



GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR: Estudo de Caso na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Governador Valadares

CORPORATE GOVERNANCE IN THE THIRD SECTOR: Case Study at Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais of Governador Valadares

Alef Ferreira Ramos ⁽¹⁾

Aline Gomes Peixoto ⁽²⁾

Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF, Governador Valadares-MG

Jander Ângelo Diogo Ferreira ⁽³⁾

Universidade Federal de Viçosa/UFV, Viçosa-MG

Nívia Fernandes Rodrigues ⁽⁴⁾

Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF, Governador Valadares-MG

RESUMO

A governança corporativa no terceiro setor pode auxiliar na relação de confiança e transparência entre entidade e seus usuários, evidenciando o cumprimento do objetivo de prestar serviços de caráter público, propiciando o aumento de valor social e da captação de recursos. Este estudo teve por objetivo analisar as práticas de governança corporativa na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), localizada na cidade de Governador Valadares, Minas Gerais. Para isso, foram realizadas entrevistas com a aplicação de questionários semiestruturados aos funcionários do setor administrativo da associação, analisando os resultados obtidos com a literatura publicada sobre o tema. Os resultados demonstraram que a maioria das práticas adotadas pela instituição não seguem os princípios basilares da teoria apresentada e que o conselho de administração, uma das principais estruturas de governança, é pro forma o que possibilita o oportunismo do agente. Concluiu-se que a associação precisa instituir mecanismos de controle e incentivos em prol de uma gestão mais transparente e equitativa.

Palavras-chave: Terceiro setor; governança corporativa; teoria da agência.

ABSTRACT

Corporate governance in the third sector may help in the relationship of trust and transparency between the entity and its users, highlighting the fulfillment of the goal of providing public services, greater social value and fundraising. This study aimed to analyze the corporate governance practices at the Association Special Needs' Parents and Friends (APAE), located in the city of Governador Valadares, Minas Gerais. For this, interviews were conducted with the application of semi-structured questionnaires to the administrative staff of the association, analyzing the obtained results in the published literature on the subject. The results showed that most of the practices adopted by the institution do not follow the principles of corporate governance and that the board of directors, one of the main governance structures, exist by formality, allowing the agent's opportunism. It was concluded that the association needs to establish control mechanisms and incentives for more transparent and equitable management.

Keywords: Third sector; corporate governance; agency theory.

INTRODUÇÃO

A sociedade civil pode ser dividida em três setores, sendo o primeiro formado pelo Estado, o segundo pertencente ao Mercado e o terceiro às Entidades da Sociedade Civil. Estas, apesar de possuírem o caráter privado, são consideradas de interesse público, já que não visam lucro e ocupam-se da prestação de serviços que possa gerar bem-estar coletivo (NAVES, 2003), necessitando, portanto, de instrumentos de ação para o desempenho das funções sociais.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016), havia, no ano de 2010, 283.812 instituições entre fundações privadas e associações sem fins lucrativos no país. Entretanto, o Instituto constatou que este número sofreu redução ao longo dos anos, passando para aproximadamente 275.262, em 2013 e 236.950 instituições em 2016. A redução pode estar atrelada às dificuldades perante a captação de recursos.

Os recursos financeiros destas entidades são adquiridos por meio de serviços, doações, fundos, subvenções e/ou convênios. São aplicados para subsidiar despesas com atividades e serviços da organização para garantir a qualidade, sustentabilidade institucional e ampliação de suas atividades.

Para Santos et al. (2016), a aplicação da governança corporativa no terceiro setor pode ser utilizada para que a entidade demonstre aos usuários confiança e transparência, evidenciando o cumprimento do objetivo de prestar serviços de caráter público, aumentando seu valor no meio social e obtendo maior facilidade para captar recursos. A governança corporativa no terceiro setor pode ser compreendida como instrumento de auxílio no planejamento estratégico para a prestação de serviços essenciais na área que atua.

Apesar do assunto ser mais evidente no contexto das companhias de capital aberto, as ações de governança corporativa também podem ser inseridas em sociedades fechadas, pequenas e médias empresas, organizações estatais e do terceiro setor. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), o intuito da governança nesse setor é fragmentar exatamente as funções desempenhadas, fazendo com que o gestor da entidade passe a entender sua responsabilidade diante do conselho de administração e dos *stakeholders*.

Considerando a relação da governança com o terceiro setor, percebe-se a necessidade de identificar a adoção dessas práticas em instituições que necessitam de apoio. Rocha e Pinheiro (2004) sustentam essa afirmação ressaltando a implementação de mecanismos de incentivo e monitoramento, os quais são essenciais para o alcance de resultados efetivos da organização.

