao meu namorado, Matheus, por seu amor e incentivo.

A professora Dr<sup>a</sup>. Márcia Zabdiele Moreira, por ser mais que uma orientadora, por ser um exemplo de profissional que desejo seguir, por sua paciência, compaixão e colaboração.

Ao professor Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto, por participar da banca examinadora e por ser um excelente professor, escritor, pai e amigo.

Ao professor Dr. Odilardo Viana de Avelar Junior, por participar da banca examinadora e por ter ministrado disciplinas que são e serão fundamentais na minha trajetória profissional.

A todos os outros professores da FEAAC, que não dá para citar aqui, mas que merecem meus sinceros agradecimentos, por todo ensinamento, formação e capacitação.

A Comunidade Canção Nova por aceitar fazer parte desta pesquisa e aos entrevistados, pela disponibilidade para as entrevistas.

A todos os meus colegas e amigos, por todo o sofrimento que passamos juntos, por compartilharem tantos momentos de aprendizado e de convivência nesta universidade.

Por fim, agradeço a Universidade Federal do Ceará, por todo o investimento proporcionado a minha formação.

Gratidão!

“Confia teus negócios ao Senhor e teus planos  
terão bom êxito.” (PROVÉRBIOS 16:3, Bíblia)

## RESUMO

A Governança Corporativa aplicada a Organizações do Terceiro Setor surgiu quando essas organizações passaram a ter uma maior relevância para a sociedade e passaram a receber uma atenção especial por parte da sociedade, principalmente dos órgãos fiscalizadores, financiadores e colaboradores, os quais passaram a exigir informações cada vez mais específicas e detalhadas sobre a gestão de seus recursos e resultados obtidos. Provocando assim uma grande mudança para este setor, que anteriormente tinha uma gestão caracterizada pelo amadorismo, passando para uma mais focada nas modernas técnicas de gestão e controle. A partir disso, o Terceiro Setor passou a adotar os princípios de Governança Corporativa adaptando-os às particularidades da sua gestão. O objetivo geral deste trabalho foi evidenciar como os princípios de Governança Corporativa são aplicados em uma Organização do Terceiro Setor, através de um estudo de caso na Fundação João Paulo II, que buscou entender como ela: promove a transparência, busca alcançar a equidade, realiza a sua prestação de contas e quais são as ações de responsabilidade corporativa que podem ser identificadas em sua gestão. A metodologia utilizada é caracterizada por ser qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de dados primários, através das técnicas de entrevistas semiestruturadas e de observação e por meio de dados secundários, na forma de documentos, relatórios e arquivos disponibilizados pela organização. A metodologia de tratamento e análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo. Os principais resultados obtidos indicam que a Fundação estudada possui bastante aderência aos princípios e às boas práticas de Governança Corporativa, o que a tornou um objeto de estudo relevante, inclusive para que outras organizações possam seguir o seu exemplo. Dessa maneira, verificou-se que esse estudo, ao atingir seus objetivos, proporcionou o entendimento de como uma Organização do Terceiro Setor pode promover a transparência, pode aperfeiçoar a sua busca pela equidade, pode realizar uma efetiva prestação de contas e, por fim, como ela pode desenvolver ações de responsabilidade corporativa, nas esferas financeira, humana, social, ambiental e reputacional.

**Palavras-chave:** Princípios de Governança Corporativa. Organizações do Terceiro Setor. Governança Corporativa.



## ABSTRACT

Corporate Governance applied to Third Sector Organizations emerged when these organizations became more relevant to society and began to receive special attention from society, especially from the supervisory bodies, financiers and employees, who began to demand information each time more specific and detailed information about the management of its resources and results obtained. Thus provoking a major change for this sector, which previously had a management characterized by amateurism, moving to a more focused on modern management and control techniques. From this, the Third Sector began to adopt the principles of Corporate Governance adapting them to the particularities of its management. The general objective of this paper was to show how the principles of Corporate Governance are applied in a Third Sector Organization, through a case study at Fundação João Paulo II, which sought to understand how it: promotes transparency, seeks equity, realizes their accountability and what corporate responsibility actions can be identified in their management. The methodology used is characterized by being qualitative, descriptive, bibliographic, documentary and case study. Data collection was performed through primary data, through semi-structured interviews and observation techniques and through secondary data, in the form of documents, reports and files made available by the organization. The treatment and data analysis methodology used was content analysis. The main results obtained indicate that the Foundation studied is very adherent to the principles and good practices of Corporate Governance, which made it a relevant object of study, even so that other organizations can follow its example. Thus, it has been found that this study, in achieving its objectives, has provided an understanding of how a Third Sector Organization can promote transparency, can refine its pursuit of equity, can perform effective accountability, and ultimately how it can develop corporate responsibility actions in the financial, human, social, environmental and reputational spheres.

**Keywords:** Principles of Corporate Governance. Third Sector Organizations. Corporate governance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Contexto e estrutura do sistema de Governança Corporativa .....	27
Figura 2 – Gráfico sobre a situação financeira da organização.....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Quadro de Congruência .....	49
----------	-------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AIPF	Associação Internacional Privada de Fiéis
CCI	Comunidade de Conselheiros Certificados pelo IBGC
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
FCN	Faculdade Canção Nova
FJPII	Fundação João Paulo II
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONGs	Organizações Não Governamentais
OSCIPs	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OSs	Organizações Sociais
OTS	Organização do Terceiro Setor
PROGEN	Projeto Geração Nova
SUAS	Sistema Nacional de Informação do Sistema Único de Assistência Social

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	16
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivo geral</i> .....	16
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivos específicos</i> .....	16
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	17
<b>1.3</b>	<b>Metodologia</b> .....	18
<b>1.4</b>	<b>Estrutura dos capítulos</b> .....	18
<b>2</b>	<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	19
<b>2.1</b>	<b>As boas práticas de Governança Corporativa</b> .....	24
<b>2.2</b>	<b>Agentes de Governança Corporativa</b> .....	27
<b>2.3</b>	<b>Princípios da Governança Corporativa</b> .....	32
<i>2.3.1</i>	<i>Princípio da transparência na Governança Corporativa</i> .....	34
<i>2.3.2</i>	<i>Princípio da equidade na Governança Corporativa</i> .....	36
<i>2.3.3</i>	<i>Princípio da prestação de contas na Governança Corporativa</i> .....	37
<i>2.3.4</i>	<i>Princípio da responsabilidade corporativa</i> .....	38
<b>3</b>	<b>ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR</b> .....	40
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	47
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....	51
<b>5.1</b>	<b>A Fundação João Paulo II</b> .....	51
<b>5.2</b>	<b>Aplicação dos princípios de Governança Corporativa</b> .....	56
<i>5.2.1</i>	<i>Aplicação do princípio da transparência</i> .....	56
<i>5.2.2</i>	<i>Aplicação do princípio da equidade</i> .....	59
<i>5.2.3</i>	<i>Aplicação do princípio da prestação de contas</i> .....	61
<i>5.2.4</i>	<i>Aplicação do princípio da responsabilidade corporativa</i> .....	62
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	68
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	70
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	77

## 1 INTRODUÇÃO

O termo Governança Corporativa (GC) possui ampla dimensão, desde o campo econômico ou jurídico ao âmbito social e de interação entre partes, o que possibilita o seu estudo em diversas áreas, mas tem sido aprofundado, principalmente, nas disciplinas de Administração, Contabilidade, Direito, Economia e Finanças (BERNARDI, 2008).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define a governança como o “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle” (IBGC, 2014, p. 18).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE apresenta a GC como um instrumento determinante para o desenvolvimento sustentável de uma organização, nas dimensões econômica, ambiental e social (OCDE, 2016).

Silveira (2015) acrescenta que a GC, através de seu conjunto de mecanismos, tem por objetivo fazer com que as decisões corporativas sejam tomadas com o fim de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio.

A GC tem alicerces sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na gestão dos negócios e possui muitas definições, que em geral, convergem para os mesmos princípios, práticas e objetivos (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Mas, de uma maneira geral, ela pode ser entendida como um conjunto de princípios e práticas que visam minimizar os possíveis conflitos de interesse entre os *stakeholders* (SILVA, 2006).

Segundo Silveira (2004), o conceito e o termo da GC ganharam destaque em meados de 1980, nos EUA, como resposta a diversos casos de abuso de poder e expropriação da riqueza de acionistas por parte dos executivos, porém a discussão sobre este tema, na alta gestão mundial, só teve um crescimento considerável a partir do ano de 2002, devido a inúmeros problemas ocorridos no mercado de capitais dos EUA e da Europa continental.

Os mecanismos de GC foram primeiramente desenvolvidos para empresas privadas, porém os princípios e práticas da boa governança também podem ser adotados e trazer benefícios para as Organizações do Terceiro Setor (OTS), por meio do alinhamento de interesses que este mecanismo proporciona, em busca de contribuir para o sucesso da organização e para sua longevidade (IBGC, 2014).

Para deixar claro o que significa Organizações do Terceiro Setor (OTS), Albuquerque (2006), explica que na sociedade existem três setores de atuação, que se distinguem em Primeiro Setor, que engloba as empresas estatais; o Segundo Setor, que

corresponde às empresas privadas e o Terceiro Setor, que são as organizações de iniciativa privada, que prestam serviços de caráter público, mas sem fins lucrativos (ALBUQUERQUE, 2006).

Por tanto, as OTS são aquelas que realizam atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos e é exatamente isto que a diferencia da lógica de atuação dos outros setores (BNDES, 2000).

Essas OTS atuam onde o Estado não consegue atender e buscam suprir as demandas sociais. As funções desempenhadas por estas organizações são de grande importância para a sociedade, sendo elas de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, educacional, científico, recreativo, religioso, cultural de proteção ao meio ambiente, esportivo, entre outros serviços, que objetivam sempre a consecução de fins sociais (OLAK; SLOMSKI; ALVES, 2008).

Nas organizações privadas, a presença da GC se justifica pelo ambiente altamente competitivo, onde se verifica uma busca crescente pela eficiência e eficácia nos negócios, levando os empresários a aderirem cada vez mais as práticas de GC como forma de conquistar a confiança de seus investidores, porém tal preocupação estratégica também se aplica às OTS, principalmente, porque estas realizam atividades que geram impacto social, devendo assim prestar contas, quanto às suas ações, com a sociedade e também para garantir sua perenidade (OLIVEIRA, 2008).

Além da prestação de contas com a sociedade, as práticas da Governança Corporativa em OTS têm ainda um outro aspecto importante, pois podem contribuir com o aumento na arrecadação proveniente, principalmente, de doações, já que os doadores poderão ter uma maior confiança nessas organizações (SCHULZ; SILVA; SILVA, 2017).

Transparência, prestação de contas, equidade e conformidade legal são palavras cada vez mais frequentes nos discursos dos gestores das organizações do Terceiro Setor, marcando a transição de uma administração anteriormente caracterizada pelo amadorismo para uma mais focada nas modernas técnicas de gestão e controle (MILANI FILHO; MILANI, 2011, p. 3).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) ressalta que, assim como qualquer organização, as OTS devem atender às práticas de GC, que compreende os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

De acordo com o IBGC (2015), transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são os princípios básicos da governança e estes permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas de GC em uma organização, visto que a adequada adoção destes princípios resulta em um clima de confiança tanto interno quanto nas relações com terceiros.

A transparência refere-se à obrigação de informar; a equidade significa o tratamento justo para com todas as partes interessadas; a prestação de contas que deve ocorrer de forma transparente e equânime e a responsabilidade corporativa que diz respeito a sustentabilidade no âmbito social, ambiental e econômico (BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016).

Por tanto, uma GC que tenha como base os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, além de cumprir os preceitos legais, também pode transmitir uma maior credibilidade para a comunidade a que está inserida e colaborar com a sua sustentabilidade e perenidade (ROSINI; SILVA, 2018).

Considerando-se a relevância das OTS para a sociedade e observando que existe uma cobrança cada vez maior por uma melhor gestão das mesmas, será realizado um estudo de caso em uma OTS que aplica os princípios de GC em sua gestão, com o objetivo de responder a seguinte questão: **Como os princípios de Governança Corporativa são aplicados em uma Organização do Terceiro Setor?**

## **1.1 Objetivos**

Para responder ao questionamento proposto, este trabalho tem por finalidade atingir os seguintes objetivos.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Evidenciar como os princípios de Governança Corporativa são aplicados em uma Organização do Terceiro Setor.

### ***1.1.2 Objetivos específicos***

- i. Entender como uma Organização do Terceiro Setor promove a transparência em sua gestão;
- ii. Analisar como uma Organização do Terceiro Setor busca alcançar a equidade em sua gestão;
- iii. Avaliar como uma Organização do Terceiro Setor realiza a prestação de contas de sua gestão;
- iv. Identificar as ações de responsabilidade corporativa em uma Organização do Terceiro Setor.



## 1.2 Justificativa

De acordo com Oliveira (2008), o nível de confiança que uma organização consegue transmitir aos seus *stakeholders* impacta nos investimentos que ela recebe, diante disso, percebe-se que os empresários passaram a se preocupar cada vez mais com a conquista da confiança de seus investidores e tal preocupação estratégica também é pertinente às OTS, principalmente, porque estas realizam atividades que geram impacto social, devendo assim prestar contas de maneira efetiva, das suas ações e garantir sua sustentabilidade.

As OTS passaram a ter uma maior representatividade no panorama brasileiro e por isso passaram a receber uma atenção especial por parte da sociedade, principalmente dos órgãos fiscalizadores, financiadores e colaboradores, os quais passam a exigir informações cada vez mais específicas e detalhadas sobre a gestão de seus recursos e resultados obtidos. Provocando assim uma grande mudança para este setor, que anteriormente tinha uma gestão caracterizada pelo amadorismo, passando para uma mais focada nas modernas técnicas de gestão e controle (MILANI FILHO; MILANI, 2011).

Devido a esta demanda, esse campo de estudos vem despertando grande interesse de pesquisadores multidisciplinares das chamadas ciências sociais, como das ciências econômicas, administrativas e contábeis (OLAK; SLOMSKI; ALVES, 2008).

Desde então, palavras como “transparência, prestação de contas, equidade e conformidade legal” são cada vez mais frequentes nos discursos dos gestores das OTS (MILANI FILHO; MILANI, 2011, p. 3).

De acordo com uma notícia recém-publicada no site do IBGC, houve uma discussão sobre a demanda por governança capacitada no Terceiro Setor, no 87º Encontro da Comunidade de Conselheiros Certificados pelo IBGC (CCI), reforçando, ainda mais a importância do desenvolvimento de pesquisas neste tema (BAGGIO, 2019).

Diversas organizações existem, hoje, com o intuito de profissionalizar o Terceiro Setor, por exemplo, a ABCR, CVSP, Abong, Gife, Brasil Voluntários, entre outras que apoiam e promovem a GC de OTS com ferramentas e informação, elas fazem circular a informação técnica para que essas organizações se solidifiquem e ganhem sustentabilidade, beneficiando a milhares de pessoas assistidas por essas OTS no Brasil (INSTITUTO PRO BONO; INSTITUTO FILANTROPIA; INSTITUTO MARA GABRILLI, 2014).

A importância das práticas da GC em OTS tem ainda um outro aspecto muito relevante, visto que além da prestação de contas com a sociedade, essas práticas contribuem

para o aumento na arrecadação proveniente de doações, pois que os doadores passam a ter uma maior confiança nessas organizações (SCHULZ; SILVA; SILVA, 2017).

Além disso, o interesse da pesquisa neste tema se deu pela proximidade que a pesquisadora tem de algumas OTS, participando e colaborando voluntariamente em seu tempo livre e por perceber que os resultados desta pesquisa podem ser benéficos tanto para estas organizações quanto para a sociedade.

### **1.3 Metodologia**

Os procedimentos metodológicos aplicados neste estudo são caracterizados por possuírem abordagem qualitativa, natureza descritiva, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, apresentando a caracterização do objeto, a definição dos sujeitos da pesquisa e os instrumentos de coleta empregados.

A parte prática da coleta de dados foi realizada por meio de dados primários, através das técnicas de entrevistas semiestruturadas e de observação e por meio de dados secundários, na forma de documentos, relatórios e arquivos disponibilizados pela organização. A metodologia de tratamento e análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, com três etapas básicas: a pré-análise, a exploração do material e a interpretação dos dados.

### **1.4 Estrutura das seções**

O presente estudo estruturou-se da seguinte forma: na seção primeira, apresenta-se de forma breve o tema estudado, assim como a justificativa e os objetivos do presente estudo. Na seção segunda, apresentam-se os conceitos de Governança Corporativa, assim como os seus princípios: da transparência, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa. Na seção terceira, apresentam-se os conceitos referentes às Organizações do Terceiro Setor. Na seção quarta, apresentam-se os métodos de pesquisa utilizados. Na seção quinta, apresentam-se resultados obtidos e as discussões acerca destes. Na seção sexta, apresentam-se as considerações finais sobre a presente monografia.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2014, p. 18), define governança como “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle”.

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2016), a GC é um dos instrumentos determinantes para o desenvolvimento sustentável nas dimensões econômica, ambiental e social.

Conforme Oliveira (2008, p.195), a maior missão da GC é manter as “[...] boas práticas e o bom relacionamento de acionistas, administradores, membros do conselho fiscal, auditores independentes e demais partícipes da vida em sociedade [...]”.

Para Silva (2012), a GC representa um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores.

Cavalcante e De Luca (2013) complementam dizendo que os mecanismos de GC são um conjunto de princípios, normas, modelos e práticas, que envolve questões relacionadas às estruturas de controle e poder nas organizações, o papel do Conselho de Administração das empresas, a criação de valor para o acionista e o papel das corporações na sociedade e acrescenta que estes mecanismos surgiram para suavizar os problemas de agência.

