



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

**GOVERNANÇA E DISCLOSURE VOLUNTÁRIO NO  
TERCEIRO SETOR: AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE  
TECNOLOGIA ALTERNATIVA (SERTA) EM GLÓRIA DO  
GOITÁ / PE**

**DIEGO HARLEN DE MELO**

**RECIFE, JULHO / 2023**

DIEGO HARLEN DE MELO

**GOVERNANÇA E DISCLOSURE VOLUNTÁRIO NO  
TERCEIRO SETOR: AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE  
TECNOLOGIA ALTERNATIVA (SERTA) EM GLÓRIA DO  
GOITÁ / PE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPAD / UFRPE), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Linha de pesquisa: *Gestão, Mercados e Agronegócio*

Orientador: *Prof. Dr. Leonardo Ferraz Xavier*

**RECIFE, JULHO / 2023**



Portal do  
Coordenador Stricto

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE ATIVIDADES ACADÊMICAS

EMITIDO EM 26/08/2023 08:49



## DECLARAÇÃO

Declaramos, para os devidos fins, que o aluno **DIEGO HARLEN RAMOS DE MELO** foi aprovado(a) na DEFESA de DISSERTAÇÃO em ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL - MESTRADO ACADÊMICO/CADR-CPPGSC - RECIFE do Curso de MESTRADO, no dia 03 de Agosto de 2023 às 09:00, no(a) Remoto ([meet.google.com/fdf-kdwh-ifc](https://meet.google.com/fdf-kdwh-ifc)), UFRPE, cuja banca examinadora fora constituída pelos professores:

Doutor (a) LEONARDO FERRAZ XAVIER

(Presidente)

Doutor (a) TALES WANDERLEY VITAL

(Interno)

Doutora (a) NOEMIA CARNEIRO DE ARAUJO RESENDE

(Externa à Instituição)

Doutora (a) VALÉRIA LOUISE DE ARAÚJO MARANHÃO SATURNINO SILVA

(Externa à Instituição)

A sua DISSERTAÇÃO intitulou-se:

**GOVERNANÇA E DISCLOSURE VOLUNTÁRIO NO TERCEIRO SETOR: AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE TECNOLOGIA ALTERNATIVA (SERTA) EM GLÓRIA DO GOITÁ/PE**

*Esta declaração não exclui o aluno de efetuar as mudanças sugeridas pela banca nem vale como outorga de grau de MESTRADO, de acordo com o definido na Resolução RESOLUÇÃO Nº 342/2019.*

Recife, 26 de Agosto de 2023.

MARCOS FELIPE FALCAO SOBRAL  
COORDENADOR(A) COORDENAÇÃO PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL-PRPG

SIGAA | Secretaria de Tecnologias Digitais (STD) - <https://servicosdigitais.ufrpe.br/help> | Copyright © 2006-2023 - UFRN - producao-jboss01.producao-jboss01



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Ata de defesa da Dissertação de Mestrado do discente **DIEGO HARLEN RAMOS DE MELO** no Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Ao terceiro dia do mês de agosto do ano de dois mil e vinte e três, às 9h, através de plataforma virtual de videoconferência, presente a Banca Examinadora composta pelo Prof. Dr. LEONARDO FERRAZ XAVIER – PPAD/UFRPE (Presidente), pelo Prof. Dr. TALES WANDERLEY VITAL – PPAD/UFRPE (Examinador Interno), pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> NOEMIA CARNEIRO DE ARAÚJO RESENDE – IFBA (Examinadora Externa) e pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> VALÉRIA LOUISE DE ARAÚJO MARANHÃO – UFPB (Examinadora Externa), deu-se início à defesa de dissertação do trabalho intitulado **GOVERNANÇA E DISCLOSURE VOLUNTÁRIO NO TERCEIRO SETOR: AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE TECNOLOGIA ALTERNATIVA (SERTA) EM GLÓRIA DO GOITÁ/PE**, do discente DIEGO HARLEN RAMOS DE MELO.

O Prof. Dr. LEONARDO FERRAZ XAVIER, Presidente da Banca, deu abertura às atividades, passando a palavra ao mestrando, que apresentou a sua dissertação e considerações. Ao fim, os demais membros da Banca Examinadora procederam à arguição oral, às suas contribuições e aos esclarecimentos pertinentes ao trabalho.

Concluída a sessão, a banca retirou-se para deliberar, resolvendo aprovar, com conceito “A” (aprovado) a referida dissertação, tendo o mestrando o prazo de 60 (sessenta) dias para fazer as alterações propostas pela banca, conforme o Regimento Geral dos Cursos de Pós-Graduação desta IES. Após a realização de tais procedimentos, estará apto a receber o Título de Mestre em Administração e Desenvolvimento.

Finalizados os trabalhos às 11h, lavra-se a presente ata, que será assinada por todos os presentes.

Documento assinado digitalmente  
 LEONARDO FERRAZ XAVIER  
 Data: 14/08/2023 21:43:11-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. LEONARDO FERRAZ XAVIER

Documento assinado digitalmente  
 TALES WANDERLEY VITAL  
 Data: 05/08/2023 19:29:49-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. TALES WANDERLEY VITAL

Documento assinado digitalmente  
 NOEMIA CARNEIRO DE ARAUJO RESENDE  
 Data: 07/08/2023 09:36:10-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> NOEMIA C. ARAÚJO RESENDE

Documento assinado digitalmente  
 VALERIA LOUISE DE ARAUJO MARANHAO  
 Data: 14/08/2023 19:06:09-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> VALÉRIA L. A. MARANHÃO

Documento assinado digitalmente  
 DIEGO HARLEN RAMOS DE MELO  
 Data: 14/08/2023 09:08:45-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

. RAMOS DE MELO

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, cuja presença esteve ao meu lado em todos os momentos, especialmente nos desafios mais intensos, fornecendo apoio inabalável e um equilíbrio espiritual que me fortaleceu, não me permitindo desistir.

Ao companheiro, Carlos Eduardo, por toda ajuda na caminhada que teve início ainda na seleção do mestrado e se estendeu até esta defesa, e por me ajudar não somente a correr atrás das respostas dos respondentes, mas também em todo o processo de edição e formatação deste trabalho.

À minha mãe, que mesmo não entendendo ao certo o que é o mestrado, assim como tantos ao meu redor, sempre esteve ao meu lado e me encorajou a seguir firme em mais esse desafio.

Aos meus amigos, os verdadeiros, que ficaram ao meu lado mesmo com a minha ausência física, me dando força e incentivando.

Gratidão a todos os meus professores, em especial à professora Valéria Saturnino (professora da graduação), pelo apoio acadêmico e profissional desde à época de estágio na Ceplan até a participação na composição da banca deste trabalho, contribuindo imensamente para esta etapa.

Gratidão especial ao meu orientador, professor Leonardo Xavier, pelo apoio e, principalmente, por toda paciência em todo o processo, me conduzindo até este momento, e aos demais membros da banca, professores Tales Vital e Noemia Araújo Resende pela disponibilidade e valiosas colaborações e sugestões.

Gratidão aos meus filhos do coração, meus 5 pets (Maga, Princesa, Poly, Toby e Pingo) por terem ajudado a reduzir o estresse e a ansiedade, além de estimular a ação dos meus neurotransmissores, responsáveis por me fazer mais alegre e produtivo todos os dias.

Muita gratidão ao apoio imensurável de Alexandra da Silva, presidente do SERTA, assim como todos os respondentes da organização que destinaram um tempinho do seu dia para contribuir com a pesquisa.

Aos colegas da turma de mestrado, pelas reflexões, motivações e apoio em todas as horas.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse sonho.

“As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém, leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos o conhecimento.”

Paulo Baleki

## RESUMO

A Governança fornece direção, monitoramento e incentivo, além de dar mais transparência às organizações, no alcance dos objetivos organizacionais de forma sustentável. Este estudo analisou as práticas de Governança adotadas pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) denominada Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA), com base nos princípios e pilares recomendados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), conforme orientações do Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. A pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, empregou principalmente abordagem quantitativa, combinando pesquisa bibliográfica, levantamento de dados primários por meio de um questionário e aplicação de uma pesquisa por amostragem. O questionário foi respondido por 20 membros e colaboradores da unidade matriz da OSCIP, localizada em Glória do Goitá - PE. Com base na análise dos dados, constatou-se que a OSCIP de Glória do Goitá - PE adota as práticas de Governança recomendadas pelo IBGC (2016), seguindo os Princípios de Transparência, Equidade, Prestação de contas e responsabilidade corporativa, assim como os Pilares relacionados à Missão, denominação da marca e respeito às leis; Formas de constituição e órgãos superiores; Órgão colegiado superior: Conselho de Administração ou Conselho Curador; Gestão organizacional ou Diretoria Executiva; Auditoria independente; Conselho Fiscal; Conduta e conflito de interesse; além da Divulgação das informações. A análise revelou uma média de aderência das práticas de 88,4% e uma mediana igual a cinco, pontuação máxima. Assim, por meio do uso da estatística descritiva, este estudo demonstra que o SERTA, na qualificação de OSCIP em Glória do Goitá - PE, está em consonância com as práticas de Governança recomendadas, segundo os princípios e pilares estabelecidos pelo IBGC, mostrando um compromisso sólido com a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa no âmbito do terceiro setor.

**Palavras-chave:** *Governança; Disclosure; OSCIP; Terceiro Setor.*

## ABSTRACT

Governance provides direction, monitoring and encouragement, as well as giving organizations more transparency in achieving organizational objectives in a sustainable way. This study analyzed the Governance practices adopted by the Civil Society Organization of Public Interest (OSCIP) called Alternative Technology Service (SERTA), based on the principles and pillars recommended by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC), according to the guidelines of the Guia das Best Practices for Third Sector Organizations: Associations and Foundations. The research, of an exploratory and descriptive nature, employed mainly a quantitative approach, combining bibliographical research, primary data collection through a questionnaire and application of a sample research. The questionnaire was answered by 20 members and collaborators of the main unit of OSCIP, located in Glória do Goitá - PE. Based on the data analysis, it was found that the OSCIP of Glória do Goitá - PE adopts the Governance practices recommended by the IBGC (2016), following the Principles of Transparency, Equity, Accountability and Corporate Responsibility, as well as the Pillars related to the Mission, brand name and compliance with the law; Forms of constitution and superior organs; Higher collegiate body: Board of Directors or Board of Trustees; Organizational management or Executive Board; Independent audit; Fiscal Council; Conduct and conflict of interest; in addition to Disclosure of Information. The analysis revealed an average adherence to practices of 88.4% and a median equal to five, the maximum score. Thus, through the use of descriptive statistics, this study demonstrates that SERTA, in the qualification of OSCIP in Glória do Goitá - PE, is in line with the recommended Governance practices, according to the principles and pillars established by the IBGC, showing a commitment solid with transparency, accountability and corporate responsibility within the third sector.

**Keywords:** *Governance; Disclosure; OSCIP; Third Sector.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha temporal do Terceiro Setor no Brasil.....	33
Figura 2 – Mapa das OSCs em 2022.....	38
Figura 3 – Formas jurídicas das Organizações do Terceiro Setor.....	40
Figura 4 – Delineamento da pesquisa.....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.....	76
Tabela 2 –	Estrutura do instrumento de pesquisa.....	77
Tabela 3 –	Hierarquia dos respondentes.....	81
Tabela 4 –	Áreas de atuação dos respondentes em OSCIPs.....	82
Tabela 5 –	Público anual atendido pela OSCIP.....	83
Tabela 6 –	Fontes de recursos financeiros da OSCIP.....	84
Tabela 7 –	Estatística Descritiva: princípios de Governança.....	86
Tabela 8 –	Estatística Descritiva: práticas de Governança.....	89
Tabela 9 –	Estatística Descritiva: aplicação dos princípios baseados na receita orçamentária da OSCIP.....	93
Tabela 10 –	Estatística Descritiva: práticas de Governança, por pilar e nível de receita orçamentária.....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos sobre o Terceiro Setor no Brasil.....	27
Quadro 2 – Modelos tradicionais de Governança Corporativa.....	49
Quadro 3 – Princípios da Governança Corporativa segundo a OCDE (2004)...	56
Quadro 4 – Princípios da Governança Corporativa segundo o IBGC.....	56
Quadro 5 – Fatores determinantes testados em estudos sobre <i>Disclosure</i> .....	67

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais  
AMCHAM - Câmara Americana de Comércio  
CEMPRE - Central de Empresas do IBGE  
CNUCED - Conferência da Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento  
CONCLA - Comissão Nacional de Classificação  
CONSEA - Conselho Nacional de Segurança Alimentar  
CEO - Chief Executive Officer  
CPI - Comissão Parlamentar de Inquérito  
FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos No Brasil  
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
NGO - Non Governmental Organizations  
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
OEA - Organização dos Estados Americanos  
ONG - Organização Não Governamental  
OS - Organizações Sociais  
OSC - Organização da Sociedade Civil  
OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
OTS - Organizações do Terceiro Setor  
SERTA - Serviço de Tecnologia Alternativa  
UNCAC - Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização do Tema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Problemática de Pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa e Relevância.....</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>Fundamentação Teórica.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Terceiro Setor.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Contextualização do Terceiro Setor No Brasil.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2</b>	<b>Organizações da Sociedade Civil (OSC).....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Da Natureza Jurídica.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3</b>	<b>Governança Corporativa.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Teoria da Agência.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Modelos Tradicionais de Governança Corporativa.....</b>	<b>48</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Governança Aplicada às Organizações do Terceiro Setor.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Princípios da Governança Aplicados às OSCIPs.....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Pilares e Práticas da Governança Aplicados às OSCIPs, segundo o IBGC.....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.5.1</b>	<i>Missão, denominação da marca e respeito às leis.....</i>	<b>58</b>
<b>2.3.5.2</b>	<i>Formas de constituição e órgão superior.....</i>	<b>59</b>
<b>2.3.5.3</b>	<i>Órgão colegiado superior.....</i>	<b>59</b>
<b>2.3.5.4</b>	<i>Gestão Organizacional.....</i>	<b>61</b>
<b>2.3.5.5</b>	<i>Auditoria Independente.....</i>	<b>63</b>
<b>2.3.5.6</b>	<i>Conselho Fiscal.....</i>	<b>63</b>
<b>2.3.5.7</b>	<i>Conduta, conflito de interesse e divulgação das informações.....</i>	<b>64</b>
<b>2.4</b>	<b>Disclosure.....</b>	<b>66</b>
<b>3</b>	<b>Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>69</b>
<b>3.1</b>	<b>Definição Constitutiva e Operacional dos Termos e Variáveis...</b>	<b>69</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Termos de Mensuração da Governança Corporativa.....</b>	<b>70</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Questionário.....</b>	<b>70</b>

<b>3.2</b>	<b>Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>71</b>
<b>3.3</b>	<b>Sujeito da Pesquisa.....</b>	<b>73</b>
<b>3.4</b>	<b>Método de Coleta de Dados.....</b>	<b>75</b>
<b>3.5</b>	<b>Método de Análise de Dados.....</b>	<b>78</b>
<b>4</b>	<b>Análise e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos Respondentes da Pesquisa.....</b>	<b>81</b>
<b>4.2</b>	<b>Princípios da Governança na OSCIP Pesquisada de Acordo com o IBGC.....</b>	<b>85</b>
<b>4.3</b>	<b>Práticas de Governança Adotadas pela OSCIP, Consoantes com os Pilares do IBGC.....</b>	<b>88</b>
<b>4.4</b>	<b>Análise Comparativa das Práticas de Governança Adotadas pela OSCIP Pesquisada.....</b>	<b>93</b>
<b>5</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>99</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>118</b>

# 1 Introdução

---

## 1.1 Contextualização do Tema

Diante dos desafios sociais e ambientais enfrentados pelo Brasil, é necessário buscar modelos de negócios inovadores e escaláveis que superem o que já tem sido realizado por empresas, governos, comunidades e organizações da sociedade civil. Para abordar de forma mais aprofundada essas questões, é fundamental desenvolver negócios que combatam a pobreza, reduzam a vulnerabilidade de pessoas e comunidades, e promovam a sustentabilidade ambiental. Essas são tarefas críticas e urgentes em nossa sociedade, demandando soluções que alcancem um equilíbrio sustentável com o meio ambiente.

As mudanças no ambiente externo fazem com que as empresas busquem novos cenários e que se ajustem às novas regulamentações do mercado, o que significa uma adaptação ao processo estratégico. Nesse sentido, em um ambiente de elevada incerteza, a administração deve considerar a orientação estratégica como primordial no processo de tomada de decisão (SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013).

Os estudos sobre transparência e gestão ganham cada vez mais espaço na literatura acadêmica e verifica-se a ampla difusão entre as diversas áreas do conhecimento e os diferentes setores produtivos de maneira global. Segundo Miranda et. al. (2015) quando uma empresa adota uma política de transparência, ela garante que as informações relevantes sejam divulgadas de maneira clara e acessível aos acionistas e demais partes interessadas, contribuindo para aumentar a confiança dos investidores, fortalecer a reputação da empresa e atrair capital. Ainda segundo os autores, a transparência facilita a tomada de decisões informadas pelos acionistas, permite a identificação precoce de problemas e contribui para a melhoria da eficiência e da eficácia das operações da empresa através da gestão por meio de políticas públicas que possam garantir o ganho financeiro das empresas privadas que as desenvolvem.

Falsarella et al. (2014) argumentam que a adoção de uma política de transparência na gestão vai além do beneficiamento com ganhos financeiros, desempenhando um papel fundamental na promoção da responsabilidade

corporativa por meio da divulgação de informações sobre práticas ambientais, sociais e de governança, demonstrando comprometimento com a sustentabilidade e com o cumprimento de normas e regulamentações. Ao compartilhar informações sobre suas atividades, resultados e impactos, as organizações do terceiro setor demonstram sua responsabilidade perante seus *stakeholders*, fortalecem a confiança e engajamento da sociedade e contribuem para a melhoria contínua de suas práticas.

As temáticas *Disclosure*<sup>1</sup> e Governança Corporativa<sup>2</sup> são relativamente recentes, uma vez que essas expressões começaram a ser usadas no âmbito empresarial no início dos anos 1980. A separação entre a propriedade e o controle das organizações levaram ao despertar das boas práticas de gestão, que mais à frente evoluiria para o que hoje se conhece como Governança. Entretanto, Silva et al. (2015) afirmam que mais antiga que a própria expressão Governança Corporativa é a necessidade em si, da separação entre propriedade e gestão, e esta tem sido uma preocupação para pesquisadores desde Smith (1776), Jensen e Meckling (1976), Fama (1980) e Fama e Jensen (1983).

Segundo Silva e Machado (2008), após os escândalos envolvendo organizações globais, ocorridos nos Estados Unidos no início dos anos 2000, o meio corporativo voltou-se para a compreensão dos mecanismos de controle e gestão de recursos das instituições, para diminuir os conflitos de interesse entre os agentes (executivos ou administradores) e os detentores da propriedade (sócios, acionistas, associados, proprietários ou fundadores). Nessa perspectiva, pode-se mencionar o caso de corrupção da empresa Enron e ainda a crise no setor imobiliário, ambos os casos ocorridos nos Estados Unidos, sendo este último responsável por uma crise no sistema financeiro mundial. Dessa forma, houve a identificação da fragilidade nos mecanismos de Governança Corporativa na resolução dos problemas de agência<sup>3</sup> e

---

<sup>1</sup> De acordo com Verrechia (1983) e Dye (1985), Disclosure ou Evidenciação está relacionado ao fornecimento aos usuários de um conjunto mínimo de informações de natureza patrimonial, econômica, financeira, legal, física e social que lhes possibilitem o conhecimento e a análise da situação da Entidade.

<sup>2</sup> Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, compreendendo os relacionamentos entre sócios, Conselho de Administração, Diretoria, órgãos de fiscalização e controle e as demais partes interessadas como a sociedade, investidores, fornecedores e outros (IBGC, 2015).

<sup>3</sup> Desalinhamentos de interesses entre os acionistas (principais) e os gestores (agentes) de uma empresa, onde os gestores podem agir em benefício próprio em detrimento dos interesses dos acionistas (MACHADO, 2008).

na compreensão dos efeitos das decisões estratégicas nas empresas (JENSEN, 2001; SILVA; MACHADO, 2008).

No Brasil, há relatos de casos de corrupção em empresas de origens privadas, públicas e também do terceiro setor. A fim de investigar repasses ilegais ou sem comprovação para Organizações Não Governamentais (ONGs), o Senado Federal solicitou abertura de Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs) entre os anos de 2006 e 2011, para com isso dar mais celeridade aos processos de transparência nas organizações. O trabalho realizado pelas comissões de inquérito chegou à conclusão de que existiam três problemas principais nos convênios entre os governos e as entidades: desvio quanto à finalidade na execução dos contratos assinados; ausência de critérios claros e objetivos na escolha das organizações favorecidas para os repasses; e ausência de fiscalização sobre esses contratos (MPDFT, 2008).

O tema que envolve a constituição, atuação e legitimidade das Organizações da Sociedade Civil (OSC) continua sendo motivo de intenso debate no meio acadêmico, como demonstrado por Gimenes (2010), Keelson (2014) e Lengler (2017). Um dos desafios é a diversidade de entidades que compõem o chamado terceiro setor, com propósitos variados, níveis distintos de sustentabilidade financeira e abordagens diversas. Portanto, ao analisar as Organizações Sociais (OS), as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e outras formas de OSC, é fundamental considerar a estrutura institucional de cada uma delas. Isso requer, no contexto da pesquisa, uma abordagem teórica e metodológica cautelosa, especialmente ao examinar os impactos dessas organizações.

Baseado nos estudos de Lengler (2017) e Cruz e Jacobsen (2017), Aguerre (2019) alega que, devido às previsões legais, as entidades do Terceiro Setor intensificam o processo de profissionalização e a busca por instrumentos de gestão, a fim de gerar transparência e confiança, observando a necessidade de divulgar de forma voluntária, honesta e transparente sua atuação no setor em que atua, visando a ampliação do *hall* de parceiros, financiadores e doadores em função da causa.

Na busca pelo entendimento mais aprofundado a respeito da falta de conformidade da gestão no Terceiro Setor pesquisadas no meio acadêmico, Marques et al. (2015) realizou um estudo bibliométrico, em que destacou as áreas de preocupação no Terceiro Setor e as relacionou com as dificuldades existentes na gestão e na organização das instituições sem fins lucrativos. O estudo identificou a

insuficiência de conhecimento das organizações sobre gerência, prestação de contas e captação de recursos monetários na melhoria do desempenho. Essa falta de conhecimento tem relação com a dificuldade na consolidação de modelos de gestão e nas questões do *Disclosure* social, que é a divulgação das informações quantitativas e qualitativas acerca do resultado e do desempenho social da organização, a exemplo do Balanço Social e de índices de sustentabilidade. Segundo o estudo, isso tem relação direta com a captação dos recursos por meio de doações e financiamentos concedidos pelas instituições financeiras.

Conseqüentemente, uma significativa parte dos recursos internacionais foi redirecionada de forma emergencial para programas de desenvolvimento das regiões mais afetadas. De acordo com Ashoka (2001) e BNDES (2001), o momento econômico mundial no fim dos anos 1980 trouxe mais rigor na seleção das ONGs e de projetos financiados pelas organizações internacionais, sendo exigido eficiência e eficácia, aproveitamento organizacional, focando-se nas áreas de planejamento e gestão, avaliação de atividades, prestação de contas e transparência, o que causou a escassez dos recursos internacionais destinados ao financiamento de projetos locais.

## **1.2 Problemática de Pesquisa**

A condução de pesquisas sobre governança corporativa e divulgação de informações voluntárias no terceiro setor apresenta desafios significativos, especialmente quando se trata de coletar e analisar dados específicos relacionados a essas organizações.

De acordo com Vargas (2008) e Schimith e Chagas (2010), estudos empíricos anteriores, focados na dinâmica de funcionamento das entidades de iniciativa privada e sem fins lucrativos que compõem o terceiro setor, temática desta pesquisa, trazem dados estatísticos que indicam a adoção do *Disclosure* Voluntário, e conseqüentemente, adesão às melhores práticas de Governança descritas e recomendados IBGC (2016), mas encontraram dificuldades em obter informações relevantes nas bases de dados existentes e em organizar e computar esses dados estatísticos de forma a gerar resultados específicos.

Uma das principais dificuldades enfrentadas por esta pesquisa, está relacionada à disponibilidade de informações no terceiro setor. Diferentemente das

empresas de iniciativa privada, que são obrigadas por lei a divulgar suas demonstrações financeiras e outras informações relevantes, as organizações do Terceiro Setor não possuem as mesmas obrigações legais. Isso resultou em um cenário de escassez de informações padronizadas e consolidadas, dificultando a análise comparativa e a obtenção de dados confiáveis em relação à OSCIP objeto deste estudo.

Além disso, a diversidade existente nas entidades que compõem o Terceiro Setor, como associações, fundações e organizações não governamentais, apresenta desafios adicionais. A OSCIP pesquisada neste estudo possui peculiaridades em relação à sua estrutura, forma de atuação e objetivos, o que tornou necessário adaptar as metodologias de pesquisa existentes para atender a essas características específicas em busca de resultados satisfatórios.

Outra dificuldade relevante é a ausência de uma padronização na divulgação de informações voluntárias no terceiro setor. Enquanto algumas organizações podem adotar práticas de divulgação robustas, outras podem ter limitações de recursos e capacidade para fornecer informações detalhadas. Por ser uma entidade voltada às tecnologias alternativas para a sustentabilidade e economia rural, isso gerou uma heterogeneidade nos dados disponíveis, tornando desafiador comparar e analisar as práticas de governança e divulgação de informações na entidade pesquisada, traçando assim, um diagnóstico sobre a transparência.

Além das questões de disponibilidade e padronização de informações, a complexidade das estruturas de governança e tomada de decisão na entidade representa um obstáculo. A natureza participativa e descentralizada da organização requer abordagens metodológicas que considerem a diversidade de atores envolvidos e as relações de poder existentes.

Nesse sentido, a hipótese adotada por este estudo é que o Serviço de Tecnologia Alternativa – SERTA, OSCIP do Município de Glória do Goitá, adota as práticas de *Disclosure* Voluntário e Governança Corporativa, guiando-se nos princípios e pilares descritos pelo IBGC (2016).

Para a testagem dessa hipótese, verifica-se que, financiadores e doadores apontam que o fator que mais dificulta a possibilidade de captação de recursos pelas entidades do Terceiro Setor é a falta de transparência, juntamente com a não adesão às regulamentações. Dessa forma, a criação de mecanismos de transparência que demonstrem como são aplicados os recursos captados por essas

instituições é de extrema importância, uma vez que abre margem para outras captações (MARQUES et al., 2015).

De acordo com a problemática exposta no parágrafo anterior, faz-se necessária, como método de transparência, a prática do *Disclosure* Voluntário<sup>4</sup>, assim como a adoção de práticas de Governança pelas OSCIPs<sup>5</sup>, visando atender requisitos como prestação de contas, transparência, modelo de gestão ágil, administração estratégica, entre outros, requeridos por órgãos reguladores, agências de desenvolvimento e financiadores nacionais e internacionais, levando em consideração os doadores e a reputação na sociedade de forma geral.

Diante do que foi exposto, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: uma vez que a literatura sobre o Terceiro Setor não fornece material em quantidade satisfatória a respeito do tema e não há pesquisas anteriores sobre *Disclosure* e Governança realizadas na instituição selecionada como objeto deste estudo, como são identificadas e qualificadas as práticas de *Disclosure* Voluntário e Governança Corporativa adotadas por esta Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que estão em conformidade com os princípios e pilares descritos e recomendados pelo IBGC (2016)<sup>6</sup>.

A OSCIP selecionada como objeto deste estudo se refere ao Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA), instituição que atua na formação de pessoas para atuarem na transformação das circunstâncias econômicas, sociais, ambientais, culturais e políticas e na promoção do desenvolvimento sustentável, com foco no campo. A OSCIP desenvolve, desde sua fundação em 1989, a promoção do meio ambiente, a melhoria das propriedades e da renda, bem como o uso de tecnologias apropriadas, com foco no desenvolvimento e no reconhecimento da importância da agricultura familiar no ambiente rural, por meio de uma metodologia própria desenvolvida em colaboração com agricultores, técnicos e educadores.

Salienta-se que a escolha se deve à interlocução previamente possibilitada junto à sede do SERTA, no município de Glória do Goitá - PE, que ao tomar

---

<sup>4</sup> Disclosure voluntário está vinculado à toda e qualquer informação econômica, financeira ou operacional que não é exigida pelas normas que regulam a elaboração de relatórios financeiros, não possui caráter obrigatório e tem por objetivo acrescentar valor à determinada informação obrigatória aos investidores e sociedade (DYE, 2001).

<sup>5</sup> Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) é uma qualificação dada às organizações com fins não econômicos que se enquadram nos requisitos da Lei 9.790, de 23 de março de 1999 (FERRAREZI; REZENDE, 2002; MACHADO, 2011).

<sup>6</sup> O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização sem fins lucrativos, referência nacional e internacional em governança corporativa (IBGC, 2015).

conhecimento desta pesquisa, colocou-se imediatamente à disposição para quaisquer colaborações acadêmicas.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo principal desta dissertação de mestrado é conduzir uma análise abrangente das práticas de Disclosure Voluntário e Governança implementadas pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) escolhida para esta pesquisa, que é o Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA). Com base nesse propósito, o intuito é aprofundar o entendimento sobre como esta organização do terceiro setor está aplicando mecanismos de Disclosure Voluntário de informações e estratégias de governança. Isso, por sua vez, visa fomentar a transparência, a prestação de contas e a efetividade de suas ações em prol da sociedade, alinhando-se com os princípios e pilares delineados pelo Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações (IBGC, 2016).