Assim, o objeto de estudo desse artigo é a Associação Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), fixada na cidade de Governador Valadares, em Minas Gerais, que visa como função institucional o bem-estar da pessoa portadora de deficiência na sociedade. A APAE possui em sua estrutura organizacional o presidente, conselho administrativo (formados por pais dos assistidos e outras pessoas da sociedade) e conselho fiscal (compostos por pais e doadores).

A pesquisa foi realizada mediante entrevista semiestruturada e buscou-se, diante dessa abordagem, responder ao seguinte questionamento: Quais as práticas de governança corporativa conhecidas pelo conselho atuante e aplicadas na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais?

Na circunstância apresentada, o objetivo geral consiste em verificar quais práticas de governança corporativa são

aplicadas na APAE de Governador Valadares.

A pesquisa justifica-se por contribuir com a literatura sobre a difusão de conceitos, normas e práticas de governança corporativa aplicadas ao terceiro setor. Além disso, por terem função social pública, as associações de pais e amigos dos excepcionais necessitam de comprometimento com a transparência e a prestação de contas das suas operações, atos que são princípios básicos da governança corporativa. Dessa maneira, a partir de uma análise das políticas de governança praticadas pelo seu conselho e na entidade, propicia entender e avaliar a estrutura do modelo adotado, possibilitando a sugestão de melhorias com o intuito de elevar o seu padrão de gestão, o que poderá trazer benefícios à instituição quanto a qualidade dos serviços prestados.

TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES

O termo terceiro setor passou a ser empregado para denominar as instituições ou pessoas jurídicas de direito privado, que prestam serviços de caráter público, sem qualquer finalidade lucrativa. Segundo o Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor (2015), estas organizações não são consideradas públicas (primeiro setor) nem pertencem ao mercado (segundo setor), apesar de poderem firmar parcerias com o Estado e receber investimentos privados.

Em uma análise histórica, percebe-se seu crescimento de forma contínua e gradativa. As primeiras organizações da sociedade civil nacional foram as Santas Casas de Misericórdia, que nasceram por volta do século XVI e se encontram ativas até hoje, com o intuito de prestar serviço de assistência às comunidades carentes (CAZUMBÁ, 2013). Suas bases sempre

estiveram alicerçadas nos movimentos altruístas e de voluntariado, com princípios da filantropia, os quais compreendem o amor ao próximo, a prática do bem-estar social e de caridade (PIMENTA et al., 2008).

Quanto ao reconhecimento de atuações mais recentes, o terceiro setor passou a compor a agenda de pesquisas acadêmicas e profissionais nos Estados Unidos da América, na década de 1970, e na Europa, em 1980. Sua importância foi notada no âmbito da economia e da sociedade, pela sua capacidade de despertar importantes demandas sociais (COELHO, 2000). Assim, o setor trouxe um importante marco para o desempenho social como um todo, sem o intuito de benefícios ou ganhos financeiros.

Destarte, Slomski et al. (2012) afirmam que o terceiro setor compreende um amplo leque de entidades, e, ultimamente, esse termo vem sendo aplicado paralelamente a outras expressões relacionadas, como setor de caridade, setor independente, setor voluntário, setor isento de impostos, economia social, Organizações Não Governamentais (ONGs), setor sem fins lucrativos, organizações filantrópicas, organizações da sociedade civil, entre outras. Incorre assim, numa multiplicidade de termos presentes na literatura nacional e internacional.

O terceiro setor pode ser entendido como manifestações espontâneas e solidárias da sociedade civil, que se organizam para responder certas demandas apresentadas pela população, as quais não foram supridas pelo Estado (TACHIZAWA, 2010). Segundo Olak e Nascimento (2010), estas entidades possuem o caráter social de gerar benefícios coletivos e atender as necessidades da população de maneira mais eficaz. Portanto, ocorre uma expansão e redefinição do papel

do terceiro setor rumo a uma profissionalização das organizações que a compõe, assumindo funções muito mais complementares do que opositoras ao Estado.

Para alguns autores, como Violin (2010), isso pode gerar uma desresponsabilização do Estado na prestação de inúmeros serviços sociais, devido a possibilidade de transferência da gestão de serviços públicos para instituições não estatais. Apesar dessa preocupação, faz-se necessário incentivar a realização das ações tendentes a satisfação das necessidades coletivas indiretamente pelo terceiro setor, visto que, por diversas vezes, essas entidades se revelam mais eficientes, baratas e flexíveis (FALCÃO, 2006).

Para o desempenho destas organizações, Pimenta et al. (2018) assinalam dois pontos fundamentais: responsabilidade social e ética. O autor argumenta a responsabilidade refere-se às ações filantrópicas baseadas na consciência social e no dever cívico, não tendo como objeto o indivíduo. Reflete a postura de uma entidade em favor da cidadania, ou seja, a prática de responsabilidade social revela uma entidade comprometida com o respeito e o estímulo à cidadania corporativa (PIMENTA et al., 2008).