Segundo Hitt, Hoskisson e Ireland (2014), podemos também entendê-la como um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações. E este conceito também se confirma na visão de outros autores, como Jeffers (2005), que conceitua a GC como a separação entre a propriedade e o poder de tomar decisões nas grandes corporações.

Por tanto, a GC representa um mecanismo ou sistema cuja finalidade é formular regras que inibam os conflitos identificados por meio da Teoria da Agência (SALES, 2014).

Silveira (2015), acrescenta que a GC, através de seu conjunto de mecanismos, tem por objetivo fazer com que as decisões corporativas sejam tomadas com o fim de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio.

O termo “governança corporativa” possui ampla dimensão, desde o campo econômico ou jurídico ao âmbito social e de interação entre partes, podendo ser estudado em diversas áreas, mas principalmente nas disciplinas de Administração, Contabilidade, Direito, Economia e Finanças (BERNARDI, 2008).

Segundo Siffert Filho (1998, p. 2) a GC é um “sistema de controle e monitoramento estabelecido pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação”, de tal modo que as decisões tomadas pelos administradores quanto à alocação dos recursos estejam de acordo com o interesse dos proprietários.

A GC tem alicerces sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na gestão dos negócios e possui muitas definições, que em geral, convergem para os mesmos princípios, práticas e objetivos (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

De maneira geral, as definições sobre GC possibilitam sua descrição como um conjunto de princípios e práticas que visam minimizar os possíveis conflitos de interesse entre os diferentes stakeholders, além de reduzir o custo de capital e buscar o aumento do valor da empresa, assim como o retorno aos acionistas (SILVA, 2006).

Na compreensão de Andrade e Rossetti (2009), a GC proporciona o fortalecimento e reforça as competências das organizações, ampliando suas bases estratégicas, além de ajudar a harmonizar interesses e contribuir para que os resultados sejam menos voláteis, entre outros benefícios que estão diretamente relacionados à distribuição dos direitos e responsabilidades entre os participantes dessas organizações, além de definir as regras e procedimentos corporativos.

O conceito de GC, como regras que governam a estrutura e o exercício de poder e controle de uma companhia (Silva, 2006), não é recente. Pode-se considerar que ele existe há mais de 50 anos, porém, apenas na década de 1960 é que a expressão “*corporate governance*” passou a representar os diversos mecanismos que orientam o processo decisório de uma organização (CAMARGOS; VILHENA, 2015).

Segundo Andrade e Rossetti (2009), a primeira vez que a expressão “governança corporativa” foi empregada, foi em 1991, por Robert Monks, nos Estados Unidos. O primeiro código de melhores práticas de GC, chamado *Cadbury Report*, foi elaborado na Inglaterra, em 1992. O primeiro livro publicado, com o título de *Corporate governance*, por Nell Minow e Robert A. G. Monks, foi no ano de 1995. E a primeira organização multilateral para a difusão dos seus princípios e evidenciação de seus efeitos positivos sobre o crescimento econômico das nações foi em 1999, pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com a edição dos *Principles of corporate governance*.

Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016) elencam os diversos tipos de documentos, no Brasil e no mundo, que tratam das boas práticas da GC, desde normas elaboradas por países (Código Hempel, Lei Sarbanes-Oxley, nova Lei das S.A.), a órgãos multilaterais (OCDE), órgãos reguladores nacionais (CVM), a bolsa de valores (Bovespa), os investidores

institucionais (Calpers, Tiaa-Cref, Previ e Petros), as empresas (General Motors e Petrobras), os órgãos de fomento (BNDES) e também as entidades sem fins lucrativos (IBGC).

O surgimento da GC se deu nos EUA, em meados da década de oitenta, como resposta a diversos casos de abuso de poder e expropriação da riqueza de acionistas por parte dos executivos, que naquela época dominavam os Conselhos de Administração, mas a discussão sobre este tema, na alta gestão mundial, teve um crescimento considerável a partir do ano de 2002 (SILVEIRA, 2004).

Os problemas de GC têm origens muito antigas e enraizadas, já foram inclusive citadas em uma obra do século XVIII, de Adam Smith, onde diz que as pessoas procuram maximizar seu proveito pessoal e é aí que se encontra a raiz do problema (SILVEIRA, 2010).

As discussões sobre o tema aumentaram consideravelmente, a partir do ano de 2002, devido a diversos problemas de GC sucedidos no mercado de capitais norte-americano, o qual antes era considerado o mais sofisticado do mundo e era até mesmo utilizado como exemplo por vários outros países, principalmente nos mercados de países emergentes, como o caso do Brasil (SILVEIRA, 2004).

Empresas de referência para aquela época, como Eron, Worldcom e Xerox, se envolveram em escândalos contábeis, apresentando casos de adulteração de balanços, de gestores fazendo negociações dos valores mobiliários das companhias, casos de informações privilegiadas (*insider trading*) e de evasão fiscal (SILVEIRA, 2004).

Segundo Silveira (2004), o caso da empresa Enron foi o mais impactante e que gerou mais prejuízos para os norte-americanos, a começar pela própria falência da empresa, que era a sétima maior companhia dos EUA e que era muito admirada no país, provocando grande comoção no mercado norte-americano e gerando muitos prejuízos para todos os envolvidos, inclusive aos seus funcionários, pois parte do fundo de pensão da empresa estava alocado em ações da companhia, que despencaram com o escândalo.

Segundo Silveira (2004), no mesmo período, a partir de 2002, começaram a aparecer também problemas de GC na Europa continental, apesar de apresentar um modelo de governança distinto do americano, também surgiram casos de escândalos financeiros em empresas como Vivendi, Royal Ahold e Parmalat, o que serviu para demonstrar que os problemas de governança corporativa possuem raízes mais profundas e que os estudos a respeito precisavam ser intensificados.

Por tanto, a partir do ano de 2002, os problemas de GC passaram a chamar cada vez mais a atenção das autoridades públicas, pois conforme os casos apresentados anteriormente pode-se perceber o quanto estes problemas impactam na sociedade e provocam desajustes

sociais de curto prazo, como demissões, lacunas no mercado e também podem gerar impactos sociais de longo prazo, como a fuga de investidores, o aumento do custo de capitais, entre outros (SILVEIRA, 2004).

De acordo com Silveira (2004), a discussão sobre a necessidade de aprimoramento da GC nas empresas configurou o que os autores denominaram de problema de agência, que ocorre quando os gestores tomam decisões egoístas, com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal em detrimento do coletivo. Desta forma, é possível considerar que o entendimento da GC passa pela compreensão de como ocorre o problema de agência e de quais mecanismos poderiam ser empregados com o intuito de reduzir ou remediar tais comportamentos desonestos.

Jensen e Meckling (1976) foram pesquisadores que trouxeram discussões importantes sobre a GC e o problema de agência, desenvolvendo uma análise estruturada das relações existentes entre proprietário, chamado de principal, e o gestor, chamado de agente, estabelecendo, assim, que essa relação inicia-se quando o principal contrata um gestor para sua empresa, delegando-lhe poderes para que este tome decisões, na expectativa de resultados favoráveis.

Rossetti e Andrade (2011), concluem que o surgimento da GC foi mediado por conflitos de agência, o que provocou a criação de regras para diminuir os problemas ocorridos da separação entre a propriedade e gestão.

Outros autores, também afirmam que a origem da GC se deu como um mecanismo para regular problemas ou conflitos de agência, que ocorrem quando há conflito de interesses entre as partes de uma organização, ou seja, quando os interesses do principal (proprietário) divergem dos interesses do agente (gestor) (ANDRADE; SILVA, 2007; LANZANA, 2004; LELIS; MÁRIO, 2009; SILVA JR; MUNIZ; MARTINS, 2009).

Existem diversos fatores que corroboram para um problema de agência, como a assimetria de informações entre as partes ou mesmo um fenômeno que vem se tornando cada vez mais comum, que é a separação entre propriedade e gestão da firma, e estes conflitos acabam por inibir a otimização dos recursos e a maximização dos retornos de uma organização, sendo desejável reduzi-lo aos menores níveis possíveis (SALES, 2014).

Segundo Machado (2006), a delegação de poder do principal para o agente é um fator que propicia o conflito de interesses e a GC surge com o objetivo de diminuir estes problemas, pois ela permite reduzir os problemas de assimetria, que são gerados pela transferência de poder na hierarquia e que se agravam naturalmente com o acesso privilegiado

de informação que o agente adquire, gerando como consequência o conflito de agência e a assimetria.

Por tanto, a Teoria da Agência surgiu, nesse contexto, onde as divergências precisavam ser reguladas para que os resultados da empresa fossem otimizados, com o intuito de minimizar os conflitos entre o principal e o agente, através de regulamentos e normas que garantiriam a simetria informacional entre as partes interessadas das instituições (SALES, 2014).

Para Okimura (2003), na Teoria da Agência não existe agente perfeito, pois o principal o contrata com uma grande expectativa, de que o agente se comporte sempre a seu favor, mas não é o que ocorre na maioria dos casos, onde ao final se apresentam divergências entre o que o era esperado pelo principal e o que é apresentado como resultado pelo agente. Dessa forma, pode-se perceber que satisfazer completamente a expectativa do principal é praticamente impossível, pois cada indivíduo tem seu ponto de vista.

Diversas são as razões que concorrem para o desenvolvimento da GC ao longo do tempo, mas algumas das razões que podem ser consideradas fundamentais neste avanço são os conflitos de interesses, oriundos do oportunismo de gestores ou ainda dos conflitos relacionados à estruturas de propriedade acionária que tentam expropriar os direitos de minoritários através de ações oportunistas de majoritários (ANDRADE; ROSSETI, 2009).

Segundo Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016), além das razões históricas para o despertar da GC, existem outras forças externas e internas, que têm levado a GC a uma categoria de alta relevância entre as práticas mais atuais e avançadas da alta gestão.

Andrade e Rosseti (2009) apresentam como forças externas, as mudanças no macroambiente, que se caracterizam pelo processo de desfronterização de mercados reais e financeiros, dissolvendo as barreiras de entrada de quase todos os negócios e incitando a competitividade e produtividade.

As mudanças ocorridas no ambiente de negócios, tornam-se cada vez mais complexas, em meio a descontinuidade, a incerteza e a turbulência que também caracterizam forças externas que estimulam a GC (BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016).

Por tanto, diante desse contexto, onde se verifica uma aderência cada vez maior dos empresários às práticas de GC, como forma de conquistar a confiança de seus investidores, cabe aprofundar as práticas, os agentes e os princípios desta teoria, que serão aprofundados nas seções seguintes (BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016).

## 2.1 As boas práticas de Governança Corporativa

De acordo com Marques e Costa (2009), as práticas de boa governança tratam de assuntos que estão relacionados à direção e ao controle de uma organização e ela proporciona aos proprietários um efetivo controle sobre a gestão estratégica e monitoramento da direção executiva, colaborando para a superação dos conflitos de interesse existentes.

Segundo o IBGC, órgão responsável pela elaboração do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa:

As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

Diversos motivos levam as organizações à aderirem às boas práticas de GC, desde motivos internos, como as negociações entre acionistas e gestores e outros externos, relacionados a exigências globais que pressionam por uma melhoria nas práticas de gestão, para os dois motivos a GC, com seus princípios, busca uma solução para os potenciais conflitos que possam vir a existir nessas relações e promove mudanças significativas no ambiente corporativo (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

A concepção das práticas de GC abrange várias questões, desde questões legais, como as que regem os direitos do sócios e proprietários, assim como também as questões referentes a geração de valor, a maximização do retorno dos investimentos, as decisões estratégicas, os propósitos empresariais e diretrizes para sustentabilidade e longevidade do negócio, incluindo até mesmo as definições pertinentes à gestão, como as relações entre acionistas, Conselho de Administração e Direção Executiva das organizações (ROSSETTI; ANDRADE, 2011).

De acordo com Silveira (2004), para se estabelecer as práticas de GC em uma instituição é necessário compreender como se deu a sua evolução em determinado ambiente, ou seja, existem questões básicas a serem respondidas por qualquer organização, desde o seu início, e essas questões precisam ser respondidas para que o modelo de GC possa ser definido.

As questões básicas que estão no cerne das discussões sobre GC, são, primeiramente, sobre o objetivo da empresa, em função do qual serão definidos os principais interesses daquela organização, em seguida devem ser definidos os critérios para tomada de decisão e avaliação de desempenho e também deve-se levar em conta os possíveis conflitos de



interesses e designar qual a conduta deve ser tomada, para que todas as decisões possam estar alinhadas com o objetivo da empresa (SILVEIRA, 2004).

Para responder essas questões, Silveira (2004) destaca duas funções-objetivo em sua tese, a primeira é a teoria da maximização da riqueza do acionista ou do valor da empresa e a segunda é a teoria de equilíbrio dos interesses dos stakeholders, que visa equilibrar e satisfazer os interesses de todas as partes interessadas.

Nessa relação entre a função-objetivo e a GC, Silveira (2004) defende que a escolha da função-objetivo depende da consideração de três dimensões: a dimensão sociedade, que tem por objetivo gerar um maior bem para a sociedade; a dimensão empresa, que busca tornar a empresa mais eficiente e produtiva; e a dimensão profissional, que busca especificar de forma clara como os executivos e conselheiros devem tomar decisões e serem avaliados.

Nesse caso, a função-objetivo que melhor atender a essas três dimensões deve ser escolhida como pano de fundo para a elaboração e implementação do modelo de GC da empresa, visto que, na visão do autor, “resultará em maior bem estar social, maior eficiência corporativa e melhor definição dos critérios de avaliação dos administradores da companhia” (SILVEIRA, 2004, p. 40).

Com tudo, segundo Silveira (2004), o mais importante de todo esse esforço de definição da função-objetivo é garantir que as decisões sejam tomadas na mesma direção, reduzindo o conflito de interesses e estabelecendo critérios lógicos para que os gestores possam tomar as decisões corporativas.

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, estabelecido pelo IBGC (2015), o conselho de administração é o órgão responsável por definir as estratégias de negócios da companhia, por fazer uma avaliação sobre a exposição da companhia a riscos, além de definir os valores e os princípios éticos da organização e revisar anualmente o sistema de governança, visando o seu aprimoramento.

Diversos estudos publicados atestam que as empresas que incluem as boas práticas de GC em sua gestão passam a ter um valor de mercado maior e um desempenho operacional superior às que não aplicam, Silva (2006) cita um estudo muito famoso, que foi conduzido pela McKinsey Company, perguntando a diversos investidores na Europa, Àsia e na América Latina o quanto eles estariam dispostos a pagar mais por uma empresa que aderiria às boas práticas de GC e os resultados mostraram que mais de 80% dos entrevistados estariam dispostos a pagar mais por tais empresas com boas práticas de governança e 75% dos investidores disseram considerar a governança tão importante quanto o desempenho financeiro da companhia.

Além disso, outros benefícios podem ser atribuídos às empresas que adotam em sua gestão às boas práticas de GC, como melhorias no desempenho organizacional, aumento do seu valor de mercado, aprimoramento do processo de divulgação de informações, reduzindo a assimetria, entre outros (ARMSTRONG; GUAY; WEBER, 2010; DETTHAMRONG; CHANCHARAT; VITHESSONTHI, 2017 apud PINHEIRO *et al.*, 2017).

Percebe-se que as empresas que adotam as boas práticas de GC sofrem menos conflitos de agência, porém, isso também está relacionado ao nível de qualidade dessa governança. Quanto maior a qualidade, maiores serão as chances de reduzir os problemas de agência decorrentes da relação entre acionistas e gestores (CHANG *et al.*, 2014; CHANG *et al.*, 2015; JIRAPORN *et al.*, 2012 apud PINHEIRO *et al.*, 2017).

Segundo Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016), um sistema de GC efetivo proporciona a otimização de decisões empresariais, o que aumenta a possibilidade do cumprimento das regras e leva a obtenção de melhores perspectivas de geração de fluxo de caixa.

Silveira (2015) confirma esta visão quando destaca como benefício da GC, o aperfeiçoamento da gestão interna dos altos executivos, além de proporcionar uma melhor interface diante dos órgãos e aprimorar o processo decisório da organização, bem como, obter as vantagens de maior transparência e credibilidade com os *stakeholders*.

Para Silva (2006), é importante que as empresas invistam em boas práticas de GC, pois além dos vários benefícios supracitados, ela também proporciona o alinhamento de interesses com o objetivo de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu desenvolvimento e contribuindo para sua longevidade e perenidade.

Os resultados obtidos a partir da adoção das práticas de GC refletem em cada parte interessada, por exemplo, para gestores, trazem toda a gama de benefícios citados nos parágrafos anteriores, mas também tem seu lado negativo que são os elevados custos de manutenção, já para os investidores, o interesse está em acompanhar a gestão da empresa, a fim de obter melhores resultados para seus investimentos e para o mercado, elas geram transparência, credibilidade e redução da assimetria de informação (CAMARGOS; VILHENA, 2015).

Segundo Rosini e Silva (2018), as boas práticas de GC, estão embasadas nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade dos administradores e estes representam um caminho adequado para que os objetivos de uma organização possam ser atingidos. Mas, antes de adentrarmos nos princípios da GC, é importante, descrever quem são os principais agentes de GC.

## 2.2 Agentes de Governança Corporativa

Segundo o IBGC (2015), o comprometimento dos líderes e executivos é um fator determinante para a formação de um clima ético dentro da organização e assim, quem indica estes líderes deve também ter esse cuidado quanto a quem eleger como agente (IBGC, 2015).