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Levantar as melhores práticas de Governança e *Disclosure*, de acordo com os princípios do IBGC (2016);
- Identificar as práticas de Governança adotadas pela OSCIP localizada no Município de Glória do Goitá – PE e que será objeto deste estudo, consoante com os pilares de Governança, preconizados pelo IBGC (2016);
- Comparar as práticas adotadas entre os setores da OSCIP pesquisada com os princípios do IBGC (2016).
- De acordo com os princípios do IBGC (2016), recomendar estratégias de adoção das possíveis práticas de Governança e *Disclosure* não realizadas pela OSCIP.

## 1.4 Justificativa e Relevância

A governança corporativa e a divulgação de informações voluntárias são temas de grande relevância tanto no âmbito empresarial quanto no terceiro setor. Enquanto muitos estudos têm se concentrado nas práticas de governança e divulgação em empresas privadas, a análise dessas questões em entidades do terceiro setor é uma área que requer maior atenção e investigação.

A transparência é uma característica muito demandada das instituições ao redor do mundo, a fim de evitar fraudes e fragilidades no processo de gestão das corporações. Devido à relevância do tema, o estudo do *Disclosure* nas organizações do Terceiro Setor pode fornecer *insights* para o processo de divulgação de informações que sejam de grande importância para os agentes internos e externos, e à sociedade como um todo.

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de compreender e aprimorar as práticas de governança corporativa e divulgação de informações voluntárias no terceiro setor. As organizações do terceiro setor desempenham um papel crucial na sociedade, atuando em áreas como saúde, educação, meio ambiente e assistência social. Para que essas organizações sejam eficientes e eficazes em suas ações, é fundamental que adotem mecanismos de governança que promovam a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade.

No entanto, existem desafios específicos que tornam a implementação de práticas de governança e divulgação mais complexa no terceiro setor. Diferentemente das empresas privadas, as organizações do terceiro setor dependem em grande parte de recursos provenientes de doações e parcerias, o que demanda maior transparência e confiança por parte dos doadores e da sociedade em geral. Além disso, essas organizações enfrentam pressões e expectativas de diversos *stakeholders*, que incluem beneficiários, financiadores, voluntários e órgãos reguladores.

Ao analisar as práticas de *Disclosure* Voluntário, a pesquisa se propõe a investigar quais informações as OSCIPs optam por divulgar voluntariamente, considerando aspectos como a transparência financeira, a descrição de projetos e atividades, a gestão de riscos e o impacto social gerado. Além disso, será analisada a extensão em que essas informações são acessíveis e compreensíveis para

diferentes *stakeholders*<sup>7</sup>, incluindo doadores, parceiros, beneficiários e a sociedade em geral.

No que diz respeito à Governança, o estudo buscará compreender as estruturas de governança adotadas pelas OSCIPs, incluindo a composição do conselho administrativo, os processos de tomada de decisão, a definição de responsabilidades e o estabelecimento de controles internos. Serão analisados também os mecanismos de prestação de contas e monitoramento utilizados pelas OSCIPs, a fim de garantir a eficiência e a eficácia de suas operações.

Segundo Lopez (2018), em relação à oferta de serviços relacionados à educação, saúde, cidadania, cultura, geração de emprego e distribuição de renda, as OSCIPs desempenham um importante papel de manutenção da sociedade, da mesma forma que o preenchimento de outras lacunas deixadas pelo Estado têm crescido expressivamente nas últimas duas décadas.

De acordo com dados do ano de 2018, cerca de 820 mil entidades do Terceiro Setor empregaram formalmente três milhões de pessoas, e receberam aproximadamente R\$ 75 bilhões em recursos federais entre os anos de 2010 e 2017, para a execução de projetos voltados aos mais diversos temas, territórios e públicos (LOPEZ, 2018).

Segundo Leuz e Wyzocky (2008), a compreensão das razões que levam as empresas a divulgar ou não determinadas informações e aumentar seu nível de transparência pode auxiliar no debate da regulação contábil e financeira, trazendo inferências acerca dos possíveis efeitos nas organizações, bem como dos estudos futuros referentes às boas práticas de gestão. Além disso, os órgãos reguladores poderiam ajustar a legislação referente ao *Disclosure*, com base nos resultados observados nessas pesquisas.

No âmbito acadêmico, esta pesquisa tem como objetivo contribuir para a comunidade científica ao trazer *insights* e recomendações sobre as melhores práticas de governança corporativa e divulgação de informações voluntárias no terceiro setor. A análise das práticas adotadas por entidades do terceiro setor permitirá identificar lacunas e desafios específicos, bem como boas práticas que possam ser compartilhadas e replicadas por outras organizações.

---

<sup>7</sup> Os stakeholders são, então, todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada empresa. As partes interessadas podem ser desde colaboradores, considerados stakeholders internos, até investidores, fornecedores, clientes e comunidade, chamados de externos (FRANÇA, 2015).

## 2 Fundamentação Teórica

---

### 2.1 Terceiro Setor

Nesta seção estará a abordagem da base teórica que serve de fundamento para a pesquisa em relação à origem e ao desenvolvimento do Terceiro Setor, assim como as organizações que o compõe, especificando aspectos voltados a questões da personalidade jurídica e as certificações necessárias para as organizações atuantes.

Em virtude das dificuldades enfrentadas pelas classes sociais menos favorecidas e da ausência ou pouca eficiência dos serviços públicos ofertados pelo poder público, despertou-se na sociedade o interesse por soluções específicas para problemas públicos, iniciando um esboço do que seria o Terceiro Setor (LEGLER; CRUZ; JACOBSEN, 2017). Ainda segundo os autores, quando ações envolvendo iniciativa privada formam organizações que visam desenvolver políticas para suprimento de necessidades públicas de interesse coletivo, tal grupo de organizações denominam-se como Terceiro Setor.

O termo Terceiro Setor começou a ser utilizado no início da década de 1970 por pesquisadores do nordeste dos Estados Unidos, envolvidos na produção de estudos para concepção de políticas públicas mais assertivas para a população, e a partir da década de 1980 por pesquisadores do Reino Unido (GRAZZIOLO; PAZ, 2018).

França et al. (2015) consideram que, em um ambiente de necessidades coletivas, o Terceiro Setor é uma versão mais eficiente das ações de caridade e subsídio que visam ajudar camadas sociais menos favorecidas, por meio da viabilização de melhores oportunidades para alcançarem carreira profissional e convívio social igualitário. Segundo Albuquerque (2006), nos Estados Unidos, o termo Terceiro Setor está atrelado às expressões políticas como 'setor voluntário' e 'organizações sem fins lucrativos', diferentemente do continente europeu, em que há predomínio da expressão sem intuito político, como 'organizações que não possuem vínculos governamentais'.

A expressão Organização 'Não Governamental' (ONG) não se configura como uma denominação legal, sendo um conceito atribuído socialmente e culturalmente, sem fins legislativos. Nos parâmetros internacionais, após a 2ª Guerra Mundial,

houve o comprometimento da sociedade com a reconstrução social e humanitária, com a criação de organizações de sociedade civil sem acordos políticos ou quaisquer outros vínculos com governos, que foram denominadas pela Organização das Nações Unidas como '*Non Governmental Organizations*' representadas pela sigla *NGO* (SOUZA et al., 2018).

Segundo Pereira (2003), na América Latina e no Brasil, as agências internacionais incorporaram o termo 'Organização Não Governamental' com a finalidade de denominar as entidades que planejam e executam projetos de responsabilidade social que são financiados com recursos privados. Houve uma popularização do termo que passou a designar organizações sem fins lucrativos logo após a Conferência da Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUCED), realizada na cidade do Rio de Janeiro e que foi chamada popularmente de ECO92 (VARGAS, 2008). Sobre a popularização do termo ONG, Albuquerque (2006) e Silva (2010) afirmam que, no Brasil e alguns países da América Latina, o termo surgiu no começo dos anos 1970 com organizações que tinham o objetivo de defender os direitos civis, políticos e humanos enfraquecidos pela ditadura militar, sendo de grande importância para a instauração da democracia e o fortalecimento do Terceiro Setor.

Em meados dos anos 1970, com o aumento da carência por produtos e serviços fornecidos pelos governos e diminuição do interesse de grandes corporações em apoiar políticas públicas, a sociedade civil organizada passou a formar grandes grupos de cidadãos que constituíram Organizações da Sociedade Civil (OSC), com a finalidade de atender as demandas coletivas da população (AGUERRE, 2019).

Nesse momento econômico marcado pelo binômio formado entre Mercado e Governo, a expressão Terceiro Setor surgiu como forma de agregar a sociedade como parte da formação da política econômica e manutenção dos direitos da população, por meio de um trinômio composto por Mercado, Governo e Sociedade Civil (OLIVEIRA; HADDAD, 2001). Sobre a formação desse trinômio, o primeiro setor é o mercado, constituído da iniciativa privada (visa ao lucro); o segundo setor é o governo ou estado, de direito público, com natureza e finalidades públicas (visa ao bem comum); e o Terceiro Setor é a sociedade civil organizada, de iniciativa privada e finalidade pública (reunião livre e democrática de pessoas que visam ao bem comum) (AGUERRE, 2019).

Além de ser independente do Estado, o Terceiro Setor é focado nos interesses sociais e apoia-se em uma estrutura voluntariada para promoção da solidariedade por meio de uma sociedade democrática, visando o melhoramento das ações que deveriam ser governamentais e o bem coletivo da população (MANSO, 2015).

O Terceiro Setor é formado por diversas organizações que possuem muitas particularidades, atuações, estatutos e características distintas, podendo causar dúvidas quanto ao seu entendimento e estrutura quanto ao segmento que atua. Sendo assim, o Guia das Melhores Práticas para as Organizações do Terceiro Setor (IBGC, 2016) simplificou os conceitos em quatro características, que independem entre si, da missão descrita em estatuto ou do segmento de atuação, sendo esses pontos característicos:

1. Os objetivos estatutários são, de maneira geral, de interesse público e, quando não, de interesse associativo restrito aos associados, sejam elas pessoas físicas ou jurídicas;
2. Independência do Estado, ou seja, são organizações privadas com gestão própria. Embora ainda não exista um diploma legal que, de forma ampla e objetiva, regule o Terceiro Setor, há inúmeras leis que devem ser observadas;
3. Ausência de fins lucrativos, isto é, são organizações que não distribuem nenhum excedente a nenhum de seus membros, reinvestindo seus superávits exclusivamente em sua missão estatutária;
4. Institucionalização do ponto de vista legal de registro de uma organização nos órgãos competentes, e constituídas de forma voluntária por iniciativa de uma ou várias pessoas físicas e ou jurídicas (desde que as jurídicas sejam também privadas). (IBGC, 2016, p.14).

As organizações do Terceiro Setor possuem atuações e características peculiares que, além de atenção, precisam de fiscalização: administração e estratégias utilizadas para a comercialização de serviços e recursos necessários para cumprimento das atividades; introdução de mudanças e práticas inovadoras, uma vez que trabalham primordialmente com mão de obra voluntária; e a sua missão, que a distingue das empresas e dos governos e que reflete seus resultados perante a sociedade (DRUCKER, 2002).

Segundo Paes (2006), estudiosos discutem sobre o critério que se deve levar em consideração para diferenciar as organizações não governamentais que são criadas quase que diariamente e compõem o Terceiro Setor, apontando que, para racionalizar esse entendimento, é necessário definir as organizações desse segmento por seus objetivos e ações descritas em seus estatutos, sendo essa a forma mais coerente de promover a diferenciação em meio à grande diversidade, guiando-se pela Lei nº9.790/1999.

O Terceiro Setor vem se estruturando cada mais vez mais, evoluindo, consolidando-se por meio das organizações que o compõe, trabalhando para fornecer o acesso da sociedade a bens e a serviços necessários para a população menos favorecida na esfera social e econômica (MANSO, 2015). A evolução do Terceiro Setor, principalmente no Brasil, poderá ser observada na próxima seção.

### **2.1.1 Contextualização do Terceiro Setor no Brasil**

De acordo com Mando (2015), por possuir dimensões continentais, houve um atraso na eficiência do poder governamental diante das necessidades da população, fazendo com que o Brasil seguisse uma linha de descaso social e, mesmo com a forte presença do Estado, a incidência de problemas sociais graves e constantes abriu espaço para o surgimento de instituições sociais organizadas, proporcionando o crescimento do Terceiro Setor.

Vargas (2008) destaca que o papel do Terceiro Setor findou suas bases na filantropia, enquanto atua paralelamente ao Estado com o objetivo de sanar as necessidades das camadas menos favorecidas, abrangendo o bem comum. O autor ressalta que a ideologia do mundo neoliberal de hoje foi de grande importância na ascensão do setor, que atua diminuindo as consequências excludentes do fenômeno da globalização econômica na sociedade e, embora haja bases em políticas públicas filantrópicas, as organizações atuam com um viés de transformação.

Segundo Silva (2010), as primeiras organizações da sociedade civil findaram seus alicerces na filantropia religiosa por meio das Santas Casas de Misericórdia, que se perpetuam desde meados do século XVI e caracterizam as bases de formação do Terceiro Setor. O autor ainda relata que, com o advento da filantropia como uma ideologia de assistencialismo às necessidades humanas, entre o período colonial e o século XIX, houve o surgimento de novas organizações

focadas em áreas específicas como educação, saúde e amparo às necessidades sociais, pilares da política social básica vivida na época.

Em relação ao sustento dos hospitais, educandários e asilos, houve uma presença firme do Estado, juntamente com a Igreja Católica e a união de pessoas ricas da sociedade civil, que participavam de ações em prol dos menos abastados, configurando uma estrutura organizacional comum à época (ASHOKA, 2001; BNDES, 2001).

O Terceiro Setor no Brasil já foi objeto de estudo nos campos da gestão ágil e governança, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Estudos sobre o Terceiro Setor no Brasil.

Autores / Ano / Nacional / Internacional	Título	Objetivos	Principais Resultados
LOPES, L. F.; STORTO, P. R.; REICHER, S. (2019) Artigo, Nacional.	<i>Compliance</i> no Terceiro Setor: os desafios atuais de conformidade nas Organizações da Sociedade Civil	Apresentar os desafios de conformidade da sociedade civil organizada.	Trabalhar a partir de uma perspectiva preventiva, antecipando riscos e aplicando ferramentas que auxiliem no combate a práticas indesejadas, tendo em comum para mitigar riscos de exposição das organizações, preservar reputação e aumentar credibilidade perante parceiros, financiadores e outros <i>stakeholders</i> .
LACAVAL, P. N. (2018) Dissertação, Nacional.	Avaliação da adequação às boas práticas de Governança Corporativa em instituição filantrópica hospitalar: estudo de caso	Avaliar a qualidade da Governança Corporativa em instituição hospitalar filantrópica localizada no Município de São Paulo e analisar as práticas implementadas mediante diretrizes do IBGC da <i>Healthcare Governance and Transparency Association</i> .	Os principais resultados foram: O índice geral de qualidade da Governança Corporativa alcançou adequação de 75%; As Dimensões Associações e Conduta, Conflito de Interesses e Divulgação de informações apresentaram-se totalmente adequadas às diretrizes preconizadas; as dimensões Auditoria Independente e Associação Marca/Imagem apresentaram níveis de adequação inferiores a 50%.
SCHULZ, V. J.; SILVA, M. Z., SILVA, J. C. (2017) Artigo, Nacional.	Governança Corporativa em entidades do Terceiro Setor: análise de APAES Catarinense	O presente estudo tem o propósito de conhecer quais práticas de Governança Corporativa são evidenciadas por entidades do Terceiro Setor, inscritas no CNES/MJ.	Os resultados obtidos indicam necessidade de melhorias dos mecanismos de Governança Corporativa nas APAE dos referidos municípios, os quais são relevantes para a

			transparência nas informações de entidades que operam com recursos públicos e privados e necessitam primar pela prestação de contas à sociedade.
DE CASTRO, J. M. G. (2016) Artigo, Nacional.	Apontamentos sobre a adoção das boas práticas de Governança nas organizações do Terceiro Setor. A importância da adoção de um programa de <i>compliance</i> efetivo, à luz da Lei n. 12.846/2015	O presente trabalho busca apresentar e sugerir as práticas de boa Governança aplicáveis às organizações do Terceiro Setor	Os princípios e práticas de boa Governança, sucintamente apresentados e sugeridos na segunda parte do texto, objetivam principalmente implementar mecanismos de transparência e controle, internos e externos, que possam permitir uma gestão mais profissionalizada de tais entidades, atenuando a assimetria informacional e diminuindo os problemas de agência. Podemos dizer que o objetivo precípuo da boa Governança é a dar esteio para a efetividade, a credibilidade e a perenidade da organização sem fins lucrativos.
VAROTTI, F. P.; MALAIA, J. M. (2016) Artigo, Nacional.	A Prática da Governança Corporativa e sua Influência para os <i>Stakeholders</i> envolvidos no Desenvolvimento de um Projeto Esportivo do SESI-SP	Analisar a GC de uma entidade sem fins lucrativos SESI-SP e sua importância sob a ótica de seus principais <i>stakeholders</i> - envolvidos na implantação e desenvolvimento do projeto esportivo TRY Rugby-SP.	O sistema de gestão e as boas práticas de Governança Corporativa do SESI-SP foram fundamentais para atrair o interesse dos <i>stakeholders</i> .
MANSO, F. Y. G. C. (2015) Dissertação, Nacional.	Governança nas fundações de apoio às universidades federais brasileiras.	Analisar o nível de aderência das fundações de apoio às Universidades Federais brasileiras às práticas de Governança recomendadas pela <i>International Federation of Accountants</i> (IFAC) e pelo IBGC.	Concluiu-se que as fundações de apoio são parcialmente aderentes às práticas de Governança da IFAC e do IBGC, de modo que é aderente em, pelo menos 42% dos itens analisados relacionados ao Conselho Curador; 58% de aderência às questões no que tange à atuação do Conselho Fiscal; e 62% das questões relacionadas ao executivo principal.

GRZYBOVSK I, D. et al. (2013) Artigo, Nacional.	Governança de Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: Aspectos a Considerar no Modelo Adotado	Discutir o conceito, o modelo e a estrutura de Governança, apropriados à gestão de pequenas empresas familiares brasileiras, pois essa Governança pode minimizar problemas de agência relativos à família proprietária.	Os resultados indicam que a estrutura de Governança adotada na empresa familiar analisada não é condizente com nenhum modelo presente na literatura, a qual enfatiza a grande empresa e a Governança Corporativa. O caso estudado apresenta particularidades e dinâmica coerentes com as características da família proprietária, com sistemas fracamente estruturados e processo decisório pautado na dinâmica do mercado.
---	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Através de um viés baseado em filantropia, o Terceiro Setor se fortaleceu no decorrer do século XX e promoveu a criação dos Institutos de Beneficência por influência da igreja. Como exemplos desse movimento de fortalecimento do setor, tem-se registro da fundação da Cruz Vermelha do Brasil em 1908, e a fundação da Legião Brasileira da Assistência em 1942, já no governo de Getúlio Vargas (BNDES, 2001).

Na década de 1910, por meio do Código Civil (Lei nº 3.071/1916), as organizações civis passaram a ter garantida a sua natureza jurídica, descrito no artigo 16, capítulo segundo, contendo como formas jurídicas as sociedades civis, religiosas, científicas ou literárias, morais, pias, fundações e sociedades de utilidade pública (BRASIL, 1916). Nesta configuração, Paes (2006) ressalta que as igrejas passaram a ser reconhecidas como entidades jurídicas de direito privado a partir dessa ocasião.

Segundo Paes (2006), nas décadas de 1960 e 1970, com a evolução da rede de instituições filantrópicas brasileiras pela Teologia da Libertação, que serviu de suporte ideológico para a fundação das Comunidades Eclesiais de Base e as Pastorais, configurou-se um protagonismo do Terceiro Setor na economia. Com o crescimento das cidades e suas massas de operários, o enfrentamento às necessidades sociais se agravou, tornando esses problemas mais complexos, ocasionando o favorecimento da criação das tradicionais associações assistencialistas (AGUERRE, 2019).

Ao longo século XX, surgiram novos modelos de sociedades sem fins lucrativos, como federações e confederações, associações profissionais, sindicatos,

aos quais defendiam interesses coletivos de foco específico, e que também se vinculavam juridicamente ao setor privado, por meio das práticas de doação e assistência ao operariado (ASHOKA, 2001; BNDES, 2001).

Silva (2010) entende que a relação do Terceiro Setor com o Estado se estabeleceu como marco legal com o Código Civil de 1916, além do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, pela Lei nº 3.577/1959; do Título de Utilidade Pública, pela Lei nº 91/1935; e da promulgação da Constituição de 1934, caracterizando mudanças significativas na configuração do Terceiro Setor pela exigência, por parte do Estado, de que as organizações detivessem certas práticas em sua gestão.

Segundo Oliveira e Souza (2015), os problemas sociais envolvendo pobreza e desigualdade social no Brasil se potencializaram devido à tomada de poder pelos militares em 1964 e o enfraquecimento do ciclo de desenvolvimento econômico ocorrido nos anos 1980. Paes (2006) explica que o retorno do exílio político de intelectuais, como Rubem Cesar Fernandes e Herbert de Souza (Betinho) deu força aos movimentos em prol da democracia no país, sendo a partir desse momento em que as popularmente conhecidas ONGs passaram a fazer parte do pensamento crítico e social com o apoio das vivências internacionais desses ex exilados políticos, alcançando novos modelos de gestão e operabilidade, e aumentando sua relevância para a sociedade por meio dos serviços prestados e influência social.

Com o objetivo de combater os problemas sociais emergentes no país pós ditadura militar, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, seguiu o ímpeto de redemocratização da política do país no final de década de 1980 e fundou o Movimento da Ação da Cidadania contra a Fome e a Miséria e pela Vida (OLIVEIRA; SOUSA, 2015). Esse movimento encontra-se ativo até os dias atuais, promovendo a mobilização de milhares de voluntários com o objetivo de amenizar os efeitos da pobreza na população sem acesso à uma alimentação de qualidade, evidenciando que o Terceiro Setor vem sendo favorecido pelas lacunas deixadas pela ineficiência deixada pelo Estado.

Nesse sentido, duas grandes fases podem definir a atuação do Terceiro Setor: a primeira, com um viés tradicionalista, foi marcada pela prática do assistencialismo amparado nos métodos mais conhecidos de solidariedade e denominada pela condescendência da esmola; e a segunda, mais atual, dinâmica e objetiva, em que os direitos sociais passaram a ser reconhecidos e encontram-se mais próximos dos

conceitos de cidadania e dignidade da pessoa humana dentro de um grupo social (GRAZZIOLO; PAES, 2018).

De acordo com Vargas (2008), na década de 1980, o governo implementou medidas políticas e democráticas com o objetivo de fortalecer o desenvolvimento da sociedade civil, buscando assim melhorar a eficiência do Estado ao atender às demandas da sociedade em meio a mudanças e transformações econômicas. Uma dessas medidas notáveis foi a aprovação da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu disposições legais para promover a integração do Estado com as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) (OLIVEIRA; SOUSA, 2015). Conforme indicado nos artigos 197, 203 e 205 da Constituição, o Estado e o poder público são mencionados como meios de regulamentação, financiamento, fiscalização e controle da prestação de serviços nas áreas de educação, saúde e assistência social. Além disso, enfatiza-se que a execução dessas ações pode ser realizada pelo Estado por meio do poder público ou por terceiros, desde que sejam pessoas, tanto de natureza física como jurídica, de direito privado (BRASIL, 1988).

Com a Constituição de 1988, estabelecendo as previsões legais descritas nos artigos da lei, as OSCs passaram a ter maior relevância e participação efetiva, no que diz respeito à possibilidade de parceria com o Estado, delimitação das áreas de atuação em educação, cultura, saúde, meio ambiente e assistência social, e por meio da transferência de recursos para o financiamento dessas organizações (VARGAS, 2008).

No ano de 1993, foi criado o Conselho Nacional de Segurança Alimentar (CONSEA) juntamente com a elaboração do Plano de Combate à Fome e à Miséria, sendo este conselho extinto posteriormente, após a aprovação do Decreto nº 1.366/1995, instituído para o enfrentamento da crise econômica e da miséria no país, nascendo assim o Programa Comunidade Solidária, sendo presidido pela então primeira-dama do país, Ruth Cardoso, e esteve vinculado diretamente à Casa Civil da Presidência da República, até 2002 (PERES, 2005).

Segundo Del Porto (2006), o objetivo deste Programa era contribuir com a articulação entre a sociedade brasileira, empresas e o governo, a fim de mobilizar recursos financeiros, técnicos e humanos para o combate à pobreza e à promoção das ações que deram início aos debates sobre a inclusão social.

Grazziolo e Paz (2018) destacam dois momentos de grande importância na história e evolução do Terceiro Setor, o primeiro a partir de 1980 até meados de

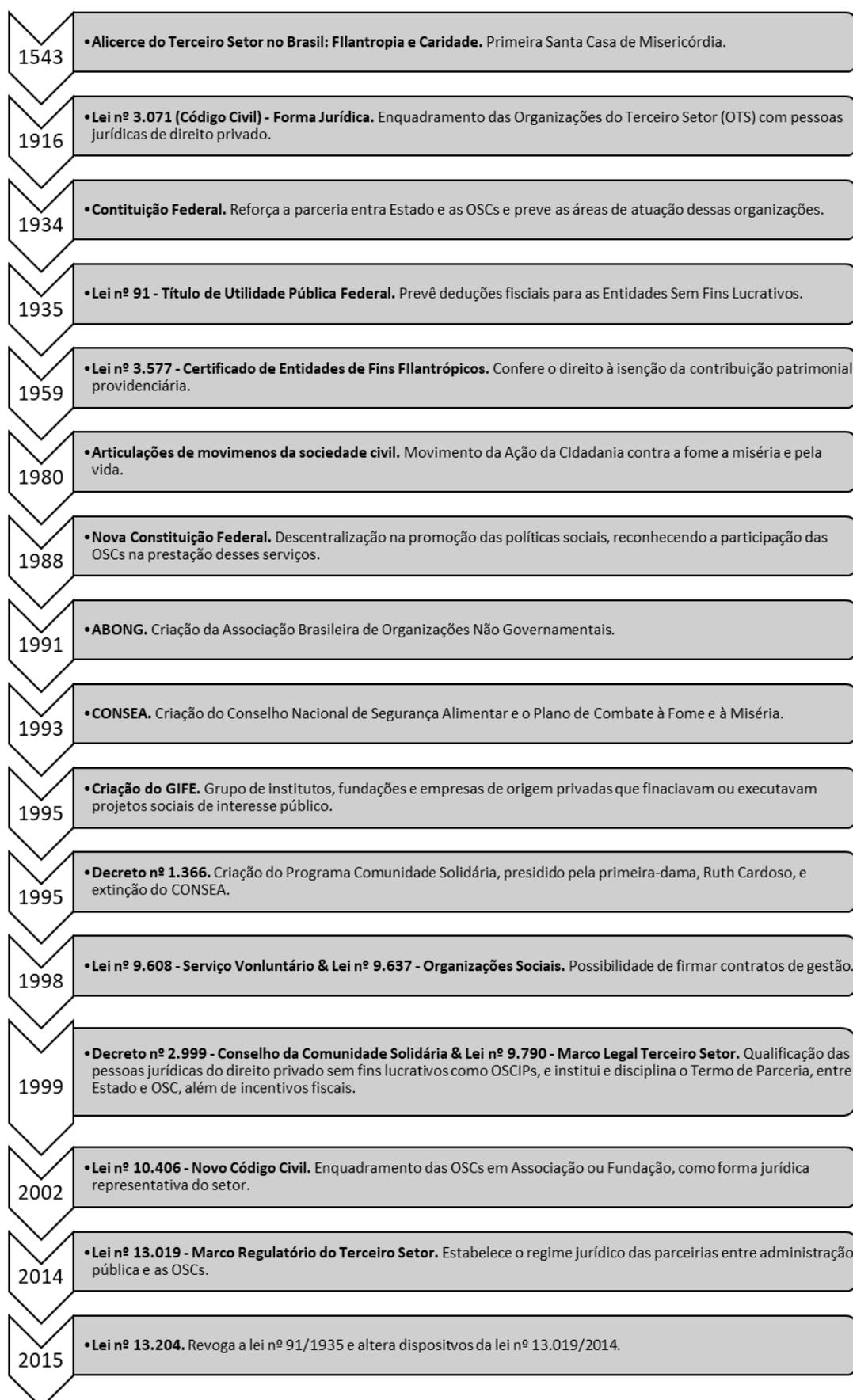
1998, em que o Governo Federal se reuniu com Organizações representantes do Terceiro Setor, e assim promulgou a Lei nº 9.637/1998 e a Lei nº 9.790/1999, que trataram das Organizações Sociais e das OSCIP, e com a iniciativa do Conselho da Comunidade Solidária, foi tratado também o 'Marco Legal' do Terceiro Setor. Ainda segundo os autores, o segundo momento resultou na promulgação da Lei nº 13.019/2014 e ficou conhecido como Marco Regulatório do Terceiro Setor.

Oliveira e Souza (2015) afirmam que no estabelecimento do Terceiro Setor no Brasil, a atuação do Conselho da Comunidade Solidária no processo de articulação, parceria e diálogo entre as organizações da sociedade civil e representantes do Governo, foi de extrema importância para a união das entidades e a promoção do debate sobre a regularização das organizações fora da esfera do Governo. Destacam também a atuação da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), que foi constituída em 1991 por organizações que promoviam ações para diminuição das desigualdades sociais e discriminação, trazendo para debate a reflexão sobre a construção de modos sustentáveis de vida, geração de energias renováveis e pela institucionalização da democracia como um instrumento único de gestão.