Nota-se a responsabilidade social como algo complexo, com ações ligadas aos procedimentos específicos de gestão. Pode ser entendida como um processo de base vinculado à filosofia da entidade, no qual suas ações são realizadas de maneira ética, para o desenvolvimento da instituição e da sociedade em que se encontra inserida (SLOMSKI et al., 2012).

Quanto à ética, a sociedade à espera na condução dos negócios e está disposta ao combate da corrupção, de práticas ilegais e até mesmo ao monopólio. O que exige das

entidades contemporâneas um conjunto de ações, além do cumprimento de suas obrigações legais, que as credenciem ao reconhecimento como empresas cidadãs em inserção na comunidade em que atuam. Por fim, evidenciando a importância da responsabilidade social (PIMENTA et al., 2008).

Além dos pontos fundamentais expostos, o sistema de governança corporativa, mostra princípios que têm a finalidade de desenvolver o valor social, visando facilitar o acesso ao capital e contribuir para a durabilidade da organização. Assim, a teoria pode ser aplicada às entidades do terceiro setor, por buscarem aumentar o valor para a sociedade, contribuindo para a existência e expansão de seus capitais, seja através de doações, subvenções ou outros meios de captação de recursos. Por meio desses princípios, possivelmente as entidades filantrópicas poderão obter resultados positivos em suas atividades e na divulgação da sua imagem para a propagação de suas ações (MILANI FILHO; MILANI, 2011).

GOVERNANÇA CORPORATIVA NA MINIMIZAÇÃO DE CUSTOS DECORRENTES DO PROBLEMA DE AGÊNCIA

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016, p.18), a governança compreende “o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Conforme Rocha e Machado Filho (2004), a governança corporativa pode ser entendida e vista como uma aglomeração de princípios, que possui o objetivo de prover às empresas condições para aprimorar

competências e atitudes responsáveis por exercitar um conjunto de mecanismos de incentivo e controle, tanto internos como externos, capazes de minimizar os custos decorrentes do problema de agência.

O problema de agência está vinculado aos conflitos existentes quando os interesses do principal, que delega o trabalho, e o agente, responsável por sua execução, são conflitantes. Slomski et al. (2008) afirmam que a governança visa diminuir custos com conflito de agência, resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital, que gera assimetria informacional, riscos e outros problemas relevantes à relação entre agente e principal.

Com o intuito de tratar sobre os problemas oriundos dos conflitos de interesse entre agente e principal, os trabalhos desenvolvidos por Alchian e Demsetz em 1972 e Jensen e Meckling no ano de 1976 deram surgimento à teoria da agência. Sob a perspectiva desta abordagem, os contratos dominam a relação entre principal e agente, considerando que as partes buscam a maximização pessoal. Nesse sentido, quando o agente atua sem levar em consideração o interesse do principal, haverá assim um conflito de agência.

Rozo (2003, p.23) descreve que:

A teoria da agência trata de problemas resultantes dos conflitos de interesse que emergem numa relação de contrato, formal ou informal, quando as partes contratantes possuem informação assimétrica ou há presença de interesse. O principal objetivo dessa teoria é explicar como as partes contratantes efetuam seus contratos de forma a minimizar os custos associados aos problemas de informação assimétrica e incerteza. A teoria da agência também ressalta a

existência do mercado e de mecanismos institucionais capazes de completar os contratos para reduzir aqueles problemas.

Conforme a teoria da agência, a existência do conflito pode ser compreendida como uma das questões centrais que dificilmente poderá ser evitada em razão de dois aspectos fundamentais: a não existência de um contrato completo, que assegure um diretor executivo ou agente executor focado em atender aos interesses do acionista e a impossibilidade de existir a figura de um diretor executivo ou agente perfeito. (ANDRADE; ROSSETI, 2014).

De acordo com Eisenhardt (2015), a questão central está relacionada aos objetivos e às preferências de riscos que cada parte cooperante pode possuir, havendo a necessidade de se estabelecer mecanismos capazes de mitigar essas divergências, para um equilíbrio entre o comportamento adotado pelo agente e os resultados esperados pelo principal, o qual regerá a relação entre ambos.

Para amenizar os custos decorrentes desse problema, o conjunto de mecanismos externos e internos, de controle e incentivo, podem ser eficazes no combate ao oportunismo do agente e a maximização do resultado do principal. Assim, vislumbra-se a possibilidade de uma estratégia de crescimento que maximize o valor da empresa e propicie condições para operar com um menor custo de captação de recursos, sendo mais baixo do que aqueles em que incorreria se não desenvolvesse tais mecanismos (JENSEN; MECKLING, 1976).