Cada agente de governança deve ter consciência do seu papel e deve assumir cuidadosamente os seus direitos, deveres e responsabilidades, de modo a atuar com independência, diligência e proatividade, visto que estes agentes possuem função relevante no fortalecimento e na disseminação do propósito, dos princípios e dos valores de uma organização (IBGC, 2015).

Segundo o Código das Melhores Práticas é muito importante que os agentes de GC constituam estratégias para disseminação das políticas, procedimentos, normas de comunicação e programas de treinamento com base no código de conduta da organização. Mas essas estratégias também devem estar associadas a indicadores que permitam o monitoramento dos padrões de conduta adotados, para que haja um efetivo engajamento da alta gestão nesses mecanismos da organização e também para evitar que eventuais desvios venham a ocorrer, através da identificação imediata, da correção e, se necessário, da punição do responsável por tal desvio de conduta (IBGC, 2014).

Os órgãos que compõem o sistema de GC das organizações, podem ser verificados na Figura 1:

Figura 1 – Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p. 18).

Na Figura 1, pode-se observar toda a estrutura de GC, como normalmente ela é encontrada nas organizações, composta pelos Sócios (proprietários), o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Auditoria Independente e a Auditoria Interna (que juntas compõem o Comitê de Auditoria), outros Comitês, Diretores Administrativos, o Diretor-Presidente e, por fim, as partes interessadas e o meio-ambiente (IBGC, 2015).

Os sócios, geralmente, participam das decisões estratégicas da organização de acordo com a sua participação econômica, ou seja, existe uma estrutura para os sócios proprietários que corresponde ao princípio “uma ação é igual a um voto”, para que haja um alinhamento de interesses entre todos os sócios (IBGC, 2015).

Segundo o Código das Melhores Práticas, “em tais estruturas, o poder político, representado pelo direito de voto, será sempre proporcional aos direitos econômicos derivados da propriedade das ações” (IBGC, 2015, p. 21).

Porém podem existir exceções, mas nesses casos a organização deve ter bastante cuidado para evitar assimetrias indevidas, ou seja, a flexibilidade pode ser admitida, desde que seja considerado, que desta forma haverá um potencial benefício para o desempenho e visão de longo prazo da organização.

Quanto ao Conselho de Administração, o Código de Melhores Práticas diz que ele é o órgão encarregado do processo de tomada decisão em uma organização e em relação ao seu direcionamento estratégico deve visar sempre os interesses de longo prazo da organização, exercendo o papel de guardião dos princípios, valores, objetivo social e do sistema de GC (IBGC, 2015).

Segundo o IBGC (2015), os membros do Conselho de Administração são escolhidos pelos sócios. Por isso, eles devem prestar contas quanto à sua administração aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos, cabendo ao Conselho de Administração decidir os rumos estratégicos da empresa, além de monitorar a diretoria e atuar como elo entre esta e os sócios.

Sendo o órgão central do sistema de GC, o conselho de administração é responsável por garantir os princípios da empresa, além de prevenir e administrar os conflitos de interesses, buscando que cada parte interessada receba o benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a companhia (MONZATO, 2018, p. 4).

Silveira (2004) defende que no sistema de GC de uma organização, o Conselho de Administração é um dos principais mecanismos que possibilita o alinhamento dos interesses entre os gestores e os stakeholders.

Na composição do Conselho de Administração, é interessante diversificar os perfis dos gestores, para que a organização possa se beneficiar da pluralidade de argumentos e, assim, chegar à decisão com maior qualidade e segurança (IBGC, 2015).

O conselho de administração deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero. Ele deve garantir que a diretoria estabeleça e divulgue políticas que propiciem igualdade de oportunidades para o acesso de mulheres a posições de alta liderança na organização (IBGC, 2015, p. 39).

Quanto à atuação destes Conselheiros, vale ressaltar que eles precisam agir sempre de forma técnica, buscando isentar-se de toda carga emocional, ou financeira e não pode haver a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais, ou seja, eles devem sempre buscar a criação e preservação de valor para a organização, observando os aspectos legais e éticos envolvidos.

O Conselho Fiscal é outro agente do sistema de GC das organizações brasileiras, podendo ele ser permanente ou não, conforme estiver disposto no estatuto da empresa. Ele é, basicamente, “um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização” (IBGC, 2015, p. 78).

Conforme está previsto na Lei n.º 6.404, de 1976, artigo 163 e na Lei n.º 10.406, de 2002, artigo 1.069, as principais atribuições do Conselho Fiscal são: fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; opinar sobre o relatório anual da administração; opinar a respeito das propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à assembleia geral; denunciar aos órgãos de administração, e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da organização, à assembleia geral, erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à organização; analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização; e examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre elas.

Durante o seu exercício, o Conselho Fiscal irá se relacionar com diversos órgãos e agentes que compõem o sistema de GC da organização e por isso mesmo que a sua atuação deverá ser pautada pelos princípios da equidade, da transparência, da independência e da confidencialidade, visando sempre os objetivos da organização como um todo, independente dos interesses daqueles que os tenham indicado (IBGC, 2015).

A Auditoria Independente tem a função de averiguar se as demonstrações financeiras da organização foram feitas de acordo com as práticas contábeis vigentes e de

legitimar a integridade desses demonstrativos (IBGC, 2015).

A independência dos auditores deve ser assegurada para que eles possam avaliar isentos de qualquer interesse os demonstrativos financeiros da organização e para que possam contribuir com a formação de um clima de confiança entre administradores, sócios e demais partes interessadas (IBGC, 2015).

É muito importante que toda empresa que segue os princípios da GC possua comitês de auditoria, tanto internos quanto independentes. A própria organização e seus *stakeholders* são os maiores favorecidos da independência e do exercício inerte dos auditores (IBGC, 2015).

Como regra geral, o auditor não deve prestar outros serviços que não os de auditoria para organização que audita, visto que existem alguns casos, onde a independência do auditor pode se encontrar ameaçada, como, quando audita o produto de seu próprio trabalho, quando promove ou defende os interesses da entidade auditada, ou quando desempenha funções gerenciais para a entidade auditada (IBGC, 2015).

A Auditoria Interna tem a missão de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando o aperfeiçoamento dos controles internos e das normas e procedimentos constituídos pelos administradores (IBGC, 2015).

O Comitê de Auditoria não deve ser confundido com o Conselho Fiscal, visto que o Comitê de Auditoria é um órgão de assessoramento do Conselho de Administração e o Conselho Fiscal é um órgão fiscalizador dos atos da administração, dessa forma, a presença do Comitê de Auditoria não deve excluir a existência de um Conselho Fiscal (IBGC, 2015).

Segundo Sales (2014), a Auditoria Interna deve também buscar objetividade no seu trabalho e buscar sua independência da administração da organização, além disso é de sua responsabilidade garantir que não surjam conflitos de interesses, para que sua objetividade e independência não sejam afetadas.

Além dos citados anteriormente, podem existir outros Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração. Sua existência não significa que as responsabilidades que cabem ao Conselho de Administração serão desses Comitês, pois eles não possuem poder de decisão, e suas recomendações não são vinculadas às deliberações do Conselho, mas eles podem dar suporte a tomada de decisão do Conselho, na medida que estudam os assuntos de sua competência e preparam propostas (IBGC, 2015).

Dentre os Comitês mais comuns, o IBGC (2015), destaca: o de auditoria; o de finanças; o de pessoas; o de riscos; o de sustentabilidade etc. Porém para assuntos mais precisos podem ser designados grupos de trabalho ou comissões de apoio ao Conselho de Administração, e não necessariamente Comitês.

A Diretoria é o agente responsável pelo gerenciamento da organização, onde seu principal objetivo é fazer cumprir o objeto e a função social da organização, ela é responsável por executar a estratégia e as diretrizes gerais que foram aprovadas pelo Conselho de Administração, além de administrar os ativos da organização e conduzir seus negócios, através de processos e políticas formalizados (IBGC, 2015).

A Diretoria é responsável por viabilizar e disseminar os propósitos, os princípios e os valores da organização, cabendo a ela assegurar que a organização esteja em total conformidade com a lei e com as demais políticas internas a que está submetida (IBGC, 2015).

Os diretores possuem deveres para com a organização e, por tanto, devem prestar contas de suas ações e omissões à própria organização, ao Conselho de Administração e às partes interessadas, ou seja, a Diretoria precisa gerar valor de forma responsável para organização e partes interessadas, através de um eficiente planejamento, organização e controle dos recursos disponibilizados pelo Conselho (IBGC, 2015).

É de responsabilidade da Diretoria, estabelecer processos, políticas e indicadores que possibilitem uma avaliação objetiva dos padrões de conduta da organização, tanto para si, como para o Conselho de Administração (IBGC, 2015).

Já ao Diretor-Presidente cabe a responsabilidade de liderar a Diretoria, ou seja, ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração.

Segundo o IBGC (2015), o Diretor-Presidente e os outros Diretores precisam garantir uma relação transparente e de longo prazo com os *stakeholders*, além de definir as estratégias de relacionamento com os diversos públicos da organização.

A preocupação com as partes interessadas e com o meio-ambiente é uma das preocupações mais recentes dos agentes de GC, surgindo a partir de um contexto repleto de desafios sociais e ambientais, que fazem parte do contexto atual das organizações, e que afetam, direta ou indiretamente, sua estratégia e cadeia de valor, por exemplo, as mudanças climáticas ou o fato das inovações tecnológicas são fatores que têm imposto transformações nas organizações (IBGC, 2015).

Esse contexto organizacional gera a necessidade de uma visão mais ampliada do papel das organizações e do impacto delas na sociedade e no meio-ambiente, ou seja, para operar uma organização necessita do apoio de um conjunto de partes interessadas que são afetados pelas suas atividades e não mais dependem apenas das licenças previstas na legislação. Os agentes de GC precisam ponderar, portanto, as aspirações e a forma pela qual a sociedade como um todo entende e absorve os efeitos positivos e negativos da atuação das organizações (IBGC, 2015).

Segundo a última edição do Código das Melhores Práticas de Governança, é nesse novo contexto, que valores como a ética, honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína têm tido maior relevância e as organizações passam a gerenciar os impactos causados por suas atividades e como retorno obtém longevidade (IBGC, 2015).

Uma deliberação ética é aquela que considera, em todo processo de tomada de decisão, tanto a identidade da organização como os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum. A prática constante da deliberação ética consolida a identidade, a coerência entre o pensar, o falar e o agir e, conseqüentemente, a reputação da organização, com reflexos sobre a sua cultura. A boa reputação contribui para redução dos custos tanto de transação, como de capital, favorecendo a preservação e criação de valor econômico pela organização (IBGC, 2015, p. 16).

Por tanto, a identidade da organização, assim como sua reputação, é formada por um conjunto de fatores, como a sua razão de ser, combinada com o local onde a organização pretende chegar, os valores que são importantes para ela e a maneira como são tomadas as suas decisões. E essa reflexão sobre a identidade da organização é basal para se desenhar o sistema de GC da organização, envolvendo a preparação de um código de conduta sobre o qual se desenvolverá o sistema de GC (IBGC, 2015).

### **2.3 Princípios Básicos da Governança Corporativa**

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança, do IBGC (2015), os quatro princípios básicos da GC, são:

- i. **Transparência:** que significa o desejo de disponibilizar informações, para todas as partes interessadas e não apenas aquelas impostas pela legislação ou regulamentos. Além de informações referentes ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também outros fatores (inclusive intangíveis) que conduzem à criação de valor e direcionam a ação empresarial;
- ii. **Equidade:** define-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos, sejam eles sócios ou demais partes interessadas, levando em consideração os seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- iii. **Prestação de contas:** significa que os gestores devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo todas as conseqüências de seus atos e omissões;



- iv. Responsabilidade corporativa (sustentabilidade): os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade e levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

De acordo com o IBGC (2015), esses quatro princípios básicos permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código das Melhores Práticas, e a adequada adoção destes princípios resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros.

Os princípios de GC definidos pela OCDE englobam uma grande variedade de práticas que são relevantes para o bom gerenciamento de uma empresa no mercado de capitais, porém este material não caracteriza uma norma, mas apenas orientações de boas práticas, cabendo a cada organização escolher o modelo que seja mais adequado para suprir as suas necessidades, minimizando os conflitos e maximizando a criação de valor para acionistas e todas as demais partes interessadas (MARQUES; COSTA, 2009).

Lodi (2000) resume os princípios de GC, em quatro palavras inglesas e entende cada uma como:

- 1) Fairness: significa senso de justiça e equidade para com os acionistas minoritários, evitando transgressões de gestores e de majoritários;
- 2) Disclosure: é traduzida por transparência, com dados acurados, registros contábeis confiáveis e relatórios entregues dentro dos prazos estabelecidos;
- 3) Accountability: que significa a prestação de contas, sob a responsabilidade de quem tem o poder de decisão no negócio;
- 4) Compliance: quer dizer a obediência e o cumprimento às leis do país.

Silveira (2010) afirma que a principal referência, no País, sobre os princípios da GC é o Código das Boas Práticas do IBGC, por isso ele é amplamente utilizado neste trabalho.

Em resumo, a transparência quanto à obrigação de informar; a equidade no tratamento justo a todas as partes; a prestação de contas que deve ocorrer de forma transparente e equânime e a responsabilidade corporativa incorporando a sustentabilidade no âmbito social, ambiental e econômico (BORTOLUZZI; LEISMANN; JOHANN, 2016).

Tendo como base os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, além de cumprir os preceitos legais, a organização também

poderá transmitir maior confiabilidade para a comunidade, colaborando com a sua sustentabilidade e perenidade (ROSINI; SILVA, 2018).

### ***2.3.1 Princípio da transparência na Governança Corporativa***

O IBGC (2015), é o órgão que traz uma definição completa do princípio da transparência, que é o mais aceito em diversas bibliografias, conforme, pode ser verificado na citação, a seguir:

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização (IBGC, 2015, p. 19-20).

Essa definição pode ser considerada completa, pois o IBGC (2015) fala que a transparência vai além de somente disponibilizar informações, significando também o desejo que a organização demonstra ter em compartilhar suas informações e como direcionam seus esforços para isso.

O Código das Melhores Práticas, do IBGC (2015), ainda completa que o nível de detalhamento dessas informações deve ir além de informações quanto ao desempenho econômico-financeiro, englobando também outras informações que que norteiam a ação gerencial e conduzem à criação de valor da organização.

É importante destacar que as informações disponibilizadas pela organização devem sempre passar pelo crivo da comparabilidade, da confiabilidade, da relevância e da clareza (IBGC, 2015).

Isso significa, que as informações devem ser elaboradas e divulgadas de acordo com as normas de contabilidade, proporcionando maior relevância, fiabilidade e comparabilidade das informações divulgadas (OCDE, 2016).

De acordo com as recomendações da OCDE (2016), a divulgação de informações deve incluir, mas não se limitar às informações sobre os resultados financeiros e operacionais da organização.

Segundo o IBGC (2015), o alto nível de transparência das informações de uma organização contribui positivamente para a reputação da mesma e dos seus administradores. As informações sobre estratégia, políticas, atividades e resultados divulgados por uma organização precisam acontecer de maneira clara, tempestiva e acessível.

A boa reputação conquistada por um alto nível de transparência, possui um valor econômico, levando a organização a obter vantagens competitivas, favorecendo a atração e a retenção de colaboradores e dessa forma, essa prática se torna economicamente vantajosa, proporcionando um benefício a própria organização (IBGC, 2015).

Segundo a OCDE (2016), um ambiente de confiança, com transparência e responsabilidade é necessário para promover os investimentos a longo prazo, a estabilidade financeira e a integridade da organização.

O princípio da transparência se formaliza através de um processo sistematizado e consistente de divulgação das informações e ele serve de base também para a definição e implementação das melhores práticas para a prestação de contas (IBGC, 2015).

A total transparência dos registros dos atos praticados pela diretoria, para com os conselhos de administração e fiscal ou, na ausência deles, para com os sócios, é fundamental para criar o necessário clima de confiança mútua, observando-se sempre, no entanto, o dever de sigilo com relação a informações que devam ser preservadas no âmbito da organização (IBGC, 2015, p. 74).

O Código das Melhores Práticas cita, inclusive, que quando houver vários programas ou projetos, a organização deve segregar as informações para que haja uma melhor visualização de cada iniciativa (IBGC, 2015).

Ainda sobre a divulgação de informações, a OCDE (2016) fala que toda organização precisa ter um regime de divulgação de informação robusto, que promova uma legítima transparência. A experiência deste órgão internacional mostra que a efetiva divulgação de informação influencia o comportamento das sociedades e traz proteção aos investidores.

Além disso, um regime de divulgação de informação robusto proporciona uma maior atração de capital e agrega confiança ao sistema. No caso contrário, se a divulgação de informações for fraca e as práticas administrativas não forem transparentes, isso pode cooperar com comportamentos antiéticos e para a perda de integridade da mesma (OCDE, 2016).

Os acionistas e potenciais investidores exigem o acesso à informação regular, fiável e comparável, suficientemente detalhada para que possam avaliar a eficácia da gestão tomar decisões informadas sobre a avaliação, a participação social e o exercício dos direitos de voto. Informação insuficiente ou pouco clara pode dificultar a capacidade funcional dos mercados, aumentar o custo de capital e resultar numa pobre alocação de recursos (OCDE, 2016, p. 42).

Ribeiro Neto (2002), exemplifica quais são as informações consideradas relevantes, que precisam, oportunamente, serem divulgadas pela estrutura de GC de uma organização: sobre a situação financeira, o desempenho, participação acionária e governança da empresa, incluindo os fatores de risco para o negócio, a remuneração dos executivos, a estrutura e políticas de governança, entre outras.