Silva (2010) acrescenta ainda o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), que foi criado de maneira informal no ano de 1989, como sendo uma extensão da Câmara Americana de Comércio de São Paulo (AMCHAM), sendo oficializado com entidade jurídica em 1995 por meios legais a partir do Comitê de Filantropia da AMCHAM. O autor ainda cita a aprovação do novo Código Civil, com a Lei nº 10.406/2002, em que foi estipulado que Sociedades Civis que não possuem fins lucrativos deixam de fazer parte da denominação de pessoa jurídica de direito privado, caracterizando um fortalecimento do Terceiro Setor.

O atual panorama do Terceiro Setor brasileiro foi delineado a partir da década de 1990, estendendo-se até os dias atuais. E decorridos mais de cinco séculos desde seu surgimento, observa-se que a premissa de atuação do Terceiro Setor se concentra primordialmente em função das demandas sociais da população e das mudanças institucionais decorridas no Estado, que foram iniciadas ainda na década de 1970 e intensificadas nos anos 1980 e 1990, amparadas pelos movimentos democráticos. A sintetização dessa evolução, por meio de uma linha do tempo, encontra-se na Figura 1.

Figura 1 - Linha temporal do Terceiro Setor no Brasil.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 2.2 Organizações da Sociedade Civil (OSC)

Segundo Lopes (2018), o Terceiro Setor é um componente essencial da sociedade que engloba organizações voltadas para o bem social e sem fins lucrativos. Nesse contexto, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham um papel significativo, representando uma parcela fundamental do Terceiro Setor, e neste as OSCs desempenham um papel multifacetado podendo estar envolvidas em diversas áreas, como saúde, educação, meio ambiente, cultura e assistência social, entre outras.

Partindo do princípio de que o homem sai do seu estado natural para entrar em uma forma de vida contratual junto ao governo e que se baseia em uma regra de lei por meio de uma sociedade civil, Bobbio (1982) descreve que a função da sociedade civil é transcender o estado por meio de ações que intensificam as relações de convívio e sobrevivência humana desde meados do século XVIII.

Bobbio (1982) relata que as associações independentes atuam como mediadoras entre o estado e as organizações que formam componentes fundamentais de manutenção da sociedade civil. Ainda segundo o autor, pode-se entender Sociedade Civil como sendo um conjunto de relações ideológicas e culturais, de cunho intelectual, espiritual e social ou um conjunto de órgãos de natureza privada correspondente à função de manter a hegemonia em toda a sociedade.

Inseridas na lógica do Terceiro Setor, as OSCs formam um grupo de organizações que são representadas como instância jurídica fora das margens do Estado e do mercado, mas que detém elementos que as tornam próximas de ambos e possuem padrões de interação de múltiplas formas entre si (MELO; PEREIRA; ANDRADE, 2019).

Chahaira e Aok (2016) admitem que, para o aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos e o exercício de atividade econômica, é necessário a proximidade do Estado com o Terceiro Setor através de uma previsão legal, para que o Estado possa fiscalizar de forma eficiente e segura a Administração Pública e garantir direitos fundamentais aos administradores. Segundo Oliveira e Haddad (2001), desde 1995, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) reconhece que as organizações de sociedade civil da América Latina podem ter acepção particular,

como por exemplo ONGs chilenas, peruanas e argentinas que constituem forma jurídica e estão sujeitas a um regime próprio de gestão.

O IBGE (2019) e Lopez (2018) destacam que a denominação Organização de Sociedade Civil abrange organizações similares que se enquadram em cinco critérios de gestão:

- i) são privadas e não estão vinculadas jurídica ou legalmente ao Estado;
- ii) não apresentam finalidades lucrativas;
- iii) são legalmente constituídas, têm personalidade jurídica e inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);
- iv) são auto administradas e gerenciam suas atividades de maneira autônoma;
- v) são constituídas voluntariamente. (LOPES, 2018, p.10).

Segundo Melo, Pereira e Andrade (2019), a utilização do termo OSC ficou mais clara e objetiva após a definição prevista na Lei nº 13.019/2014 com alterações da Lei nº 13.204/2015 e que ficou conhecida como “Marco Regulatório das Entidades do Terceiro Setor”. Ainda segundo os autores, a adoção do termo OSC tem objetivos de desvincular a atuação das entidades da ação governamental, uma vez que, do ponto de vista legal, e considerando que o termo ONG não constitui uma figura legal, explicaria que as entidades seriam o resultado de organizações compostas por indivíduos voluntários em busca de promover acesso e defesa dos direitos.

O interesse pelo debate sobre transformações e formas adequadas para definir as entidades, fortaleceu a utilização do termo OSC com maior frequência por governos, instituições acadêmicas e pela própria sociedade.

Perante as leis instituídas para regulamentação das entidades do Terceiro Setor, estas estabelecem o regime jurídico das parcerias entre a administração da esfera pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração entre as partes, em termos de fomento ou em acordos de cooperação para a defesa e asseguarção dos direitos (BRASIL, 2015).

A lei exige que sejam consideradas Organizações de Sociedade Civil as entidades registradas na Central de Empresas do IBGE (CEMPRE), cujos cadastros estejam como entidades sem fins lucrativos, que tenham o código de natureza jurídica iniciado pelo número '3', atendendo os seguintes critérios de conduta e atuação: estejam na forma privada e não integrem o Estado; não tenham fins lucrativos, não distribuindo receita ou excedentes e não ter como razão de sua existência a perspectiva de geração de lucro; sejam legalmente constituídas através de contrato social e estatuto; e que sejam auto administradas e capazes de gerir suas atividades e seus voluntários, podendo ser formada por qualquer grupo de indivíduos desde que suas atuações sejam decididas livremente pelos seus sócios ou fundadores em primeiro de maneira separada da esfera pública (IPEA, 2015).

A Lei nº 13.204/2015 discorre, no artigo 2º, sobre a integração das OSC:

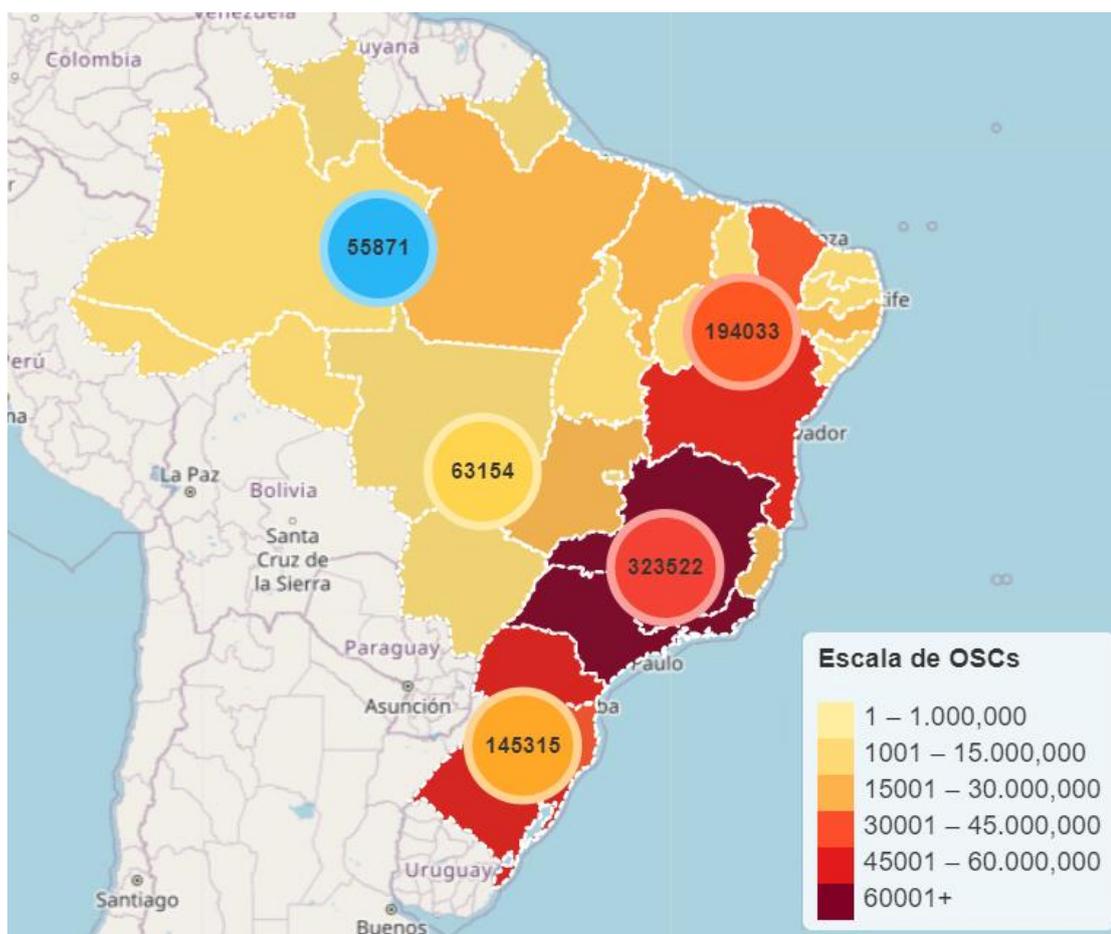
- a) entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;
- b) as sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social.
- c) as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos. (BRASIL, 2015).

É possível afirmar que as cooperativas sociais, organizações religiosas, as de assistência social e os serviços sociais autônomos compõem o conjunto de OSCs, desde que atendam aos requisitos listados acima, uma vez que a previsão legal não é taxativa em relação à composição das entidades pertencentes às OSC.

Jaques et al. (2014) afirma que a respeito das organizações que prestam serviços sociais autônomos pertencentes ao sistema 'S', como o SENAC, SESC, SESI e SENAI, são sistemas criados no Brasil para atender demandas coletivas, não são consideradas entidades do Terceiro Setor pois têm uma natureza jurídica diferente e são enquadradas como entidades paraestatais. De acordo com Medaur (2010, p.102), são "*peças jurídicas de direito privado, que não possuem fins lucrativos, são destinadas a propiciar à população ou grupos profissionais, assistência social, médica ou ensino*". As entidades do sistema "S" são criadas por lei, têm uma vinculação legal com o governo, e são mantidas por contribuições compulsórias das empresas, que são uma espécie de tributo destinado a financiar esses serviços de educação, saúde, cultura e formação profissional. Essas entidades são voltadas para o desenvolvimento e a capacitação de trabalhadores, visando aprimorar a mão de obra e fomentar setores específicos da economia (MEDAUR, 2010).

Segundo Silva (2010), em 2008, o IBGE desenvolveu uma pesquisa com fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (FASFIL), em que foi verificado que na primeira metade da década de 1980, 46 mil entidades de organização cível já estavam atuando no Brasil. Esse número cresceu para 339 mil organizações no ano de 2005, o que caracterizou um crescimento de 625% em pouco mais de duas décadas entre os estudos. Registram-se, atualmente, mais de 815 mil organizações em todo o Brasil, de acordo com o Mapa das OSC (2022), representando um aumento de mais de 140% nos últimos 17 anos. A Figura 2 traz a demonstração da distribuição das OSC por região do país no ano de 2022.

Figura 2 - Mapa das OSCs em 2022.



Fonte: IPEA (2022).

Destaca-se que, em virtude da forma que são organizadas e em razão de suas finalidades, assim como, mediante os objetivos contidos nos estatutos, as OSC podem se constituir em função de uma personalidade jurídica pertinente à sua atuação e solicitar junto aos órgãos competentes as devidas qualificações específicas, desde que estejam consonância com as atividades desenvolvidas, e que atenda aos critérios e regulações previstos nas leis específicas, conforme será abordado nas subseções a seguir.

### 2.2.1 Da Natureza Jurídica

Brasil (1916) e Silva (2010), em relação ao contexto histórico, relatam que o Terceiro Setor, composto por associações e fundações, passou a ter sua garantia de existência na forma jurídica por meio da aprovação do Código Civil (Lei nº 3.071/1916) em 1916. Na época, o código enxergou e considerou as associações

como uma união de pessoas com objetivos comuns e determinados, sem intenção de finalidade lucrativa para os membros, de modo a operar para promover serviços de utilidade pública. No caso das fundações, semelhante a um patrimônio que é destinado pelo seu instituidor para objetivos específicos e de interesse público, também executam as ações sem a intenção de finalidade lucrativa. Os autores destacam ainda que, na composição das fundações, não havia a necessidade da disposição de um patrimônio, e nas sociedades civis, havia permissão apenas para que um indivíduo instituisse uma organização, sem a necessidade de junção com outras pessoas ou associações.

Algumas mudanças ocorreram à legislação do Terceiro Setor logo após a reforma do Código Civil em 2002. Segundo Brasil (2002) e Silva (2010), no novo Código, com a Lei nº 10.406/2002 as associações e fundações foram reconhecidas e estabelecidas como formas jurídicas representativas dentro do Terceiro Setor, sendo excluídas das formas jurídicas de direito privado as sociedades civis sem fins lucrativos, que eram juridicamente reconhecidas pelo Código Civil desde 1916. Sendo assim, olhando pela perspectiva da prática, as sociedades civis continuaram a coexistir por meio das fundações e associações, obedecendo um prazo determinado para que optassem por uma das formas jurídicas, para que assim pudessem dar seguimento aos seus trabalhos junto à sociedade de maneira legalmente segura.

Destaca-se que, em detrimento do Código Civil Brasileiro, em razão do *“tratamento conferido pelo ordenamento jurídico interno, especificamente quando previsto em lei, tem-se que integrarão o Terceiro Setor, dentre outras que podem ser consideradas, especialmente as entidades fundacionais, as entidades associativas, as cooperativas sociais e as organizações religiosas”* (GRAZZIOLO; PAES, 2018, p. 22).

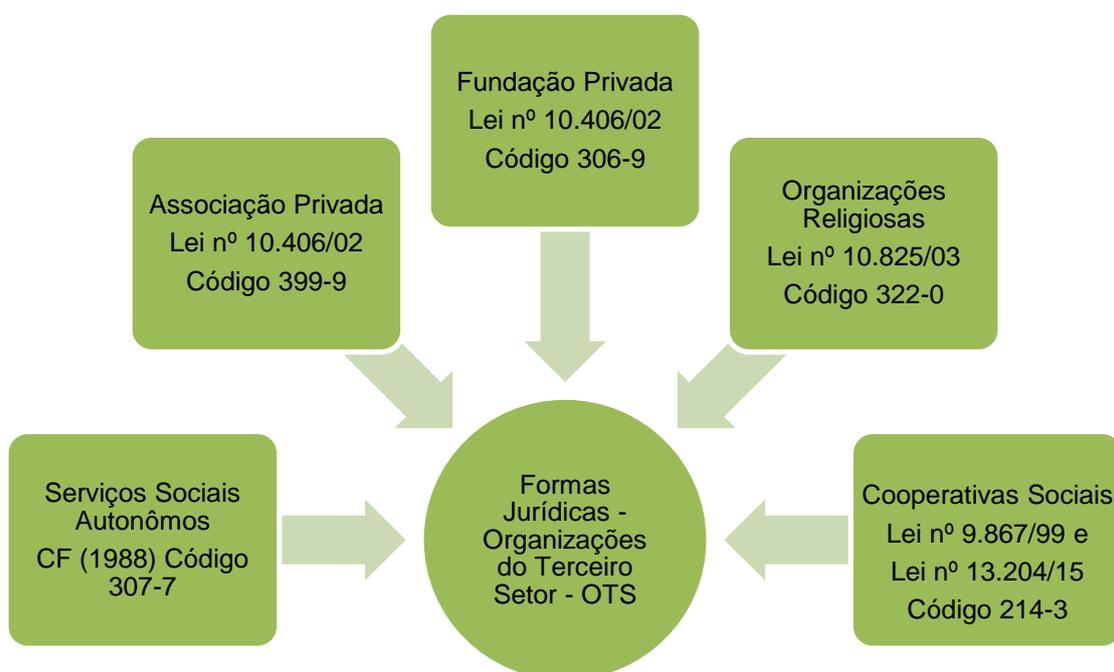
Tendo a personalidade jurídica como base dessas organizações, de acordo com o IBGC (2016), existem no Brasil dois tipos de formas jurídicas possíveis: a associação e a fundação. A primeira é caracterizada pela união de pessoas em prol de uma causa legítima, sem a pretensão de fins econômicos ou lucrativos. A segunda, é formada a partir de um patrimônio previsto e destinado às causas de interesses públicos, também sem pretensões de fins econômicos ou lucrativos.

De acordo com especificações da Lei 10.406 de 2002 (BRASIL, 2002), responsável pela instituição do atual Código Civil Brasileiro, ressalta-se que no artigo

44, são consideradas formas jurídicas de direito privado: os partidos políticos; as sociedades; as associações; as organizações religiosas; as fundações e as empresas individuais de responsabilidade limitada. Nesse caso, cabe às Organizações de Sociedade Civil a personalidade na forma jurídica de associação ou fundação, levando-se em consideração que as organizações religiosas possuem regulamentação específica, conforme texto incluído pela Lei nº 10.825, de 2003. Ainda, acrescentam-se as cooperativas sociais previstas nas Leis nº 9.867/1999 e nº 13.204/2015, assim como os serviços sociais autônomos, conforme previsão no art. 240 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1999; BRASIL, 2015; BRASIL, 2003).

Para contribuir na compreensão do parágrafo anterior, a Figura 3 traz de formas direta e objetiva, as formas jurídicas para as OTS, destacando suas previsões legais, assim como o código da natureza jurídica das organizações, de acordo com a tabela de natureza jurídica de 2018, de domínio público e disponibilizada pela Comissão Nacional de Classificação (CONCLA).

Figura 3 - Formas jurídicas das Organizações do Terceiro Setor.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Segundo Graziolo e Paes (2018, p. 24), as únicas formas legalmente utilizáveis pelas pessoas que visam a formar organizações privadas de interesse social para ações coletivas e sem fins lucrativos são as fundações e as associações.

Os autores afirmam ainda que “o rol legal não é taxativo, o que permite afirmar a existência de outras, como, por exemplo, os sindicatos, as confederações, as federações e os serviços sociais autônomos etc.” (GRAZZIOLO E PAES, 2018, p.24).

Segundo Graziolo e Paes, (2018), as associações e as fundações têm suas existências dependentes apenas da vontade humana, seja coletivamente, por meio das associações; ou individualmente, na forma de uma fundação, por vontade e idealização de seu fundador. Já segundo Alves (2014), as associações e fundações são, respectivamente:

Duas espécies de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que visam o desenvolvimento de atividades de interesse coletivo e firmam-se como entidades de caráter social. Eis, portanto, os dois personagens principais do nosso ordenamento jurídico, que se prestam a ser os parceiros do Terceiro Setor como instrumentos condutores das ações. (ALVES, 2014, p. 22).

Segundo a Lei nº 10.406/2002, as fundações são criadas por um instituidor que, por meio de uma escritura pública ou testamento, fará dotação especial de bens livres, de modo a especificar o fim a que se destina, não sendo obrigatória a declaração da maneira de administrá-la, sendo sua constituição apenas para fins de assistência social; defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; segurança alimentar e nutricional; cultura e educação; saúde; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; pesquisa científica, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos; atividades religiosas; e desenvolvimento de tecnologias alternativas, sendo este último a finalidade da OSCIP que será objeto de estudo dessa pesquisa.

Graziolo e Paes (2018), apoiados no Código Civil de 2002, apontam como espécie de fundações de direito privado as instituídas:

a) Por pessoas físicas e/ou jurídicas; b) Por empresas; c) Por partidos políticos; d) Em apoio às instituições de ensino superior e institutos de ciência e tecnologia, do que surge as chamadas fundações de apoio; e) Como entidades de previdência privada ou complementar, conhecidas como fundações previdenciárias; e f) Como entidades comunitárias. (GRAZZIOLO; PAZ, 2018, p 84).

Ainda sobre a forma jurídica de atuação, tem-se a figura das Fundações e Institutos Empresariais (FIE), denominadas fundações ou associações que têm sua origem no âmbito empresarial e, dessa forma, constituídas e mantidas por uma empresa específica (IBGC, 2016).

## 2.3 Governança Corporativa

A relação entre o Terceiro Setor e a Governança Corporativa é uma interseção crucial que destaca a importância da gestão eficaz e transparente mesmo em organizações sem fins lucrativos. Enquanto o Terceiro Setor abrange entidades voltadas para o bem social, como organizações não governamentais (ONGs) e associações sem fins lucrativos, a Governança Corporativa, inicialmente concebida para empresas, refere-se aos mecanismos e práticas de liderança e controle destinados a garantir uma gestão eficiente e ética (SILVEIRA, 2015).

Segundo Rosseti e Andrade (2014), a governança corporativa esteve presente no processo de gestão das organizações durante décadas, desempenhando seu papel de modo satisfatório, especialmente naquelas classificadas como de capital aberto. No entanto, a insuficiência de conhecimento das organizações em relação à gerência e prestação de contas representa um obstáculo significativo para a melhoria contínua das empresas e a obtenção de recursos financeiros necessários ao crescimento através de uma insuficiência no desempenho das empresas.

A falta de conhecimento sobre práticas gerenciais modernas e eficientes pode levar a processos ineficientes, desperdício de recursos e perda de oportunidades, e somados a uma gestão inadequada, pode afetar negativamente a motivação dos colaboradores, a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, o desempenho geral da empresa, sendo a prestação de contas um pilar essencial da governança corporativa na comunicação clara e transparente de informações financeiras, estratégicas e de impacto social aos acionistas e demais *stakeholders* na construção da confiança e credibilidade no ambiente empresarial (ROSSETI; ANDRADE, 2014).

A governança corporativa surge como um importante instrumento de melhoria na qualidade da gestão, administração e responsabilidade das organizações, de maneira a buscar que as organizações sejam mais eficientes, uma vez que falta de informações claras e precisas dificulta a análise de desempenho, projeção de resultados e compreensão da solidez financeira da empresa. Isso pode levar à

restrição de acesso a linhas de crédito, aumento dos custos de capital e menor capacidade de investimento em projetos de crescimento (SILVEIRA, 2015).

Também pode ser definida como um meio pelo qual se busca solucionar os conflitos de interesses entre acionistas principais e administradores, especialmente por meio de princípios básicos de transparência, através da divulgação de informações econômicas, socioambientais e financeiras, compondo um conjunto de procedimentos sistemáticos que buscam não apenas reduzir custos relacionados a questões de agência, mas também estruturar a governança como um pilar da sustentabilidade (MARTINS E PAULO, 2014).

Para Hendriksen e Breda (1999), a abordagem mais eficiente, no sentido de conseguir a obtenção de dados da economia da informação, é compreender o contexto de um único indivíduo, e a partir desse pressuposto ampliar para dois indivíduos, e que diante disso, um indivíduo é denominado de agente e outro indivíduo é definido como o principal. Segundo os autores, teoria da agência é a base teórica que busca analisar as relações entre os participantes de um sistema, em que propriedade e controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesse entre os indivíduos. Ainda, afirmam que o agente é responsável por realizar determinadas atividades para o principal, em troca dessas atividades prestadas, enquanto o principal tem a responsabilidade de remunerar o agente.

Segundo Rossetti e Andrade (2014), a estrutura organizacional da governança corporativa abrange seus sócios, o conselho de administração da empresa, o conselho fiscal, uma auditoria independente, o comitê de auditoria, a auditoria interna da organização, seu CEO e seus diretores.

O mecanismo que dispara a movimentação dessa estrutura é a assembleia geral ou reunião dos sócios, cujas competências são: aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social da empresa; eleger ou destituir conselheiros administrativos ou fiscais; analisar as contas da organização, deliberando sobre as demonstrações financeiras; aprovar transformação da empresa sob as forma de fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade; avaliar bens que venham a integrar o capital social; e aprovar a remuneração dos administradores da organização (CHARAM; CAREY; USEEM, 2014). Ainda segundo os autores, a falta de competência nessas áreas pode comprometer o desempenho das empresas, reduzir sua capacidade de captação de

recursos monetários e prejudicar sua reputação no mercado. Investir em capacitação e aprimoramento nessas áreas é fundamental para fortalecer a governança corporativa, garantir a transparência, melhorar o desempenho empresarial e aumentar a atratividade para investidores e financiadores.

A governança corporativa possui uma relação próxima com a Teoria da Agência, considerando que aquela busca dentre outros elementos primordiais para a gestão das organizações, minimizar os problemas de agência causados entre os agentes participantes das organizações, dado que explica a fundamentação desse relacionamento entre os indivíduos principal e agente, bem como os possíveis conflitos decorrentes dessa relação (SOUZA; SILVA, 2014).

### **2.3.1 Teoria da Agência**

Após a Segunda Guerra Mundial, a evolução do sistema capitalista trouxe consigo uma nova fase que enfatizava a separação entre a propriedade e a gestão das organizações. Esse processo de separação entre o controle e a propriedade das empresas tornou-se um fator relevante, agravado pela existência de assimetria de informações que conferia vantagens aos gestores em relação aos acionistas, que desempenhavam um papel passivo na empresa. Nesse contexto, o controle passou a ser mais importante do que a propriedade (MAIA; DI SERGIO, 2017).

Um pouco antes desse período, por volta de 1932, os pesquisadores norte-americanos Berle e Means foram pioneiros ao abordar o conflito de agência, ao investigar as divergências de interesses decorrentes da separação entre a propriedade e o controle. Segundo esses autores, o crescimento das sociedades anônimas foi o fator responsável pela separação entre a pessoa do proprietário e a pessoa que administra a empresa, surgindo assim a necessidade de selecionar gestores que pudessem garantir o funcionamento da organização em conformidade com os interesses dos proprietários (BERLE; MEANS, 1932).

Como expressaram Jensen e Meckling (1976), um relacionamento de agência é caracterizado por um contrato em que uma ou mais pessoas (os principais) contratam outra pessoa (o agente) para realizar um serviço em seu nome, atribuindo ao agente uma determinada autoridade de tomada de decisão.

Em 1976, Jensen e Meckling conduziram estudos em empresas dos Estados Unidos e do Reino Unido, abordando o que eles denominaram de problema do

agente-principal (IBGC, 2018). Esses pesquisadores destacaram a tendência dos indivíduos de buscar a realização de atividades ou tomar decisões com base em suas próprias preferências ou interesses, o que poderia gerar conflitos entre gestores e acionistas ou principais, acarretando custos adicionais para monitorar as ações dos tomadores de decisão (JENSEN; MECKLING, 1976). Desde então, a Teoria da Agência, também conhecida como Teoria da Representação, tem sido amplamente utilizada para discutir a Governança Corporativa (SILVEIRA, 2015).

De acordo com Perrow (1986), as premissas fundamentais da Teoria da Agência estão relacionadas ao fato de que os indivíduos tendem a maximizar seus interesses pessoais. A vida social é vista como um conjunto de contratos ou trocas regidas pelo interesse próprio competitivo, e monitorar esses contratos é custoso e, de certa forma, ineficiente, especialmente em organizações, o que encoraja comportamentos baseados em interesse próprio, evasão do trabalho e, especialmente, o oportunismo por meio de fraudes. Conseqüentemente, os contratos podem ser violados tanto por interesse próprio, quanto devido aos custos e à ineficiência da fiscalização.

Em concordância com essa afirmação, Noreen (1988) destaca que a Teoria da Agência pode ser aplicada para explicar as conseqüências prejudiciais resultantes de comportamentos oportunistas e desprovidos de restrições éticas. Ele ressalta que o oportunismo gera custos decorrentes da desconfiança mútua, o que obriga as partes envolvidas a implementarem mecanismos de monitoramento e controle das ações dos contratantes.

Jensen e Meckling (1976) argumentam que os conflitos de agência surgem devido à ausência de um agente perfeito, uma vez que os indivíduos, por sua própria natureza humana, tendem a buscar a maximização de seus próprios objetivos e interesses, muitas vezes se desviando dos interesses do principal. De forma complementar, Maia (2014) enfatiza a inexistência desse agente ideal:

A falta de contratos completos e a ausência de agentes perfeitos resultam em um desalinhamento entre os interesses dos gestores e dos acionistas, o que por sua vez gera dois tipos de custos de agência. O primeiro tipo de custo refere-se ao oportunismo dos gestores, quando estes tomam decisões que beneficiam a si mesmos em detrimento dos acionistas, aproveitando os poderes de gestão que lhes foram concedidos pelos próprios acionistas. O segundo tipo de custo é atribuído

aos acionistas e está relacionado ao controle da gestão. (MAIA, 2014, p. 22).

Para Jensen e Meckling (1976), nas situações em que tanto o agente, quanto o principal, buscam maximizar seus lucros, há razões válidas para acreditar que o agente não agirá de acordo com os melhores interesses do principal. Portanto, é necessário implementar mecanismos que alinhem os interesses do agente aos do principal, limitando possíveis desvios e garantindo supervisão adequada.

Os custos envolvidos nesse alinhamento são conhecidos como custos de agência e incluem: i) os custos relacionados à criação e estruturação de contratos entre as partes; ii) os custos de monitoramento das atividades do agente pelo principal, como relatórios e divulgação de informações; iii) os gastos realizados pelo agente para promover transparência, demonstrando ao principal que suas ações são benéficas; e iv) as perdas residuais resultantes da redução da riqueza dos principais, devido a decisões do agente que não visam à maximização de seus próprios interesses (JENSEN; MECKLING, 1976).

Segundo Mindlin (2009), o conceito de conflito de agências também é discutido em organizações sem fins lucrativos. Embora essas organizações não tenham proprietários e acionistas, elas possuem empreendedores que as iniciam e que posteriormente enfrentam situações e necessidades semelhantes às das empresas. Ainda segundo o autor, conforme as organizações sem fins lucrativos crescem e delegam atividades e responsabilidades, podem surgir conflitos de interesse entre gestores em todos os níveis, associados, fundadores, doadores e financiadores.