O IBGC (2015), por meio do seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, apresenta algumas propostas capazes de auxiliar as organizações a

alcançar boas práticas, baseando-se nos princípios, nas premissas e nas dimensões de governança. Sob esse aspecto, o IBGC (2015) considera que, além dos próprios mecanismos já existentes, é importante haver padrões de conduta e comportamento desejáveis aos sócios, ao conselho de administração, à diretoria e aos órgãos de fiscalização e controle, por meio de políticas e práticas destinadas a gerenciar conflitos de interesse, empregar corretamente os ativos das instituições e estimular a postura ética em suas relações.

As boas práticas de governança corporativa utilizam-se de princípios básicos para obter recomendações objetivas, em prol do alinhamento de interesses para preservar e potencializar a longo prazo o valor econômico da organização, contribuindo para o acesso a recursos, sua longevidade, a qualidade da gestão organizacional e o bem comum (IBGC, 2016).

Souza Neto e Reis (2015) entendem que os princípios e as boas práticas de governança corporativa podem ser empregados em qualquer ramo, tipo ou seguimento de empresa, independente do porte ou da atuação. Porém, os autores salientam que se deve atentar para os principais órgãos que compõem o sistema de governança corporativa e suas missões: conselho fiscal, conselho de administração, diretoria executiva e auditoria independente.

Na visão de Andrade e Rosseti (2014) os princípios tratam-se de uma das mais marcantes dimensões da governança corporativa, dos valores fundamentais que sustentam e anexam as concepções, práticas e processos da alta administração, sendo eles: *fairness* (senso de justiça, equidade), *disclosure* (transparência), *compliance* (obediência as leis) e *accountability* (prestação responsável de contas).

A *fairness* caracteriza-se pelo tratamento justo a todos os sócios e demais partes interessadas, os *stakeholders*. Atitudes, práticas ou condutas de forma discriminatórias, sob qualquer sentido, são totalmente inaceitáveis (IBGC, 2015).

Para Andrade e Rosseti (2014), o princípio de *disclosure* visa expor os objetivos estratégicos da entidade, dos projetos de alto impacto, das políticas internas e das operações da entidade, sem que com isto haja conflito com a preservação dos interesses particulares.

A *compliance* se fundamenta em mostrar a conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, leis e instrumentos normativos, que possam estar expressos nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do país em que atua e na legislação em vigor (ANDRADE; ROSSETI, 2014).

Quanto ao princípio de *accountability*, o IBGC (2015) dispõe que os agentes da governança corporativa são obrigados a prestar contas de sua atuação a quem os elegeu, devendo responder integralmente pelos atos que praticaram no exercício durante o período em que estava frente.

Os princípios fundamentais da governança corporativa estão expostos nos mais diversos códigos de boas práticas, pois representam sua base ética. Tem como característica primordial a universalidade, por permitir a gestão e a concordância de diferenças na cultura, nas instituições e nos marcos regulatórios presente entre os países (ANDRADE; ROSSETI, 2014).

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO COMO MECANISMO DE GOVERNANÇA

O conselho de administração é um dos principais mecanismos da governança corporativa. Sua existência nas associações deve transcender a obrigação legal, sendo

recomendável a inserção na estrutura organizacional, como boa prática de governança. Outrossim, tem o direito de solicitar ou determinar que sejam fornecidas, por intermédio de seu presidente, todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário (IBGC, 2016).

Este conselho é responsável pelo direcionamento da entidade, mas com olhar voltado para o interesse público, sem se esquecer de respeitar a estabilidade financeira da mesma. Deve atuar sempre com transparência, executando o devido princípio da accountability de seus atos e das ações da organização como um todo, pois é quem fará a intermediação das relações das partes interessadas, bem como a observação dos demais princípios da governança corporativa (IBGC, 2016).

Numa entidade do terceiro setor, o conselho ganha importância devido à fragilidade das formas externas de monitoramento das atividades da organização. No entanto, a participação do conselho como ferramenta de controle, em tese, é menos efetiva do que em organizações com fins lucrativos, tendendo a ser menor a motivação de seus membros para monitorar os resultados da organização, uma vez que sua composição dificilmente leva em conta a capacitação técnica e a representação dos *stakeholders* (HERRERO; CRUZ; MERINO, 2001).

De acordo com Jensen (1993), algumas das causas da falta de comprometimento dos conselhos têm recaído sobre seu tamanho, composição e independência, sendo que os problemas de controle interno se refletem no conselho, já que poucos deles são atuantes fora de momentos de crise organizacional.