Para Bevilaqua e Peleias (2015), é certo que uma boa governança sempre estará vinculada ao princípio da transparência e conseqüentemente, essas organizações serão capazes de obterem resultados mais eficientes e menos corrupção.

### ***2.3.2 Princípio da equidade na Governança Corporativa***

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança, a equidade caracteriza-se: “pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas” (IBGC, 2015, p. 20).

Pode-se perceber bastante semelhança com a definição de *Fairness*, trazida por Lodi (2000), onde ele traduz o significado dessa palavra como: senso de justiça e equidade para com os acionistas minoritários, evitando transgressões de gestores e de majoritários.

Para Du Toit (2015), esse senso de justiça significa uma tomada de decisão sem desvios, com equilíbrio, principalmente nas decisões que envolvem e impactam outras pessoas.

Segundo o Código das Melhores Práticas, uma ação que vai contra esse princípio é, por exemplo, “o uso de informações privilegiadas em benefício próprio ou de terceiros” (IBGC, 2015, p.95).

A atitude de dar ou de receber informações privilegiadas, é constitucionalmente ilegal e antiético, além disso, viola diretamente o princípio de equidade. Esta atitude prejudica tanto a integridade do mercado como também a da organização envolvida e dos seus sócios e isto é tão grave que o responsável por tal conduta ilícita estará sujeito às implicações nas esferas civil, criminal e administrativa (IBGC, 2015).

Por tanto, deve ser estabelecido no código de conduta, com definição e clareza, o dever de lealdade de todos para com a organização, explicitando que em qualquer transação deve ser mantida a equidade fundamental. A organização deve também disponibilizar, em documento específico, quais os procedimentos precisam ser observados para inibir e para punir o uso indevido das informações (IBGC, 2015).

É importante ressaltar que, segundo o IBGC (2015), o Conselho de Administração, por ser o órgão central do sistema de GC, deve cuidar para que os seus relacionamentos (com os sócios, com os diretores, com o diretor-presidente, com os outros executivos, os comitês, o conselho fiscal e com as auditorias) sejam sempre coerentes e transparentes, para evitar qualquer assimetria de informações, observando-se as regras de sigilo e equidade.

O Código do IBGC (2015), traz ainda duas sugestões práticas que favorecem o princípio da equidade, primeiramente, para o Conselho de Administração, onde este deve cultivar um relacionamento próximo com os colaboradores da organização, assim como a comunicação com todas as partes interessadas e deve fornecer informações detalhadas sobre as suas atividades.

Depois o Código traz uma série de sugestões para o Conselho, onde ele pode criar canais adicionais para o relacionamento com os sócios e as demais partes interessadas, por exemplo através de reuniões específicas, devendo-se observar a confidencialidade de determinadas informações quando for o caso, mas tudo isso com o intuito de evitar assimetrias de informação e para preservar a equidade entre os sócios (IBGC, 2015).

No relacionamento entre Diretor-Presidente e seus subordinados, busca-se preservar a hierarquia, mas também nessa relação deve haver equidade na distribuição de informações, por tanto, se os conselheiros desejarem falar com os executivos para algum esclarecimento, o Diretor-Presidente deve ser avisado ou consultado, ou seja, deve-se haver uma relação de transparência e de cooperação entre os conselheiros e a diretoria (IBGC, 2015).

### ***2.3.3 Princípio da prestação de contas na Governança Corporativa***

Segundo o IBGC (2015) a prestação de contas é uma responsabilidade que deve ser assumida por cada agente de governança, o Código explicita que cada um deve prestar contas de sua atuação de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, assumindo totalmente às consequências de qualquer ato ou omissão, devendo também atuar com diligência e responsabilidade na esfera dos seus papéis (IBGC, 2015).

Lodi (2000), considera que a prestação de contas (*accountability*), é uma responsabilidade cabível a quem possui o poder de tomada de decisão em um empreendimento.

Para definir *accountability*, alguns autores, trabalham com o conceito de “mandato”, não se restringindo apenas ao campo político, mas referindo-se a qualquer missão ou obrigação de fazer que recaia sobre uma pessoa, admitindo-se que “os escolhidos (ou eleitos) têm o dever de prestar contas aos que os escolheram, ao mesmo tempo que estes têm o direito de exigir essa prestação” (BRANDÃO; FONTES FILHO; MURITIBA, 2017, p. 219).

Segundo o IBGC (2015), um momento oportuno, em que os administradores, podem utilizar para realizar a prestação de contas são as assembleias gerais, permitindo, assim, que os sócios avaliem o desempenho da organização.

Como parte da prestação de contas, existe também uma prática de avaliação do Conselho e dos conselheiros, o que contribui para que a atuação do conselho seja eficaz e contribui para o aperfeiçoamento da GC de uma organização (IBGC, 2015).

A cada reunião do Conselho de Administração deve haver a prestação de contas de suas atividades ao Comitê de Auditoria e cabe ao coordenador do Comitê de Auditoria definir, juntamente com o Conselho de Administração, o formato dessa prestação de contas (IBGC, 2015).

Segundo o IBGC (2015), a forma mais abrangente de prestação de informações da organização às partes interessadas é o relatório anual que é feito pela administração, mas ele não exclui a comunicação eventual que garantam a tempestividade e a periodicidade das informações. Neste relatório anual devem conter todas as informações financeiras, que foram devidamente auditadas, assim como as informações não financeiras, que sirvam de asseguarção.

É importante frisar que todos os relatórios, tanto o anual quanto os demais relatórios da organização, devem ser elaborados conforme a legislação vigente e de acordo com modelos internacionalmente aceitos, para permitir a integração do entendimento sobre as atividades da organização e principalmente, a comparabilidade dos relatórios, de maneira que fiquem claros os compromissos, as políticas, os indicadores e os princípios de ordem ética da organização (IBGC, 2015).

#### ***2.3.4 Princípio da responsabilidade corporativa na Governança Corporativa***

De acordo com o IBGC (2015), os agentes de governança de uma organização devem zelar pela sua viabilidade econômico-financeira, buscando reduzir os efeitos sociais, econômicos e ambientais negativos, indiretamente causados por seus negócios, e visando o aumento das externalidades positivas.

Estes agentes de GC, devem também levar em conta, no modelo de negócios da organização, os diversos capitais: “financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc., no curto, médio e longo prazos” (IBGC, 2015, p. 20).

Segundo a OCDE (2016), as práticas antiéticas e ilegais cometidas pelos dirigentes de uma organização, além de violar os direitos dos *stakeholders*, também podem ser prejudiciais para a sociedade e para os seus acionistas, devido aos efeitos proporcionados a sua reputação, podendo representar um risco cada vez maior às suas responsabilidades financeiras futuras.

Para prevenir tais riscos, a OCDE (2016) propõe que os *stakeholders* possam comunicar livremente qualquer preocupação sobre possíveis práticas ilegais ou antiéticas ao

Conselho e às autoridades públicas competentes, e que ao fazê-lo, não se deve haver nenhum comprometimento aos seus direitos.

A OCDE (2016), indica que o estabelecimento de procedimentos e garantias para comunicação de irregularidades é uma ação vantajosa para tanto para a sociedade, quanto para os *stakeholders*, portanto, o Conselho de Administração deve ser incentivado a proteger esses indivíduos e organizações representativas, assim como devem lhes fornecer acesso direto e confidencial a um membro independente do conselho, por exemplo a um membro da comissão de auditoria.

DIAS *et al.* (2019), ao estudar a relação entre a prática de GC e a responsabilidade social, chega à conclusão de que a GC, em sua natureza, torna-se a responsabilidade dos agentes de governança, de recuperar e garantir a confiabilidade da organização frente aos acionistas, e que para isso criam um conjunto de mecanismos e incentivos de monitoramento, para garantir que o comportamento dos gestores estejam sempre alinhados com o interesse dos acionistas e com a efetiva prática de responsabilidade social.

São inúmeros os riscos decorrentes de condutas antiéticas e da falta de GC, por exemplo, os riscos de perda de valor devido a gestão fraudulenta ou irresponsável, falta de transparência, falta de prestação de contas, inconformidade nos controles internos, tratamento desigual, abuso de poder, sucessão legal por contingências devido a questões de corrupção e, ainda, um grande impacto na reputação da organização (BRANDÃO; FONTES FILHO; MURITIBA, 2017).

### 3 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Na sociedade as organizações são divididas em três setores, onde o Primeiro Setor é representado pelo Estado, o Segundo Setor corresponde às entidades privadas e, por sua vez, no Terceiro Setor estão enquadradas as organizações de iniciativa privada, sem fins lucrativos e que prestam serviços de caráter público (ALBUQUERQUE, 2006).

De acordo com a definição de Tachizawa (2007, p. 324), o Terceiro Setor é o:

Termo que engloba as organizações da sociedade civil que prestam algum tipo de serviço ou atividade de relevância social fora do aparato estatal e que também não se confundem com os entes do mercado, por não apresentarem objetivo ou finalidade lucrativa.

Outra definição sobre o Terceiro Setor é dada por Cabral (2007, p. 2), como o:

Conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento de necessidades humanas, filantropia, direitos e garantias sociais.

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) podem ser definidas, portanto, como aquelas que realizam atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos e é exatamente isto que a diferencia da lógica das organizações do Primeiro Setor, que realizam atividades públicas, com fins públicos, e do Segundo Setor, que desempenham atividades privadas, com fins privados (BNDES, 2000).

De acordo com o Banco Mundial, um dos pioneiros na disseminação do termo Terceiro Setor, as organizações que caracterizam este setor são organizações privadas que desempenham atividades cujo objetivo é reduzir o sofrimento humano, requerer os direitos dos pobres, proteger o meio ambiente, fornecer serviços sociais básicos e desenvolver comunidades (BANCO MUNDIAL, 1997).

As OTS são compostas por instituições civis de qualquer origem (religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não governamentais, entre outras), atuando sempre em prol do bem comum, com incentivo do Estado e por isso elas também são chamadas de entidades paraestatais, visto que colaboram com o Estado no desempenho de atividades não lucrativas (ALEXANDRINO; PAULO, 2015).

Observando-se que o Estado não consegue suprir todas as demandas sociais, as funções desempenhadas por essas OTS são muito importantes para a sociedade, pois tais atividades possuem caráter beneficente, filantrópico, caritativo, educacional, científico, recreativo, religioso, cultural de proteção ao meio ambiente, esportivo, entre outros serviços, que objetivam sempre a consecução de fins sociais (OLAK; SLOMSKI; ALVES, 2008).



O Terceiro Setor representa um conjunto de organizações, que embora privadas, possuem objetivos paraestatais de interesse público ou associativo. Existe uma grande variedade de classificações e tipos de personalidade jurídica para este setor, mas uma característica em comum a esse universo multifacetado é o desempenho de atividades voltadas para a promoção humana e o bem-estar social (IBGC, 2014).

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) surgem de grupos de pessoas que possuem objetivos comuns e se associam ou a partir do desejo de um só instituidor, como no caso de fundações, mas sempre visando atender às necessidades de um grupo, ou de grupos específicos a que se pretende dar auxílio (ROSINI; SILVA, 2018).

Segundo Merege (2001), a maioria das OTS nasceram a partir de projetos bem específicos, que compõem a materialização de um sonho de seus idealizadores, que passam a dedicar todas as suas forças a uma determinada causa, podendo eles serem considerados verdadeiros empreendedores, que indignados com a conjuntura social do país, resolvem dedicar-se à transformação de pessoas e buscam proporcionar melhorias nas condições de vida dos menos privilegiados.

As primeiras entidades do Terceiro Setor, no Brasil, foram as Santas Casas de Misericórdia, como exemplo, a Santa Casa de Santos, fundada em 1543, pela Igreja Católica, no entanto, outras religiões também passaram a contribuir com o crescimento deste setor, sabendo-se que essa esfera das entidades religiosas abrange não só a estrutura formal ou templos de culto, mas também todas as entidades sem fins lucrativos criadas e mantidas pelas igrejas, como hospitais, universidades, entre outras (FALCONER, 1999).

As OTS, abrangem um amplo leque de entidades, que ao longo do tempo vêm sendo reconhecida por diferentes nomenclaturas, como setor de caridade, setor independente, setor voluntário, setor isento de impostos, economia social, Organizações Não Governamentais (ONGs), setor sem fins lucrativos, organizações filantrópicas, organizações da sociedade civil, entre outras (FALCONER, 1999).

Dessa forma, segundo Alves Júnior, Faria e Fontenele (2009), esses empreendimentos desempenham importante papel na sociedade, quando objetivam atender às necessidades da sociedade visando uma melhoria no desenvolvimento social local e atuando numa grande demanda social que o Estado não consegue atender de modo pleno. Assim, as OTS são criadas com o objetivo de lutar por mais justiça e igualdade social, sendo relevante para o desenvolvimento político, econômico e social do país.

Segundo a Lei n.º 10.406, de 2002, em seu artigo 44, as pessoas jurídicas de direito privado, podem ser associações, sociedades (atividades comerciais ou empresarial com fins

lucrativos), fundações, organizações religiosas (incluído pela Lei n.º 10.825, de 2003), partidos políticos (incluído pela Lei n.º 10.825, de 2003), e empresas individuais de responsabilidade limitada – EIRELI (incluído pela Lei n.º 12.441, de 2011), mas apenas as associações e fundações atendem a todos os critérios de uma OTS. Sendo assim, todas as nomenclaturas diferentes que são utilizadas referem-se sempre a uma associação ou fundação.

Conforme a Lei n.º 10.406, de 2002, no artigo 54, o estatuto das associações deve, obrigatoriamente, conter os seguintes itens:

- I. a denominação, os fins e a sede da associação;
- II. os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
- III. os direitos e deveres dos associados;
- IV. as fontes de recursos para sua manutenção;
- V. o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos;
- VI. as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
- VII. a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

De acordo com a Lei n.º 10.406, de 2002, no artigo 62, para a criação de uma fundação, o seu instituidor tem que fazer, por escritura pública ou testamento, uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. Além disso, este mesmo artigo determina os fins para os quais uma fundação pode constituir-se (Redação dada pela Lei n.º 13.151, de 2015). São eles:

- I. assistência social;
- II. cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III. educação;
- IV. saúde;
- V. segurança alimentar e nutricional;
- VI. defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- VII. pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos;
- VIII. promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos; e
- IX. atividades religiosas.

Uma associação representa a união de pessoas, com um fim determinado, de natureza artística, beneficente, científica, esportiva, literária, recreativa, política, entre outras, desde que não tenha uma finalidade lucrativa. Sua finalidade pode ser altruística, atendendo a uma comunidade ou não altruística, pois pode restringir-se a um grupo seletivo e homogêneo de associados (INSTITUTO PRO BONO; INSTITUTO FILANTROPIA; INSTITUTO MARA GABRILLI, 2014).

Vale ressaltar que, apesar da finalidade da associação não ser lucrativa, ela não está proibida de desempenhar atividades que gerem de receitas, mas estas precisam estar expressamente previstas no estatuto da associação. Tanto a possibilidade de realizar atividades geradoras de receita, quanto a forma de reverter integralmente a receita gerada na execução dos seus objetivos sociais (INSTITUTO PRO BONO; INSTITUTO FILANTROPIA; INSTITUTO MARA GABRILLI, 2014).

De acordo com o Código Civil (artigos 45 e 53), para formar uma associação é necessário criar um Estatuto Social, que é uma espécie de contrato que reúne cláusulas, direitos e deveres da associação e de seus associados. Para que a associação possa adquirir personalidade jurídica, que significa a sua existência formal perante a lei, é necessário o registro de seu Estatuto Social e de sua Ata de Constituição no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas do Município onde terá sua sede, somente a partir do registro, a associação adquire a ter personalidade jurídica e, assim, a capacidade para abrir conta bancária, contratar, empregar etc.

Conforme o Código Civil (artigos 45 e 53), esses documentos são os necessários para a simples existência da associação, porém, para o exercício de suas atividades, a associação necessitará de diversos outros, como o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), entre outros.

Sob a forma da lei, as OTS constituem-se apenas como associações ou fundações e uma vez considerados todos os critérios para que estas organizações sejam regulamentadas, elas podem galgar a obtenção de alguns títulos ou certificados que atestem a qualidade e que viabilizam às entidades alguns benefícios legais (INSTITUTO PRO BONO, 2006).

Na legislação brasileira existem algumas qualificações para as OTS, como o título de Organizações Sociais (OSs) ou Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) (INSTITUTO PRO BONO, 2006).

As OSs foram criadas pela Lei nº 9.637, de 1998, sendo esta classificação uma qualificação especial concedida pelo governo federal a entidades da iniciativa privada, sem fins lucrativos, que recebem algumas vantagens peculiares, como isenções fiscais, destinação de

recursos orçamentários, repasse de bens públicos, bem como empréstimo temporário de servidores governamentais, atuando no ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde.

As OSCIPs foram criadas pela Lei nº 9.790, de 1999 e são regulamentadas pelo Decreto nº 3.100, de 1999, onde são outorgadas a pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas por iniciativa dos particulares, o direito de desempenhar serviços que não sejam exclusivos do Estado, sob a fiscalização do Poder Público. A formalização do termo de parceria com a Administração Pública lhe permite a concessão de benefícios especiais, como a destinação de recursos públicos.

É importante perceber que uma forte característica das OTS é a heterogeneidade de seus próprios componentes, visto que agrupam entidades com diferentes funções sociais, tais como: defesa dos direitos civis, educação, saúde, assistência social, sindicalismo e religião, entre outros e isso faz com que as especificidades dessas organizações não sejam comparáveis (MILANI FILHO; MILANI, 2011).