De acordo com Jensen e Meckling (1976), o problema de agência é uma ocorrência presente em todas as organizações e esforços cooperativos, inclusive nas organizações sem fins lucrativos. Fama e Jensen (1983) também destacam a possibilidade de problemas de agência entre doadores e agentes decisórios, em que estes últimos podem se apropriar das doações por não arcarem com os efeitos patrimoniais das decisões. Portanto, é importante tratar da separação entre detentores da gestão e detentores do controle para lidar com tais questões.

Ávila e Bertero (2016) afirmam que a Teoria da Agência pode ser aplicada também às Organizações do Terceiro Setor, em que embates relacionados aos direcionamentos de ações, formato de gestão e modelos de investimentos dos recursos disponíveis podem ser observados. Nesse contexto, a governança

corporativa se torna essencial como forma de controlar os agentes envolvidos no processo decisório, visando o desempenho das entidades em consonância com os interesses dos principais envolvidos.

No contexto das Organizações do Terceiro Setor, existe uma diferença fundamental em relação à abordagem tradicional de Governança Corporativa. Nesse caso, não há proprietários com direito a receber benefícios econômicos. Sob a perspectiva da Teoria da Agência, o órgão que representa o principal nessas entidades sem fins lucrativos é o Conselho da Administração, e em última instância, a Assembleia Geral, que representa os associados. Os gestores, por sua vez, atuam como agentes da organização, mas estão cientes de que não devem receber benefícios financeiros, conforme determinado pela legislação (MILANI FILHO; MILANI, 2011).

Vargas (2008) reforça que um dos principais objetivos da Governança no Terceiro Setor é alinhar os interesses entre os gestores (agentes) e os doadores (principal).

Nas organizações do Terceiro Setor, os conflitos de agência ocorrem principalmente na relação entre o Conselho de Administração e os gestores, diferenciando-se da figura do responsável jurídico da organização, bem como dos demais *stakeholders*, como doadores, governo e sociedade civil. Embora esses atores tenham um interesse legítimo no desempenho dessas organizações, eles não atuam especificamente como principais (MILANI FILHO; MILANI, 2011). No entanto, suas decisões ou interesses desalinhados podem afetar a organização e seus objetivos principais.

Em organizações do Terceiro Setor com grandes instituidores ou financiadores, o risco de falta de alinhamento é reduzido, pois os instituidores têm maior incentivo para monitorar os gestores. Por outro lado, em organizações com doadores dispersos, o incentivo para monitorar o uso dos recursos é comparativamente menor (MENDONÇA; FILHO, 2004).

Conforme apontado por Mendonça e Filho (2004), em organizações do Terceiro Setor que dependem de doadores dispersos, prevalece a suposição de que os gestores alocarão os recursos de forma eficiente, mas isso não é garantido por um amplo monitoramento por parte dos principais. Nesse caso, mecanismos de governança para reduzir o conflito de interesses entre doadores e gestores podem ser considerados um problema típico de ação coletiva dos doadores.

Maia (2014) afirma as pesquisas que exploram os mecanismos de controle, mitigação de riscos, reporte, conduta, prestação de contas e conflitos de interesses são fundamentadas no resultado da Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976), com o objetivo de abordar as relações conflituosas mencionadas, além de evidenciar as boas práticas de Governança como uma solução para resolver esses conflitos, equilibrando os interesses de todos, em benefício das organizações.

### **2.3.2 Modelos Tradicionais de Governança Corporativa**

No contexto empresarial, as organizações apresentam características distintas em relação à forma como são governadas. Essas diferenças estão relacionadas ao estágio de desenvolvimento do mercado, ao contexto histórico dos países e aos modelos de Governança comumente adotados (SILVEIRA, 2015).

A diversidade cultural e institucional entre as nações resulta em diferentes abordagens de Governança, que podem surgir tanto de fatores internos quanto externos às organizações (ANDRADE; ROSSETTI, 2014). Para destacar as particularidades da Governança aplicadas às Organizações do Terceiro Setor, é importante discutir, inicialmente, os modelos tradicionais utilizados em diversos países.

Em termos de estrutura acionária, existem dois modelos predominantes de Governança no mundo: o "*Outsider System*", no qual os acionistas não fazem parte da administração e a propriedade é dispersa; e o "*Insider System*", no qual alguns acionistas de grande porte participam ativamente da administração das empresas (SILVEIRA, 2015, p. 191). O modelo "*Outsider System*" é conhecido como o modelo de Governança anglo-saxão, tradicionalmente adotado nos Estados Unidos e Reino Unido. Por outro lado, o modelo "*Insider System*" é predominante na Europa Continental e no Japão (IBGC, 2018).

Além da classificação com base na estrutura acionária, a literatura identifica quatro modelos clássicos de Governança: Anglo-saxão, predominante nos Estados Unidos e Reino Unido; Alemão; Japonês; e Latino Americano, presente na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

Os modelos Anglo-saxões (Estados Unidos e Reino Unido) têm uma estrutura acionária mais dispersa, com acionistas pulverizados, sendo raro o controle familiar nas grandes empresas. O Estado raramente é um acionista relevante, e o mercado

de ações desempenha um papel importante no financiamento das empresas (*equity*). Nesse ambiente, o objetivo das empresas é maximizar a riqueza dos acionistas (centrado nos acionistas) (SILVEIRA, 2015).

Na Europa Continental, representada pelo modelo Alemão, é observada uma estrutura de propriedade mais concentrada, com a presença de blocos de controle e influência familiar nas empresas de capital aberto. O Estado também é frequentemente um proprietário relevante, enquanto o mercado de ações desempenha um papel secundário no financiamento das empresas, sendo o mercado de crédito bancário mais predominante (*debt*). Nesse contexto, as empresas têm como objetivo reconhecer e considerar outras partes interessadas além dos aspectos financeiros, com destaque para os funcionários (*stakeholder-oriented*) (SILVEIRA, 2015).

O modelo Japonês possui semelhanças com o modelo alemão, em relação à orientação para as partes interessadas (*stakeholders*) e à gestão consensual. Ele é caracterizado pela forte presença dos bancos como fonte de financiamento e é considerado um modelo híbrido, pois, embora tenha um mercado de ações bem desenvolvido, geralmente adota o financiamento por dívida (*debt*). Além disso, apresenta uma estrutura peculiar de propriedade, com ações cruzadas entre conglomerados empresariais (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Por fim, o modelo Latino Americano é caracterizado pela concentração significativa de propriedade em grandes grupos familiares ou consórcios, nos quais os acionistas majoritários exercem a gestão. A forma predominante de financiamento das empresas é por meio de empréstimos bancários (*debt*), com um mercado de capitais pouco expressivo e um número reduzido de empresas de capital aberto (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

O Quadro 2 apresenta uma síntese das principais características dos modelos tradicionais de Governança Corporativa adotados pelo mundo.

Quadro 2 - Modelos tradicionais de Governança Corporativa.

<b>Características</b>	<b>Modelo Anglo-saxão</b>	<b>Modelo Alemão</b>	<b>Modelo Japonês</b>	<b>Modelo Latino Americano</b>
Financiamento predominante	<i>Equity</i>	<i>Debt</i>	<i>Debt</i>	<i>Debt</i>
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas

Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Vínculos com a gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Em evolução	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas
Governança Corporativa	Estabelecida	Adesão crescente	Ênfase crescente	Embrionária

Fonte: Rossetti e Andrade (2014).

Observa-se que cada país adota um modelo específico de governança corporativa, levando em consideração suas características individuais, como as formas de financiamento, os conflitos existentes, o modelo de gestão, a regulamentação e o nível de maturidade das práticas de governança (ROSSETTI; ANDRADE 2014).

É importante ressaltar que, embora os modelos tradicionais sejam adequados para atender às necessidades dos grupos de países mencionados, existem setores que demandam modelos ainda mais específicos, devido às suas peculiaridades e às regulamentações às quais estão sujeitos, como é o caso das Organizações do Terceiro Setor.

Na contemporaneidade, observa-se que muitas grandes corporações optam por adotar modelos tradicionais de governança em detrimento dos mais recentes, alegando que tais estruturas proporcionam uma base sólida de segurança e precisão no tratamento das informações, além de uma maior assertividade na execução das normas. Essa preferência por abordagens convencionais é motivada pelo fato de que as estruturas tradicionais de governança têm sido testadas e refinadas ao longo do tempo, demonstrando sua eficácia na gestão de empresas de grande porte (ROSSETTI; ANDRADE 2014).

Os autores destacam a necessidade de reconhecer a adequação dos modelos tradicionais de governança para atender às demandas específicas de grupos de países. No entanto, enfatiza que, em alguns setores, como as Organizações do Terceiro Setor, é crucial considerar modelos mais específicos de governança. Essa distinção ressalta a complexidade e as particularidades presentes em determinados segmentos, que podem não ser completamente abordadas pelos modelos tradicionais.

Os modelos tradicionais de governança frequentemente se baseiam em princípios amplamente aceitos e práticas consolidadas, proporcionando uma estrutura geral para a gestão eficiente e responsável. No entanto, ao lidar com setores altamente especializados, como as Organizações do Terceiro Setor, que estão sujeitas a regulamentações específicas e apresentam características únicas, os modelos tradicionais podem se mostrar limitados (ROSSETI; ANDRADE 2014).

Os modelos mais específicos de governança, por sua vez, são projetados para enfrentar os desafios e se alinhar às peculiaridades de setores específicos. No contexto das Organizações do Terceiro Setor, esses modelos podem incorporar diretrizes adaptadas às dinâmicas particulares dessas entidades, abordando questões como transparência, responsabilidade social e captação de recursos de uma maneira mais personalizada (ROSSETI; ANDRADE 2014).

Ainda segundo os autores, elas proporcionam uma clara hierarquia de autoridade, processos bem definidos e normas consolidadas, o que reduz a margem para erros e incertezas. Ademais, esses modelos tradicionais têm a capacidade de estabelecer relações de confiança entre os diversos stakeholders da empresa, incluindo acionistas, investidores e parceiros comerciais, fomentando assim um ambiente estável e previsível para os negócios. Portanto, a escolha por abraçar modelos tradicionais de governança reflete a busca por uma base sólida e confiável para a gestão corporativa, algo crucial em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e desafiador.

### **2.3.3 Governança Aplicada às Organizações do Terceiro Setor**

De acordo com o estudo de Mindlin (2009), a Governança Corporativa visa reduzir os conflitos de agência resultantes da separação entre propriedade e gestão nas organizações. Esses conflitos surgem devido ao potencial oportunismo do agente e à racionalidade limitada de ambas as partes envolvidas. Dessa forma, é impossível estabelecer contratos perfeitos que abranjam todas as contingências, o que aumenta o risco de exposição da riqueza do principal pelo agente. Portanto, é necessário implementar mecanismos de Governança para mitigar esses riscos.

No caso das organizações do Terceiro Setor, o principal é representado pelos associados, fundadores, doadores e financiadores, cujos recursos, ou seja, a riqueza, podem ser indevidamente expostos por agentes que agem em benefício

próprio ou com interesses divergentes dos da organização. Dessa forma, de acordo com os autores citados no estudo, a impossibilidade de estabelecer contratos perfeitos torna essencial a implementação de mecanismos de Governança nas organizações do Terceiro Setor.

Apesar dos avanços nos estudos sobre a Governança no Terceiro Setor, Cornforth (2011) alerta para a excessiva ênfase nos conselhos, negligenciando fatores como formas de governo, níveis de Governança e complexidade das estruturas. Ele ressalta que pouca importância tem sido dada à evolução desse tipo de organização e que a Governança no Terceiro Setor deve ser abordada de maneira mais abrangente, levando em consideração as influências tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo.

Como mencionado anteriormente, a Governança Corporativa surge com o objetivo de minimizar os conflitos de agência e direcionar, monitorar e incentivar as organizações a alcançarem seus objetivos de forma sustentável, ao mesmo tempo em que satisfazem os interesses dos *stakeholders*.

Conforme destacado por Lopes, Storto e Reicher (2019), existem três tratados internacionais incorporados pelo ordenamento jurídico brasileiro, que têm aplicabilidade no país: i) Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); ii) Convenção Interamericana contra a Corrupção, da Organização dos Estados Americanos (OEA); iii) Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC).

Além dessas convenções aprovadas pelo Brasil, organizações da sociedade civil sem fins lucrativos (OSC) estrangeiras ou brasileiras que atuam no país e possuem relações jurídicas de participação, cooperação ou financiamento com empresas, organizações ou governos de outros países, geralmente precisam cumprir as leis desses locais.

No âmbito da legislação nacional, em 23 de março de 1999 foi sancionada a Lei nº 9.790/1999, conhecida como a Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que desempenha um papel importante na história das organizações do terceiro setor. Essa lei trata da qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público. Além disso, ela institui e disciplina o termo de parceria, estabelecendo diversas providências (BRASIL, 1999). A legislação também

estabelece que as OSCIPs devem seguir práticas de Governança baseadas em princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência.

A conformidade legal nas organizações do terceiro setor requer que elas estejam em conformidade com estatutos que abrangem objetivos sociais, execução das atividades, responsabilidades dos dirigentes e destino do patrimônio em caso de dissolução. Além disso, elas devem prestar contas das metas, resultados, desempenho, recursos repassados e despesas realizadas.

A prestação de contas é realizada por meio de relatórios específicos e demonstrações financeiras que devem seguir as Normas Brasileiras de Contabilidade e passar por auditoria independente. Essas organizações também têm a obrigação de divulgar amplamente, para a sociedade e aos órgãos fiscalizadores, os documentos relacionados aos termos de parceria e os relatórios de prestação de contas (BRASIL, 1999).

Com o objetivo de fortalecer a transparência, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) entrou em vigor em 16 de maio de 2012. Essa lei regulamentou o direito constitucional de acesso às informações públicas por parte de qualquer cidadão. Ela estabeleceu mecanismos para que pessoas físicas ou jurídicas possam obter informações públicas dos órgãos e entidades, dentro de prazos razoáveis e sem a necessidade de justificativa prévia (LOPES, STORTO, REICHER, 2019).

No caso das organizações do terceiro setor, a referida lei determinou a obrigatoriedade de transparência em seus sites, fornecendo uma série de informações relacionadas a contratos e parcerias estabelecidas com o poder público, incluindo a destinação dos recursos públicos recebidos=:

Art. 2º Aplicam-se as disposições desta lei, no que couber, às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres. Parágrafo único. A publicidade a que estão submetidas as entidades citadas no caput refere-se à parcela dos recursos públicos recebidos e à sua destinação, sem prejuízo das prestações de contas a que estejam legalmente obrigadas. (BRASIL, 2014).

Além disso, a regulamentação do Decreto Federal nº 7.724/2012 estabelece que a transparência passiva, que consiste em responder às solicitações dos cidadãos, deve ser exercida pelo órgão público repassador. Por outro lado, a transparência ativa impõe obrigações de publicidade às Organizações do Terceiro

Setor (OTS), determinando um conjunto mínimo de informações a serem divulgadas em seus sites, conforme descrito no artigo 63º do referido decreto:

- I - cópia do estatuto social atualizado da entidade;
  - II - relação nominal atualizada dos dirigentes da entidade; e
  - III - cópia integral dos convênios, contratos, termos de parcerias, acordos, ajustes ou instrumentos congêneres realizados com o Poder Executivo federal, respectivos aditivos, e relatórios finais de prestação de contas, na forma da legislação aplicável.
- § 1º As informações de que trata o caput serão divulgadas em sítio na *Internet* da entidade privada e em quadro de avisos de amplo acesso público em sua sede. (BRASIL, 2012).

Após a aprovação da Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (OSC), e suas alterações pela Lei nº 13.204/2015, houve um reforço nas ferramentas de transparência e democratização no acesso a editais públicos, visando aumentar o controle público e social sobre as parcerias entre o Estado e as OSC (AGUERRE, 2019). Essa legislação, de acordo com Lopes, Storto e Reicher (2019), estabelece obrigações que valorizam as organizações, atendendo às demandas de combate à corrupção por meio de regras de transparência ativa obrigatória e aprimoramento dos controles para a realização de parcerias, com ênfase nos resultados alcançados.

A Lei nº 13.019/2014 também demonstra preocupação com possíveis desvios de recursos ou desvio de finalidade por parte das OSCs. Além de incluir um capítulo dedicado aos atos de improbidade administrativa, ampliando as disposições da Lei nº 8.429/1992, estabelece a criação de um canal de denúncias. A Administração Pública é responsável por divulgar, por meio da internet, os meios pelos quais é possível apresentar representações sobre a aplicação inadequada dos recursos transferidos (BRASIL, 2014).

Em conformidade com a legislação brasileira, a busca pela conformidade não apenas garante o cumprimento das leis, mas também fortalece institucionalmente as OSCs, proporcionando subsídios de defesa por meio da identificação e da gestão de riscos em um ambiente jurídico e institucional incerto (LOPES; STORTO; REICHER, 2019). Segundo os autores, isso implica que as organizações devem tomar medidas para garantir que suas práticas e atividades sejam capazes de prevenir, identificar e punir de forma adequada dirigentes, funcionários ou colaboradores que ajam de forma inadequada ou sem integridade.

A legislação aplicada às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) impõe diversas obrigações às organizações, representando um risco

significativo de conformidade. O não cumprimento dessas obrigações, previstas em lei ou no termo de parceria, pode resultar na desqualificação da OSCIP ou na rejeição de suas contas pelos órgãos competentes. Nesse sentido, a implementação de práticas de governança pode mitigar esse risco e fornecer uma garantia razoável de continuidade.

É evidente que cumprir de forma consistente o marco regulatório das OSCs, especialmente quando há parcerias com o poder público, exige a adoção e o aprimoramento das boas práticas de governança, levando em consideração a natureza das atividades desempenhadas (DE CASTRO, 2016). Portanto, cabe às OSCs implementarem uma estrutura de governança adequada ao seu porte e às suas atividades, a fim de garantir o cumprimento das recomendações legais e das boas práticas de governança, de maneira sustentável.

#### **2.3.4 Princípios da Governança Aplicados às OSCIPs**

A base fundamental de um modelo de governança corporativa eficaz nas organizações do terceiro setor reside na adoção de princípios de governança, juntamente com uma liderança íntegra e efetiva no topo da organização. Esses elementos moldam a cultura das organizações e, em última análise, seu desempenho, incentivando a adesão voluntária a esses princípios, mediante práticas adaptadas às características de cada organização. Isso agrega valor e cria um ambiente saudável, com efeitos positivos na atração de novos investimentos (SILVEIRA, 2015).

No contexto dos princípios de governança, o Relatório de Cadbury<sup>8</sup> identifica três princípios que posteriormente foram adotados em códigos de conduta ao redor do mundo: transparência, integridade e prestação de contas (SILVEIRA, 2015). À OCDE (2004), por sua vez, o Relatório de Cadbury apresentou os seguintes princípios de governança: direitos dos acionistas, tratamento equitativo dos acionistas, papel dos *stakeholders*, divulgação e transparência, e responsabilidade do Conselho. No caso das organizações do terceiro setor, particularmente, os associados são considerados acionistas. Silveira (2015) conceitua esses cinco princípios mencionados, de acordo com o Quadro 3.

---

<sup>8</sup> Documento publicado em 1992 pelo Comitê de Governança Corporativa do Reino Unido, presidido por Sir Adrian Cadbury, estabelecendo princípios para aprimorar a governança corporativa nas empresas britânicas (IBGC, 2016).

Quadro 3 - Princípios da Governança Corporativa segundo a OCDE (2004).

Princípios	Descrição
Direitos dos acionistas	A proteção dos direitos dos acionistas, incluindo seu direito de influenciar o comportamento das companhias, deve ser assegurado.
Tratamento equitativo de todos os acionistas	Todos os acionistas, incluindo estrangeiros, devem ser tratados de forma justa pelos sócios controladores, conselhos de administração e diretores.
Papel das partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )	Os direitos das partes interessadas devem ser protegidos por leis (direito do trabalho, direito ambiental etc.).
Transparência	A divulgação das informações financeiras e não financeiras deve ser um dos principais pilares da boa Governança Corporativa.
Papel do conselho de administração	O conselho deve ser o principal mecanismo de monitoramento dos executivos e responsável pela definição da estratégia da companhia.

Fonte: Silveira (2015), com base em OCDE (2004).

Os princípios de boa governança corporativa apresentam algumas semelhanças na literatura consultada, apesar das diferenças decorrentes da legislação e dos órgãos normativos de cada país, bem como das entidades independentes. Inicialmente direcionados às organizações empresariais, esses princípios podem ser adaptados para aplicação em organizações do terceiro setor, incluindo OSCIPs, devido aos interesses legítimos de diversos *stakeholders*, como governo, doadores e usuários dos serviços (MILANI FILHO; MILANI, 2011).

De acordo com o IBGC (2016), as boas práticas de governança corporativa transformam princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses para preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização. Isso facilita o acesso a recursos, contribui para a qualidade da gestão, longevidade e bem comum. Com base nesse alinhamento, o IBGC adota e recomenda quatro princípios básicos amplamente difundidos no Brasil, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Princípios da Governança Corporativa segundo o IBGC.

Princípios	Descrição
Transparência ( <i>disclosure</i> )	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.
Equidade ( <i>stakeholders</i> )	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas ( <i>accountability</i> )	Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa ( <i>compliance</i> )	Os agentes de Governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazo.
--	---

Fonte: Adaptado de IBGC (2016).

De acordo com a OCDE (2004), salienta-se que a transparência consiste em fornecer prontamente informações qualitativas e quantitativas claras, relevantes e compreensíveis aos usuários, para que possam tomar decisões informadas sobre os riscos e atividades da organização, mesmo que isso possa colocar a organização em risco perante a concorrência. Dessa forma, os princípios de prestação de contas e transparência estão integrados, uma vez que a prestação de contas é um instrumento de transparência no processo de gestão, seja por obrigação ou por iniciativa voluntária (GIMENES, 2010, p. 137).

O Terceiro Setor é composto por organizações sem fins lucrativos que recebem subvenções, repasses e doações de pessoas físicas, jurídicas e órgãos públicos para financiar suas ações sociais. Ao prestar contas sobre a utilização desses recursos, a organização demonstra a seriedade de suas ações perante a comunidade, conquistando confiança, fidelidade e atraindo novos contribuintes (SCHULZ; SILVA; SILVA, 2017).

Portanto, depreende-se que a governança corporativa promove melhorias na gestão e redução de práticas antiéticas e ilegais, fundamentada nos princípios de transparência (informações claras e precisas), equidade (tratamento igual para todas as partes envolvidas), prestação de contas (sobre todos os atos e decisões) e responsabilidade social (preservação do legado das organizações) (SCHULZ; SILVA; SILVA, 2017).

### **2.3.5 Pilares e Práticas da Governança Aplicados às OSCIPs, segundo o IBGC**

Com base nas orientações do Guia das Melhores Práticas para as Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações (IBGC, 2016)<sup>9</sup>, são recomendadas algumas práticas fundamentais, agrupadas em pilares da Governança. Esses pilares são: i) definição da missão e conformidade com as leis;

<sup>9</sup> Não há na literatura e nos órgãos vigentes um guia específico para Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), portanto, O Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais surgiu como resposta a essa demanda e se tornou um instrumento fundamental para orientar organizações da sociedade civil devido à forte correlação.

ii) formas de constituição e órgão superior; iii) órgão colegiado superior; iv) gestão organizacional; v) auditoria independente; vi) conselho fiscal; e vii) conduta ética, gestão de conflitos de interesse e divulgação de informações.

Ao longo desta seção, serão abordados o conceito, a importância e o papel de cada pilar, no contexto das melhores práticas para as Organizações do Terceiro Setor, com ênfase no Guia das Melhores Práticas para as Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações (IBGC, 2016)

#### *2.3.5.1 Missão, denominação da marca e respeito às leis*

O pilar relacionado à missão, denominação da marca e respeito às leis, reforça o propósito das associações e fundações, especialmente voltado para o interesse público e para a promoção de causas relevantes, como a assistência social, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988. Uma boa prática é expressar claramente os objetivos no estatuto social, refletindo de maneira abrangente a missão da organização e as atividades a serem desenvolvidas (IBGC, 2016).

Quanto à denominação e à marca dessas entidades, que são pessoas jurídicas de direito privado, é recomendado utilizar nomes próprios e exclusivos. A criação independente da marca, desvinculada de nomes ou denominações relacionadas a pessoas físicas ou empresas apoiadoras, incluindo apoio financeiro, é uma boa prática. É importante manter a independência e a autonomia na identificação e uso da marca, evitando questões de cessão de uso e danos à imagem da organização por associação com marcas não confiáveis (IBGC, 2016).

Embora essas organizações tenham objetivos voltados para o bem comum, é fundamental que cumpram todas as leis e as normas aplicáveis à sua área de atuação. É necessário obter todos os documentos legais e formais exigidos pelos órgãos competentes, tanto no início, quanto durante a continuidade das atividades. A conformidade com a legislação pertinente e a prestação de contas a todas as partes interessadas (*stakeholders*) são aplicáveis a essas organizações, independentemente do tamanho e do estágio de desenvolvimento (IBGC, 2016).

### *2.3.5.2 Formas de constituição e órgão superior*

As associações são compostas por pessoas físicas ou jurídicas que se unem em busca de um objetivo comum. Essas pessoas, chamadas de associados, formam a assembleia geral ou assembleia de associados, que é considerada o órgão superior dentro da estrutura de governança. Por meio da assembleia de constituição, os associados aprovam o estatuto social, que regula a pessoa jurídica, e também elegem o Conselho de administração ou Conselho deliberativo, bem como o Conselho fiscal. A assembleia também é responsável por aprovar o planejamento estratégico, o orçamento e os relatórios anuais. O Conselho de administração tem como missão agilizar e facilitar as decisões estratégicas da organização (IBGC, 2016).

No caso das fundações não empresariais, a constituição ocorre por meio de um instituidor, que pode ser uma pessoa física ou jurídica, e tem o objetivo de instituir uma fundação a partir do patrimônio para fins coletivos ou públicos. O instituidor realiza a doação dos bens por meio de escritura pública ou testamento, especificando a finalidade da fundação. Após a lavratura da escritura, é elaborado o estatuto social, que regerá a pessoa jurídica, e será encaminhado para aprovação do Ministério Público.

O Ministério Público tem a responsabilidade de supervisionar as atividades realizadas pelas fundações, garantindo o cumprimento da vontade do instituidor, conforme estabelecido no artigo 66 do Código Civil (BRASIL, 2002). Dessa forma, as fundações devem prestar contas anualmente, apresentando informações econômico-contábeis e um relatório das atividades desenvolvidas. Vale ressaltar que as fundações não possuem associados, portanto, não há assembleia geral de associados. O Conselho curador ou Conselho superior deliberativo é o órgão máximo nessas organizações e deve funcionar de maneira transparente e eficiente, garantindo agilidade nas tomadas de decisões estratégicas (IBGC, 2016).

### *2.3.5.3 Órgão colegiado superior*

Dentro da estrutura das organizações do terceiro setor, as OSCIPs têm a previsão estatutária de um conselho, um órgão colegiado que funciona como instância superior de deliberação. Esse conselho tem a responsabilidade de

absorver as atribuições que não são exclusivas da assembleia geral, no caso das associações, e direcionar estrategicamente as organizações, garantindo o cumprimento de suas finalidades estatutárias e buscando sua sustentabilidade e longevidade. Esse órgão pode receber diferentes denominações, como conselho de administração, conselho deliberativo ou gestor, dependendo da organização, enquanto nas fundações é chamado de Conselho Curador. É importante ressaltar que o conselho não deve ser confundido com outras instâncias de governança, como conselho consultivo, conselho fiscal, comitês ou comissões (IBGC, 2016).

O conselho é considerado um órgão de controle, pois desempenha atividades de gestão e apoio, geralmente com um número maior de membros em comparação ao conselho fiscal. Suas funções incluem o controle dos recursos humanos, orçamentos e revisões dos planos anuais, análise e aprovação dos relatórios da organização, como o balanço geral. Além disso, deve garantir o cumprimento das normas da organização, leis e objetivos gerais, utilizando recursos como contabilidade, auditorias e regulamentos internos de recursos humanos. O conselho atua como agente que promove boas práticas de governança corporativa, direta ou indiretamente (MARTINS; MARTINS, 2014).

Esse órgão desempenha um papel essencial nas OSCIPs, e a escolha dos membros para compor o conselho é uma tarefa desafiadora. É necessário selecionar pessoas estratégicas, competentes, disponíveis e alinhadas com o propósito da entidade. Além disso, é importante que os conselheiros possuam habilidades de gestão, para alcançar os objetivos sociais, estabelecendo metas realistas de acordo com a realidade da organização. O principal gestor deve ter a capacidade de otimizar a alocação e uso dos recursos da organização para atingir seus objetivos (FONTES FILHO, 2016, p. 275).

O IBGC (2016) recomenda algumas práticas principais relacionadas ao pilar do órgão colegiado superior, levando em consideração as particularidades entre associações e fundações:

- i. Estrutura do conselho composto de cinco a onze membros, com competências requeridas ao desempenho de suas funções, eleitos com mandato de até dois anos;
- ii. Existência de conselheiros independentes;
- iii. Segregação de função entre as pessoas que ocupam o cargo de presidente do conselho e da diretoria executiva;
- iv. Realizar reuniões periódicas, convocadas com antecedência, com pauta e documentações auxiliares disponibilizadas de forma clara e tempestiva, com as deliberações dessas reuniões devidamente registradas em atas;

- v. Exercer suas funções pertinentes ao seu cargo de forma voluntária, não recebendo nenhum benefício, mesmo que indireto, salvo valores destinados a custear ou reembolsar despesas incorridas no exercício de suas atribuições;
- vi. Zelar pelos valores e propósitos institucionais, assegurando o cumprimento dos fins sociais da entidade, orientando a diretoria executiva no sentido de atender os objetivos estratégicos da organização, prezando pela sustentabilidade dessa;
- vii. Submeter as propostas de alterações estatutárias e garantir a prestação de contas tempestiva aos órgãos competentes, no caso das fundações ao Ministério Público. (IBGC, 2016, p 41).