Dentre as responsabilidades do conselho de administração, destacam-se aquelas inseridas em um contexto estratégico e não operacional. Envolve a definição de objetivos condizentes com a missão e às finalidades institucionais, o estabelecimento de um sistema de governança atuante com adoção das melhores práticas, com cumprimento de regras estatutárias, observância aos princípios e valores. Assim como, assegurar o planejamento organizacional eficaz, mobilizar recursos adequados às finalidades da associação e garantir a prestação de contas (IBGC, 2016).

As funções do conselho de administração devem ser normatizadas em um regimento interno que conste de forma clara os objetivos, as responsabilidades e as atribuições, para prevenir situações de conflito com a diretoria executiva. Assim, o conselho pode ser entendido como um órgão de deliberação que irá ditar normas, sem executar atos. A deliberação ocorrerá de forma coletiva, no qual seus pronunciamentos devem representar a vontade de todos, não ocorrendo qualquer ação individual ou de interesse próprio (SILVA, 2016).

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR

De acordo com Slomski et al. (2008), a governança corporativa pode ser entendida como um sistema em que as entidades são geridas e fiscalizadas, com base em mecanismos específicos, no qual gestores e proprietários procuram assegurar o bom desempenho e o aumento de sua riqueza.

A execução de políticas de controle e práticas de mercado geram credibilidade para a instituição e pode ser obtida através do estudo de governança corporativa. Os autores ainda afirmam que essas práticas

foram criadas para aquelas empresas que buscam facilitar o relacionamento entre agente e principal. Assim, de modo amplo, estudos e aprofundamentos dessas práticas desencadearam um processo de adesão socioeconômica e financeira das demais organizações, já que sua utilização pode trazer benefícios para as organizações do terceiro setor, buscando alinhar os interesses entre as partes e a contribuição para o sucesso das mesmas (SANTOS et al., 2016).

No terceiro setor, a governança pode ser entendida como aquela que visa contribuir para o equilíbrio do sistema interno e externo de controle, minimizando custos e aprimorando os processos decisórios, a partir do monitoramento das ações focadas nos interesses tanto de gestores da entidade quanto dos assistidos. Desta forma, ocorre a preservação da equidade no tratamento dos associados, ou seja, a governança corporativa é uma ferramenta usada para reduzir os conflitos de agência que rodeiam as organizações, os quais podem ser solucionados por meio de controle, transparência e proteção dos recursos investidos (MARTINS et al., 2005).

Nesse contexto, Martins e Martins (2014) destacam que, se utilizado a teoria da agência em uma fundação ou qualquer entidade do terceiro setor, encontram-se como principais o conselho de administração e, como agentes, os administradores da organização. Os autores realizaram um estudo em oito entidades do terceiro setor com aplicação de questionários e entrevista baseados na revisão de literatura e afirmaram, a partir de sua análise, que o modelo de governança corporativa não é utilizado com todo o seu potencial.

Os estudos de Rocha e Machado Filho (2004), apontam a necessidade de estudar mais a governança corporativa dentro desse setor, já que a maior preocupação é reduzir a

desigualdade social, prestando serviços para a sociedade onde está inserida. Os autores complementam que, os princípios de governança são importantes nas decisões entre conselho e gestores, principalmente no que diz respeito à aplicação de recursos recebidos doações ou subvenções.

Os estudos de Schimith e Chagas (2009) tiveram o objetivo de identificar os princípios de governança corporativa na Associação de Amparo à Criança e ao Adolescente, de Maringá, responsável pelo atendimento de crianças com idade entre 6 e 12 hipossuficientes. Através da coleta de dados com entrevistas semiestruturadas aos gestores os autores constataram que a instituição analisada aplica os princípios e práticas de governança corporativa. Entretanto, podendo melhorá-los, através, por exemplo, de transparência na prestação de contas para fortalecimento da imagem institucional e da captação de doações

Mota et al. (2007) estudaram a governança corporativa aplicada à gestão de uma Organização não Governamental, a ONG Redenção¹, tendo como base os pressupostos da teoria da agência. Por meio de estudo qualitativo e descritivo, com a técnica de estudo de caso, os autores apontaram que a ONG possui boas práticas de governança, porém condicionadas às peculiaridades da organização.

O trabalho de Leal e Famá (2007) teve o objetivo de investigar quais são os mecanismos de governança passíveis de implementação nas Organizações do Terceiro Setor para que alcancem desempenho social eficiente. A organização analisada foi o Grupo Luta Pela Vida, entidade responsável pela administração do Hospital do Câncer em Uberlândia-MG. Por meio de pesquisa exploratória e o estudo de caso, os autores constataram que existe forte assimetria informacional entre o gestor do Grupo e as

informações amplamente divulgadas e que influenciam a escolha dos doadores.