Diversos fatores justificam o crescimento do Terceiro Setor, como a crise no setor público, que implica em redução dos recursos destinados às áreas sociais, o aumento do trabalho voluntário, onde as pessoas estão bem mais conscientizadas, através do apoio da mídia e por meio da normatização desse serviço, o crescimento da violência urbana e rural e um maior envolvimento empresarial nas políticas sociais (OLAK; SLOMSKI; ALVES, 2008)

Estes fatores ocasionam uma lacuna social, exatamente onde essas organizações podem atuar e isso estreita a relação delas com o Estado, justificando assim o repasse de recursos públicos, como forma de incentivo, para que esse setor execute serviços que o Estado não consegue prover (OLAK; SLOMSKI; ALVES, 2008).

Alguns aspectos estão em suas características fundantes, como o lucro, que é um meio necessário para garantir a continuidade e cumprimento de seus propósitos, mas não pode ser a sua razão de existir, os seus propósitos, que sempre objetivam promover mudanças sociais, independentemente de quais sejam as suas preocupações específicas, o patrimônio, que não pertence aos seus membros ou mantenedores, mas sim à sociedade como um todo e um último aspecto é o das contribuições, doações e subvenções, que, normalmente, são as principais fontes de recursos financeiros, econômicos e materiais dessas entidades (OLAK; NASCIMENTO, 2006).

Falconer (1999), tem a percepção de que um dos principais problemas deste setor está, fundamentalmente, na competência da gestão e o perfil das OTS no Brasil parece, à

primeira vista, que vem apenas confirmar essa percepção, visto que essas organizações vêm operando em um meio desfavorável, marcado pela falta de recursos e de apoio do poder público.

As OTS pareceriam ser, então, cronicamente deficitárias e sub capacitadas, por isso o aperfeiçoamento de sua gestão tem um papel importante para se obter um bom gerenciamento, que supere as adversidades do meio. É neste espaço que a Administração surge como área de conhecimento portadora de soluções para os problemas do terceiro setor, assim temas que antes eram restritos apenas ao meio empresarial ou à administração pública, tornam-se corriqueiros entre as OTS (FALCONER, 1999).

Outros autores, como Drucker (1997), Falconer (1999), Tenório (1999) e Alves Júnior, Faria e Fontenele (2009) apontam diversos outros desafios relacionados a gestão de OTS, que apresentam dificuldades de: legitimidade, sustentabilidade, capacidade de articulação, utilização de indicadores de desempenho, converter doadores em contribuintes, criar objetivos e identidades comuns, expandir suas ações sociais, transparência na prestação de contas e na qualidade dos seus serviços.

O grande problema consiste, então, na administração das OTS, pois já que elas não buscam os lucros convencionais e estão sujeitas a doações, precisam determinar precisamente a sua missão e atuação, de uma maneira que não gastem esforços nem capital que não produzam o retorno correspondente. É por essas características particulares que os gestores dessas organizações, buscam novas opções para a gestão organizacional, procurando, “na esfera pública e na iniciativa privada, subsídios para sua modernização e atualização gerencial” (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009, p. 3).

De acordo com Dees (2001), os empreendedores sociais possuem características excepcionais e por isso precisam ser incentivados a desenvolverem melhor suas capacidades gerenciais, pois na prática, muitas OTS são observadas como ineficientes, ineficazes e sem respostas aos problemas, razão que justifica ainda mais a necessidade de desenvolvimento dos empreendedores sociais.

Segundo Murad (2012), uma enorme quantidade de OTS, são geridas por grupos religiosos, em sua maioria cristãos, de diferentes confissões (católicos, reformados e evangélicos), nascendo a partir de uma experiência espiritual e em resposta a necessidades de seu tempo, vão assumindo assim a gestão de organizações de serviços, nas mais diversas áreas, como: educação, saúde, cultura, alimentação, assistência social e até entretenimento.

Mas, em geral, as organizações sociais e religiosas desenvolveram pouco profissionalismo no seu trabalho e muitas possuem dificuldade em lidar com resultados. Por esse motivo é que, muitas delas, passaram a buscar conhecimentos e noções gerenciais, para

garantir sua viabilidade. Porém, as vezes encontram dificuldades em conciliar seus valores com a eficácia necessária (MURAD, 2012).

A sustentabilidade das OTS depende de um modelo misto de captação de recursos, gerados pela própria instituição e por doações e essa é uma das atividades que exigem maior atenção dos gestores das OTS, no que se refere a captação de recursos por doações e a prestação de contas em relação ao que foi investido e aos resultados obtidos nos projetos por elas desenvolvidos (FIEGE, 2003).

Por tanto, assim como diversos temas da administração passou a fazer parte do contexto organizacional do Terceiro Setor, a Governança Corporativa também, seja pela percepção de seus dirigentes ou por pressão externa de financiadores (MILANI FILHO; MILANI, 2011).

Estudos de 2011, de Milani Filho e Milani, sobre este tema da Governança Corporativa no Terceiro Setor, já traziam o caráter de relevância deste tema para a sociedade em geral e principalmente para os financiadores, colaboradores e órgãos fiscalizadores das OTS, os quais passaram a exigir informações mais específicas e detalhadas sobre a aplicação de recursos e sobre os resultados obtidos.

Segundo Milani Filho e Milani (2011), os princípios da transparência, prestação de contas, equidade e conformidade legal passaram a fazer parte do vocabulário dos gestores dessas organizações, passando de uma gestão que antes era caracterizada pelo amadorismo para uma mais focada nas modernas técnicas de gestão e controle.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho tem como abordagem a pesquisa qualitativa, pois, conforme definição de Reis (2008, p. 57), “tem como objetivo interpretar e dar significado aos fenômenos analisados”, sem a utilização de métodos e técnicas estatísticas para a coleta e tratamento das informações. A abordagem escolhida é condizente com a proposta deste trabalho, visto que se pretende evidenciar como os princípios de Governança Corporativa são aplicados em uma Organização do Terceiro Setor.

Os estudos são apresentados de forma descritiva, pois “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, o que proporcionou o entendimento de particularidades vivenciadas pelas OTS (GIL, 2014, p. 28).

Para atingir o objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o levantamento de uma série de materiais já publicados, na forma de livros, revistas, artigos científicos e outros. Em seguida, foi feita uma pesquisa documental, de materiais provenientes da própria OTS que foi estudada, englobando todos os materiais, inclusive os que ainda não receberam tratamento analítico (MARCONI; LAKATOS, 2014).

A pesquisa também se caracteriza como estudo de caso, pois foi realizado um estudo profundo e exaustivo em apenas um objeto de estudo, de maneira que possibilitou um amplo e detalhado conhecimento da causa, dentro de um contexto real (GIL, 2014).

O estudo de caso foi realizado na Fundação João Paulo II (FJPII), constituída como uma entidade civil, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, se enquadrando assim nas características de uma OTS.

De acordo com o próprio Estatuto Social (2018) da FJPII, ela possui autonomia em sua administração financeira e patrimonial e é regida pelo seu Estatuto Social, pela legislação aplicável, pelo seu Regimento Geral, por Atos Normativos e Instruções de Serviço pré-estabelecidas.

A Fundação existe desde 29 de junho de 1982, com sede na cidade de Cachoeira Paulista, estado de São Paulo e possui filiais em outros estados do Brasil, desempenhando atividade filantrópica, de caráter confessional. Ela é detentora de alguns títulos de utilidade pública (federal, estadual e municipal), o que a torna um relevante objeto de estudo.

Além disso, ela aplica em sua gestão os conceitos de Governança Corporativa e busca o seu aprimoramento, para garantir a segurança, a transparência e a sustentabilidade de suas relações internas e externas. Ela também possui um Programa de Integridade

(Compliance), que atua através de um conjunto de mecanismos e procedimentos internos (éticos e morais) de boa conduta, de auditorias, incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos, de acordo com a legislação.

Vale destacar que a FJPII possui um vínculo securitizante com a Comunidade Canção Nova – Associação Internacional Privada de Fiéis (AIPF). Este vínculo securitizante significa que a Fundação possui o objetivo, de acordo com a vontade de seu instituidor, de dar apoio religioso, financeiro, técnico, de incentivo do trabalho voluntário e motivacional a AIPF, o que inclusive está previsto em seu Estatuto Social.

Visto que a Fundação está intimamente ligada a AIPF e que a Comunidade Canção Nova possui uma sede em Fortaleza, foi realizada na mesma uma pesquisa de campo para coleta das informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho, através de visitas e da realização de entrevistas.

A parte prática da coleta de dados foi realizada por meio de dados primários e secundários, onde os dados primários foram coletados diretamente pelo pesquisador em primeira mão, utilizando as técnicas de entrevistas semiestruturadas e de observação e os dados secundários foram coletados na forma de documentos, relatórios e arquivos disponibilizados pela entidade (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Kotler e Armstrong (1999) definem dados primários como informações coletadas com o propósito específico em questão, enquanto os dados secundários são informações já existentes em algum lugar, que serão utilizadas como auxiliares ao cumprimento do objetivo desta pesquisa.

A técnica da entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária e a técnica da observação consiste na utilização dos sentidos para se obter determinados aspectos da realidade, o que não significa apenas ver e ouvir, mas também examinar os fatos ou fenômenos que se deseja estudar, possibilitando, assim, uma observação mais direta e intensiva do caso e do ponto de vista dos agentes envolvidos (MARCONI; LAKATOS, 2014).

As entrevistas foram realizadas com o Responsável de Missão, o Sr. Padre Alexandro de Lima Freitas, e com a Ecônoma, Sra. Keila Cristina de Souza Pires, ambos integrantes da Comunidade Canção Nova (AIPF) de Fortaleza, mas que possuem vínculo com a FJPII, na qualidade de beneméritos, em razão do apoio relevante à Fundação. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de setembro e novembro de 2019.



Sendo um estudo qualitativo, a coleta de dados primários realizou-se por meio de entrevistas semiestruturadas, cujas perguntas foram adaptadas de Bortoluzzi, Leismann, e Johann (2016), com base nos quatro princípios básicos da Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015) e outras referências, de acordo com cada princípio, conforme pode ser verificado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Quadro de Congruência**

Pergunta	Objetivo Específico	Categoria	Autor
Como a fundação disponibiliza informações que sejam de interesse dos <i>stakeholders</i> ?	Entender como uma Organização do Terceiro Setor promove a transparência em sua gestão	Princípio da transparência	IBGC, 2015; OCDE, 2016
A fundação disponibiliza informações que vão além daquelas impostas por leis e regulamentos? Como?			
As informações disponibilizadas vão além das informações sobre o desempenho econômico-financeiro? Como?			
O "desejo de informar" é característica da fundação? Como?			
Percebe-se que o nível de transparência da fundação aumenta a confiança interna e na relação com terceiros? Como?			
Que canais alternativos de comunicação a fundação oferece aos <i>stakeholders</i> ?			
Com que frequência a fundação realiza reuniões periódicas com o conselho ou outros interessados?			
Como a fundação busca alcançar a equidade em sua gestão?	Analisar como uma Organização do Terceiro Setor busca alcançar a equidade em sua gestão	Princípio da equidade	Lodi, 2000; Du Toit, 2015; IBGC, 2015
O tratamento é justo e igualitário a todos os grupos? Como?			
A fundação dispõe de código de ética ou conduta? Como ele contribui para o alcance da equidade?			
Como é feita a remuneração na fundação? Ela está associada ao desempenho?			
Como o órgão de administração da fundação presta contas de sua atuação?	Avaliar como uma Organização do Terceiro Setor realiza a prestação	Princípio da prestação de contas	Lodi, 2000; IBGC, 2015;
Como a administração da fundação pratica a imparcialidade			

e a prudência na prestação de contas da fundação?	de contas de sua gestão		Brandão; Fontes Filho; Muritiba, 2017
De que forma as demonstrações contábeis e relatórios gerenciais estão disponíveis para as partes interessadas?			
Com que frequência a fundação monitora seus resultados?			
Existe estrutura própria de auditoria interna? Qual?			
De que forma a fundação utiliza de auditoria independente para validação dos seus demonstrativos contábeis?			
Como a fundação busca alcançar a sua sustentabilidade/longevidade?	Identificar as ações de responsabilidade corporativa em uma Organização do Terceiro Setor	Princípio da responsabilidade corporativa	IBGC, 2015; OCDE, 2016; Dias <i>et al.</i> , 2019
Como a fundação se preocupa com ações voltadas ao cuidado com o meio ambiente?			
Que programas e ações sociais a fundação promove voltados para a comunidade?			
De que forma a fundação cria riquezas e oportunidades de emprego na região em que atua?			

Fonte: Adaptado de Bortoluzzi; Leismann; Johann (2016).

Na coleta de dados secundários, utilizaram os seguintes documentos da Fundação João Paulo II: Estatuto Social, Manual de Compliance e o Balanço Patrimonial, assim como as Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas referentes ao exercício de 2018.

Quanto ao tratamento dos dados, este foi feito por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 42 apud VERGARA, 2012, p. 7) se trata de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam fazer inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Este método foi efetuado em três etapas básicas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento e interpretação dos dados, com o objetivo de identificar o que foi dito acerca do tema e incluindo também a transcrição das entrevistas, dos documentos institucionais, entre outros (VERGARA, 2012).

#### 4.1 A Fundação João Paulo II

A Fundação João Paulo II (FJPII) é uma entidade de caráter confessional e filantrópica, tem como missão primordial formar homens novos para um mundo novo, pelos meios de comunicação e pela realização de atividades sociais, educacionais e culturais.

A FJPII tem sua sede na cidade de Cachoeira Paulista, estado de São Paulo, na Rua João Paulo II, s/nº, Alto da Bela Vista, CEP 12630-000.

Ela possui filiais em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Florianópolis, Curitiba, Novo Hamburgo, Brasília, Aracaju, Cuiabá, Fátima (Portugal), Roma (Itália), Jerusalém (Israel), Atlanta (Estados Unidos), entre outras representações, a fim de cumprir suas finalidades.

Conforme está previsto em seu Estatuto Social, ela poderá organizar-se em órgãos, divisões, departamentos, seções, setores e unidades de negócio e prestadora de serviços, na quantidade necessária, além de criar filiais, agências, escritórios e representações em todo o território nacional e até mesmo firmar contratações de segmentos satelitais no exterior, com a finalidade de dar apoio a matérias jornalísticas, agilizar e diminuir custos de importação de equipamentos.

A FJPII é uma entidade sem fins lucrativos, mantenedora do Sistema Canção Nova de Comunicação, do Departamento de Áudio Visuais (Davi) e da Rede de Desenvolvimento Social Canção Nova.

Sua principal fonte de recursos são as doações espontâneas de pessoas que acreditam em seu trabalho de atendimento à população em situação de vulnerabilidade social, promoção de valores universais e responsabilidade social.

A FJPII possui a missão de fazer com que homens e mulheres tenham suas vidas transformadas e para isso conta com a colaboração de parceiros, missionários, voluntários e com a sociedade.

Com o objetivo de transformação, ela atua com foco nas áreas de assistência social, saúde, educação, cultura e meios de comunicação, conforme está previsto no seu Estatuto Social (2018), a FJPII possui os seguintes objetivos sociais:

- I. execução de serviços de radiodifusão, em qualquer de suas modalidades como radiodifusão sonora, de sons e imagens, televisão a cabo, MMDS, televisão por assinatura, repetição e retransmissão de televisão, demais serviços de telecomunicações em geral e outros, através de concessões, permissões ou autorizações obtidas do poder público concedente, mediante

- habilitação em editais de concorrência ou por transferências que lhe sejam feitas por empresas concessionárias ou permissionárias destes serviços, em procedimentos administrativos, mediante prévia aprovação do Governo Federal, nos termos da legislação em vigor;
- II. produção e veiculação de programas em emissoras de rádio e de televisão e de outros meios de comunicação, próprios ou de terceiros;
  - III. promoção, manutenção e apoio a atividades educacionais, sociais e culturais objetivando a preservação da formação cívica, moral e cultural do povo brasileiro;
  - IV. promoção de intercâmbio de atividades e ações com instituições públicas e privadas que fomentem a educação e a cultura;
  - V. promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
  - VI. promoção da educação escolar e profissional de crianças, adolescentes e adultos;
  - VII. criação, participação e manutenção de centros educacionais aos jovens e adultos em todos os níveis, inclusive superior;
  - VIII. assistência às crianças, adolescentes e adultos carentes, oferecendo-lhes orientação educacional, profissional, moral e cívica;
  - IX. desenvolvimento de atividades de saúde pública e de assistência médica, dentária, hospitalar e farmacêutica, destinada ao atendimento das comunidades carentes;
  - X. prestação de serviços gratuitos e permanentes aos usuários de assistência social, sem qualquer discriminação;
  - XI. manutenção e execução de programas protetivos destinados às crianças, aos jovens e aos idosos, sem qualquer discriminação, assistindo-os direta ou indiretamente, inclusive mediante convênio com entidades governamentais e privadas;
  - XII. realização de encontros e produção de eventos e exposições em sua sede ou em outras localidades do Brasil, destinados a atingir as finalidades sociais da Fundação;
  - XIII. auxílio, assistência e apoio às associações civis sem fins lucrativos que atuem em áreas afins;
  - XIV. promoção do voluntariado;

- XV. apoio às ações de preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável.

Quanto a sua natureza jurídica, a entidade trata-se de uma Fundação Privada, com personalidade jurídica de direito privado, de caráter confessional, filantrópica e detentora dos certificados de Utilidade Pública Municipal, Utilidade Pública Estadual e Utilidade Pública Federal.