Dessa maneira, o conselho exerce um papel crucial como elo sólido entre a missão da organização, a gestão e as diversas partes interessadas, oferecendo orientação e monitoramento na execução da estratégia, alinhada com a missão, e tomando decisões em prol do melhor interesse da entidade.

#### 2.3.5.4 *Gestão Organizacional*

O pilar de gestão organizacional possui um papel essencial na implementação da estratégia das organizações do terceiro setor e, assim como o próprio setor, está evoluindo e incorporando novas abordagens na gestão dos negócios sociais.

De acordo com De Castro (2016), a administração dessas entidades, que anteriormente era caracterizada por certa falta de profissionalismo, está cada vez mais adotando técnicas modernas de gestão e controle, com foco em transparência, prestação de contas, equidade e conformidade legal. A transparência na prestação de contas não é mais vista apenas como uma obrigação fiscal, mas sim como uma responsabilidade social perante os *stakeholders*.

Gerir ou administrar uma organização não é uma tarefa simples. O IBGC (2016) destaca algumas funções básicas nesse processo:

Planejar, organizar, dirigir e controlar um conjunto de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos da organização. Trata-se, pois, dos processos para exercer tais funções básicas de forma eficaz (alcance de metas com menor esforço) e eficiente (alcance de objetivos com menor apropriação de recursos), por meio de pessoas e tecnologia. (IBGC, 2016, p. 55).

No que se refere à estrutura executiva, a liderança é exercida por um profissional principal, cuja designação pode variar, podendo ser chamado de

"executivo-chefe", "diretor-presidente", "secretário-geral", "diretor-geral" ou "superintendente". O papel desse executivo principal é atuar como um elo entre as equipes executivas e técnicas, os conselhos e outros órgãos estatutários. Ele é responsável por prestar contas aos órgãos superiores da administração e por representar a entidade, executando as diretrizes estabelecidas. Cada executivo e técnico é individualmente responsável pelas suas funções de gestão e deve prestar contas, regularmente, ao executivo principal (IBGC, 2016).

É importante destacar que a seleção da estrutura executiva e o alinhamento dos interesses organizacionais devem ser feitos com cautela, levando em consideração não apenas os requisitos técnicos, mas também a conduta ética do profissional, a fim de evitar os riscos apontados pela Teoria da Agência. De Castro (2016, p. 114) reforça essa preocupação: "*embora as entidades do Terceiro Setor não distribuam lucros financeiros, existe uma relação de agência entre os gestores da organização (agentes) e seus doadores e voluntários (principais)*". Conforme apresentado pelo marco regulatório, a gestão executiva é responsável por desenvolver e propor, para aprovação formal, um sistema de controles internos que monitoram o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, bem como os riscos de não conformidade com as normas estabelecidas e a legislação aplicável.

De acordo com De Castro (2016), as organizações são conscientes da necessidade de implementar uma política efetiva de conformidade (*compliance*), pois é impossível estabelecer mecanismos eficazes de governança na ausência dela, o que fortalece os controles internos e mitiga os riscos de prejuízos às atividades, à reputação e à aplicação de sanções diversas.

Além dos requisitos legais, a contabilidade desempenha um papel fundamental na boa gestão da organização. Os princípios gerais e as Normas Brasileiras de Contabilidade, especialmente aquelas aplicáveis às organizações sem fins lucrativos, devem ser estritamente seguidos. A contabilidade deve ser mantida atualizada constantemente para permitir uma gestão proativa e um controle adequado do planejamento orçamentário.

As práticas contábeis e de gestão, incluindo o planejamento estratégico e orçamentário, devem receber atenção por parte das organizações, especialmente das OSCIP, considerando os desafios enfrentados na captação de recursos necessários para sustentar as atividades. Lengler, Cruz e Jacobsen (2017)

destacam que o planejamento pode contribuir significativamente para alcançar os objetivos e maximizar o potencial da organização.

#### *2.3.5.5 Auditoria Independente*

As práticas de gestão, especialmente aquelas relacionadas à conformidade, confiança e reputação, devem ser deliberadas, aprovadas e monitoradas. Por isso, a auditoria externa é um mecanismo crucial de controle, além de promover a transparência em todas as etapas do processo.

É recomendado que todas as organizações do terceiro setor contratem serviços de auditoria externa, levando em consideração as obrigações legais e as restrições financeiras. Essa prática tem como objetivo aumentar a confiabilidade das demonstrações financeiras para os usuários, pois é realizada em conformidade com a estrutura de relatórios financeiros aplicável. Vale ressaltar que os auditores independentes têm a responsabilidade intrínseca de revisar e avaliar os controles internos da entidade, resultando em um conjunto de recomendações para aprimorar esses controles (IBGC, 2016).

A auditoria independente deve reportar ao conselho eventuais deficiências e falhas significativas relacionadas à aplicação das políticas contábeis e aos processos internos, bem como aos riscos aos quais a organização está exposta (IBGC, 2016). Além disso, a empresa de auditoria contratada deve possuir competência e qualificação adequadas para desempenhar o trabalho e garantir, anualmente, por meio de documento escrito, sua independência em relação à organização (IBGC, 2016).

#### *2.3.5.6 Conselho Fiscal*

O mencionado pilar deve ser estabelecido no estatuto como uma prática sólida de governança, sendo de caráter contínuo. Sua constituição é obrigatória para as OSCs que possuem qualificação como OSCIP, conforme estabelecido no inciso III do artigo 4º da Lei n. 9.790/1999, que requer a "*criação de um conselho fiscal ou órgão similar, com competência para analisar os relatórios de desempenho financeiro e contábil, bem como as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para as instâncias superiores da entidade*" (BRASIL, 1999).

Segundo as recomendações do IBGC (2016), é recomendado que o Conselho Fiscal seja composto por três membros titulares independentes, que não façam parte do corpo da entidade, exercendo suas funções de forma voluntária. O estatuto social deve prever a forma de eleição, posse e mandato desses membros, aos quais são atribuídas as seguintes responsabilidades:

- i. Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial a missão;
- ii. Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela entidade;
- iii. Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- iv. Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar em seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação do órgão superior;
- v. Opinar sobre as propostas dos demais órgãos da administração a serem submetidas ao órgão superior, relativas às operações patrimoniais relevantes;
- vi. Denunciar, por qualquer de seus membros, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e demandar providências ao conselho;
- vii. Convocar a assembleia geral quando julgar necessário, na forma do estatuto social, no qual se recomenda que esteja prevista esta prerrogativa. (IBGC, 2016, p. 67).

O Conselho Fiscal exerce um papel fundamental no sistema de governança, garantindo os princípios da transparência e prestação de contas por meio da sua independente fiscalização de eventuais atos administrativos que possam afetar o patrimônio das OSCIPs.

#### *2.3.5.7 Conduta, conflito de interesse e divulgação das informações*

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC 2015) ressalta a importância de um código de conduta na elevação da confiança interna e externa na organização, valorizando sua reputação e imagem. É essencial que esse código seja escrito, distribuído aos funcionários e colaboradores, e esteja disponível ao público em geral. A participação e discussão de todas as áreas da organização durante sua elaboração são recomendadas.

A falta de práticas relacionadas ao conflito de interesse tem afetado a imagem das OSCs brasileiras. Casos de má utilização de recursos públicos e percepções negativas destacadas em comissões parlamentares de inquérito têm gerado desconfiança pública em relação ao setor da sociedade civil organizada. Essa

desconfiança resultou em propostas de leis cada vez mais rígidas e inadequadas à realidade das organizações. É fundamental fortalecer esse pilar e adotar medidas para evitar conflitos de interesse e preservar a credibilidade do terceiro setor (LOPES; STORTO, REICHER, 2019).

É fundamental que as organizações do terceiro setor zelem pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades, a fim de minimizar possíveis conflitos de interesse. O conflito de interesse ocorre quando uma pessoa tem interesses específicos além dos interesses da entidade em questão. Nesse sentido, é importante estabelecer alçadas de decisão para cada instância, garantindo uma gestão transparente e objetiva (IBGC, 2016).

A divulgação de informações desempenha um papel crucial na governança corporativa do terceiro setor. Essa responsabilidade deve ser atribuída ao Executivo principal ou a alguém designado por ele, assegurando uma comunicação equitativa para todos os públicos de forma cooperativa e construtiva. É essencial que as informações divulgadas sejam pautadas por princípios como comparabilidade, confiabilidade, relevância e clareza. Dessa forma, reforça-se o princípio da transparência, garantindo um processo sistemático e consistente de divulgação das informações (IBGC, 2016).

As estruturas de governança aplicadas às organizações do terceiro setor, como OSCIP, associações e fundações, possuem particularidades, mas ainda mantêm os princípios gerais de governança presentes em todas as organizações. Essas estruturas também enfatizam práticas de governança específicas para esse grupo de entidades, com foco na gestão estratégica, transparência e prestação de contas.

De acordo com Scholte (2017), a mudança dessa realidade depende da conscientização, cultura e atitude. É importante compreender que a governança é um conjunto de processos essenciais para uma gestão bem-sucedida das atividades, envolvendo a Assembleia, o Conselho, a Diretoria Executiva e os Órgãos de Controle. A transparência, um princípio-chave da governança corporativa, é alcançada por meio do disclosure eficaz, em que a divulgação de informações abrange não apenas os aspectos financeiros, mas também práticas de gestão, estratégias, riscos e desempenho da empresa. Ao fornecer uma visão completa e clara de suas operações, as empresas estabelecem a confiança de seus stakeholders, demonstrando um compromisso com a integridade e a responsabilidade (SCHOLTE, 2017).

## 2.4 DISCLOSURE

Deve-se salientar que, primeiramente, para o entendimento da divulgação (ou evidenciação), reporta-se ao termo na língua inglesa, *Disclosure*. Conforme esclarece Goulart (2003, p. 58), “o *Disclosure* pode ser entendido como o oposto de fechamento, significando a ‘abertura’ da empresa por meio da divulgação de informações, garantindo a transparência corporativa diante do público e dos participantes de mercado”. Portanto, neste trabalho, os termos divulgação, evidenciação e *Disclosure* são tratados como sinônimos.

O *Disclosure*, para Mota e Pinto (2017), compreende todas as informações significativas e úteis para a tomada de decisões, dividido em *Disclosure* Compulsório (legalmente exigido) e *Disclosure* Voluntário (informações extras e que proporcionam maior transparência). Para esta pesquisa, será considerado o *Disclosure* Voluntário, visto que a maioria das informações obrigatórias são de cunho contábil e, no caso da governança como estratégia, as informações pontuais, preventivas e que possam ser visualizadas e disseminadas rapidamente, são essenciais para todos os *stakeholders*, principalmente os cidadãos.

Segundo Gimenes (2010), ao produzir e divulgar as informações, deve-se considerar todas as possíveis consequências originadas por esse processo, pois a divulgação pode influenciar o comportamento dos usuários, afetando a percepção dos agentes econômicos em relação ao risco que a empresa oferece, influenciando no processo de alocação de recursos e estabelecimento dos preços dos títulos. Considerando que apenas a evidenciação obrigatória reduz a quantidade de informações em relação à evidenciação voluntária, e que os gestores têm acesso exclusivo, possibilitando que eles (os gestores) se beneficiem do conhecimento de informações privilegiadas, a divulgação de informações pode reduzir os custos de agência associados à expropriação de informações sobre a situação da firma em relação aos demais *stakeholders* (SILVEIRA, 2015).

Rufino e Monte (2014) afirmam que há duas vertentes de divulgação: a obrigatória e a voluntária. Segundo os autores, as divulgações obrigatórias possuem um padrão de exigência elaborado pelos órgãos reguladores e expresso em lei para serem divulgadas. No entanto, as divulgações voluntárias, além de não estarem

previstas em lei, estão relacionadas a variáveis endógenas da empresa, ou seja, estão sujeitas ao julgamento dos gestores por realizá-la ou não.

A divulgação voluntária de informações pode ser explicada por alguns fatores determinantes. No Quadro 5, relacionam-se quatro trabalhos, dois internacionais (artigo 1: SULAIMAN; ABDULLAH; FATIMA, 2014; artigo 2: LIU; ANBUMOZHI, 2009) e duas publicações nacionais (artigo 3: ROVER et al., 2012; artigo 4: BRAGA; OLIVEIRA; SALOTTI, 2009), que investigaram os potenciais fatores determinantes da divulgação de informações. No quadro, apresentam-se fatores testados pelos quatro estudos e, posteriormente, as variáveis indicadas com resposta “sim” foram consideradas aceitas como fatores determinantes pelos autores após os testes em suas pesquisas.

Quadro 5 - Fatores determinantes testados em estudos sobre *Disclosure*.

<b>Fatores determinantes / variáveis</b>	<b>Artigo 1</b>	<b>Artigo 2</b>	<b>Artigo 3</b>	<b>Artigo 4</b>
Tamanho	Sim	Sim	Sim	Sim
Desempenho da empresa	Sim	Sim	Sim	Sim
Participação acionária	Sim	Sim	Não	Sim
Endividamento	Sim	Não	Não	Não
Governo	Não	Sim	Não	Não
Tempo como empresa de capital aberto	Não	Sim	Não	Não
Localização	Não	Sim	Não	Não
Capacidade de aprendizagem	Não	Sim	Não	Não
Sustentabilidade	Não	Não	Sim	Não
Auditoria	Não	Não	Sim	Não
Internacionalização	Não	Não	Sim	Não
Relatório de sustentabilidade	Não	Não	Sim	Não
Natureza da atividade da empresa	Não	Não	Não	Sim
Riqueza criada	Não	Não	Não	Sim
Governança corporativa	Não	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No Quadro 5, os fatores determinantes (ou variáveis) denominados tamanho e desempenho da empresa constam como hipóteses, nos quatro artigos pesquisados. A variável “tamanho” foi aceita em todos os artigos, afirmando para os casos analisados que, quanto maior for a empresa, mais informações de ordem ambiental ela divulgará no mercado. O fator determinante desempenho da empresa, mensurado pela rentabilidade, foi mencionado em todos os artigos analisados, mostrando que as empresas analisadas por estes estudos divulgam seus resultados, mas não divulgam necessariamente informações de ordem ambiental e relatórios de sustentabilidade de maneira satisfatória, evidenciando que por apresentarem maior rentabilidade sem a divulgação dessas informações, para ser sustentável a mesma

teria que diminuir sua receita por conta de gastos com uma gestão mais sustentável, não sendo o objetivo da gestão. A variável endividamento também não obteve consenso entre todos os trabalhos, sendo confirmada como fator determinante apenas no artigo de Sulaiman, Abdullah e Fatima (2014). Além dessas, sustentabilidade e relatório de sustentabilidade correspondem a outras duas variáveis analisadas e que estão diretamente relacionadas ao tema desta pesquisa.

## **3 Procedimentos Metodológicos**

---

Nessa seção, serão apresentadas as definições operacionais dos termos e variáveis utilizados nesta pesquisa, bem como delineamento da pesquisa, seleção da amostra, coleta e análise de dados.

A Metodologia que desenvolve a pesquisa é o estudo dos instrumentos usados, caminhos percorridos e diretrizes cognitivas para se fazer ciência e, também, problematiza criticamente seus limites quanto ao conhecimento absoluto (DEMO, 1995). Ainda segundo o autor, devido ao caráter metodológico, aceita-se que tudo em relação à ciência é absolutamente discutível, principalmente nas ciências sociais aplicadas. As explicações da realidade em volta do estudo proposto são eficazes, e somente são, por meio do uso bem aplicado dos métodos e das definições dos objetos e sujeitos, com origem na formulação do problema da pesquisa, sendo este, fruto de inquietações e necessidades da explicação de uma ou mais questões não respondidas (DEMO, 1995).

Dessa forma, esta seção apresenta o delineamento metodológico utilizado para responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos preestabelecidos, sendo necessário realizar a classificação devida do tipo de pesquisa, quanto a seus objetivos, natureza e procedimentos de investigação. Após essa etapa, são definidos a população, a amostra e os procedimentos metodológicos de coleta e análise dos dados.

### **3.1 Definição Constitutiva e Operacional dos Termos e Variáveis**

No âmbito deste estudo, é fundamental estabelecer uma definição constitutiva e operacional dos termos-chave utilizados, a fim de fornecer clareza e consistência conceitual ao longo do estudo. Nesse sentido, serão apresentadas as definições dos principais conceitos abordados: governança corporativa, divulgação de informações voluntárias e terceiro setor.

Ao estabelecer uma definição constitutiva e operacional clara desses termos, este estudo visa fornecer uma base sólida para a análise e compreensão dos aspectos relacionados à governança corporativa e à divulgação de informações voluntárias no terceiro setor. A presente pesquisa tem como objetivo mensurar a governança corporativa em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse

Público por meio de um questionário composto por 60 perguntas, respondido por gestores e colaboradores internos e externos da entidade.

### **3.1.1 Termos de Mensuração da Governança Corporativa**

Para fins desta pesquisa, governança corporativa refere-se às práticas, políticas e estruturas de controle e gestão adotadas pela OSCIP para garantir transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade na condução de suas atividades. A governança corporativa será mensurada por meio do questionário respondido pelos gestores, que abordará diferentes aspectos relacionados aos pilares da governança, tais como estrutura de governança, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

### **3.1.2 Questionário**

O questionário foi elaborado pelo autor deste estudo, baseado nos pilares de governança preconizados pelo IBGC (2016), com o propósito de avaliar a percepção dos gestores e colaboradores sobre a governança corporativa na OSCIP. Ele consiste em um conjunto de 60 perguntas, sendo cada pergunta relacionada a um aspecto específico da governança corporativa. As respostas às perguntas foram registradas em uma escala de Likert, em que os gestores poderão expressar seu grau de concordância ou discordância com afirmações relacionadas à governança corporativa. A escala de Likert adotada possui cinco níveis: "Discordo Totalmente", "Discordo Parcialmente", "Nem concordo, Nem discordo", "Concordo Parcialmente" e "Concordo Totalmente".

A utilização da escala de Likert permite a obtenção de dados quantitativos que serão analisados estatisticamente para aferir o nível de governança corporativa na OSCIP. Cada resposta será atribuída a um valor numérico correspondente à posição da escala Likert, variando de 1 a 5, possibilitando a quantificação das percepções dos gestores em relação aos pilares da governança.

A definição operacional dos termos e variáveis adotada nesta pesquisa busca garantir a clareza e a consistência na coleta e análise dos dados, permitindo a compreensão precisa das respostas fornecidas pelos gestores sobre a governança corporativa na OSCIP. Essa abordagem facilitará a obtenção de resultados

confiáveis e a comparação dos dados entre diferentes gestores, além de viabilizar a replicação da pesquisa em contextos similares.

É importante ressaltar que todos os gestores e colaboradores foram informados sobre a definição operacional dos termos e variáveis antes de responderem ao questionário, a fim de garantir a compreensão adequada das perguntas e minimizar possíveis ambiguidades ou interpretações equivocadas.

### **3.2 Delineamento da Pesquisa**

Já estabelecido o objetivo de pesquisa, este estudo caracteriza-se como exploratório, em função da temática abordada no referencial teórico, associado ao objetivo de pesquisa que é pouca explorada, além do que, pretende-se aprofundar os conceitos e as práticas de Governança aplicadas à OSCIP previamente escolhida para este estudo.

Para Andrade (2002), esse tipo de pesquisa tem como finalidade primária proporcionar ao usuário maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitando a delimitação do tema de pesquisa, formulação das hipóteses, orientação para fixação pré-estabelecida dos objetivos e ainda abordar com ineditismo um novo tipo de enfoque sobre o tema.

Nesta seção, em relação ao objeto de estudo, delinea-se, ainda, uma pesquisa de natureza descritiva, em que se pretende analisar as práticas de Governança adotadas pela OSCIP, sendo sua base os princípios e pilares descritos pelo IBGC.

A pesquisa descritiva caracteriza-se pela exposição das características da amostra selecionada e estudada, dessa forma, podendo-se estabelecer uma correlação entre os termos operacionais e as variáveis, utilizando questionário baseado na atuação da entidade para identificar sua natureza (VERGARA, 2006).

Para Gil (2016), neste tipo de pesquisa, há destaque na preocupação da obtenção, classificação, interpretação e análise dos dados coletados, sem viés ideológico que propicie a interferência ou a manipulação por parte do pesquisador, sendo uma das características mais importantes, deste tipo de pesquisa, a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, tais como os questionários.

Referente à abordagem do problema proposto neste estudo, a pesquisa é de natureza quantitativa, em que a abordagem da tipologia:

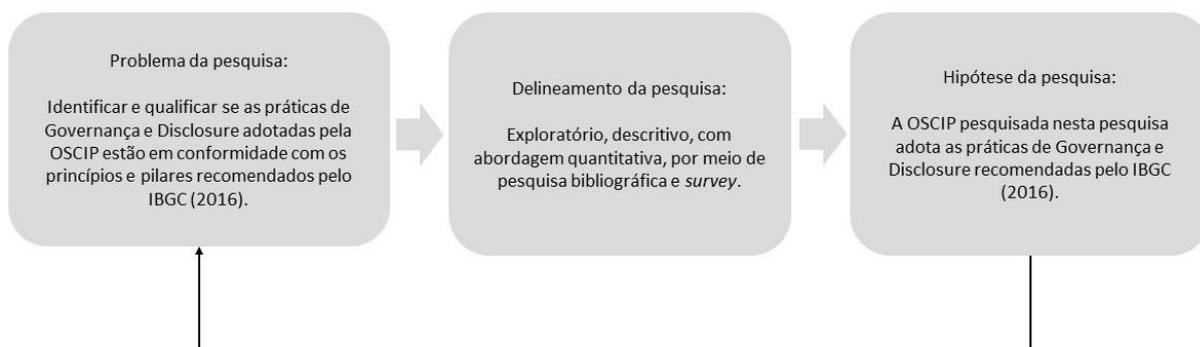
Caracteriza-se pela técnica da quantificação, tanto para as modalidades de coleta de informações, quanto em seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como média, percentual, desvio-padrão, até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 2017, p.70).

A abordagem quantitativa dos dados coletados é a forma mais adequada para compreender a natureza do fenômeno social proposto no objetivo do estudo, uma vez que visa proporcionar múltiplas possibilidades de manuseio dos resultados com amplitude, dando ênfase em pontos específicos e um panorama de contagem e magnitude em relação aos fenômenos abordados de maneira clara e objetiva (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Em relação aos procedimentos escolhidos, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, necessária para reunir todo o material de conhecimento público acerca do tema, bem como formular a questão problema e construção da hipótese de pesquisa. Ademais a esses itens, foi utilizada uma pesquisa de levantamento do tipo *survey*. Esse tipo de pesquisa se caracteriza pela interrogação direta e objetiva das pessoas a que se deseja conhecer o comportamento, procedendo-se assim, a solicitação das informações a um grupo significativo de pessoas que compõem a amostra da pesquisa, sobre o problema estudado, para em seguida, sob a análise quantitativa dos dados, obter as conclusões necessárias à pesquisa (GIL, 2016).

Conforme a Figura 4, este estudo tem objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto, sendo a partir do delineamento apresentado, que possui objeto de estudo de natureza exploratória e descritiva, com abordagem dos dados predominantemente quantitativa, realizada por meio da aplicação de pesquisa bibliográfica e por meio de acesso a dados primários através da aplicação de *survey*. Dessa forma, chega-se ao resultado da pesquisa, a partir da hipótese levantada, resultando em novas descobertas e questionamentos, que serão objeto de futuras investigações acerca do tema desta pesquisa.

Figura 4 - Delineamento da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

### 3.3 Sujeito da Pesquisa

Para Martins (2002), na pesquisa de caráter científico, tanto os conceitos, assim como as definições da população e da amostra utilizadas, são fundamentais para o estudo, principalmente quanto ao aspecto de exatidão dos dados obtidos. O conceito de população é intuitivo e *“trata do conjunto de indivíduos ou objetos que apresenta em comum determinadas características definidas para o estudo de determinado tema ou aspecto desconhecido”* (MARTINS, 2002, p. 43).

Para Cooper e Schindler (2003), define-se população como o conjunto que une todos os elementos sobre os quais se deseja fazer inferências e amostragem, levando em consideração a seleção dos elementos com características comuns entre si. Ainda segundo os autores, a premissa da amostragem é selecionar os elementos contidos em uma população para extração de conclusões acerca da mesma.

O presente estudo, de forma alinhada a esses conceitos, possui como sujeito de pesquisa o Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA), associação de direito privado, sem fins lucrativos e de duração indeterminado, qualificada juridicamente por órgão vigente como OSCIP, fundada em 1989 e que exerce trabalhos na formação de pessoas para atuação na transformação das circunstâncias econômicas, sociais, ambientais, culturais e políticas, e na promoção do desenvolvimento sustentável, com foco no campo.

Atua a partir de duas unidades pedagógicas, a sede localizada em Ibimirim-PE, às margens do Açude Poço da Cruz, e, em uma filial, localizada em Glória do Goitá-PE, no Campo da Sementeira. Para este estudo, selecionou-se a filial localizada no

Campo da Sementeira, município de Glória do Goitá, devido à maior proximidade com a Região Metropolitana do Recife, facilitando os deslocamentos para pesquisas de campo.

A caracterização do SERTA como uma organização de duração indeterminada reflete seu comprometimento contínuo com a causa que abraça. Ao concentrar seus esforços na formação de pessoas, o SERTA não apenas busca fornecer conhecimentos, mas também catalisar agentes de mudança capazes de influenciar positivamente as circunstâncias econômicas, sociais, ambientais, culturais e políticas.

Ao direcionar seu foco para o campo, o SERTA posiciona-se estrategicamente, reconhecendo a importância vital das comunidades rurais no contexto do desenvolvimento sustentável. A atuação da organização transcende fronteiras geográficas, exercendo um impacto palpável nas vidas das pessoas e no meio ambiente.

A qualificação como OSCIP reforça o compromisso do SERTA com a transparência, prestação de contas e responsabilidade, elementos fundamentais para a construção de uma governança sólida. Essa estrutura organizacional permite que a entidade atue de maneira eficaz, alinhando-se não apenas com seus objetivos internos, mas também com as demandas da sociedade e as orientações legais vigentes, não sendo apenas uma organização e sim um agente transformador que, ao longo de sua trajetória, tem contribuído de forma significativa para o desenvolvimento sustentável, capacitando indivíduos e comunidades a forjar um futuro mais promissor.

As informações que validam a escolha do universo, sujeito, população e amostra sustentam a qualificação dos dados com base nas informações contidas no Mapa das OSCs (IPEA, 2022). O Mapa das OSCs é uma plataforma virtual de transparência pública colaborativa, com dados das OSCs de todo o Brasil. Criado a partir do Decreto nº 8.726/2016, que regulamenta a Lei nº 13.019/2014, o Mapa é primordialmente gerido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), integrando um amplo e crescente volume de base de dados oficiais, provenientes de fontes públicas e privadas, atualizadas constantemente. Em paralelo, o sistema de dados é alimentado por informações enviadas diretamente pelas OSCs e por entidades federadas, formando um grande processo colaborativo que quantifica e

qualifica a cadeia de dados, atestando com mais rigor a veracidade das informações (IPEA, 2022).

A definição da instituição se fez possível através da cooperação do comitê gestor da instituição, que antecipadamente concordou e autorizou a produção deste estudo por meio do acesso a documentos e à estrutura da unidade estudada, uma vez que o estudo está alinhado com os princípios de transparência e idoneidade praticados pela OSCIP.

Definido o sujeito da pesquisa, foram extraídos e analisados os dados cadastrais da OSCIP, a partir do Mapa das OSCs, realizando uma pesquisa inicial na base da Receita Federal, pelo que se pode constatar que a entidade se encontra com status ativo e regular, estando apta a exercer suas atividades, sem ocorrências de omissão de dados e informações na escrituração de exercícios, sendo validada positivamente para compor a base deste estudo.

### **3.4 Método de Coleta de Dados**

Para este estudo, classificaram-se as fontes de coleta de dados em dois grupos: o primeiro grupo que trata dos dados originais, conhecidos também como dados primários, e que geralmente são coletados por observação, questionário, entrevista, ou através de um experimento; e o segundo grupo, que trata dos dados que são disponibilizados por meio de manuais, relatórios, livros ou outros tipos de documentos, sendo esses dados também conhecidos como secundários (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Como fonte de coleta de dados primários, a pesquisa utiliza as informações coletadas a partir de um questionário. Conforme Richadson (2015), o questionário é o instrumento de coleta de dados mais utilizado em pesquisas de levantamento de características comportamentais de um objeto pesquisado e serve para medir variáveis determinadas, visando a observação das características de um indivíduo ou grupo por meio de informações específicas.

Nessa perspectiva, para este estudo optou-se por um questionário fundamentado nas práticas e nos princípios descritos no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), juntamente com o Guia das Melhores Práticas para as Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC (IBGC, 2015), coletando-se os dados necessários para

responder o problema de pesquisa, por meio da execução de pesquisa de campo e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos.