Em síntese, nos estudos mencionados, o processo de adesão do terceiro aos preceitos de governança corporativa ainda se depara com fragilidades quanto às boas práticas em busca de alinhar os interesses entre as partes relacionadas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Perante o objetivo geral de verificar quais práticas de governança corporativa são aplicadas na Associação Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de Governador Valadares, a pesquisa é caracterizada como descritiva. Segundo Andrade (2003, p. 124), “neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Dessa forma, são descritas as práticas da governança corporativa difundidas na APAE, identificando a presença e a aplicação dos princípios de governança corporativa na entidade.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa se classifica como qualitativa, que, conforme Martins e Theóphilo (2009), difere dos métodos quantitativos, por se pautar nos aspectos e nos objetivos do tema, com o intuito de descobrir, interpretar e analisar os dados apurados na investigação.

No que tange o procedimento técnico, a pesquisa classifica-se como estudo de caso, pois segundo Yin (2005) o método é utilizado para investigações que pretendem compreender uma situação, mas sem alterá-la, apenas analisando suas características. Assim, para obter as informações desejadas, foi aplicada entrevista de roteiro

semiestruturado, com 22 (vinte e duas) perguntas relacionadas à governança corporativa, com o intuito de analisar quais conceitos e normas são difundidos na entidade. As perguntas foram realizadas aos 2 (dois) funcionários que integram o setor administrativo e financeiro da associação. Em complemento à entrevista, fez-se uso da análise documental em atas de reuniões do conselho de administração, referente ao ano de 2017, além de registros disponíveis na associação, bem como de pesquisa bibliográfica, para analisar as informações necessárias acerca do tema, buscando maior embasamento na relação entre governança corporativa e organizações do terceiro setor.

Para analisar os dados levantados, utilizou-se o método denominado de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com o intuito de obter indicadores qualitativos e/ou quantitativos, que permitam a inferência de conhecimentos quanto às variáveis inferidas nas mensagens, através de objetivos de descrição do conteúdo seu conteúdo e de procedimentos sistemáticos.

As políticas e práticas da governança corporativa na instituição foram analisadas com base na coleta de dados ocorrida na sede da APAE-GV em novembro de 2017. As perguntas foram categorizadas em presença ou ausência de termos, enfatizando os principais itens de governança: a transparência, legalidade âmbito legal fiscalização, conselho de administração, gestão e conflitos de interesse conforme Quadro 01.

Categoria para análise de conteúdo	
Tema	Pergunta
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> - Os relatórios e outros documentos relacionados aos itens da pauta são disponibilizados a todos os conselheiros e diretores simultaneamente ao edital de convocação das assembleias? - As regras de votação nas assembleias são claramente explicitadas no estatuto da entidade? - No website da associação existe uma área de relações com o público em geral? - Se SIM para a pergunta anterior, quais informações e ferramentas são disponibilizadas?
Âmbito Legal e Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> - Nos últimos 5 anos, ocorreram processos administrativos, arbitrais ou judiciais contra a instituição, os administradores ou o presidente? - Existe Conselho Fiscal formalmente estabelecido? - Os papéis e responsabilidades dos comitês do Conselho de Administração existentes são formalmente definidos em regimentos internos ou no estatuto social?
Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> - As posições de presidente do conselho de administração e diretor presidente são ocupadas pela mesma pessoa? - Qual é a quantidade de membros (sem incluir os suplentes) que compõe o Conselho de Administração? - O mandato dos conselheiros de administração é de quanto tempo? - Existe algum membro do Conselho de Administração, externo ou independente, há mais de 10 anos no cargo? - Existe um regimento interno normatizando as atividades do Conselho de Administração? - Se SIM para a pergunta anterior, este regimento interno dispõe sobre resolução de situações de conflito de interesses? - Existem mecanismos formais de avaliação periódica do Conselho de Administração e/ou seus conselheiros individualmente? (Frequência mínima anualmente e constatado em ata) - As reuniões do Conselho de Administração acontecem não mais do que uma vez por mês e não menos do que uma vez por trimestre?
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - A escolha dos novos diretores é feita por indicação do executivo principal para aprovação pelo Conselho de Administração? - Há uma avaliação formal e periódica do desempenho do executivo principal pelo Conselho de Administração? (No mínimo anualmente)
Conflito de interesse	<ul style="list-style-type: none"> - A Associação dispõe de um modelo de governança corporativa formalizado? - Se SIM para a pergunta anterior indique quais dos itens abaixo fazem parte do modelo de governança corporativa: <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Estrutura do Conselho de Administração <input type="radio"/> Comitês do Conselho de Administração <input type="radio"/> Regimento do Conselho de Administração <input type="radio"/> Regimento dos comitês <input type="radio"/> Estrutura de diretoria <input type="radio"/> Manual/diretrizes de governança <input type="radio"/> Código de conduta