Com o objetivo de obter maior transparência e credibilidade diante dos consumidores e clientes, a FJPII busca difundir as boas práticas de governança e disponibiliza em seu site seu Estatuto Social, Manual de Conduta, seu Balanço Patrimonial e Relatório de Atividades anualmente.

A Governança Corporativa da FJPII, é composta por Conselhos, Comitê de Compliance, Contadores, Auditoria Externa, Convênios com o Poder Público e Portarias.

Onde os Conselhos da FJPII, são compostos por Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Sob o mandato de quatro anos, estão:

No Conselho Deliberativo:

- a. Presidente Deliberativo: Mons. Jonas Abib
- b. Vice-Presidente Deliberativo: Filipe Garcez Jardim
- c. Secretário Deliberativo: Pe. Arlon Cristian Da Costa
- d. Primeiro Conselheiro: Luzia de Assis Ribeiro Santiago
- e. Segundo Conselheiro: Nelson Corrêa Junior
- f. Primeiro Suplente: Carla Ribeiro Astuti Coelho
- g. Segundo Suplente: Felipe Rinaldi Queiroz de Aquino

Na composição do Conselho Fiscal, estão:

- a. Conselheiros Fiscais Titulares: Carlos Aparecido Astuti; Jackie Cardoso Sodero Toledo e Pe. Fabrício Leitão De Andrade Junior.
- b. Conselheiras Fiscais Suplentes: Edvânia Duarte Eleutério e Rosana Aparecida Palandi Silva.

Na Diretoria Executiva, estão:

- a. Diretor Executivo: Wellington Silva Jardim
- b. Vice-Diretor Executivo: Clóvis Nardelo Junior

O Comitê de Compliance da FJPII, possui formação permanente e é composto pelo Presidente do Conselho Deliberativo, Diretor Executivo, Superintendente Financeiro, Superintendente Jurídico, Superintendente de RH, Superintendente de TI, Superintendente de Auditoria Interna e Contábil.

O contador responsável por toda a contabilidade da FJPII é Rogério Gerlah Paganatto, inscrito no Conselho Regional de Contabilidade, sob o CRC: 1SP 131.987/O-3.

A empresa que faz a Auditoria Externa da FJPII é a CCA Continuity Auditores Independentes S/S e o contador responsável é Silvio César Cardoso, sob o CRC: 1SP 188.428/O-5.

A FJPII também possui canais de comunicação com os *stakeholders*, através de seu site, contando com canal de denúncias e canal de sugestões.

Vale ressaltar que a FJPII possui um vínculo securitizante com a Comunidade Canção Nova – Associação Internacional Privada de Fiéis (AIPF), organização religiosa filantrópica e sem fins lucrativos, entidade civil, de personalidade jurídica de direito privado, que tem a missão de evangelizar, comunicar Jesus e a vida nova que ele veio trazer, pelos Encontros e, de maneira preferencial, mas não exclusiva através dos meios de comunicação social, atuando nas áreas da educação, saúde, artes, cultura e promoção social, com o objetivo específico de contribuir concretamente na transformação do ser humano e das estruturas sociais.

O vínculo securitizante que a FJPII possui com a AIPF, traduz-se na busca comum da vontade dos instituidores da Fundação e na perenidade dos seus objetivos, a partir da atuação, apoio religioso, financeiro, técnico, de incentivo do trabalho voluntário e motivacional da AIPF.

Para consecução de seus objetivos sociais, a FJPII celebra convênios, acordos, e contratos com a AIPF, na propagação de suas finalidades pelos meios de comunicação, eventos e divulgação de seu acervo imaterial.

Em 1980, os membros da Comunidade Canção Nova deram início ao trabalho de evangelização por meios das ondas da Rádio Canção Nova, logo, o trabalho ganhou audiência e se expandiu para a TV Canção Nova, que é uma rede de televisão brasileira, também chamada de Canção Nova ou Rede Canção Nova, da Fundação João Paulo II, que começou suas atividades em dezembro de 1989, como uma retransmissora da TVE do Rio de Janeiro.

Com o passar dos anos e o advento das novas mídias, a Canção Nova consolidou o seu carisma, que é “a evangelização através dos meios de comunicação” e então passou a atuar através dos seguintes meios: Rede Rádio Canção Nova (rádio AM e FM), Portal ([www.cancaonova.com](http://www.cancaonova.com)), Play (WebTV), Revista, Redes Sociais, TV Canção Nova, Livraria, Gravadora e Editora.

Para melhor entender a FJPII, é também importante saber quem são as pessoas participantes dessa organização e quais são suas categorias de colaboradores:

- I. Instituidores: são as pessoas naturais que instituíram a Fundação;
- II. Natos: são as pessoas naturais que participaram da primeira diretoria da Fundação;
- III. Efetivos: são as pessoas naturais que, indicadas como candidatas pela “Comunidade Canção Nova – Associação Internacional Privada de Fiéis (AIPF)”, devido ao apoio relevante à Fundação, forem eleitas ou admitidas para ocuparem cargos e funções de direção e de administração da Fundação ou igualmente indicadas para cumprir atividades em sociedades de propriedades da Instituição ou nas quais a Fundação tenha ou venha a ter interesse, participação, controle, gestão ou em empresas ou sociedades coligadas ou afiliadas à Fundação;
- IV. Beneméritos: são todos os integrantes da “Comunidade Canção Nova – Associação Internacional Privada de Fiéis (AIPF)”, enquanto nela permanecerem, ainda que não ocupem cargos diretivos na Fundação, mas que, de alguma forma e através do seu trabalho, ajudem a Instituição na consecução de seus objetivos sociais, bem como as pessoas físicas ou jurídicas que, mediante indicação unânime dos integrantes da Diretoria Executiva e aprovadas pelo Conselho Deliberativo, venham a ser qualificadas a esse título, em razão do apoio relevante à Fundação; e
- V. Contribuintes: são as pessoas físicas ou jurídicas que, identificadas com os objetivos sociais da Fundação: (a) comprometem-se, mensalmente ou periodicamente, a contribuir financeiramente ou de qualquer outra forma para que a Fundação possa alcançar as suas finalidades; (b) façam doações ou contribuições periódicas para atender projetos e programas específicos criados pelo Conselho Deliberativo para cumprir determinado objetivo social da Fundação.

Por tanto, verifica-se que a FJPII é um relevante objeto de estudo, visto que ela aplica em sua gestão os conceitos de Governança Corporativa e busca o seu aprimoramento, para garantir a segurança, a transparência e a sustentabilidade de suas relações internas e externas.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISES

Nos tópicos seguintes serão apresentadas as informações obtidas a respeito da Fundação João Paulo II, OTS utilizada como estudo de caso e serão evidenciadas as informações de como a organização aplica cada um dos princípios de Governança Corporativa.

### 5.1 Aplicação dos princípios de Governança Corporativa

Nesta seção encontram-se os principais resultados, referente à aplicação dos princípios de Governança Corporativa na Fundação João Paulo II, buscando, assim, o alcance do objetivo geral desta pesquisa – Evidenciar como os princípios de Governança Corporativa são aplicados em uma Organização do Terceiro Setor.

#### 5.1.1 Aplicação do princípio da transparência

A seguir, com o objetivo específico de entender como uma OTS promove a transparência em sua gestão, apresentam-se os dados sobre o conjunto de questões referentes ao princípio transparência, considerando a forma e o conteúdo das informações disponibilizadas, através de canais alternativos de comunicação, reuniões periódicas com os associados, entre outros meios de comunicação que caracterizam a obrigação de informar (IBGC, 2015).

Entende-se que a forma como a organização disponibiliza as informações que são de interesse dos sócios, colaboradores, clientes, órgãos governamentais e comunidade, ocorre da seguinte maneira:

A organização disponibiliza as informações sobre os seus resultados diariamente para todos os interessados, por meio de um setor chamado “Projeto Dai-me Almas”, que é o meio de sustentação da missão do Sistema Canção Nova de Comunicação, essas informações sobre os resultados encontram-se no site da instituição, na aba do Clube da Evangelização e também é divulgada no programa de TV “Sorrindo pra vida”, que é transmitido todos os dias pela manhã (Ecônoma).

A entidade disponibiliza informações sobre a sua arrecadação diária, através do “gráfico dos 100%”, onde dia-a-dia, cada sócio, colaborador ou amigo da Canção Nova pode acompanhar e torcer para que ao final do mês atinjamos a meta dos 100%, que significa o cumprimento de todas as contas de manutenção desta obra. Outras informações também são transmitidas ao público, como a programação, a agenda de eventos, os projetos futuros, entre outras (Responsável de missão).

A Fundação João Paulo II trata de forma transparente e proba todas as informações relativas à saúde, segurança e meio ambiente, que possam ter impacto sobre seus colaboradores e sobre a comunidade (Manual de Compliance).



Dessa forma, pode-se perceber que as informações disponibilizadas vão além das informações sobre o desempenho econômico-financeiro e que essas informações são disponibilizadas por diversos canais de comunicação, como rádio, revista, TV, jornal, e-mail, site etc., o que está de acordo com as orientações do IBGC (2015).

Para o público externo, é repassada diariamente a informação sobre a situação financeira na forma de um gráfico, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Gráfico sobre a situação financeira da organização



Fonte: Site da Canção Nova – Clube da Evangelização (2019).

Considera-se, por tanto, que a organização possui o desejo de informar, pois diariamente esse gráfico é atualizado e compartilhado para todos os sócios e colaboradores, por meio dos programas de televisão e no setor do Clube de Evangelização, existe também um esforço de atualizar a numeração dos gráficos, que ficam em lugar bem visível, de cada uma das casas de missão da Canção Nova, espalhadas pelo país.

Considera-se também que a organização disponibiliza informações que vão além das impostas por leis e regulamentos, o que pode ser verificado no seguinte trecho:

O envio de informações para órgãos do Poder Público deve sempre se dar de forma completa e suficiente para o esclarecimento de quaisquer questionamentos, a fim de cumprir rigorosamente as normas aplicáveis (Manual de Compliance).

Foi possível perceber, através das entrevistas, que o nível de detalhamento das informações disponibilizadas vão além do que se é exigido a este tipo de organização e que, de acordo com o seu Estatuto Social, há uma busca efetiva pela transparência nas informações relativas à saúde, segurança e meio ambiente, que possam ter impacto sobre seus colaboradores e sobre a comunidade.

Mas foram estabelecidos limites a essa transparência, para garantir a segurança da entidade e dos membros também. E isso se verifica através dos seguintes exemplos:

O Clube de Evangelização divulga diariamente os seus resultados de arrecadação, de maneira percentual, mas antes a organização informava até mesmo os valores em reais, de quanto faltava para fechar a campanha do Projeto Dai-me Almas, mas por questões de segurança decidiu-se informar apenas na forma percentual (Ecônoma).

Há uma política de transparência, onde quando efetuamos uma campanha, por exemplo, de compra de cadeiras, nós compartilhamos com as pessoas esse projeto, nós pedimos doações e no final informamos quanto foi arrecadado, quantas cadeiras foram compradas, se sobrou ou não alguma quantia. (Responsável de missão).

A Fundação adota uma posição serena e clara na divulgação das informações. Mas, os contatos com a imprensa serão promovidos, exclusivamente, pelos porta-vozes designados pelo órgão diretivo da entidade, com auxílio da área de Assessoria de Imprensa e Superintendência de Assuntos Jurídicos, quando necessário, sendo vedado a pessoas não autorizadas realizar contato com a imprensa em nome da Fundação João Paulo II. (Manual de Compliance).

Ao analisar se o nível de transparência da organização aumenta a confiança interna e na relação com terceiros, verifica-se que ela está de acordo com o que a OCDE (2016) diz sobre um efetivo regime de divulgação de informação, que implica em uma maior atração de capital e agrega confiança ao sistema, conforme pode ser observado nas seguintes falas:

Muitas pessoas hoje fazem doações e se associam a Canção Nova, por isso considero que o nível de confiança das pessoas é alto, mas não sei se isso está atrelado somente ao nível de transparência, pode ser que eles confiem no Fundador, ou nos membros, padres ou se identificam com a missão e por isso colaboram (Ecônoma).

Nós somos uma comunidade grande e que vive de doações, creio que as pessoas confiam sim na nossa missão e por isso colaboram (Responsável de missão).

O Sistema Canção Nova de Comunicação possui diversos canais alternativos de comunicação com os *stakeholders*, abrangendo diferentes mídias, como:

Revista, Rádio (AM e FM), TV, Portal, WebTV e Mobile (tecnologia que permite a transmissão de músicas, fotos, imagens, vídeos e pregações pelo celular, palmtops e iPod) (Ecônoma).

A Canção Nova também produz e comercializa produtos, como livros, CDs e DVDs, além de contar com uma central de atendimento telefônico, o Call Center. O DAVI (Departamento de Audiovisuais) conta com uma estrutura multicanal de comercialização com iniciativas no varejo, atacado, porta-a-porta, catálogo e e-commerce (Estatuto Social).

Segundo a Ecônoma, em cada sede da Canção Nova são realizadas reuniões periódicas, entre o Responsável de missão e o Ecônomo, eles se reúnem toda segunda-feira ou sempre que necessário e em Cachoeira Paulista, onde se localiza a sede, as reuniões do Conselho de Administração ocorrem mensalmente ou sempre que necessário, mostrando assim que ela está de acordo com a prática indicada pelo IBGC (2015), conforme pode-se verificar no seu Estatuto:

O conselho deliberativo se reúne ordinariamente a cada trimestre e extraordinariamente sempre que necessário, desde que convocado pelo presidente ou substituto legal, por 2/3 dos seus integrantes, pelo Conselho Fiscal ou pelo Diretor Executivo (Estatuto Social).

O conselho fiscal se reúne ordinariamente a cada quatro meses e extraordinariamente, sempre que necessário (Estatuto Social).

O Comitê Compliance se reúne, no mínimo, semestralmente, e sempre que necessário (Estatuto Social).

Para fins de aprimoramento de sua Governança Corporativa e maior segurança, transparência e sustentabilidade de suas relações internas e externas, a Fundação instituiu ainda um Programa de Integridade (Compliance), que atua através de um conjunto de mecanismos e procedimentos internos (éticos e morais) de boa conduta, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos, em conformidade com o a legislação aplicável a este setor.

Concluindo, assim, que a FJPII está totalmente de acordo com as recomendações do IBGC (2015) e com as considerações da OCDE (2016), ou seja, o desejo de informar é uma característica da organização, sendo o seu nível de transparência considerado ótimo, visto que a mesma disponibiliza informações que vão além das impostas por legislação ou regulamentos e além das referentes ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também outros fatores (inclusive intangíveis) que conduzem à criação de valor e direcionam a ação empresarial da organização.

### ***5.1.2 Aplicação do princípio da equidade***

A seguir, com o objetivo específico de analisar como uma OTS busca alcançar a equidade em sua gestão, serão apresentados os dados referentes as questões relacionadas ao princípio da equidade, que abordam o tratamento justo e igualitário a todos os stakeholders (IBGC, 2015).

De acordo com este conceito, verificou-se que a organização busca a justiça e a equidade no tratamento a todos os grupos (sócios, colaboradores, fornecedores, órgãos governamentais, comunidade) e isto se comprova nas seguintes respostas:

A remuneração dos nossos colaboradores é sempre feita de acordo com o mercado, com a função e o tempo de trabalho de cada um. Porém a remuneração dos missionários, que também exercem funções nos diversos setores da Fundação, é feita de maneira a atender as suas necessidades básicas e igual para todos, por exemplo, os solteiros recebem um valor X e os casados recebem um valor Y, de acordo com o número de filhos também (Ecônoma).

É até um valor Evangélico não fazer acepção de pessoas, por tanto, buscamos viver a justiça e tratar a todos igualmente. Quanto aos fornecedores nós buscamos o melhor custo-benefício para a organização, o único critério é que o fornecedor tem que ser regulamentado e precisa emitir nota fiscal (Responsável de missão).

Os fornecedores, prestadores de serviços e parceiros da Fundação João Paulo II serão avaliados por meio de critérios objetivos e sem discriminação, tendo toda decisão, sustentação técnica, jurídica e econômica, não sendo permitido favorecimento de nenhuma natureza. Os referidos entes e seus empregados e dirigentes deverão conhecer os valores desta Fundação e ter atuação compatível com os princípios deste Código de Conduta (Manual de Compliance).

Em busca do alcance da equidade, a organização dispõe de um documento que tem o objetivo de servir como guia prático de conduta pessoal e profissional, a ser utilizado por todos os colaboradores (empregados e voluntários) e dirigentes da Fundação João Paulo II em suas atuações e decisões, em suas relações com colegas de trabalhos, fornecedores, prestadores de serviços, parceiros, Poder Público e quaisquer outros que se relacionem com a entidade, mediante as seguintes premissas:

Ética Cristã; Integridade; Lealdade; Sustentabilidade; Profissionalismo; Respeito; Transparência; Valorização do trabalho; Ênfase na importância e necessidade de contínuo aprimoramento espiritual, cultural e profissional de todos os envolvidos; Incentivo ao relacionamento construtivo e à valorização da confiança nas relações internas e externas e Determinação e preparo para enfrentar os diferentes ciclos econômicos e a dinâmica das mudanças socioambientais (Manual de Compliance).

Por tanto, segundo o Código de Conduta, a remuneração e contratação de seus funcionários acontece de acordo requisitos técnicos e profissionais, onde todos os colaboradores terão igualdade de oportunidade de emprego e desenvolvimento.