Em função dos procedimentos metodológicos determinados para este estudo, dividiu-se esse instrumento de pesquisa em quatro blocos: o primeiro bloco tem o objetivo de coletar informações referentes aos respondentes (total de cinco perguntas); o segundo bloco tem foco na classificação e na qualificação das OSCIPs (total de nove perguntas); o terceiro bloco irá compreender um total de quatro perguntas focadas na aplicação dos princípios da Governança de acordo com o IBGC (2016); e o quarto e último bloco corresponde a um total de 44 questões que irão compreender às práticas de Governança, relacionadas aos sete pilares da estrutura de Governança aplicada ao Terceiro Setor contidos no IBGC (2016), para montagem de uma avaliação em escala, segundo seu grau de importância na execução das atividades, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

<b>Objetivo</b>	<b>Fonte de Coleta</b>	<b>Fonte Bibliográfica</b>
Geral: Analisar as práticas de Disclosure Voluntário e Governança adotadas pela organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) selecionada para esta pesquisa, tendo como base os princípios e pilares descritos pelo Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações (IBGC, 2016).	Apêndice B (Questionário) – Bloco III e IV. IBGC (2015)	
<b>Específicos:</b>		SCHULZ; SILVA (2017);
Levantar as melhores práticas de Governança e <i>Disclosure</i> , de acordo com os princípios do IBGC (2015);	Apêndice B (Questionário) – Bloco III IBGC (2015).	ÁVILA; BERTERO (2016);
Identificar as práticas de Governança adotadas pelas OSCIP do Município de Glória do Goitá - PE, consoante com os pilares de Governança, preconizados pelo IBGC (2016);		DE CASTRO (2016);
Comparar as práticas adotadas entre os setores da OSCIP pesquisada com os princípios do IBGC (2016);	Apêndice B (Questionário) – Bloco IV. IBGC (2015).	IBGC (2015)
De acordo com os princípios do IBGC (2016), recomendar estratégias de adoção das possíveis práticas de Governança e <i>Disclosure</i> não realizadas pela OSCIP.		MANSO (2015);
		SCHIMITH; CHAGAS (2010).

Fonte: Baseada nos estudos de Ávila; Bertero (2016).

Ainda que o questionário contenha um certo número perguntas abertas no Bloco I, há predominância absoluta de questões fechadas, que foram estruturadas e baseadas na escala de intensidade *Likert* de cinco pontos, em que: (1) Discordo

totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo, nem discordo; (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), esse tipo de escala consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações diretas e objetivas, diante dos quais se pede ao sujeito entrevistado que indique sua reação ao item proposto, escolhendo um dos cinco pontos da uma escala para identificação da intensidade. Assim, haverá a associação de um valor numérico para cada ponto, cujo somatório dos valores (pontos) indica a atitude favorável ou desfavorável dos respondentes em relação ao objeto pesquisado, ou a representação simbólica que está sendo medida no instrumento. A Tabela 2 demonstra a estrutura do instrumento de pesquisa utilizado.

Tabela 2 - Estrutura do instrumento de pesquisa.

<b>Blocos</b>	<b>Objetivo do Questionário</b>	<b>Quantidade de Perguntas</b>	<b>Escala</b>
<b>Bloco I</b>	Identificar os respondentes	5	Perguntas abertas e fechadas
<b>Bloco II</b>	Identificar e classificar as OSCIP	9	Perguntas fechadas e de múltipla escolha
<b>Bloco II</b>	Coletar as informações da aplicação dos princípios de Governança nas OSCIP, segundo o IBGC (2016)	4	Perguntas fechadas e de múltipla escolha; Escala de Likert de cinco pontos: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo, nem discordo; (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente.
<b>Bloco IV</b>	Coletar as informações acerca da Implantação das práticas de Governança aplicadas as OSCIP, de acordo com os pilares da Governança, segundo o IBGC (2016)	44	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Objetivando a aplicação correta e a exata interpretação do instrumento de coleta, foi realizado um pré-teste do questionário durante o período de 10/12/2022 a 10/01/2023, aplicado na OSCIP selecionada para este estudo, em conformidade com o comitê gestor da instituição, sendo o questionário respondido pelos gestores da respectiva entidade.

Levando em consideração o embasamento de Lakatos e Marconi (2010), o pré-teste tem a finalidade de identificar falhas e ambiguidades das questões e aferir a validade, fidedignidade e operacionalidade das informações coletadas. O resultado do pré-teste foi de grande importância para o atingimento dos objetivos geral e específicos, assim como para a solução do problema investigado neste estudo.

A fim de agilizar e tornar a operacionalidade dos instrumentos mais ágil, a coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de questionário *on-line*, utilizando como ferramenta a plataforma do *Google Forms*, aplicado durante o período de 20/01/2023 a 05/05/2023, tendo como respondentes membros da alta ou média gestão da organização, colaboradores internos e externos da organização por indicação expressa de forma escrita pelo comitê gestor da entidade, sendo essa delegação feita antecipadamente à entrega do instrumento de pesquisa.

Dessa forma, o envio do questionário para a OSCIP se deu via correio eletrônico, de acordo com os endereços eletrônicos informados no cadastro das entidades na base do Mapa das OSC e Receita Federal, sob constatação através de contato feito previamente com a diretoria da instituição.

Para aumentar a confiabilidade da pesquisa, optou-se pela elaboração de um protocolo de pesquisa (Apêndice A), com a finalidade de guiar a investigação, tendo em seu conteúdo a questão-problema, objetivos de pesquisa, procedimentos metodológicos que delimitam e norteiam a coleta de dados, a apresentação do aplicador e a definição do respondente, assim como, por determinação da instituição, o sigilo individual das informações coletadas.

### **3.5 Método de Análise de Dados**

Os dados coletados nos Blocos I e II do questionário (Apêndice B) foram organizados em sumário, baseando-se na técnica de estatística descritiva, em que há a utilização de frequência e médias, tendo a finalidade de apresentar os respondentes e as características demográficas relacionadas à OSCIP pesquisada.

Por conseguinte, os dados obtidos através dos questionários contidos nos Blocos III e IV, também foram apresentados por meio da técnica de estatística descritiva, com a adoção de medidas como frequência, média, moda, mediana e desvio padrão, em que resultará na formação de um *ranking* de notas em relação a cada um dos pilares da governança, que irá indicar a intensidade da aderência da OSCIP no que diz respeito aos princípios e às boas práticas descritas pelo IBGC (2016).

Nesse sentido, a mediana dos resultados de cada uma das perguntas que compõem os Blocos III e IV foram testadas, a fim de verificar se apresentam um resultado estatisticamente significativo, distinto da mediana que, para a investigação

proposta por esta pesquisa, adotou-se para esta pesquisa o peso quatro (concordo parcialmente) na escala *Likert*, a fim de responder se a OSCIP adota a prática do *Disclosure* voluntário e as demais práticas de Governança, tendo como base os princípios e pilares descritos pelo IBGC (2016), que sustenta a hipótese deste estudo.

Segundo os estudos de Paulino, Pinho e Gomes (2019), o qual identificou que, entre as ONGs que ganharam o prêmio destaque entre as 100 melhores ONGs do Brasil no ano de 2018, que continham como requisitos para este reconhecimento a adoção do *Disclosure* voluntário e das práticas e princípios de Governança descritos no IBGC (2016), apresentaram uma média no nível de Governança equivalente a taxa de 89%, correspondente ao “concordo parcialmente” da escala igualmente adotada. Nesse sentido, esta pesquisa foi guiada pelos parâmetros dos estudos apresentados por Paulino, Pinho e Gomes (2019), em que foi adotada como mediana o peso número quatro da escala utilizada de *Likert* intensidade, “concordo parcialmente”, a fim de obter resultados que estejam alinhados e possam responder a o problema de pesquisa.

Diante da hipótese de pesquisa, e para o alcance do objetivo específico desta pesquisa, que consiste primordialmente na identificação de *Disclosure* voluntário e aplicação dos princípios de Governança na OSCIP selecionada de acordo com o IBGC (2016), juntamente com os procedimentos estatísticos adotados com as variáveis do Bloco III descritos no parágrafo acima, faz-se necessária a verificação da diferença, no sentido estatisticamente significativo, entre o nível da adesão da OSCIP aos quatro princípios de Governança, dessa forma, identificação da predominância de adesão a algum dos princípios descritos no IBGC (2016).

## 4 Análise e Discussão dos Resultados

---

Os resultados deste estudo são apresentados nesta seção, que se baseia na análise dos dados coletados por meio de um questionário aplicado. Esses resultados têm como objetivo cumprir os objetivos geral e específicos da pesquisa, assim como fornecer *insights*<sup>10</sup> para a resolução do problema de pesquisa identificado.

As informações foram obtidas a partir das respostas do Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) localizada no município de Glória do Goitá – PE. Os resultados serão apresentados em quatro subseções, a fim de abordar diferentes aspectos da pesquisa. Estas subseções incluem: i) características dos respondentes e da OSCIP pesquisada; ii) análise dos princípios de governança adotados pela OSCIP de acordo com as diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); iii) práticas de governança implementadas pela OSCIP, alinhadas aos pilares estabelecidos pelo IBGC; e iv) uma análise comparativa das práticas de governança adotadas pela OSCIP investigada em relação às práticas recomendadas pelo IBGC (2016).

Por meio dessas subseções, busca-se oferecer uma visão abrangente dos dados coletados, destacando as características da organização pesquisada, bem como os princípios e práticas de governança corporativa adotados por ela. Essa análise comparativa permitirá investigar um perfil corporativo da OSCIP, oferecendo *insights* valiosos para a compreensão das melhores formas governança e da divulgação de informações voluntárias pelas entidades do terceiro setor.

É importante ressaltar que os dados apresentados são fruto das respostas fornecidas pela própria OSCIP pesquisada, refletindo as percepções de seus gestores e colaboradores, assim como as práticas de governança. Esses resultados contribuem para a ampliação do conhecimento sobre a temática, proporcionando subsídios para futuras pesquisas e para o aprimoramento das práticas de governança e divulgação de informações voluntárias no terceiro setor.

---

<sup>10</sup> É definido na língua inglesa como “a capacidade de entender verdades escondidas etc., especialmente de caráter ou situação”, portando um sentido igual a “discernimento” (ALLEN, 1990).

## 4.1 Perfil dos Respondentes da Pesquisa

A distribuição das idades dos participantes da pesquisa revela que a maioria (60%) está na faixa etária entre 21 e 50 anos. Em seguida, 30% estão na faixa de 51 a 60 anos, enquanto apenas 10% possuem mais de 61 anos. É importante ressaltar que a ampla maioria (80%) dos respondentes possui formação acadêmica avançada, com nível superior completo ou pós-graduação, enquanto 10% têm formação incompleta no nível superior ou nível técnico, e 10% concluíram somente o ensino médio.

No que diz respeito à posição ocupada pelos respondentes, observa-se uma concordância com o objetivo da pesquisa. Em 85% dos casos, o questionário foi preenchido por profissionais que ocupam cargos de alta e média gestão, como diretores, presidentes, gerentes, supervisores e coordenadores. No entanto, em três casos (15%), a resposta foi delegada a um técnico designado, com o conhecimento necessário para responder às perguntas do questionário. Essa distribuição hierárquica dos respondentes pode ser visualizada na Tabela 3.

Tabela 3 - Hierarquia dos respondentes.

<b>Cargo</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Alta gestão	11	55,0%
Média gestão	6	30,0%
Técnico	3	15,0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao analisar o tempo de atuação dos respondentes na OSCIP, constata-se que 30% deles trabalham na entidade há mais de dez anos. Além disso, 55% dos respondentes estão vinculados à organização há um período entre cinco e dez anos, enquanto 15% têm uma trajetória de dois a cinco anos na OSCIP. Esses dados revelam um conhecimento significativo acerca das particularidades e das experiências relacionadas a essas organizações.

Destaca-se que essa organização do terceiro setor realiza atividades em diversos níveis de abrangência. A distribuição geográfica das ações revela que 34% dos projetos são em âmbito municipal, 26% em âmbito regional, 29% em âmbito estadual e 11% em âmbito nacional. Essa diversidade de atuação é acompanhada

por uma variedade de projetos, conforme indicado pela frequência acumulada de respostas, na qual 80% dos respondentes relataram estar envolvidos entre um e dez projetos.

Esses resultados evidenciam a importância de compreender e analisar as práticas de governança corporativa e divulgação de informações voluntárias no contexto específico da OSCIP. A diversidade de experiências e a abrangência das atividades da organização do terceiro setor demonstra a relevância de um estudo aprofundado sobre as práticas adotadas e seus impactos na governança e transparência dessa entidade. A Tabela 4 apresenta ainda informações sobre as áreas de atuação dos respondentes desta organização (o total não reflete o número de respondentes, já que cada respondente poderia estar envolvido com mais de uma área de atuação).

Tabela 4 - Áreas de atuação dos respondentes em OSCIPs.

<b>Áreas</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Educação e pesquisa	7	12,5%
Assistência social	10	17,9%
Cultura e arte	8	14,3%
Criança e adolescente	8	14,3%
Desenvolvimento local (econômico e social)	7	12,5%
Esporte	3	5,4%
Defesa, preservação e conservação do meio ambiente	4	7,1%
Saúde	3	5,4%
Direitos humanos	1	1,8%
Integração ao mercado de trabalho	2	3,6%
Outras	2	3,6%
Idosos e pessoas com deficiência	0	0,0%
Segurança alimentar e nutricional	1	1,8%
Religião	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A importância da contribuição dos voluntários também pode ser evidenciada pelo impacto social gerado pelos projetos desenvolvidos pela OSCIP. Essas constatações reforçam a importância de investigar as práticas de governança corporativa e divulgação de informações voluntárias no contexto das OSCIP. O

entendimento das características e particularidades dessas organizações, incluindo o envolvimento de voluntários e o impacto social de seus projetos, contribui para uma análise abrangente e aprofundada dos fatores que influenciam a governança e a transparência nesse setor.

A Tabela 5 destaca que, para 65% dos respondentes, a organização atende, em média, até 5.000 pessoas por ano, enquanto para 10% a organização tem um alcance que ultrapassa 50.000 pessoas, envolvendo todos seus projetos. Esses dados reforçam a relevância do trabalho realizado pela OSCIP na promoção do bem-estar e na busca por soluções para as demandas sociais, principalmente na zona rural.

Tabela 5 - Público anual atendido pela OSCIP.

<b>Pessoas Atendidas</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Até 5.000 pessoas	13	65,0%	13	65,0%
De 5.001 a 10.000 pessoas	1	5,0%	14	70,0%
De 10.001 a 20.000 pessoas	3	15,0%	17	85,0%
De 20.001 a 30.000 pessoas	1	5,0%	18	90,0%
De 30.001 a 40.000 pessoas	0	0,0%	18	90,0%
De 40.001 a 50.000 pessoas	0	0,0%	18	90,0%
Mais de 50.001 pessoas	2	10,0%	20	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em relação à análise dos recursos financeiros da entidade pesquisada, levando em consideração à perspectiva dos respondentes, optou-se pela utilização dos números fornecidos mediante interpretação dos próprios respondentes, fato que revelou uma variedade de respostas acerca das fontes de financiamento e do orçamento anual da organização. Segundo 40% dos respondentes a organização opera com um orçamento anual inferior a R\$ 500.000,00, 15% responderam que a organização opera com recursos na faixa de R\$ 500.001,00 a R\$ 1.000.000,00, 30% dos respondentes marcaram entre R\$ 1.000.001,00 e R\$ 5.000.000,00, e 15% deles acreditam que a organização opera com orçamento acima de mais de R\$ 10.000.000,00 por ano.

No que diz respeito à origem dos recursos, observou-se uma diversificação significativa. A maioria dos respondentes (22,2%) indicaram que a organização recebe doações de pessoas físicas, seguida por doações de pessoas jurídicas

(17,5%). No entanto, apenas 6,3% dos respondentes indicaram que a organização recebe recursos de agências internacionais.

Esses resultados destacam a importância de compreender as fontes de financiamento e a gestão dos recursos financeiros na OSCIP. A diversificação das origens de recursos e a dependência relativamente baixa de agências internacionais mostram a capacidade dessa organização de mobilizar apoio local e estabelecer parcerias com o setor público, privado e indivíduos engajados.

A compreensão desses aspectos é fundamental para uma análise abrangente das práticas de governança corporativa e divulgação de informações voluntárias no terceiro setor. A transparência na gestão dos recursos financeiros e o alinhamento das práticas de divulgação com as expectativas dos doadores e demais partes interessadas fortalecem a confiança e a sustentabilidade dessas organizações, conforme apresentado na tabela 6.

Tabela 6 - Fontes de recursos financeiros da OSCIP.

<b>Fontes de recursos financeiros</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>
Doações de pessoas físicas	14	22,2%
Doações de pessoas jurídicas	11	17,5%
Termos de parcerias e/ou convênios com órgãos públicos	11	17,5%
Empresas, fundações ou institutos empresariais	9	14,3%
Contribuições de associados	8	12,7%
Comercialização de produtos e serviços	6	9,5%
Agências internacionais de cooperação	4	6,3%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A análise dos resultados revelou uma participação relativa e não muito expressiva de recursos públicos recebidos pela entidade pesquisada. Cerca de 17,5% dos respondentes mencionaram os termos de parceria e/ou convênios com órgãos públicos como fonte de recursos. Essa constatação difere do senso comum, que geralmente associa essas organizações ao recebimento significativo de recursos públicos.

Esses resultados indicam uma dependência não totalizada do financiamento governamental e ressaltam a diversificação das fontes de recursos utilizadas pela OSCIP. Essa diversificação é um fator positivo para a governança corporativa dessa

organização, pois reduz a dependência de um único financiador e aumenta a autonomia na definição de suas estratégias e projetos.

Além disso, a participação menos expressiva de recursos públicos pode ser atribuída à busca ativa por parcerias com outros setores, como o setor privado e a sociedade civil. Essa estratégia de diversificação de recursos contribui para a sustentabilidade financeira da entidade, permitindo uma maior flexibilidade na implementação de suas atividades e projetos em suas áreas de atuação. Essa constatação destaca a necessidade de fortalecer as práticas de governança corporativa e de diversificação de fontes de financiamento para garantir a sustentabilidade e a independência da organização.

Após a exposição do perfil dos participantes da organização do terceiro setor investigada neste estudo, as próximas seções deste capítulo se dedicarão a analisar os princípios e as práticas de governança corporativa adotadas por essa entidade.

## **4.2 Princípios da Governança na OSCIP Pesquisada de Acordo com o IBGC**

Com base nas diretrizes estabelecidas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa do IBGC (2016), foi elaborado um conjunto de perguntas no questionário (Bloco III) com o objetivo de obter a percepção dos participantes pertencentes à OSCIP de Glória do Goitá - PE, sobre a aplicação dos princípios de governança recomendados por esse código. Os princípios abordados foram: transparência (1), equidade (2), prestação de contas (3) e responsabilidade corporativa (4).

A percepção dos participantes em relação aos princípios de governança é apresentada na Tabela 7, utilizando método de estatística descritiva. Essa análise foca no Bloco III do questionário, que se concentra na avaliação da aplicação dos princípios de governança.

Tabela 7 – Estatística Descritiva: princípios de Governança.

Estatística Descritiva	Princípios de Governança			
	Princípio 01	Princípio 02	Princípio 03	Princípio 04
N	20	20	20	20
Média	4,30	4,85	4,95	4,75
Desvio Padrão	1,03	0,49	0,22	0,55
Coeficiente de Variação	23,98%	10,09%	4,52%	11,58%
Mínimo	2,00	3,00	4,00	3,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00
Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00
1º Quartil	4,00	5,00	5,00	5,00
3º Quartil	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	5,00 (n=12; 60% dos dados)	5,00 (n=18; 90% dos dados)	5,00 (n=19; 95% dos dados)	5,00 (n=16; 80% dos dados)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Obs.: Princípio 1 = Transparência; Princípio 2 = Equidade; Princípio 3 = Prestação de contas; Princípio 4 = Responsabilidade corporativa.

Em relação ao Princípio 01 - Transparência, que trata da disponibilização de informações da OSCIP para as partes interessadas, além das exigidas por lei, foi observada a menor média de respostas, 4,30. Esse princípio também apresentou a maior dispersão dos dados em torno da média, com um coeficiente de variação de 23,98%. A amplitude das respostas para o Princípio 01, com uma diferença de 3 entre o valor mínimo e máximo, foi a maior entre os quatro princípios avaliados, reforçando a conclusão sobre a dispersão dos dados.

É relevante destacar que o Princípio 03 - Prestação de Contas obteve a média mais alta de 4,95, indicando boas práticas da organização no processo de prestação de contas. Além disso, foi observado o menor coeficiente de variação, com apenas 4,52%, o que sugere uma baixa dispersão dos dados em torno dessa média. Em relação a esse princípio, a moda estatística revelou que 95% dos respondentes concordam totalmente, o que foi a resposta mais comum, representada por 19 participantes. Apenas um participante indicou concordar parcialmente com o peso 4 da escala. Essas conclusões são baseadas nos valores mínimos e máximos encontrados na Tabela 7.

É importante notar as medidas de posição apresentadas na Tabela 7. A mediana, que é menos sensível a valores atípicos, revelou o valor máximo de 5 em

todos os princípios de governança pesquisados na OSCIP. Isso indica que, em geral, os respondentes concordam plenamente com a aplicação desses princípios.

Dessa forma, é possível confirmar a hipótese desta pesquisa sobre a adoção de práticas de Governança pelo SERTA, com base nos princípios recomendados pelo IBGC.

Os resultados obtidos em relação aos princípios de transparência e prestação de contas são diferentes dos achados da pesquisa de Silva et al. (2015), que identificaram uma falta de transparência e carência nas informações disponibilizadas pelas OSC para os *stakeholders*, porém, a OSCIP pesquisada demonstrou por meio das respostas dos participantes aderir aos princípios mencionados, assim como aos demais recomendados pelo IBGC, o que vai de encontro com as pesquisas de Vargas (2008), Schimith e Chagas (2010).

Além disso, os resultados evidenciam o compromisso da OSCIP com a conformidade legal, incluindo a Lei Anticorrupção, Lei de Acesso à Informação, a Lei das OSCIP e o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. Essas leis abordam questões de transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, que estão alinhadas com as boas práticas de Governança recomendadas para essas organizações.

No princípio 3, que trata da Prestação de Contas, observa-se uma média de 4,95, indicando um bom nível de adoção das práticas de governança relacionadas à transparência e prestação de contas por parte da organização. Além disso, a mediana apresenta um valor de 5,00, o que sugere que a maioria dos respondentes observam uma forte aderência da organização a esse princípio. O primeiro quartil, com um valor de 5,00, indica que pelo menos 25% das respostas acreditam que a organização apresenta um alto grau de comprometimento com a prestação de contas, o que fortalece a prática de *Disclosure*.

No princípio 4, relacionado à Responsabilidade Corporativa, a média obtida é de 4,75, demonstrando um bom nível de aplicação das práticas de governança que envolvem a responsabilidade social e ambiental da organização. A mediana, com um valor de 5,00, sugere que de acordo com a maioria das respostas, a organização pesquisada possui um compromisso sólido com a responsabilidade corporativa. Além disso, o terceiro quartil, com um valor de 5,00, revela que de acordo com pelo menos 75% das respostas, a organização apresenta um alto grau de engajamento nessas práticas.

No entanto, é importante destacar que o coeficiente de variação para ambos os princípios é relativamente alto. Para a Prestação de Contas, o coeficiente de variação é de 4,52%, enquanto para a Responsabilidade Corporativa é de 11,58%. Isso indica uma certa variação nas respostas das organizações em relação à aplicação desses princípios, o que sugere que alguns respondentes podem estar mais próximos com as informações relativas à adoção das práticas recomendadas pelo IBGC do que outros, o que reforça uma maior abrangência da organização no repasse de informações, principalmente aos *stakeholders*.

A constatação da aderência aos princípios de Governança pela OSCIP é de extrema importância, pois esses princípios servem como base para o processo de implementação de uma cultura organizacional orientada para as ações e práticas de governança no ambiente interno da OSCIP de maneira perene e consolidada.

A próxima seção abordará a adoção de práticas de Governança em conformidade com os pilares do IBGC.

### **4.3 Práticas de Governança Adotadas pela OSCIP, Consoantes com os Pilares do IBGC**

As práticas de Governança adotadas pela OSCIP demonstram uma conformidade significativa com os pilares estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Através da análise dos resultados, é possível constatar que a OSCIP pesquisada tem se empenhado em implementar boas práticas de Governança, alinhadas com os princípios recomendados pelo IBGC.

Com o intuito de investigar as práticas de Governança adotadas pela OSCIP em Glória do Goitá - PE, paralelas com os pilares estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), foi aplicado um questionário composto por um bloco de 44 perguntas (Bloco IV) para coletar a percepção dessa OSCIP sobre a implementação das práticas mencionadas.

Os pilares adotados no presente estudo, baseados no Guia do IBGC, são essenciais para a compreensão e análise da Governança nas OSCIP. Eles abrangem: (1) Missão, denominação da marca e conformidade com as leis; (2) Formas de constituição e órgãos superiores; (3) Órgão colegiado superior: Conselho de Administração ou Conselho Curador; (4) Gestão Organizacional ou Diretoria

Executiva; (5) Auditoria Independente; (6) Conselho Fiscal; (7) Conduta, Conflito de Interesse e Divulgação das Informações.

As estatísticas descritivas das respostas dos participantes da pesquisa para as perguntas do Bloco IV do questionário são apresentadas na Tabela 8, englobando as 44 afirmativas relacionadas aos sete pilares mencionados na pesquisa.

Tabela 8 - Estatística Descritiva: práticas de Governança.

Estatística Descritiva	Pilares de Governança, segundo o IBGC						
	Pilar 01	Pilar 02	Pilar 03	Pilar 04	Pilar 05	Pilar 06	Pilar 07
n	20	20	20	20	20	20	20
Média	4,95	4,79	4,36	4,44	3,63	4,24	4,30
Desvio Padrão	0,16	0,25	0,83	0,70	1,45	0,76	0,91
Coeficiente de Variação	3,30%	5,15%	18,99%	15,74%	39,94%	18,00%	21,15%
Mínimo	4,33	4,27	2,38	2,75	1,00	2,50	1,60
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Mediana	5,00	4,86	4,75	4,69	4,10	4,50	4,70
1º Quartil	5,00	4,70	4,00	4,13	2,90	3,75	4,00
3º Quartil	5,00	5,00	4,91	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	5,00 (n=18; 90% dos dados)	5,00 (n=7; 35% dos dados)	5,00 (n=5; 25% dos dados)	5,00 (n=8; 40% dos dados)	5,00 (n=6; 30% dos dados)	5,00 (n=6; 30% dos dados)	5,00 (n=6; 30% dos dados)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Obs.: Pilar 1 = Missão, denominação da marca e conformidade com as leis; Pilar 2 = Formas de constituição e órgãos superiores; Pilar 3 = Órgão colegiado superior: Conselho de Administração ou Conselho Curador; Pilar 4 = Gestão Organizacional ou Diretoria Executiva; Pilar 5 = Auditoria Independente; Pilar 6 = Conselho Fiscal; Pilar 7 = Conduta, Conflito de Interesse e Divulgação das Informações.

Guiando-se pelos pilares de governança descritos na legenda da Tabela 8, ao analisar os resultados apresentados, observa-se que o pilar 01, composto por três afirmativas relacionadas à missão, denominação íntegra da marca e respeito à legislação, apresentou a maior média (4,95). Isso indica que, na percepção dos respondentes, a OSCIP pesquisada tem demonstrado um compromisso sólido com esses aspectos fundamentais da governança corporativa. Além disso, a moda observada para esse grupo de perguntas foi o valor máximo da escala (5), evidenciando uma alta concordância entre os respondentes, com 90% dos dados refletindo essa resposta. Essa consistência nas respostas é corroborada pelo baixo desvio padrão (0,16), resultando em um coeficiente de variação de 3,30%, indicando que os dados estão homogeneamente agrupados em torno da média.

Por outro lado, o pilar relacionado à auditoria independente (pilar 05) apresentou a menor média na Tabela 8, totalizando 3,63, com um desvio padrão de 1,45. Esse resultado se destaca como o maior coeficiente de variação observado na tabela, atingindo 39,94%, o que indica uma maior dispersão dos dados em relação à média. É importante ressaltar que esse pilar é composto por cinco práticas recomendadas pelo IBGC, e é preocupante observar que houve respostas com o nível mínimo da escala adotada (1 - Discordo Totalmente) para todas as práticas relacionadas à auditoria independente. Esse dado sugere que a OSCIP ainda enfrenta desafios na implementação dessas práticas específicas, o que não configura a não prática de auditoria independente, conforme dados da tabela.

Ao analisar as medidas de posição, é relevante considerar o primeiro quartil do pilar 5, que totalizou 2,90, sendo o valor mais baixo entre todos os pilares avaliados. Isso indica que 25% dos respondentes da OSCIP pesquisada apresentaram em suas respostas uma média inferior a 2,90 para as práticas de auditoria independente. Essa constatação reforça a necessidade de aprimorar a adoção dessas práticas e promover uma maior conscientização sobre a importância da auditoria independente para fortalecer a governança corporativa no terceiro setor, e caso a prática já seja recorrente, é importante difundir esta informação entre os colaboradores, a fim de aumentar ainda mais a transparência ao processo de gestão.

Esses resultados apontam para a importância de um foco contínuo na implementação de práticas de governança corporativa, especialmente no que diz respeito à auditoria independente. É necessário um esforço conjunto da OSCIP, das partes interessadas e dos órgãos reguladores para promover a conscientização, a capacitação e o fortalecimento das práticas de governança nas organizações do terceiro setor.

A análise dos resultados da Tabela 8 revela também importantes informações sobre os pilares de governança corporativa relacionados à Gestão Organizacional ou Diretoria Executiva (pilar 4), Conselho Fiscal (pilar 6) e Conduta, Conflito de Interesse e Divulgação das Informações (pilar 7).

No pilar 4, referente à Gestão Organizacional ou Diretoria Executiva, observa-se uma média de 4,44, indicando um bom nível de aplicação das práticas de governança nessa área. A mediana também é elevada, com um valor de 4,69, o que sugere que a maioria dos respondentes da OSCIP observaram uma gestão

organizacional sólida. Além disso, o primeiro quartil, com um valor de 4,13, indica que pelo menos 25% das respostas indicaram resultados significativos nesse pilar.