	<input type="radio"/> Nenhuma das anteriores -A entidade possui Código de Conduta, aplicável a todos os administradores executivos e demais empregados? -Se SIM para a pergunta anterior, como é o processo de disseminação do código na companhia? <input type="radio"/> Todos os funcionários recebem uma cópia do código <input type="radio"/> Todos os funcionários precisam assinar um termo de adesão ao código <input type="radio"/> Nenhuma das anteriores - O código prevê encaminhamento em caso de situações de conflito de interesses? (Deve conter explicitamente o encaminhamento nesse tipo de situação)
--	---

Quadro 01 - Perguntas do questionário aplicado

Fonte: elaborado pelos autores, com base no questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE, 2016) - Dimensão Governança Corporativa

Neste modelo corporativo, cada UEN gerenciava suas respectivas áreas funcionais através das Superintendências Regionais que supervisionavam um determinado grupo de agências. Cada agência, dependendo de seu perfil de atuação passa a definir as suas estratégias funcionais em sintonia com as estratégias genéricas das diversas unidades de negócio. As áreas funcionais mais comuns eram operações financeiras, crédito rural e

pessoal, seguros, serviços, entre outras, conforme mostra o Quadro 2.

Unidades de Função	Estratégia/Função
Crédito	Preservar a integridade do ativo operacional global do Banco e de suas subsidiárias, administrar o processo de crédito, inclusive a análise de risco.
Finanças	Assegurar a liquidez do conglomerado, a otimização do resultado da intermediação financeira e do relacionamento com o mercado, além da adequação das demonstrações financeiras
Infraestrutura	Administrar o fornecimento de produtos, serviços e soluções de infraestrutura e apoio geral ao conglomerado e áreas de interesse do Banco.
Recursos Humanos	Administração estratégica de recursos humanos, acompanhamento do clima organizacional, endomarketing e provimento das unidades do conglomerado de profissionais com qualificações adequadas às suas necessidades.
Tecnologia	Administrar o fornecimento de produtos, serviços e soluções relativos a sistemas de informação, automação bancária e de processos, hardware, software e telecomunicações ao conglomerado.

Quadro 2 - Estratégias Funcionais de Nível Tático

Fonte: Banco do Brasil (1996c)

Após a coleta, foi realizada a categorização de todos os dados obtidos, identificando os subtemas mais relevantes diante do desenvolvimento da pesquisa e a interpretação dos dados foi realizada com base na literatura pesquisada.

ANÁLISE E RESULTADOS

Transparência

No quesito transparência, a entidade demonstrou estar ciente de suas obrigações e cumpre o proposto em seu estatuto, embora não em sua totalidade, pois ainda não há, por exemplo, um canal de atendimento (website) para que o público em geral obtenha a relação de receitas, despesas e custos da entidade. Constatou-se que os relatórios são divulgados apenas entre os membros do conselho e em murais públicos, onde a entidade se estabelece.

O princípio da transparência visa expor os objetivos e políticas da entidade para evitar conflitos com a preservação dos interesses particulares, conforme Andrade e Rossetti (2014). A exposição das informações por outros meios de comunicação facilitaria o acesso, com consequente a disseminação de seu propósito, o que poderia influenciar nas doações recebidas, que constituem parte dos recursos financeiros garantidores da prestação de serviço aos assistidos.

Além disso, a instituição não realiza auditoria externa, o que pode comprometer a integridade dos seus resultados, propiciando a racionalidade limitada entre os atores que tomam decisão ou deliberam.

Conforme conferido em ata e nas entrevistas realizadas, os frutos obtidos pela entidade não são discutidos pelo conselho, pois na maioria das reuniões as decisões são tomadas de forma unânime pelos conselheiros. Não há discussões com diferentes percepções sobre o assunto, com o

intuito de melhorar o que foi até então alcançado.

Estes fatos sinalizam a possibilidade de conflitos de interesses, conforme apresentado na teoria da agência por Jensen e Meckling (1976). Somado a isso, a instituição, alega que por ser de terceiro setor, não remunera os membros do conselho, fato divulgado no estatuto e conforme orientação do IBCG, que aconselha tais instituições adotarem essa prática. A ausência de remuneração atua como fator desmotivante para a atuação dos conselheiros.

Âmbito Legal e Fiscalização

Existe na entidade um conselho fiscal com seis membros, sendo composto apenas por pais de assistidos, e suas responsabilidades estão estabelecidas no estatuto. As reuniões são comunicadas, antecipadamente, por meio de telefone, e-mails e notas em murais na entidade, visando obter o maior número possível de presentes. Isso cumpre com o que foi estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor (2016), o qual cita que deve ocorrer a convocação dos participantes com o maior prazo de antecedência possível, para que estejam preparados para a deliberação.