Ou seja, ao analisar a prática da equidade na organização, comparando a com o conceito de Du Toit (2015), verifica-se que existe um senso de justiça incutido na FJPII, o que proporciona uma tomada de decisão sem desvios, equilibrada, principalmente nas decisões que envolvem e impactam outras pessoas, evitando, dessa forma, possíveis transgressões, que segundo Lodi (2000), pudessem vir ser praticadas pelos seus gestores.

Pode-se inferir, por tanto, que a FJPII busca alcançar a equidade de diversas formas, que estão todas muito bem apresentadas no guia prático de conduta pessoal e profissional da organização e verificou-se também, através das entrevistas, que este guia é amplamente utilizado por toda a organização, incluindo seus dirigentes.

### ***5.1.3 Aplicação do princípio da prestação de contas***

A seguir, com o objetivo específico de avaliar como uma OTS realiza a sua prestação de contas, serão apresentados os dados obtidos sobre o princípio da prestação de

contas, observando-se a concordância atribuída aos conceitos apresentados no referencial teórico quanto a este princípio, que deve ser realizado de forma transparente e equânime (IBGC, 2015).

Segundo o IBGC (2015), os gestores devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo todas as consequências de seus atos e omissões. Por tanto, avalia-se como positiva a forma como a FJPII realiza a sua prestação de contas, conforme os seguintes dados:

A prestação de contas de cada casa de missão é realizada diariamente no sistema próprio, que contém toda a movimentação de caixa diário, tudo que sai e tudo que entra é prestado conta (Ecônoma).

Todos os pagamentos e os compromissos assumidos devem estar autorizados pelo responsável hierárquico – superintendentes e gerentes - competente e respaldados por documentação pertinente e legal (Responsável de missão).

As transações financeiras e comerciais da Fundação João Paulo II são corretamente transcritas em seus livros e registros. Além disso, ela realiza balanços gerais com apuração de resultados em 31 de dezembro de cada exercício (Dados secundários).

Além disso, verificou-se que a administração da organização busca praticar a imparcialidade e a prudência na sua prestação de contas, conforme orienta o IBGC (2015), das seguintes formas:

A preparação das demonstrações financeiras, estão de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis a entidades sem finalidade de lucros (Ecônoma).

Para consecução de seus objetivos sociais, a Fundação elabora planos, programas e projetos, compatibilizando custos e eficiência, em função dos recursos físicos, operacionais e financeiros disponíveis, criando orçamentos. Para a realização de planos cuja execução possa exceder um exercício, as despesas previstas serão aprovadas globalmente registrando-se nos orçamentos seguintes as respectivas provisões. Além disso, a Fundação também conta com auditoria interna e externa (Responsável de missão).

A Fundação possui um Orçamento/Programa Anual e Plurianual, justificado com a indicação dos correspondentes Planos de Trabalho, com previsão discriminada das receitas e autorização das despesas, os quais são apresentados pela Diretoria Executiva ao Conselho Deliberativo, dentro de 30 dias úteis após a apresentação, o Conselho Deliberativo discutirá e deliberará o Orçamento/Programa (Estatuto Social).

De acordo com o Código das Melhores Práticas, a forma mais compreensiva de prestação de informações da organização às partes interessadas é o relatório anual que é feito pela administração, por tanto, verifica-se que a FJPII está de acordo com as recomendações do IBGC (2015), quando ela disponibiliza suas demonstrações contábeis e relatórios gerenciais para todas as partes interessadas no site da Fundação João Paulo II.

Segundo os entrevistados a organização monitora seus resultados diariamente, mensalmente, trimestralmente e anualmente, onde o balanço geral só é publicado ao término de

cada exercício, mas todas as manhãs é divulgado seus resultados na forma de um gráfico percentual, para que os interessados possam acompanhar seu desempenho dia-a-dia, o que garante a tempestividade e a periodicidade das informações, de acordo com as orientações do IBGC (2015).

Quando indagados, todos os entrevistados deram resposta positiva para a existência de auditorias, interna e externa, para validação dos seus demonstrativos contábeis, o que está de acordo com o IBGC (2015) e pode ser verificado no seguinte dado:

É realizado um controle interno, bem como auditorias internas e externas, abrangendo os aspectos administrativos, funcionais, econômico-financeiros e contábeis, que consiste na auditoria física, auditoria de livros e no relatório de resultados (Estatuto Social).

Por tanto, pode-se avaliar que a organização busca uma prática coerente, tanto atendendo as normas contábeis, quanto a legislação, na sua prestação de contas, não demonstrando insegurança quanto aos procedimentos técnicos aplicáveis. Ou seja, a FJPII realiza sua prestação de contas de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo.

#### ***5.1.4 Aplicação do princípio da responsabilidade corporativa***

Por último, com o objetivo específico de identificar as ações de responsabilidade corporativa em uma OTS, apresenta-se o conjunto de questões referentes ao princípio da responsabilidade corporativa, que engloba considerações de ordem social, ambiental e econômica na definição dos negócios e operações, ou seja, deve-se identificar as ações que levam a sustentabilidade e a longevidade da organização (IBGC, 2015).

Considerando os três aspectos, que segundo o IBGC (2015), compõem o conceito de responsabilidade corporativa, englobando considerações de ordem social, ambiental e econômica, primeiramente serão apresentadas as ações de ordem social praticadas pela FJPII.

É possível identificar que a organização promove muitos programas e ações sociais voltados para a comunidade, através da Rede de Desenvolvimento Social Canção Nova, que se divide em 3 principais áreas: Área de Assistência Social, Área de Educação e Área de Saúde.

Na Área de Assistência Social, ela realiza ações assistenciais, de forma gratuita, continuada e planejada, sem qualquer discriminação e nos termos da Lei. Estando inclusive cadastrada na Rede SUAS (Sistema Nacional de Informação do Sistema Único de Assistência Social). Os quatro projetos a seguir, compõe suas ações de assistência social:

- a. CAC – Centro de Atendimento Comunitário: propõe o desenvolvimento socio educacional pela valorização da família, realizando atendimento à

população em situação de vulnerabilidade e risco social, através de atividades voltadas para a transformação e desenvolvimento social. Este trabalho se dá por atividades esportivas, recreativas, lúdicas, culturais, empreendedorismo, acesso a ferramentas de tecnologia da informação e fortalecimento dos vínculos familiares incentivando a socialização e a convivência comunitária. Organizado de modo a garantir aquisições progressivas aos seus usuários, a fim de complementar o trabalho social com famílias e prevenir a ocorrência de situações de risco social.

- b. **CASA DO BOM SAMARITANO:** presta serviço de proteção e atendimento especializado a famílias e indivíduos e serviço especializado para pessoas em situação de rua. Desenvolve trabalho de atendimento a pessoas adultas em situação de rua, através de atendimento social, orientação, contato com a família, encaminhamento aos serviços socioassistenciais dos municípios. A esta população oferece o acesso a espaço de guarda de pertences, higiene pessoal, alimentação, vestuários em geral, corte de cabelo, grupo socioeducativo e formativo, momentos de lazer, oficina socioeducativa, alimentação de banco de dados com registro de pessoas em situação de rua permitindo um melhor acompanhamento do trabalho social. Para as famílias em situação de vulnerabilidade e risco social oferece atendimento social, estudo socioeconômico, acompanhamento social das famílias, orientação e encaminhamento aos serviços socioassistenciais do município. Também desenvolve oficinas de empreendedorismo tais como costura e moda, bijuteria e acessórios, grupos socioeducativos e oferta de vestuários em geral, quando necessário.
- c. **CIA DE ARTES:** atende crianças e adolescentes, interessados em expressões artísticas, oferecendo-lhes aulas gratuitas de Ballet, Jazz, Hip Hop e Artes Plásticas, canto e coral favorecendo a revelação e o incentivo de novos talentos. Conta também com o programa Teen Star, um método internacional de educação holística em sexualidade humana, que apresenta um novo olhar para a educação da afetividade e sexualidade dos jovens, integrando no processo os pais e educadores. Traz também aos educandos e seus familiares a oportunidade de estarem mais próximos dos objetivos da Canção Nova. Com as aulas, elas aprendem o respeito ao próximo, a disciplina e a obediência, além de vivenciarem os valores cristãos.

- d. **PROGEN – Projeto Geração Nova:** tem como objetivo contribuir para a formação integral da pessoa em situação de vulnerabilidade e risco social, através do desenvolvimento profissional, educacional e social, a partir das oficinas e cursos oferecidos e do trabalho social realizado. Sendo assim, possibilita aos seus usuários o acesso à ferramentas da tecnologia da informação; formação e capacitação que os auxiliam na inserção no mercado de trabalho e incentivo ao empreendedorismo; atividades esportivas, recreativas, lúdicas e culturais que proporcionam a socialização e valorização da convivência comunitária; orientação e informação que fomentam a conscientização dos sujeitos acerca dos direitos que possuem.

Segundo a entidade, estas são formas de intervenção social planejadas, que desenvolvem a participação e cidadania, estimulam o desenvolvimento do protagonismo e autonomia, contribui para ressignificação de vivências de isolamento e violação de direitos, que possui caráter preventivo e proativo, pautado na defesa e afirmação dos direitos e deveres, no desenvolvimento de capacidades e potencialidades, visando alternativas emancipatórias para o enfrentamento da vulnerabilidade social.

Além disso, a FJPII também colabora com outras entidades assistenciais, registradas no CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social, através de celebração de convênios e termos de cooperação financeira.

Outra forma de ação social da FJPII, é na Área de Educação, que é composta por:

- a. **INSTITUTO CANÇÃO NOVA:** oferece serviços integralmente gratuito de Educação Infantil ao Ensino Médio, custeado pelas doações recebidas. Engloba um trabalho de educação que se preocupa em formar a criança e adolescente integralmente; para isso conta com apoio psicológico, atendimento social, escolinha de esportes, ações pastorais. Além do ensino o Instituto Canção Nova oferece material escolar e uniforme aos alunos mais carentes. As bolsas de estudos são concedidas a alunos que se enquadrem no Perfil Sócio Econômico, de acordo com os dispositivos legais. Em 2018 o Instituto Canção Nova atendeu 1.052 alunos de forma 100% gratuita, destes 774 atendem o Perfil Sócio Econômico, cuja renda familiar mensal per capita não exceda o valor de um salário-mínimo e meio.
- b. **FACULDADE CANÇÃO NOVA:** tem como objetivo geral oferecer educação superior de qualidade e formar profissionais qualificados,



eticamente orientados e socialmente comprometidos. Como público alvo, a FCN tem a população em geral, com nível de escolaridade médio completo, que tenha interesse nas áreas de atuação da FCN, e que atende aos critérios de seleção e perfil socioeconômico previstos na Lei.

A terceira área de ação social é a Área de Saúde, onde a FJPII, possui:

- a. POSTO MÉDICO PADRE. PIO: com o objetivo de prestar atendimento na área da saúde, à população de Cachoeira Paulista - SP, região e peregrinos, de forma gratuita. Oferece cuidados médicos de pronto atendimento e ambulatorial em algumas especialidades; cuidados de enfermagem; atendimento odontológico, fisioterápico, nutricional, laboratorial, psicológico e doação de medicamentos.

O segundo aspecto, que de acordo com o IBGC (2015), compõe o conceito de responsabilidade corporativa, são as ações de ordem ambiental, onde verifica-se que a FJPII também atua neste sentido. Identificando-se, as seguintes ações:

Temos um programa de TV, chamado “Preservação Ambiental”, que tem o objetivo de promover a educação ambiental, a divulgação da fauna e flora brasileira, o ecoturismo e a proteção do meio ambiente, todo domingo, às 14h, e terça, às 17h30 (Ecônoma).

Nos nossos eventos, a produção de lixo é bem volumosa, então, buscamos separar o lixo, catando os recicláveis, separando as latas de refrigerante, as garrafas de água etc. (Responsável de missão).

A Fundação espera de seus fornecedores, prestadores de serviços e parceiros, clareza na caracterização dos produtos e dos serviços, bem como nos cuidados a serem tomados em relação à saúde, segurança e meio ambiente. Inclusive, ela poderá encerrar uma relação de negócio com um fornecedor, prestador de serviço ou parceiro, incluído a conduta de seus funcionários, sempre que houver prejuízo de seus interesses ou desconsideração de questões legais, tributárias, de meio ambiente, de saúde e segurança no trabalho (Manual de Compliance).

Pode-se considerar que a organização cria riquezas na região em que ela atua e que através de seus programas possui grande relevância para o desenvolvimento da sociedade, gerando empregos em todas as cidades onde possui uma filial, mas esse número de empregos gerados é bem mais relevante na cidade de Cachoeira Paulista, onde se encontra sua sede.

A Fundação também coloca os seus programas de rádio e televisão sempre à disposição do Ministério da Educação e Cultura ou de quaisquer órgãos governamentais ou privados, para fins de veiculação em emissoras educativas dos Municípios, Estados, Distrito Federal e da União.

Quanto ao terceiro aspecto que compõe a responsabilidade corporativa, o Código das Melhores Práticas, do IBGC (2015), diz que os agentes de GC devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade e levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos. O que pode ser identificado na FJPII, da seguinte forma:

A fim de cumprir suas finalidades e para alcançar a sua sustentabilidade e longevidade, a Fundação organizar-se em órgãos, divisões, departamentos, seções, setores e unidades de negócio e prestadoras de serviços, na quantidade necessária, podendo também criar filiais, agências, escritórios, correspondentes e representação em outras cidades do Brasil (Estatuto Social).

Além disso, ela também poderá ter escritórios, unidades de representação, correspondentes ou mesmo firmar contratações de seguimentos satelitais no exterior, com a finalidade de dar apoio a matérias jornalísticas, agilizar e diminuir custos de importação de equipamentos e bens para suas operações e atividades e arrecadar recursos para cumprir no Brasil seus objetivos sociais (Estatuto Social).

Outras atividades que a FJPII realiza para ajudar no seu sustento e na manutenção dos seus objetivos sociais, são:

- I. ter, manter, operar e explorar geradoras, repetidoras e retransmissoras de sinais de sons e imagens, próprias e de terceiros;
- II. criar, manter, operar e explorar todo e qualquer meio ou modalidade ou tipo de mídia ou de veiculação impressa, eletrônica, digital, de comunicação ou de telecomunicação como suporte às atividades meio aos seus objetivos sociais;
- III. promover e realizar reunião de pessoas, eventos, congressos, feiras, seminários, simpósios, conferências, debates, entrevistas, reportagens, documentários e cursos;
- IV. produzir, gravar, editar, operar, explorar, fabricar, distribuir, veicular e promover matérias e músicas, em todo e qualquer meio de fixação, através de estúdio próprio ou de terceiros;
- V. produzir, gerenciar e agenciar propaganda e publicidade, própria e de terceiros;
- VI. instalar, manter e operar editoras e parques gráficos para impressão de livros, jornais, periódicos e outros veículos de comunicação, próprios ou de terceiros;
- VII. produzir obras teatrais, coreográficas, cinematográficas, fonovideográficas em geral e correlatas, em estúdios próprios ou de terceiros;

- VIII. utilizar-se de recursos econômicos disponíveis para a consecução de seus objetivos sociais;
- IX. explorar atividades agropecuárias em imóveis rurais próprios ou de terceiros para obtenção de recursos econômicos;
- X. executar lavra para exploração de substâncias minerais para industrialização de águas minerais e obtenção de recursos econômicos;
- XI. participar de entidades ou empresas que possam gerar recursos econômico-financeiros para dar suporte aos seus objetivos sociais;
- XII. firmar convênios ou contratos e articular-se com órgãos ou entidades, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;
- XIII. assistir, através de acordos e convênios, instituições de educação e de assistência social, de utilidade pública, filantrópicas ou não;
- XIV. criar, congrega, orientar, assessorar e dirigir instituições congêneres.

As receitas da FJPII são, por tanto, constituídas principalmente das rendas provenientes dos resultados de todas essas atividades e de contribuições ou doações recebidas das pessoas. Ou seja, para cumprir o seu propósito de interesse social, e para garantir a sustentabilidade da organização, ela atua por meio da execução direta de projetos, programas ou planos de ações, da cessão de recursos humanos, físicos e financeiros ou da prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuam em áreas afins aos seus objetivos sociais.

Identificadas as ações de ordem social, ambiental e econômica, conclui-se que a FJPII aplica o princípio da responsabilidade corporativa em sua GC, incluindo ações que proporcionam a sua sustentabilidade e longevidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, encontra-se uma breve consideração dos tópicos mais relevantes encontrados neste trabalho, assim como uma demonstração dos objetivos alcançados e da resolução da questão central da pesquisa. Conjuntamente com as limitações encontradas e as sugestões para pesquisas futuras sobre o assunto.

Através desse estudo foi possível perceber o quão relevante a GC se tornou para as OTS e que apesar desse mecanismo ter sido, primeiramente, desenvolvido para empresas privadas, ele passou a ser amplamente solicitado pelas OTS, devido aos inúmeros benefícios que este instrumento lhes pode proporcionar.

Percebe-se também que, a GC com seus princípios vem justamente de encontro às principais dificuldades identificadas neste setor, que, muitas vezes, é marcado por uma gestão deficitária de recursos, ou que não possui uma administração profissionalizada, ou ainda, que possui pouca credibilidade junto aos financiadores, visto que a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa são fatores que aumentam o nível de confiança dos investidores e demais *stakeholders* e melhora a capacidade gerencial da organização.

Por tanto, nesta pesquisa utilizaram-se os princípios da transparência, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa, que conforme o IBGC (2015) são os princípios básicos da GC, que permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas de GC em uma organização e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto interno quanto nas relações com terceiros.