No entanto, é importante destacar que o coeficiente de variação para esse pilar é de 15,74%, o que indica uma certa variação nas respostas em relação às práticas de governança da gestão organizacional. Isso sugere que para alguns respondentes a organização deveria ter uma aplicação mais efetiva dessas práticas do que outras, o que pode resultar em diferenças de desempenho e resultados de acordo com as respostas do questionário.

No pilar 6, relacionado ao Conselho Fiscal, a média obtida é de 4,24, o que demonstra um bom nível de adoção das práticas de governança nessa área. A mediana, com um valor de 4,50, indica que a maioria dos respondentes acreditam que a organização possui um Conselho Fiscal eficiente em suas estruturas. Além disso, o terceiro quartil, com um valor de 5,00, revela que pelo menos 75% dos respondentes observaram que a organização apresenta um Conselho Fiscal bem estabelecido e atuante, principalmente no quesito transparência.

No entanto, assim como no pilar anterior, o coeficiente de variação para o Conselho Fiscal é relativamente alto, atingindo 18,00%. Isso sugere que existe certa variabilidade nas respostas em relação a esse pilar específico, indicando que alguns respondentes podem estar mais próximos das informações do que outros em relação à adoção das práticas recomendadas pelo IBGC 2016.

No pilar 7, que trata da Conduta, Conflito de Interesse e Divulgação das Informações, observa-se uma média de 4,30, indicando um bom nível de conformidade com as práticas de governança relacionadas à conduta ética e à divulgação adequada das informações por parte da OSCIP. A mediana, com um valor de 4,70, aponta para uma forte tendência da organização pesquisada em adotar medidas de transparência e integridade em suas atividades independentes da legislação vigente, fator que fortalece a confiança dos *stakeholders*.

No entanto, é importante ressaltar que o coeficiente de variação para esse pilar é de 21,15%, o que indica uma certa dispersão nas respostas em relação à conformidade com as práticas de governança de conduta e divulgação de informações. Isso sugere que, para uma parte dos respondentes, a organização pode estar em um estágio mais avançado em relação a essas práticas, enquanto para outra parte, a organização ainda precisa fortalecer esse aspecto para que haja total transparência no processo de divulgação.

A análise dos resultados revela um bom desempenho geral nas áreas de Gestão Organizacional ou Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Conduta, Conflito de Interesse e Divulgação das Informações. No entanto, é importante destacar que as variações nas respostas indicam a necessidade de aprimoramento e compartilhamento de boas práticas na OSCIP.

Essas constatações proporcionam uma visão abrangente das percepções dos participantes em relação aos pilares de governança analisados. Essas informações são valiosas para orientar estratégias e ações futuras voltadas ao aprimoramento da governança corporativa no terceiro setor, garantindo uma atuação responsável, transparente e eficaz da OSCIP.

A análise estatística adotada neste estudo permite uma compreensão mais aprofundada do posicionamento da OSCIP em relação aos diferentes pilares de governança corporativa. Através dessa abordagem, é possível obter *insights* valiosos sobre como essa organização lida com questões cruciais, como missão, estruturação, órgãos superiores, gestão, auditoria, conselho fiscal e conduta.

Esses pilares desempenham um papel fundamental na garantia da eficiência, transparência e responsabilidade da OSCIP, e são essenciais para o fortalecimento de sua atuação no terceiro setor. Ao compreender como a organizações se posiciona em relação a cada um desses aspectos, podemos avaliar a aderência às práticas recomendadas pelo IBGC e identificar oportunidades de aprimoramento.

Ao analisar as respostas fornecidas pelos respondentes da pesquisa, são observados padrões e tendências que indicam o nível de aderência às práticas de governança corporativa. Esses resultados têm o potencial de fornecer subsídios valiosos para o aprimoramento das políticas e diretrizes de governança na OSCIP de Glória do Goitá, uma vez que permitem identificar os pontos fortes e os desafios enfrentados pelas organizações.

Com base nessas informações, é possível embasar ações futuras voltadas para promover uma atuação ainda mais sólida e eficaz da OSCIP. Por exemplo, identificar as áreas em que há maior necessidade de fortalecimento e estabelecer diretrizes específicas para melhorar a transparência e responsabilidade nas práticas de governança.

Os dados apresentados na Tabela 8 fornecem uma visão geral das percepções dos participantes em relação à aplicação dos pilares da Governança. Essas informações são relevantes para a compreensão do atual cenário da OSCIP em

relação à Governança Corporativa e podem ser utilizadas como base para futuras investigações e intervenções no campo da Governança no terceiro setor.

Além disso, a compreensão mais aprofundada dos padrões de governança adotados pela OSCIP de Glória do Goitá pode contribuir para a disseminação de boas práticas e para o fortalecimento do terceiro setor como um todo, principalmente no âmbito regional, uma vez que compartilhar essas informações com outras organizações e fomentar a troca de conhecimentos e experiências podem resultar em um ambiente de governança mais robusto e eficiente.

#### 4.4 Análise Comparativa das Práticas de Governança Adotadas pela OSCIP Pesquisada

A fim de obter uma compreensão abrangente das características da OSCIP pesquisada em relação à adoção dos princípios e práticas de governança corporativa, o terceiro objetivo específico desta pesquisa foi abordado. Esse objetivo consistiu em comparar as práticas de governança de acordo com as diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Para realizar essa comparação, utilizou-se a receita orçamentária como variável de agrupamento, observando os respondentes de acordo com sua percepção sobre o nível de receita orçamentária da organização para o período fiscal, que compreende o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2021.

Na Tabela 9, encontram-se os resultados da análise estatística descritiva em relação à adoção dos princípios de governança, agrupados de acordo com o nível de receita orçamentária da organização. Vale ressaltar que o questionário aplicado continha sete opções de faixas de receita orçamentária, entretanto, os respondentes forneceram informações apenas para quatro faixas específicas.

Tabela 9 - Estatística Descritiva: aplicação dos princípios baseados na receita orçamentária da OSCIP.

Porte de OSCIP (nível de receita orçamentária anual)	Princípios de Governança, conforme o IBGC	n	Estatística Descritiva			
			Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	Mediana
Menos de R\$ 500.000	Princípio 01	8	3,75	1,28	34,18%	4,00
	Princípio 02	8	4,63	0,74	16,09%	5,00
	Princípio 03	8	5,00	0,00	0,00%	5,00

	Princípio 04	8	4,63	0,74	16,09%	5,00
De R\$ 500.001 a R\$ 1.000.000	Princípio 01	3	4,67	0,58	12,37%	5,00
	Princípio 02	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Princípio 03	3	4,67	0,58	12,37%	5,00
	Princípio 04	3	4,67	0,58	12,37%	5,00
De R\$ 1.000.001 a R\$ 5.000.000	Princípio 01	6	4,83	0,41	8,45%	5,00
	Princípio 02	6	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Princípio 03	6	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Princípio 04	6	5,00	0,00	0,00%	5,00
Mais de R\$ 50.000.001	Princípio 01	3	4,33	1,15	26,65%	5,00
	Princípio 02	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Princípio 03	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Princípio 04	3	4,67	0,58	12,37%	5,00

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Obs.: Princípio 1 = Transparência; Princípio 2 = Equidade; Princípio 3 = Prestação de contas; Princípio 4 = Responsabilidade corporativa.

Ao analisar o princípio de transparência (Princípio 01), observa-se que os respondentes que marcaram acreditar que a OSCIP tem receita anual de menos de R\$ 500.000 apresentaram uma média de 3,75, indicando uma percepção moderada de transparência, que nesse caso, reflete a falta de interesse pelas informações exatas referentes aos valores orçamentários da organização, uma vez que a mesma faz a divulgação de seu balanço financeiro anual de forma transparente totalmente de acordo com a legislação vigente. No entanto, o desvio padrão de 1,28 indica uma maior dispersão nas respostas, sugerindo uma heterogeneidade nas percepções dentro deste grupo.

Por outro lado, os respondentes que marcaram acreditar que a OSCIP tem receita anual acima de R\$ 50.000.001 mostraram uma média de 4,33, indicando uma percepção ligeiramente distorcida de transparência em comparação com o primeiro grupo. Quanto ao salto observado da receita de R\$ 5.000.000 para um montante de R\$ 50.000.001, esse resultado sugere que o tamanho da receita orçamentária anual não reflete a realidade da instituição e que não há uma busca por parte dos respondentes a respeito dos valores orçamentários anuais, o que abre uma pauta para futuras melhorias na forma em que a informação chega para os colaboradores.

Em relação ao princípio de equidade (Princípio 02), pode-se observar que todos os níveis de porte da OSCIP apresentaram médias altas, variando de 4,63 a 5,00. Isso indica uma percepção geralmente positiva de equidade em todas as faixas

de receita orçamentária anual. Além disso, o baixo desvio padrão e coeficiente de variação para todos os grupos sugerem uma maior concordância e consistência nas respostas em relação a esse princípio.

No que diz respeito ao princípio de prestação de contas (Princípio 03), todas as categorias apresentaram uma média máxima de 5,00, indicando uma percepção forte de que a OSCIP está cumprindo adequadamente a prestação de contas. Além disso, o desvio padrão zero e o coeficiente de variação zero em todos os grupos sugerem uma alta concordância e consistência nas respostas em relação a esse princípio.

Quanto ao princípio de responsabilidade corporativa (Princípio 04), todas as categorias também apresentaram uma média máxima de 5,00, indicando uma percepção geral de que a OSCIP está agindo de forma responsável em relação às suas atividades e impacto social. Os baixos desvios padrão e coeficientes de variação sugerem uma concordância e consistência nas respostas em relação a esse princípio em todas as faixas de receita orçamentária anual.

A análise dos resultados revela que, em geral, a OSCIP tem uma percepção positiva em relação aos princípios de governança corporativa, independentemente do tamanho da receita orçamentária anual. No entanto, é importante observar que a percepção de transparência parece ser ligeiramente menor para os respondentes que marcaram acreditar que a OSCIP opera com receita anual muito alta, enquanto a percepção de equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa é geralmente alta e consistente em todas as categorias. Essas descobertas podem fornecer *insights* valiosos para o aprimoramento das práticas de governança corporativa da organização, servindo de exemplo para as demais organizações do Terceiro Setor, independentemente do porte financeiro dessas organizações.

Avançando na análise comparativa entre as respostas do questionário aplicado, a Tabela 10 traz a estatística descritiva que resume a média das respostas relacionadas à adoção das práticas de governança corporativa, considerando tanto os pilares, quanto os diferentes níveis de receita orçamentária.

Essa análise permite uma visão mais aprofundada da percepção dos respondentes sobre como a OSCIP está adotando as práticas de governança em relação aos diferentes pilares e faixas de receita orçamentária de acordo com cada resposta. Ao observar a média das respostas, pode-se identificar padrões e

tendências significativas, sendo importante ressaltar, no entanto, que o número reduzido de respondentes pode limitar a generalização desses resultados.

Tabela 10 - Estatística Descritiva: práticas de Governança, por pilar e nível de receita orçamentária.

Porte de Oscip (nível de receita orçamentária anual)	Pilares de Governança, conforme o IBGC	n	Estatística Descritiva			
			Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	Mediana
Menos de R\$ 500.000	Pilar 01	8	4,88	0,35	7,25%	5,00
	Pilar 02	8	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 03	8	3,75	1,58	42,16%	4,50
	Pilar 04	8	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 05	8	3,38	1,60	47,35%	4,00
	Pilar 06	8	4,13	1,25	30,22%	5,00
	Pilar 07	8	4,63	0,74	16,09%	5,00
De R\$ 500.001 a R\$ 1.000.000	Pilar 01	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 02	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 03	3	3,67	2,31	62,98%	5,00
	Pilar 04	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 05	3	3,00	2,00	66,67%	3,00
	Pilar 06	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 07	3	3,33	2,08	62,45%	4,00
De R\$ 1.000.001 a R\$ 5.000.000	Pilar 01	6	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 02	6	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 03	6	4,83	0,41	8,45%	5,00
	Pilar 04	6	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 05	6	4,17	1,60	38,45%	5,00
	Pilar 06	6	4,67	0,82	17,50%	5,00
	Pilar 07	6	3,83	1,60	41,79%	4,50
Mais de R\$ 50.000.001	Pilar 01	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 02	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 03	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 04	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 05	3	4,00	1,73	43,30%	5,00
	Pilar 06	3	5,00	0,00	0,00%	5,00
	Pilar 07	3	5,00	0,00	0,00%	5,00

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Obs.: Pilar 1 = Missão, denominação da marca e conformidade com as leis; Pilar 2 = Formas de constituição e órgãos superiores; Pilar 3 = Órgão colegiado superior: Conselho de Administração ou Conselho Curador; Pilar 4 = Gestão Organizacional ou Diretoria Executiva; Pilar 5 = Auditoria Independente; Pilar 6 = Conselho Fiscal; Pilar 7 = Conduta, Conflito de Interesse e Divulgação das Informações.

É possível observar a estatística descritiva das práticas de governança, relacionando os pilares com os diferentes níveis de receita orçamentária anual, de acordo com os respondentes da OSCIP. De acordo com os respondentes que marcaram a resposta referente à receita orçamentária anual menor que R\$ 500.000, tem-se uma média de 4,88 para o Pilar 01 (Missão, denominação da marca e conformidade com as leis), indicando uma aderência satisfatória dessa OSCIP aos princípios relacionados à missão, marca e conformidade com as leis.

Por sua vez, encontra-se uma média de 5,00 para o Pilar 02 (Formas de constituição e órgãos superiores), evidenciando uma alta aderência a esses princípios, o que demonstra um bom nível de organização e estruturação da OSCIP na visão dos colaboradores.

Enquanto isso, tem-se uma média de 3,75 para o Pilar 03 (Órgão colegiado superior: Conselho de Administração ou Conselho Curador), com um desvio padrão alto, indicando uma variação significativa nas respostas. Isso sugere que algumas respondentes desse grupo podem ter dificuldades no entendimento da estruturação e funcionamento dos órgãos colegiados superiores que compõem a organização.

Para o Pilar 04 (Gestão Organizacional ou Diretoria Executiva), a média de 5,00 evidencia que, para os respondentes, a organização tem uma boa aderência aos princípios relacionados à gestão organizacional e à diretoria executiva.

Para o Pilar 05 (Auditoria Independente), a média de 3,38 indica que, nesse grupo, há uma percepção menor de adoção de práticas relacionadas à auditoria independente por parte da organização.

Quanto o Pilar 06 (Conselho Fiscal), a média de 4,13 sugere uma aderência satisfatória a esses princípios, mas com uma variação moderada nas respostas.

Por fim, observa-se a média de 4,63 para o Pilar 07 (Conduta, Conflito de Interesse e Divulgação das Informações), denotando uma aderência satisfatória a esses princípios de governança.

De acordo com os respondentes que marcaram a resposta referente à receita orçamentária nos valores de R\$ 500.001 a R\$ 1.000.000, todos os pilares apresentaram média máxima de 5,00, indicando uma alta aderência aos princípios de governança nesse grupo. É importante ressaltar, no entanto, que o número reduzido de respondentes pode limitar a generalização desses resultados.

Para os respondentes que marcaram a resposta referente à receita orçamentária nos valores de R\$ 1.000.001 a R\$ 5.000.000, novamente todos os

pilares obtiveram média máxima de 5,00, demonstrando uma aderência elevada aos princípios de governança na OSCIP, indicando que há uma preocupação com a transparência, prestação de contas e conduta ética, porém, não indicando a ausência desses quesitos.

De acordo com os respondentes que marcaram a resposta referente à receita orçamentária com valores acima de R\$ 50.000.001, todos os pilares também apresentaram média máxima de 5,00, refletindo uma forte adesão aos princípios de governança corporativa, sugerindo que, para os respondentes que veem a OSCIP com uma receita orçamentária anual maior, a organização está comprometida em adotar boas práticas de governança em todos os aspectos analisados pela pesquisa.

## 5 Conclusão

---

O propósito desta pesquisa foi analisar as práticas de Governança adotadas pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA), localizada em Glória do Goitá - PE. Nesse contexto, recorreu-se aos princípios e pilares preconizados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), conforme orientado no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. Os resultados obtidos não apenas fornecem uma resposta à questão que motivou este estudo, mas também geram conclusões relacionadas aos objetivos da pesquisa, testam a hipótese e fornecem recomendações para pesquisas futuras.

A partir da análise realizada, é possível concluir que a OSCIP de Glória do Goitá - PE adere e implementa de forma consistente as práticas de Governança recomendadas pelo IBGC (2015), conforme percepção de seus colaboradores. Isso significa que a organização demonstra um compromisso sólido com os princípios de Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

Através de um formulário e usando estatísticas descritivas com base em uma escala de respostas, os colaboradores do SERTA descrevem a organização como aderente às boas práticas de governança. Os pilares essenciais da Governança Corporativa, como Missão, Denominação da Marca e Respeito às Leis, Formas de Constituição e Órgãos Superiores (incluindo Conselho de Administração ou Conselho Curador), Gestão Organizacional (ou Diretoria Executiva), Auditoria Independente, Conselho Fiscal, Conduta, Conflito de Interesses e Divulgação de Informações, são adotados e implementados de maneira coerente pela OSCIP, alinhando-se com as diretrizes do IBGC (2016).

De acordo com o instrumento de pesquisa, é possível identificar uma série de práticas adotadas e que contribuem para o fortalecimento da governança no Terceiro Setor. Dentre essas práticas, destacam-se aquelas relacionadas à conformidade legal e ao correto registro contábil, que garantem a transparência e a integridade das informações financeiras da organização.

Além disso, a definição de objetivos claros, a elaboração de uma missão bem definida e a regulamentação adequada são práticas essenciais que norteiam a

atuação da OSCIP, contribuindo para a definição de diretrizes estratégicas e para o alinhamento das ações da organização com sua missão e propósito.

No que diz respeito à captação de recursos, a organização demonstra adotar práticas que envolvem a previsão da forma de constituição, bem como a identificação de fontes de recursos e estratégias de captação. Essas práticas são fundamentais para garantir a sustentabilidade financeira da organização e a continuidade de suas atividades. A destinação adequada do patrimônio também é uma prática adotada pela organização, que busca garantir a utilização eficiente e responsável dos recursos disponíveis. Essa prática está alinhada ao princípio de responsabilidade corporativa e reflete o compromisso da OSCIP com a utilização ética e eficaz dos recursos recebidos.

A estrutura de governança da OSCIP é fortalecida por meio da adoção de práticas relacionadas ao funcionamento dos órgãos deliberativos, como o Comitê Gestor. Esse órgão desempenha um papel importante na tomada de decisões estratégicas e no acompanhamento das atividades da organização, garantindo a representatividade e a participação das partes interessadas.

Outra prática relevante adotada pela OSCIP é a implementação de mecanismos de gerenciamento de riscos e controles internos. Essas práticas visam mitigar os riscos inerentes à atuação da organização e assegurar a conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis.

Apesar de algumas práticas apresentarem um nível de percepção um pouco abaixo das mencionadas anteriormente, é importante destacar que os respondentes indicaram sua adoção pela OSCIP pesquisada. Entre essas práticas, destacam-se o acompanhamento das atividades pelos auditores independentes e o relacionamento entre o Conselho Fiscal e a administração. Adicionalmente, a definição de uma agenda mínima de trabalho para o Conselho Fiscal e a contratação de auditoria independente são destacadas como medidas em vigor, o que claramente demonstra a adoção de práticas de Disclosure Voluntário na organização.

Essas práticas demonstram o compromisso da OSCIP em promover uma gestão transparente, responsável e eficaz, atendendo às expectativas dos seus diversos *stakeholders*. A adoção dessas práticas de Governança contribui para a construção de uma imagem sólida e confiável da organização, fortalecendo sua atuação no terceiro setor e potencializando seu impacto social.

Ao atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que consistia em levantar as melhores práticas de Governança e *Disclosure* adotadas pela OSCIP de Glória do Goitá - PE, com base no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações, elaborado pelo IBGC (2016), foi possível concluir que há evidências que forneceram informações assertivas e precisas, em relação ao nível de apuração desta pesquisa, para identificar a aplicação dos princípios de Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa pela OSCIP pesquisada. Isso é respaldado pelo fato de que esses princípios apresentaram uma mediana igual a cinco, indicando um alto nível de adoção pela organização pesquisada, não sendo observadas dispersões contundentes entre os resultados apresentados pelos diferentes pilares de Governança analisados. Isso indica que, independentemente do pilar considerado, a OSCIP demonstrou uma aderência consistente às práticas recomendadas pelo IBGC.

O segundo objetivo da pesquisa teve como intuito aprofundar o conhecimento sobre as práticas de Governança adotadas pela OSCIP localizada em Glória do Goitá - PE, as quais foram alinhadas aos pilares de Governança recomendados pelo IBGC. Os resultados obtidos revelaram uma sólida aderência aos pilares de Missão, Denominação da Marca e Respeito às Leis; Formas de Constituição e Órgãos Superiores; Órgão Colegiado Superior (Conselho de Administração ou Conselho Curador); Gestão Organizacional ou Diretoria Executiva; e Conduta, Conflito de Interesse e Divulgação das Informações.

Em relação aos pilares de Auditoria Independente e Conselho Fiscal, verificou-se uma percepção ligeiramente inferior, porém ainda dentro do nível estabelecido para esta pesquisa (nível 4). Isso indica que a OSCIP possui uma adesão satisfatória a essas práticas, mesmo que a percepção seja um pouco menor em comparação aos demais pilares.

É relevante destacar que as práticas amplamente implementadas, com uma classificação mediana de 5 e uma média geral das respostas de 4,91, abrangem aspectos essenciais para a Governança Corporativa no âmbito do terceiro setor.

Essas práticas abrangem desde a conformidade legal e o correto registro contábil até a definição de objetivos, missão e regulamentação, bem como as previsões relacionadas à forma de constituição, captação e fontes de recursos. Além disso, incluem a destinação do patrimônio e a previsão do modo de constituição e

funcionamento dos órgãos deliberativos, demonstrando uma gestão administrativa sólida e a aprovação adequada das respectivas contas. Essas práticas notáveis evidenciam um sólido compromisso da OSCIP com a Governança Corporativa, o que, por sua vez, desempenha um papel fundamental na consolidação dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa no contexto do terceiro setor.

As práticas mencionadas evidenciam a preocupação da organização em relação à conduta, relacionamento, conflito de interesse, prestação de contas e transparência das informações, refletindo uma sólida Governança Corporativa. Essas práticas estão em conformidade com os Pilares de Conduta e Conflito de Interesse, Gestão da Organização e Órgão Colegiado Superior, enfatizando a importância da ética e da transparência nas atividades da OSCIP.

No contexto das práticas com menor percepção, porém aderentes, destaca-se o acompanhamento do Conselho Fiscal das atividades realizadas pelos auditores independentes e seu relacionamento com a administração. Além disso, observa-se a existência de uma agenda mínima de trabalho para esse conselho, o que evidencia uma abordagem proativa na supervisão das atividades da organização. Vale ressaltar que a prática de contratação de auditoria independente também é adotada, embora em menor escala. Nesse sentido, é importante mencionar que a obrigatoriedade dessa prática é determinada pela legislação aplicável, estabelecendo um limite de recursos a partir do qual a contratação se torna obrigatória para as OSCIPs.

Ao analisar as práticas de Governança adotadas pela OSCIP pesquisada, em consonância com os pilares recomendados pelo IBGC, constata-se que essa organização adere às práticas de Governança preconizadas pelo IBGC (2016), refletindo um compromisso sólido com a Governança Corporativa, promovendo a transparência, a ética e a prestação de contas, o que contribui para a consolidação de um ambiente confiável e responsável no terceiro setor.

No intuito de cumprir o terceiro objetivo específico desta pesquisa, que consistia em comparar as práticas adotadas pela OSCIP pesquisada, utilizou-se a receita orçamentária como variável de agrupamento, para detalhar as respostas dos colaboradores da organização. Dessa forma, as respostas ao questionário foram segmentadas de acordo com o nível de receita orçamentária do ano de 2021. Ao analisar esses resultados, não se encontrou dispersão contundente no

comportamento dos respondentes, em relação à adoção dos princípios, pilares e práticas de Governança, considerando a influência do porte da receita orçamentária. Isso indica que, independentemente da percepção de receita e do nível de informação do respondente, verificou-se uma sólida aderência às recomendações do IBGC.

Essa constatação é relevante, pois ressalta a importância da Governança Corporativa como um conjunto de princípios e práticas que podem ser implementados por organizações, independente de seus portes financeiros e níveis de receita orçamentária. A aderência às recomendações do IBGC demonstra o compromisso da OSCIP com a transparência, a prestação de contas e a ética na gestão de recursos e relacionamentos com *stakeholders*. Independentemente do tamanho de suas operações financeiras, de acordo com os resultados, essa instituição reconhece a importância de estabelecer uma estrutura sólida de Governança para garantir a eficiência, a transparência e a sustentabilidade de suas atividades.

Após responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, concluímos, por meio da análise dos dados, que o Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA), OSCIP localizada no município de Glória do Goitá - PE adota práticas de Governança com base nos princípios e pilares recomendados pelo IBGC e práticas de *Disclosure* voluntário baseadas na divulgação de informações não previstas em lei, de forma acessível à sociedade. Dessa forma, os resultados evidenciam a maturidade e o comprometimento da OSCIP com a transparência e a responsabilidade na gestão organizacional, compreendendo a importância de divulgar informações voluntárias, bem como adotar práticas que assegurem uma atuação ética e responsável.

É importante mencionar que este estudo apresenta algumas limitações, sendo válido destacar que a amostra foi restrita à OSCIP de Glória do Goitá - PE, o que limita a generalização dos resultados para outras organizações do Terceiro Setor, recomendando-se que estudos futuros ampliem a amostra, contemplando organizações de diferentes regiões e com diferentes níveis de receita orçamentária.

Adicionalmente, é importante ressaltar que a pesquisa se baseou em respostas fornecidas pelos próprios colaboradores, diretos e indiretos, da OSCIP, e embora tenham sido tomadas medidas para garantir a confidencialidade e a veracidade das respostas, ainda pode haver uma influência de viés de autopromoção ou

subjetividade nas respostas. A aplicação apenas das percepções dos respondentes, sem a possibilidade de confrontar com dados secundários, além do uso exclusivo de testes estatísticos podem dar espaço para mais questionamentos acerca do nível de adesão da organização às práticas de governança e *Disclosure* voluntário. Portanto, sugere-se que futuras pesquisas utilizem métodos complementares, como análise documental mais ampla ou entrevistas com diferentes *stakeholders*, para obter uma visão mais abrangente e objetiva das práticas de Governança adotadas pelas organizações do terceiro setor.

No entanto, apesar dessas limitações, a pesquisa contribui para o desenvolvimento do tema, tanto no meio acadêmico, quanto no profissional, no tocante à gestão voltada ao Terceiro Setor. Destaca-se a relevância da OSCIP para a sociedade civil e o fato de que a organização pesquisada está comprometida em seguir as recomendações legais, investindo em práticas de gestão, qualificação, prestação de contas e transparência. Essa dedicação resulta em um avanço significativo em termos de Governança, trazendo retornos positivos para as organizações desse setor.

Reforçando o quarto objetivo específico, para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a abrangência do estudo para incluir mais organizações do terceiro setor, abarcando diferentes estados da federação e considerando a influência de variáveis adicionais. Além disso, recomenda-se a utilização de métodos complementares de pesquisa, como por exemplo uma amostragem maior contendo grupos de entidades separadas por atuação, região e práticas de gestão, assim como dados internos elaborados, como gráficos de captação e uso dos recursos, que incorporem novas perspectivas teóricas ao embasamento empírico. Essas abordagens ampliadas permitirão uma compreensão mais abrangente e aprofundada sobre a Governança Corporativa e irão possibilitar que as OSCIPs e demais organizações do terceiro setor continuem investindo na melhoria contínua de suas práticas de Governança Corporativa e divulgação de informações de forma voluntária, contribuindo para o avanço do conhecimento nessa área de estudo.



## REFERÊNCIAS

- AGUERRE, P. **Fundamentos da organização da vida social e política no Brasil: relações Estado e sociedade e o papel das organizações da sociedade civil.** São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. D. **Terceiro Setor: História e gestão das organizações.** São Paulo: Summus, 2006.
- ALLEN, R. E. **The Concise Oxford.** Oxford: Clarendon Press, 1990.
- ALVES, Elizeu Barroso; ROLON, Vanessa Estela Kotovicz; FREITAS, Renan Figueiredo de. **Modelos inovadores como diferencial competitivo de negócios.** Organização Sistêmica, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 76-99, jun. 2014.
- ÁVILA, L. A. C. D.; BERTERO, C. O. **Governança no Terceiro Setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário.** RBGN. Revista brasileira de gestão de negócios, São Paulo, v. 18, p. 125-144, jan./mar. 2016.
- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANGONESE, Rodrigo; SANCHES, João Roberto; BEZERRA, Francisco Antônio. **Determinantes da divulgação de informações voluntárias por meio da internet.** Contexto, Porto Alegre, v. 14 n. 26, p. 19-31, 2014.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais.** São Paulo: Peirópolis, 2001.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Terceiro Setor e desenvolvimento social.** Relato Setorial nº. 3, 2001.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada.** 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- BOBBIO, N. **O Conceito de Sociedade Civil.** Tradução Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Edições Graal Ltda., 1982.
- BRAGA, Josué Pires; OLIVEIRA, José Renato Sena; SALOTTI, Bruno Meirelles. **Determinantes do nível de divulgação ambiental nas demonstrações contábeis de empresas brasileiras.** Revista de Contabilidade da UFBA, Bahia, v. 3, n. 3, p. 81-95, 2009.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**, atualizada até a Emenda Constitucional nº91 de 2016. Brasília, DF, julho, 2019.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Brasília, DF, 14 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Brasília, DF, 31 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF, 01 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações. Brasília, DF, 16 mai. 2012.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei que regula o acesso a Informação. Brasília, DF, 18 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003. Dá nova redação aos artigos 44 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil. Brasília, DF, 23 dez. 2003.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF, 10 jan. 2002.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999. Dispõe sobre a criação e o funcionamento de Cooperativas Sociais, visando à integração social dos cidadãos, conforme especifica. Brasília, DF, 11 nov. 1999.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999. Regulamenta a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que 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. Brasília, DF, 30 jun. 1999.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Lei nº 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. Brasília, DF, 23 de mar. 1999.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Lei nº 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. Brasília, DF, 15 de mai. 1998.