O objetivo geral deste estudo foi evidenciar como os princípios de Governança Corporativa são aplicados em uma Organização do Terceiro Setor. A partir disso, conclui-se que objetivo geral foi alcançado e que a FJPII representou um relevante objeto de estudo para esta evidenciação.

O primeiro objetivo específico foi entender como uma Organização do Terceiro Setor promove a transparência em sua gestão. Esse objetivo foi atingido, pois, de acordo com todas as informações apresentadas, na seção dos resultados desta pesquisa, pode-se entender como pode ser realizado um processo efetivo de divulgação de informações, em uma OTS, por meio de gráficos, do estabelecimento de um Programa de Integridade (Compliance) e através de diversos canais de comunicação, como: rádio, revista, TV, jornal, e-mail, site etc.

O segundo objetivo específico foi analisar como uma Organização do Terceiro Setor busca alcançar a equidade em sua gestão. Esse objetivo foi alcançado, a partir da análise

de como a OTS estudada busca atingir esse objetivo, através de uma busca constante pela justiça e a equidade no tratamento a todos os grupos (sócios, colaboradores, fornecedores, órgãos governamentais, comunidade), não fazendo acepção de pessoas, remunerando e contratando seus funcionários de acordo com os requisitos técnicos e profissionais do mercado, avaliando seus fornecedores e prestadores de serviços por meio de critérios objetivos e sem discriminação, evitando favorecimentos de qualquer natureza, através do estabelecimento de um guia prático de conduta pessoal e profissional na organização e, também, buscando ter um relacionamento, com todos, sempre embasado pelos valores institucionais.

O terceiro objetivo específico foi avaliar como uma Organização do Terceiro Setor realiza a prestação de contas de sua gestão. Esse objetivo também foi atingido e pode-se avaliar que a OTS estudada representa um excelente modelo de aplicação do princípio da prestação de contas em sua gestão, visto que a mesma realiza sua prestação de contas diariamente, através de um sistema próprio que contém toda a sua movimentação de caixa diário, os seus pagamentos e compromissos são sempre autorizados por um responsável hierárquico, suas transações financeiras e comerciais são devidamente transcritas em seus livros e registros, ela realiza balanços gerais, prepara suas demonstrações financeiras, com apuração de resultados em cada exercício, além de elaborar planos, programas e projetos, de monitorar seus resultados diariamente, mensalmente, trimestralmente e anualmente e da realização de um efetivo controle interno, bem como auditorias internas e externas.

O quarto objetivo específico foi identificar as ações de responsabilidade corporativa em uma Organização do Terceiro Setor. Esse objetivo também foi alcançado, pois foram identificadas todas as ações desempenhadas pela FJPII, nos três âmbitos da responsabilidade corporativa: social, ambiental e de sustentabilidade/longevidade, verificando-se que a fundação atua na Área de Assistência Social, na Área de Educação e na Área de Saúde, desenvolvendo diversos projetos, incluindo ações que proporcionam a sua própria sustentabilidade e longevidade.

Dessa maneira, o objetivo geral e os objetivos específicos propostos foram alcançados com êxito e a questão de pesquisa, que buscava responder: como os princípios de Governança Corporativa são aplicados em uma Organização do Terceiro Setor?, também foi respondida por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso, da técnica de coleta de dados utilizada, da metodologia de tratamento e análise de dados empregada.

Conclui-se, então, que esse estudo, ao atingir seus objetivos, proporcionou o entendimento de como uma OTS pode promover a transparência, pode aperfeiçoar a sua busca pela equidade, pode realizar uma efetiva prestação de contas e, por fim, como ela pode

desenvolver ações de responsabilidade corporativa, nas esferas financeira, humana, social, ambiental e reputacional.

Como limitação deste estudo verifica-se a dificuldade de obter entrevistas com outros membros da organização, visto que a FJPII tem sua sede em São Paulo e que as tentativas de coleta de dados via meios eletrônicos foram frustradas. Um maior número de entrevistados poderia indicar possíveis divergências e acrescentar outros aspectos. No entanto, essa limitação não compromete o conteúdo desta pesquisa, pois o cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas com os dados secundários se mostrou consistente.

Como sugestão para futuras pesquisas que abordem esse tema, propõe-se a realização de pesquisas com abordagem quantitativa, para medir o nível de aplicação de cada princípio da GC em OTS. Seria interessante também realizar um estudo com cada categoria de colaboradores para verificar o grau de percepção dos princípios de GC em cada uma dessas classes, visto que os princípios de GC devem permear todos os níveis.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. C. Carneiro de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Resumo de direito administrativo descomplicado**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.
- ALVES JÚNIOR, M. D.; FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. E S. Gestão nas organizações do terceiro setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>>. Acesso em: 25 de out. 2019.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, G. A. R de; SILVA, T. G da. Utilização de Modelos Microeconômicos para previsão de efeitos da teoria da agência nas organizações. In: Seminários de Administração FEA-USP – SEMEAD, X., 2007, **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2007.
- BAGGIO, M. Conselheiros do terceiro setor discutem demanda por governança capacitada. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. 15 de ago. 2019. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/blog/encontro-87-cci>>. Acesso em: 24 de set. 2019.
- BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1997: o estado num mundo em transformação**. Washington, DC: Banco Mundial, 1997. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/634101468162557539/Relatorio-sobre-o-desenvolvimento-mundial-1997-o-estado-num-mundo-em-transformacao>>. Acesso em: 25 de out. 2019.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: AS/GESET, mar. 2000. Disponível em: <[https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/social01.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/social01.pdf)>. Acesso em: 16 de mai. 2019.
- BEVILAQUA, S.; PELEIAS, I. R. Transparência para gerar confiança: as fundações empresariais e suas práticas de governança. **Revista Gestão**, v. 13, n. 2, p 140-153, Pernambuco, 2015. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>>. Acesso em: 16 de out. 2019.
- BERNARDI, P. C. **A evolução do conceito de governança corporativa à luz da ética: uma análise longitudinal**. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/2293>>. Acesso em: 06 de mai. 2019.
- BORTOLUZZI, F.; LEISMANN, E. L.; JOHANN, J. A. Governança corporativa: o caso da cooperativa Copacol. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 23-40, set./dez., 2016.

- BRANDÃO, C. E. L.; FONTES FILHO, J. R.; MURITIBA, S. N. (org.). **Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23852>>. Acesso em: 06 de mai. 2019.
- BRASIL. **Lei n.º 6.404**, de 5 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações.
- BRASIL. **Lei n.º 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil.
- BRASIL. **Lei n.º 10.825**, de 22 de dezembro de 2003. Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil.
- BRASIL. **Lei n.º 12.441**, de 11 de julho de 2011. Altera a Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), para permitir a constituição de empresa individual de responsabilidade limitada.
- BRASIL. **Lei n.º 9.790**, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.
- BRASIL. **Lei n.º 9.637**, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.
- CABRAL, E. H. S. **Terceiro Setor: gestão e controle social**, São Paulo: Saraiva, 2007.
- CAMARGOS, M. A.; VILHENA, F. A. C. Governança Corporativa, criação de valor e desempenho econômico-financeiro: evidências do mercado brasileiro com dados em painel, 2005-2011. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 57-76, 2015.
- CAVALCANTE, M. C. N.; DE LUCA, M. M. M. Controladoria como instrumento de governança no setor público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 7, n. 1, art. 5, p. 7390, jan./mar. 2013.
- DEES, G. J. The meaning of “social entrepreneurship”. Disponível em: <<http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees>>. Texto original criado em: 31 out. 1998. Reformado e revisado em: 30 mai. 2001. Acesso em: 04 Set. 2019.
- DIAS, R. D.; APARECIDO, A.; QUINTILHANO, S. R.; COSTA, V. T. da. A prática da governança corporativa como estratégia de responsabilidade social. **In: Simpósio de Engenharia de Produção 2019**. Campo Mourão, 2019
- DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.



DU TOIT, D. **The development of na ethical integrity test.** (Master of Commerce), Stellenbosch University, Stellenbosch 2015. Disponível em: <<http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/98098>>. Acesso em: 26 de out. 2019.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: <[http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres_falconer.pdf)>. Acesso em: 16 de maio. 2018.

FIEGE, H. J. **ONGs no Brasil:** perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das melhores práticas de governança para Fundações e Institutos Empresariais.** São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <[https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/ibcg\\_sep2009\\_pt.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/ibcg_sep2009_pt.pdf)>. Acesso em: 16 de maio. 2019.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 10 de maio. 2019.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das melhores práticas de governança para Fundações e Institutos Empresariais.** São Paulo: IBGC, 2014. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/guia-das-melhores-praticas-de-governanca-para-institutos-e-fundacoes-empresariais>>. Acesso em: 16 de maio. 2019.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor:** Associações e Fundações. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22111>>. Acesso em: 24 de set. 2019.

Instituto Pro Bono. **Manual do Terceiro Setor.** São Paulo: Instituto Pro Bono, 2006. Disponível em: <[https://probono.org.br/wp-content/uploads/2019/06/Manual\\_Terceiro\\_Setor.pdf](https://probono.org.br/wp-content/uploads/2019/06/Manual_Terceiro_Setor.pdf)>. Acesso em: 24 de set. 2019.

Instituto Pro Bono; Instituto Filantropia; Instituto Mara Gabrielli. **Novo Manual do Terceiro Setor.** São Paulo: Paulus, 2014. Disponível em: <<https://probono.org.br/wp-content/uploads/2019/06/Manual-do-Terceiro-Setor-2014.pdf>>. Acesso em: 24 de set. 2019.

JEFFERS, E. Corporate governance: Toward converging models?. **Global Finance Journal**, v. 16, p. 221– 232, 2005. Disponível em:

<<https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:glofin:v:16:y:2005:i:2:p:221-232>>. Acesso em: 24 de set. 2019.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**. v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>>. Acesso em: 30 de out. 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

LANZANA, A. P. **Relação entre Disclosure e Governança Corporativa nas empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2004

LELIS, D. L. M.; MARIO, P. do C. Auditoria interna com foco em governança, gestão de riscos e controle interno: análise da auditoria interna de uma empresa do setor energético. **In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 9º**, São Paulo, 2009.

LODI, J. B. **Governança Corporativa: O Governo da empresa e o conselho de administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MACHADO, C. P. **Responsabilidade Social e Governança: O Debate e as Implicações**. 2. ed. São Paulo: Editora Thomson, 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no Estado de São Paulo. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 118-130, 2009. Disponível em: <<https://bdpi.usp.br/item/001774113>>. Acesso em: 17 de maio. 2019.

MEREGE, L. C. **O desafio da sustentabilidade no terceiro setor: o caso das ONG/AIDS**. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/odesafio.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MILANI FILHO, M. A. F.; MILANI, A. M. M. Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Paraná, v. 10, n. 1, p.32-46, 2011. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/701>>. Acesso em: 16 de maio. 2019.

MINDLIN, S. E. **A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MONZATO, E. A. As falhas na governança corporativa em uma empresa privada no Brasil. **Revista Pensar**, Rio de Janeiro, Vol. 7, n. 1, jul./2018. Disponível em: <[http://revistapensar.com.br/administracao/pasta\\_upload/artigos/a192.pdf](http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a192.pdf)>. Acesso em: 08 de nov. 2019.

MURAD, A. T. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. 5 ed. São Paulo: Paulinas, 2012.

OCDE. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais**. Paris: Éditions OCDE, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/9789264181106-pt>>. Acesso em: 10 de jun. 2019.

OCDE. **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**, Paris: Éditions OCDE, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/9789264259195-pt>>. Acesso em: 10 de jun. 2019.

OLAK, P. A.; SLOMSKI, V.; ALVES, C. V. O. As publicações acadêmicas da pesquisa contábil no Brasil, no âmbito das organizações do terceiro setor. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 2, n. 1, art. 2, p. 24-46, 2008. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/repec/article/view/20>>. Acesso em: 16 de maio. 2019.

OLIVEIRA, G. J. **Direito do terceiro setor**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122003-162833/pt-br.php>>. Acesso em: 30 de out. 2019.

REIS, L. G. **Produção de monografia da teoria à prática: o método de educar pela pesquisa**. 2.ed. Brasília: Senac- DI, 2008.

PINHEIRO, B. G.; VASCONCELOS, A. C. de; DE LUCA, M. M. M.; CRISÓSTOMO, V. L. Estrutura de Capital e Governança Corporativa nas Empresas Listadas na BM&FBovespa. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v.11, n. 4, art. 5, p. 451-466, out./dez. 2017. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/repec/article/view/1706>>. Acesso em: 24 de set. 2019.

RIBEIRO NETO, R. M. **A Importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas: o caso do grupo Orsa**. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <[https://bdpi.usp.br/single.php?\\_id=001309893](https://bdpi.usp.br/single.php?_id=001309893)>. Acesso em 09 de nov. 2019.

ROSINI, A. M.; SILVA, A. A. Governança corporativa: análise de boas práticas em uma instituição religiosa. **Revista Científica Hermes**, São Paulo, n. 20, p. 202-227, 2018. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/323948719\\_Governanca\\_Corporativa\\_analise\\_de\\_boas\\_praticas\\_em\\_uma\\_instituicao\\_religiosa](https://www.researchgate.net/publication/323948719_Governanca_Corporativa_analise_de_boas_praticas_em_uma_instituicao_religiosa)>. Acesso em: 16 de maio. 2019.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2011.

SALES, E. C. de A. S. **Governança no setor público segundo a IFAC** – estudo nas universidades federais brasileiras. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, 2014. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/15836>>. Acesso em: 06 de set. 2019.

SCHULZ, V. J.; SILVA, M. Z. da; SILVA J. C. da. Governança corporativa em entidades do terceiro setor: análise de APAES catarinenses. **Revista Gesto**, Santo Ângelo, RS, v. 5, n.1, 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/323669209\\_GOVERNANCA\\_CORPORATIVA\\_EM\\_ENTIDADES\\_DO\\_TERCEIRO\\_SETOR\\_ANALISE\\_DE\\_APAES\\_CATARINENSES](https://www.researchgate.net/publication/323669209_GOVERNANCA_CORPORATIVA_EM_ENTIDADES_DO_TERCEIRO_SETOR_ANALISE_DE_APAES_CATARINENSES)>. Acesso em: 17 de maio. 2019.

SILVA, A. L. C. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA JR, A. da S.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. de O. Governança corporativa na IES familiar de grande Porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, v. 16, n. 3, p. 286-303, set/dez, 2009.

SILVA, E. C. da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, A. D. M. da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/pt-br.php>>. Acesso em: 17 de maio. 2019.

SILVEIRA, A. D. M. da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

SILVEIRA, D. M. da **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SIFFERT FILHO, N. F. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**, v. 5, n. 9, p. 123-146, jun. 1998. Disponível em: <<http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/11394>>. Acesso em: 31 de out. 2019.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de atuação**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TENÓRIO, F. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7626/6153>>. Acesso em: 25 out. 2019.

TSAI, P. Y.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. **Anais..** São Paulo: EAC/FEA/USP, 2005. Disponível em: <<https://bdpi.usp.br/item/001468500>>. Acesso em: 29 de out. 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Questionário sobre os princípios de Governança Corporativa

<b>PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA</b>	Significa o desejo de disponibilizar informações, para todas as partes interessadas e não apenas aquelas impostas pela legislação ou regulamentos. Além de informações referentes ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também outros fatores (inclusive intangíveis) que conduzem à criação de valor e direcionam a ação empresarial (IBGC, 2015).
1. De acordo com o conceito, como a fundação disponibiliza informações sobre a sua gestão aos <i>stakeholders</i> (sócios, colaboradores, clientes, órgãos governamentais, comunidade)? As informações disponibilizadas vão além das informações sobre o desempenho econômico-financeiro? Por quais canais de comunicação essas informações são veiculadas (rádio, revista, jornal, e-mail, site etc.)?	
2. Você considera que as informações disponibilizadas vão além daquelas impostas por leis e regulamentos?	
3. Você considera que o "desejo de informar" é característica da Fundação? Tem algum exemplo que mostre isso?	
4. Percebe-se que o nível de transparência da fundação aumenta a confiança interna e na relação com terceiros? Como?	
<b>PRINCÍPIO DA EQUIDADE</b>	Define-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos, sejam eles sócios, funcionários ou demais partes interessadas, “levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015).
1. De acordo com o conceito, como se busca a justiça e a equidade no tratamento a todos os grupos (sócios, colaboradores, fornecedores, órgãos governamentais, comunidade)?	
2. A Fundação dispõe de código de ética ou conduta? Como ele contribui para o alcance da equidade?	

3. Como é feita a remuneração na Fundação? Ela está associada ao desempenho?	
<b>PRINCÍPIO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS</b>	Os gestores devem “prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo”, assumindo todas as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2015).
1. De acordo com o conceito, de quais maneiras o órgão de administração da Fundação presta contas de sua atuação?	
2. Como a administração da Fundação pratica a imparcialidade e a prudência na sua prestação de contas? Existe estrutura própria de auditoria interna? Qual?	
3. As demonstrações contábeis e relatórios gerenciais estão disponíveis para todos as partes interessadas (sócios, colaboradores, clientes, órgãos governamentais, comunidade)? Se não, por que não?	
4. Com que frequência a Fundação monitora seus resultados?	
5. De que forma a Fundação utiliza de auditoria externa para validação dos seus demonstrativos contábeis?	
<b>PRINCÍPIO DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA</b>	Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade e levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2015).
1. De acordo com o conceito, como a Fundação busca alcançar a sua sustentabilidade/longevidade?	
2. De que forma a Fundação cria riquezas e oportunidades na região em que atua?	
3. Como a Fundação se preocupa com ações voltadas ao cuidado com o meio ambiente?	
Outras informações:	