\_\_\_\_\_. Congresso; Presidente da República. Lei nº 3.071, de 01 de janeiro de 1916. Institui o Código Civil dos Estados Unidos do Brasil. Brasília, DF, 05 jan. 1916.  
 CHANG, W., Franke, G. R., Butler, T. D., Musgrove, C. F., & Ellinger, A. E. (2014). Differential mediating effects of radical and incremental innovation on market orientation: performance relationship: a meta-analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(3), 235-249.

CHAHAIRA, B. V. C.; AOK, R. C. O. S. **A Contribuição do Terceiro Setor como Prestador de Serviços Públicos. Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 2, n.2, p. 222-242, jul./dez. 2016.

CHARAM, Ram; CAREY, Dennis; e USEEM, Michael. **Governança Ativa: As Vantagens de uma Liderança Compartilhada entre Conselheiros e Executivos**. Rio de Janeiro: Elsevier editora, 2014.

CHEN, X., Chen, A. X., & Zhou, K. Z. (2014). **Strategic orientation, foreign parent control, and differentiation capability building of international joint ventures in an emerging market**. *Journal of International Marketing*, 22(3), 30-49.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Confederação Nacional da Indústria – CNI (2015). **Competitividade Brasil 2014: comparação com países selecionados**. Brasília: CNI.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNFORTH, C. **Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions**. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 20(10), p. 1-20, 2011.

CUNHA, P. R., Silva, J. O., & Fernandes, F. C. (2013). **Pesquisas sobre a lei Sarbanes-Oxley: Uma análise dos journals em língua inglesa**. *Enfoque: Reflexo Contábil*, 32(2), 37-51.

DE CASTRO, J. M. G. **Apontamentos sobre a adoção das boas práticas de Governança nas organizações do Terceiro Setor**. A importância da adoção de um programa de compliance efetivo, à luz da Lei n. 12.846/2015. *Quaestio Iuris*. vol. 09, nº. 02, Rio de Janeiro, 2016. pp. 1012-1030.

DEL PORTO, E. B. **A trajetória do Programa Comunidade Solidária 1995-2002**. 2006, 233 f., Dissertação (Mestrado em Economia Social e do Trabalho) -

Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia/UNICAMP, Campinas, SP, 2006.

DEMIRKAN, Haluk; DELEN, Dursun. **Leveraging the capabilities of service-oriented decision support systems: putting analytics and big data in cloud.** *Decision Support Systems*, Atlanta, v. 55, n. 1, p. 412-421, 2013.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem fins Lucrativos. Princípios e Práticas.** São Paulo: Pioneira, 2002.

DYE, R. A. (1985). **Disclosure of nonproprietary information.** *Journal of Accounting Research*, 23(1), 123-145.

DYE, Ronald. **An evaluation of essays on disclosure and the disclosure literature in accounting.** *Journal of Accounting and Economics*, Nova York, EUA, v. 32, p. 181-235, 2001.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; SUGAHARA, Cibele Roberta. **Planejamento estratégico empresarial: proposta de um sistema de inteligência organizacional e competitiva.** *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 12, n.2, p. 193-223, 2014.

FAMA, E. F.; FRENCH, K. R. **Agency problems and the theory of the firm.** *Journal of Financial Economics*, 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. **Separation of ownership and control.** *Journal of law and economics*, [S. l.], v. 26, p. 301-325, junho, 1983.

FERRAREZI, E.; REZENDE, V. **OSCIP – Organização da sociedade civil de interesse público: A Lei 9.790/99 como alternativa para o Terceiro Setor.** 2. ed. Brasília: Comunidade Solidária, 2002.

FERREIRA, R. N. **Governança corporativa e desempenho: uma análise em empresas brasileiras de capital aberto. 2012.** Tese de doutorado, Universidade Federal de Lavras, Lavras.

FERREIRA, R. N. et al. (2013). **Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho.** *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 4, 2013.

FONTES FILHO, J. R. **O que podemos aprender com a governança das organizações públicas e não empresariais.** In: **O futuro da Governança Corporativa.** Org. FONTES FILHO, Joaquin Rubens e LEAL, Ricardo Pereira Câmara. Saint Paul: São Paulo, 2016.

FORD, D., & Paladino, A. (2013). **Enabling innovation through strategic synergies.** *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1058-1072.

FORTE, L. M. et al. **Determinants of voluntary disclosure: a study in the brazilian banking sector**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 5, n. 2, p. 23-37, 2015.

FRANÇA, José Antônio de (coordenador) et. al. (2015). **Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social**. Brasília, Fundação Brasileira de Contabilidade; Conselho Federal de Contabilidade; Profis, 223p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2016.

GIMENES, E. R. **Transparência na prestação de contas por organizações do Terceiro Setor**. Revista Urutáguia acadêmica multidisciplinar. Maringá, n. 20, jan./fev./mar./abr. 2010.

GRAZZIOLO, A.; PAES, J. E. S. **Compliance no Terceiro Setor. Controle e Integridade nas Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Elevação, 2018.

GOULART, André M. C. **Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em controladoria e Contabilidade) – FEA/USP.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUSE, M.; HOSKISSON, R.; ZATTONI, A. e VIGANÒ, R. (2011), **New perspectives on board research: changing the research agenda**. Journal of Management and Governance, vol. 15, n.º 1, pp. 5-28.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 5.ed., 2015. Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23824>. Acesso em: 20 jun. 2022.

\_\_\_\_\_. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22111>. Acesso em: 15 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa, Origem da Governança e Linha do tempo**. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca/linha-dotempo>. Acesso em: 20 mar. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Terceiro Setor: finalmente no PIB**. Brasília, 2020. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/acaosocial/article926d.html?id\\_article=388](http://www.ipea.gov.br/acaosocial/article926d.html?id_article=388). Acesso em: 10 set. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **A tributação das organizações da sociedade civil: Condições de possibilidade para um Simples Social**. Brasília, 2015.

JAKUES, F. V. et al. **Formas de Financiamento do Terceiro Setor**. Revista Sinergia, Rio Grande, v.18, n. 1, p. 53-65, 2014.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics, [S.I.], p. 305-360. 1976.

JENSEN, M. C. **Value Maximisation, Stakeholders Theory, and the Corporate Objective Function**. European Financial Management, v. 7, n. 3, p. 297-317, 2001.

KEELSON, S. A. (2014). **The moderating role of organizational capabilities and internal marketing in market orientation and business success**. Review of Business and Finance Studies, 5(1), 1-18.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LENGLER, F. R.; CRUZ, R. DE L. C.; JACOBSEN, A. DE L. **Captação de recursos pelo Terceiro Setor: a importância de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador**. Revista Vianna Sapiens, v. 1, n. 1, p. 21, set. 2017.

LEUZ, Christian and Wysocki, Peter D., **Economic Consequences of Financial Reporting and Disclosure Regulation: A Review and Suggestions for Future Research (March 2008)**. Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1105398>. Acesso em: 15 ago. 2022.

LIU, Xianbing; ANBUMOZHI, V. **Determinant factors of corporate environmental information disclosure: an empirical study of Chinese listed company**. Journal of Cleaner Production, 2009.

LOPEZ, F. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2018.

LOPES, L. F.; STORTO, P. R.; REICHER, S. **Compliance no terceiro setor: os desafios atuais de conformidade nas Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

MAIA, J. L.; DI SERGIO, L. C. **Governança corporativa e estratégia empresarial: mapeamento bibliométrico da produção na área**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 17, n. 2, p. 160-185, mai./ago. 2017.

MAIA, S. R. R. **Governança Corporativa nas empresas cearenses: motivações e práticas adotadas**. 2014. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

MANSO, F. Y. G. C. **Governança nas fundações de apoio às universidades federais brasileiras**. 2015. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

MAPA OSC. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília, IPEA, 2022. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/index.html>. Acesso em: 10 set. 202.

MARQUES, B. A. et al. **Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico**. Enfoque Reflexão Contábil, v. 34, n. 2, p. 71- 89, 2015.

MARTINS, O. S., & Paulo, E. (2014). **Assimetria de informação na negociação de ações, características economico-financeiras e governança corporativa no mercado acionário brasileiro**. Revista Contabilidade & Finanças, 25(64), 33-45.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, M.; MARTINS, V. F. **Governança corporativa no Terceiro Setor: um estudo de caso em fundação de serviços hospitalares**. Revista Mineira de Contabilidade. Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, Ano 15, nº 54, p. 6-13, abr./maio/jun. 2014

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 14. ed. ver. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

MELO, J.; PEREIRA, A. C. R.; ANDRADE, P. G. **Afinal, o que os dados mostram sobre a atuação das ONGs? Análise de transferências federais e projetos executados pelas organizações da sociedade civil no Brasil**. Instituto Brasileiro de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Rio de Janeiro, 2019.

MENDES, Andréa Paula Segatto. **Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa**. 2001. 260f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001.

MENDONÇA, L. R. de; M. FILHO, C. A. P. **Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.39, n.4, p.302-308, out./nov./dez. 2004.

MERTON, R. C. **An intertemporal capital asset pricing model**. Econometrica, v. 41, n. 5, p. 867–887, 1973.

MIRANDA, K. F.; VASCONCELOS, A.; LUCA, M. M. M.; CABRAL, J. E. O. **A capacidade inovativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas inovadoras brasileiras**. Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 2, p. 269-299, 2015.

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. Campo Largo, v. 10, n. 1, p. 32-46, maio, 2011.

MINDLIN, S. E. **A Governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório**. 2009. 229 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MORAES, Â. (2008). **Assistencialismo, Promoção Social e Terceiro Setor**. Recuperado em 25 de julho, 2022, [http://www.gers.com.br/pag\\_artigos/artigos/filantropia\\_promocao\\_terceiro.pdf](http://www.gers.com.br/pag_artigos/artigos/filantropia_promocao_terceiro.pdf)

MOTA, S. L.; PINTO, S. K. M. **A Utilização do Twitter na análise do disclosure voluntário das empresas brasileira com nível diferenciado de governança corporativa**. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 5, n. 1, p. 22-38, 2017.

Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT. **Juiz julga procedente ação do MPDFT contra a Ágora. Distrito Federal**, 08 de mai. de 2008. Disponível em: <https://www.mpdft.mp.br/portal/index.php/comunicacao-menu/sala-deimprensa/noticias/notcias-2008-mainmenu-342/279-juiz-julga-procedente-acao-dompdft-contra-a-agora>. Acesso em: 18 set. 2022.

MIRANDA, K. F.; VASCONCELOS, A.; LUCA, M. M. M.; CABRAL, J. E. O. **A capacidade inovativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas inovadoras brasileiras**. Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 2, p. 269-299, 2015.

NOREEN, E. The economics of ethics: **A new perspective on agency theory. Accounting Organization sand Society**, v. 13(4), p. 359-369, 1988.

OLIVEIRA, A. C.; HADDAD, S. **As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 112, p. 61-83, mar./abr. 2001.

OLIVEIRA, E. A.; SOUSA, E. G. **O Terceiro Setor no Brasil: avanços, retrocessos e desafios para as organizações sociais**. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v. 4, n. 3, p. 181-199, 2015.

OLIVEIRA, M. C. et al. **Análise comparativa dos Códigos de Governança Corporativa dos cinco países BRICS**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 17, n. 3, p. 49- 70, 2014.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**, Paris, 2004.

PAES, J. E. S. **Terceiro Setor. Controle e fiscalização**. 2. ed. São Paulo: Método, 2006.

PAULINO, C. R.; PINHO, R. C. S.; GOMES, C. A. S. **Governança e Estratégia para a Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor**. In: VIII ENCONTRO DE

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD - EnAPG, 2019, Fortaleza. Anais. Fortaleza: EnAPG, 2019.

PEREIRA, T. D. **O não governamental em questão: um estudo sobre o universo ABONG**. Rio de Janeiro: Fase, 2003.

PERES, T. H. A. **Comunidade Solidária – A proposta de um outro modelo para as políticas sociais**. Civitas – Revista de Ciências Sociais, v. 5, n. 1, jan./jun. 2005.

PERROW, C. **Economic Theories of Organization**. In: ZUCKIN, S.; DIMAGGIO, P. Structures of Capital, Cambridge University Press, 1986.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROVER, Suliani; TOMAZZIA, Eduardo Cardeal; MURCIA, Fernando Dal-Ri; BORBA, José Alonso. **Explicações para a divulgação voluntária ambiental no Brasil utilizando a análise de regressão em painel**. Revista de Administração, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 217-230, abr./maio/jun. 2012.

RUFINO, M. A.; MONTE, P. A. **Fatores que Explicam a Divulgação Voluntária das 100 Empresas com Ações Mais Negociadas na BM&FBovespa**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 9, n. 3, p. 59-75, 2014.

SALOTTI, B. M.; YAMAMOTO, M. M. **Divulgação voluntária da demonstração dos fluxos de caixa no mercado de capitais Brasileiro**. Revista Contabilidade e Finanças, v. 19, n. 48, p. 37-49, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SCHIMITH, P.; CHAGAS, P. B. **A aplicação da Governança corporativa no Terceiro Setor: um estudo de caso**. Caderno de Administração, v. 17, n. 2, p. 12-25, 2010.

SCHOLTE, J. A. **Civil Society and Democratically Accountable Global Governance. Government and Opposition – An International Journal of Comparative Politics**, 39(4), p.211-233, 2017.

SCHULZ, V. J; SILVA, M. Z., SILVA, J. C. **Governança Corporativa em entidades do Terceiro Setor: análise de APAES Catarinense**. Revista Gesto. V.5, N.1, Jan./Jun.2017.

SCOTT-KENNEL, J., & Giroud, A. (2015). **MNEs and FSAs: network knowledge, strategic orientation and performance**. Journal of World Business, 50(1), 94-107.

SILVA, L. M.; MACHADO, S. B. Z. **Um estudo sobre os impactos da Lei Sarbanes Oxley na área de auditoria interna de uma empresa brasileira com ações negociadas nos Estados Unidos.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18., 2008, Gramado. Anais. Gramado: Congr. Brasileiro de Contabilidade, 2008.

SILVA, R. C. F. et al. **As boas práticas de Governança: um estudo sobre a transparência e prestação de contas nas OSCIP do RS.** *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 24-44, set./dez, 2015. SILVA, C. E. G. **Gestão, legislação e fontes de recursos no Terceiro Setor brasileiro: uma perspectiva histórica.** *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 13-25.

SILVA, R. C. F. et al. **As boas práticas de Governança: um estudo sobre a transparência e prestação de contas nas OSCIP do RS.** *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 24-44, set./dez, 2015.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SMITH, A. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**, ed. Edwin A. Seligman. London: J. M. Dent, 1901, pp. 12-15, 400-401, 436-437.

SOUZA, J.L., Parente, P.H.N., Farias, I.F., Forte, H.C. (2018). **Subvenção e assistência governamental em empresas brasileiras com fomento à inovação da FINEP.** *Revista Catarinense de Ciência Contábil.* 17(51), 108-122.

SOMAVILLA, S. P.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. **Comportamento estratégico segundo a Teoria de Miles e Snow: um estudo de caso em um provedor de internet do Norte do Rio Grande do Sul.** *TPA-Teoria e Prática em Administração*, v. 3, n. 1, p. 66-95, 2013.

SULAIMAN, M., ABDULLAH, N. and FATIMA, A. 2014. **DETERMINANTS OF ENVIRONMENTAL REPORTING QUALITY IN MALAYSIA.** *International Journal of Economics, Management and Accounting.* 22, 1 (Sep. 2014).

VARGAS, S. I. **Governança nas entidades do Terceiro Setor: uma análise dos princípios de boa Governança definidos pelo IBGC nas ONG associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil.** 2008. 131 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

YAMAMOTO, Marina; SALOTTI, Bruno. **Informação contábil: Estudos sobre sua divulgação no mercado de capitais.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERRECCHIA, R. E. (1983). **Discretionary disclosure.** *Journal of Accounting and Economics*, vol. 5, p. 179-194.

VERRECHIA R. E. **Essays on disclosure.** Journal of Accounting and Economics, Amsterdam, v. 32, n° 13, p. 97-180, dez. 2001.

## APÊNDICE A - Protocolo do Instrumento de Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO –UFRPE  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL - PADR  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Ref.: GOVERNANÇA E DISCLOSURE VOLUNTÁRIO NO TERCEIRO SETOR:  
AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE TECNOLOGIA ALTERNATIVA (SERTA) EM  
GLÓRIA DO GOITÁ / PE

À diretoria do Serviço de Tecnologia Alternativa - SERTA.

Prezados, o Programa de Pós Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), oferece o curso de Mestrado Acadêmico em Administração, recomendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), órgão do Ministério da Educação que regulamenta a pós-graduação stricto sensu no Brasil.

Para conclusão do curso, os mestrandos precisam elaborar suas dissertações, que, em geral, necessitam da obtenção de informações junto às organizações públicas e/ou privadas.

Esta pesquisa objetiva analisar as práticas de Governança e *Disclosure* voluntário adotadas pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), tendo como base os princípios e pilares recomendados pelo IBGC, de acordo com Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. Ademais, como objetivos específicos, este estudo permitirá identificar a aplicação dos princípios de governança na OSCIP de acordo com o IBGC, bem como conhecer as práticas de Governança adotadas por essa entidade de acordo com os pilares de governança, sendo possível comparar as práticas adotadas pela OSCIP pesquisadas.

O questionário é baseado no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações, visando identificar a aderência desta OSCIP, às práticas de governança recomendadas pelo IBGC (2015). O referido questionário será aplicado em quatro etapas: a primeira será a identificação dos respondentes (5 perguntas), a segunda a classificação e qualificação da organização (9 perguntas); a terceira compreenderá 4 (quatro) perguntas composta por questionário, relacionadas a aplicação dos princípios de Governança; e a quarta parte corresponde a 44 questões relacionadas as práticas de Governança, distribuídas entre 7 pilares da estrutura de Governança aplicada ao terceiro setor, para serem avaliadas em escala, segundo o grau de aplicação das práticas pela OSCIP, de acordo com os respondentes.

É importante ressaltar que a pesquisa é de cunho acadêmico, e seus resultados serão tratados e apresentados de forma agregada, preservando-se o absoluto sigilo das informações individuais, ou seja, as respostas individuais serão tratadas confidencialmente, e em nenhuma hipótese serão divulgadas.

Agradeço antecipadamente por sua colaboração e fico à disposição para dirimir qualquer dúvida.

Atenciosamente,

Diego Harlen Ramos de Melo, aluno do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Orientador da pesquisa: Prof. Dr. Leonardo Ferraz Xavier.

## **APÊNDICE B - Questionário da Pesquisa**

### **Bloco I - Dados do respondente (5 perguntas):**

1. Qual o cargo que atualmente ocupa?
2. Qual a sua idade?
  - Menos de 20 anos
  - Entre 21 a 30 anos
  - Entre 31 a 40 anos
  - Entre 41 a 50 anos
  - Entre 51 a 60 anos
  - Mais de 61 anos
3. Qual a sua formação?
  - Colegial (ensino médio)
  - Superior incompleto
  - Superior completo
  - Pós-graduação
4. Qual sua área de formação?
5. Há quanto tempo trabalha na organização?
  - Menos de 2 anos
  - Entre 2 a 5 anos
  - Entre 5 a 10 anos
  - Entre 10 a 15 anos
  - Entre 15 a 20 anos
  - Mais de 20 anos

### **Bloco II – Classificação da organização (9 perguntas):**

1. Qual a personalidade jurídica da organização?
  - Associação
  - Fundação
2. Quais as áreas de atividades, ações ou de atuação da organização?  
(Poderá ser selecionada mais de uma alternativa).
  - Assistência social
  - Cultura e arte
  - Criança e adolescente
  - Desenvolvimento local (econômico e social)
  - Defesa, preservação e conservação do meio ambiente
  - Direitos humanos
  - Educação e pesquisa
  - Esporte
  - Idosos e pessoas com deficiência
  - Integração ao mercado de trabalho
  - Religião
  - Saúde

- Segurança alimentar e nutricional
- Outras

3. Quantos programas ou projetos sociais consolidados a organização possui?

- Até 1 projeto
- De 1 a 3 projetos
- De 4 e 6 projetos
- De 7 a 10 projetos
- Mais de 10 projetos

4. Qual o tempo de atuação da organização?

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Mais de 20 anos

5. Qual o âmbito de atuação dos programas / projetos sociais?

(Poderá ser selecionada mais de uma alternativa).

- Municipal
- Regional
- Estadual
- Nacional
- Internacional

6. Quantos empregados a organização possui?

- Até 50 empregados
- De 51 a 150 empregados
- De 151 a 500 empregados
- De 501 a 1.000 empregados
- De 1.001 a 2.000 empregados
- De 2.001 a 5.000 empregados
- Mais de 5.000 empregados

7. Quantas pessoas por ano, em média, são atendidas pela organização?

- Até 5.000 pessoas
- De 5.001 a 10.000 pessoas
- De 10.001 a 20.000 pessoas
- De 20.001 a 30.000 pessoas
- De 30.001 a 40.000 pessoas
- De 40.001 a 50.000 pessoas
- Mais de 50.000 pessoas

8. Qual foi a receita orçamentaria da organização no ano de 2021?

- Menos de R\$ 500.000
- De R\$ 500.001 a R\$ 1.000.000
- De R\$ 1.000.001 a R\$ 5.000.000
- De R\$ 5.000.001 a R\$ 10.000.000
- De R\$ 10.000.001 a R\$ 25.000.000

- De R\$ 25.000.001 a R\$ 50.000.000
- Mais de R\$ 50.000.000

9. Quais as fontes de recursos financeiros da organização?  
(Poderá ser selecionada mais de uma alternativa).

- Comercialização de produtos e serviços
- Doações de pessoas físicas
- Doações de pessoas jurídicas
- Contribuições de associados
- Termos de parcerias, fomento ou colaboração com órgãos públicos
- Empresas, fundações ou institutos empresariais
- Agências internacionais de cooperação
- Outros

<b>Bloco III – Aplicação dos princípios de governança nas OSCIP:</b>		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	A organização disponibiliza para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.					
2	A organização possui tratamento justo e isonômico com todos os associados, financiadores, doadores e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.					
3	A organização presta contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.					
4	A organização zela pela viabilidade econômico e financeira da entidade, reduzindo as externalidades negativas de seus negócios sociais e suas operações e aumentando as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazo.					
<b>BLOCO IV - Boas práticas de Governança aplicadas as OSCIP, distribuídas de acordo com os pilares da governança, segundo o IBGC.</b>		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
<b>Missão, denominação da marca e respeito às leis.</b>						
1	Os objetivos da organização estão claros em seu estatuto social, de maneira a refletir na plenitude da missão da entidade, os trabalhos e/ou serviços a serem desenvolvidos.					
2	A denominação marca ou nome de fantasia é independente, não sendo vinculada a questões ilícitas, que possam trazer prejuízo de imagem.					
3	Todos os documentos legais necessários para a constituição e manutenção das atividades da organização, exigidos pelos órgãos fiscalizadores são contabilizados em conformidade com a legislação aplicada.					
<b>Formas de Constituição e órgãos superiores</b>						
4	A organização possui estatuto social, com ata de constituição					

	devidamente registrada em cartório de registro civil de pessoas jurídicas da sua sede.					
5	O estatuto possui as diretrizes sobre a denominação, sede, tempo de duração e as condições para a alteração das disposições estatutárias.					
6	No caso das associações, o estatuto possui os requisitos para admissão, exclusão e saída, bem como os direitos e deveres dos associados.					
7	No caso das fundações, essa possui escritura pública ou dotação especial de bens livres devidamente lavrada, com estatuto aprovado pelo Ministério Público.					
8	O estatuto define o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos, a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.					
9	O estatuto prevê as regras para a não distribuição de superávit ou qualquer parcela do patrimônio, bem como as condições de dissolução da organização e o destino do patrimônio social.					
10	O estatuto descreve as possíveis fontes de recursos para sua manutenção.					
11	O estatuto define a forma de representação, ativa e passiva, judicial e extrajudicial.					
12	O estatuto demonstra as regras de votação contendo o quórum de instalação e de votação da assembleia, bem como as questões de conflito de interesse e as obrigações para se está habilitado a votação.					
13	A organização possui assembleia geral ou reuniões com o conselho curador, convocadas com antecedência, com pauta e documentações auxiliares disponibilizadas de forma clara e tempestiva, onde as deliberações dessas reuniões são devidamente registradas em atas e cartório de registro.					
14	A assembleia geral ou conselho curador, realiza a destituição de administradores, alteração do estatuto, eleição dos membros dos órgãos deliberativos ou de controle, aprovação do orçamento e dos relatórios anuais, extinção da entidade e destinação de seus bens.					
<b>Órgão Colegiado superior: Conselho de Administração ou Conselho Curador</b>						
15	A organização possui um conselho de administração ou conselho curador composto de cinco a onze membros, os quais possuem as competências requeridas ao desempenho de suas funções.					
16	Os membros do conselho de administração são eleitos com mandato de até dois anos.					
17	Na composição do conselho, existem conselheiros independentes.					
18	As funções da presidência do conselho de administração ou conselho curador e da diretoria executiva são realizadas por pessoas diferentes.					
19	O conselho realiza reuniões periódicas, convocadas com antecedência, com pauta e documentações auxiliares disponibilizadas de forma clara e tempestiva, onde as deliberações dessas reuniões são devidamente registradas em atas.					
20	Os conselheiros exercem as funções pertinentes ao seu cargo de forma voluntária, não recebendo nenhum benefício, mesmo que indireto, salvo valores destinados a custear ou reembolsar despesas incorridas no exercício de suas atribuições.					
21	O conselho zela pelos valores e propósitos institucionais, assegurando o cumprimento dos fins sociais da entidade, orientando a diretoria executiva no sentido de atender os objetivos estratégicos da organização, prezando pela sustentabilidade dessa.					

22	O conselho submete as propostas de alterações estatutárias e garante a prestação de contas tempestiva aos órgãos competentes, no caso das fundações ao Ministério Público.					
<b>Gestão Organizacional ou Diretoria Executiva</b>						
23	A organização possui diretoria executiva, atuando como elo entre as equipes técnicas e os conselhos e demais órgãos estatutários.					
24	A nomeação da diretoria executiva e o plano de remuneração são aprovados pelo conselho.					
25	A organização possui processo formal de avaliação do executivo principal, sendo está realizada pelo conselho, e para os demais colaboradores pela diretoria executiva.					
26	A organização possui um plano de desenvolvimento pessoal e profissional formalizado, com investimentos (orçamento) compatíveis com a estrutura da organização.					
27	A organização possui sistema de controles internos que monitoram o cumprimento dos processos, assim como os riscos de não conformidade com as normas e a legislação vigente e aplicável.					
28	A organização possui políticas e procedimentos relacionados aos processos organizacionais, formalizados e aprovados pela diretoria executiva.					
29	As demonstrações financeiras são amplamente divulgadas pela diretoria executiva, após aprovação do conselho curador ou assembleia geral, contendo as informações da organização de acordo com as normas de contabilidade.					
30	A organização possui planejamento e gestão orçamentária, elaborado anualmente com o envolvimento da diretoria e de todas as áreas de competência, e aprovado pelo conselho curador ou assembleia geral, contendo a previsão de receitas e despesas, metas e objetivos.					
<b>Auditoria Independente</b>						
31	Para auxiliar as atividades do conselho, na análise das demonstrações financeiras e no monitoramento dos controles internos, a organização contrata auditoria independente.					
32	O conselho contrata, ratifica o plano de trabalho e o desempenho dos auditores independentes.					
33	A auditoria independente contratada possui competência e qualificação para a realização do trabalho.					
34	A auditoria independente reporta ao conselho as eventuais deficiências e falhas significativas referentes à aplicação das políticas contábeis e dos processos internos, bem como os riscos que a organização está exposta.					
35	Os auditores independentes garantem, anualmente, por escrito, a sua independência em relação à organização.					
<b>Conselho Fiscal</b>						
36	A organização possui conselho fiscal, composto por no mínimo três membros titulares e independentes.					
37	O conselho fiscal analisa e opina sobre as demonstrações financeiras e relatório anual da administração, fazendo constar em seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis.					
38	O conselho fiscal acompanha o trabalho dos auditores independentes e o seu relacionamento com a administração.					
39	O conselho fiscal possui uma agenda mínima de trabalho, que inclui o foco de suas atividades no exercício.					
<b>Conduta, conflito de interesse e divulgação das informações</b>						
40	A organização possui um código de conduta ética elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho ou pela assembleia geral.					
41	O código de conduta registra de forma clara a política relativa à					

	conduta do público interno (conselheiros, associados, dirigentes e colaboradores) e demais envolvidos diretamente tanto entre si, quanto com relação às demais partes interessadas, como fornecedores, público beneficiários e órgãos públicos ( <i>stakeholders</i> ).					
42	O código de conduta tem ampla divulgação na organização.					
43	A organização possui políticas e mecanismos de controles que identificam e combatem conflitos de interesses individuais contrários aos interesses da organização.					
44	A organização, tendo como base o princípio da transparência para com os usuários internos e externos, realiza a publicação da prestação de contas e de suas demonstrações financeiras, seguindo os princípios da comparabilidade, confiabilidade, relevância, clareza e as normas contábeis aplicadas.					