Em âmbito legal, analisando as atas da fundação, a entidade não sofreu nenhum tipo de penalidade, processos administrativos, arbitrais ou judiciais, por parte dos administradores nos últimos cinco anos. Dessa forma, percebe-se a responsabilidade corporativa dos agentes que zelam pela viabilidade econômico-financeira da entidade, visando reduzir impactos negativos internos nas operações da entidade, ato que é segundo o IBCG (2015) um dos princípios de governança corporativa: a responsabilidade corporativa.

Conselho de Administração

Quando se trata do conselho de administração, a entidade demonstra seguir as regras estabelecidas no estatuto, com base nas atribuições e normas apresentadas pelo conselho. Assim, existem no conselho nove membros sem incluir os suplentes, uma quantidade dentro da recomendável pelo IBGC. O conselho é composto por pais dos assistidos e membros da sociedade, que se identificam com a causa da entidade.

O mandato dos conselheiros é de três anos e não pode ser prorrogado, tempo para que o associado se familiarize com a posição e cumpra com suas responsabilidades. Os membros do conselho podem obter outras posições dentro da organização, como cargos de diretoria. Essa possibilidade favorece o oportunismo do agente, que pode ocupar a figura do tomador de decisão, em cargo de diretoria, com suas ações pautadas por diretrizes e políticas estabelecidas por ele mesmo, através de cargo no conselho. Neste sentido, o conselho pode perder autonomia, enfraquecer seu papel de órgão deliberador e comprometer os interesses dos demais atores, em contradição ao princípio de governança *fairness*, que visa a equidade.

Quanto às reuniões da organização, são realizadas não mais de uma vez por mês e não menos do que uma por trimestre, dependendo da necessidade e do assunto a ser abordado. Entretanto, os conselheiros não participam de todas as reuniões relacionadas a prestação de contas, que na maioria das vezes tem a participação somente da diretoria. Isso ocorre pela dificuldade de conciliar os horários em comum entre os conselheiros e os fiscais, para que ambos estejam presentes nas reuniões. A prática pode favorecer o oportunismo da diretoria e em detrimento do princípio de *accountability*

apresentado por Andrade & Rossetti (2014) e IBGC (2015).

Além disso, como o conselho é formado por membros que não tem familiaridade com gestão, a falta de informação e a racionalidade limitada do principal resultam em prejuízos para a entidade, pois acaba por não cumprir em sua totalidade com as funções disposta no estatuto e regimentos internos. Dessa forma, em caso de reuniões com temas menos relevantes, o conselho não é convocado para estar presente, sendo apenas informados da discussão e das decisões tomadas pelos diretores e presidente.

Os achados em relação ao conselho de administração vão de encontro com os estudos de Herrero, Cruz e Merino (2001), ao disporem que os conselheiros em organizações do terceiro setor, tendem a ter atuação de controle menos efetiva, com menor motivação para monitorar os resultados da entidade.

Conflito de Interesse

O estatuto da entidade dispõe de resoluções para conflitos de interesses, prevalecendo, nessas situações, as decisões tomadas pelo conselho de administração. Entretanto, o conselho não é participativo e na maioria das vezes acaba acatando as decisões apresentadas pelos administradores, sem questionamentos. Conforme observado nas atas, a fundação também não realiza a aplicação de mecanismos formais de avaliação do conselho, mesmo que isso esteja constando em estatuto, demonstrando que os membros não têm a responsabilidade de verificar o cumprimento das normas dispostas por parte da entidade. Segundo Andrade e Rossetti (2014), isso ocorre devido aos agentes e aos contratos imperfeitos, pois

não é possível assegurar que o agente e o principal tenham sempre os mesmos interesses e hajam sempre de acordo com o esperado e a favor dos envolvidos, que, neste caso, são os beneficiários das ações desenvolvidas pela instituição.

Nas votações, as decisões dos conselheiros são sempre unânimes aos posicionamentos da diretoria, o que contribuiu para que não haja discussões sobre os pontos que possam ser relevantes para melhoria da entidade. Entretanto, o conselho tem funções como a de supervisionar e orientar, continuamente, a relação da gestão com as demais partes interessadas, buscando o equilíbrio no interesse não só da diretoria, mas da própria entidade e seus usuários.

Quanto ao modelo de governança corporativa, a entidade apresenta: estrutura do conselho de administração; regimento do conselho de administração; estrutura de diretoria; manual/diretrizes de governança; e código de conduta.

O código de conduta deve ser seguido por todos os empregados e executivos. Nele constam regras de disciplina e orientações éticas, de acordo os princípios da instituição, reação e prevenção de fraudes, nepotismo, atividade políticas partidárias, transparência sobre a origem das doações, as penalidades sofridas em caso de conflitos de interesses em relação aos princípios éticos da entidade, além de outros itens que visam complementar os dispositivos estatutários. O código é disponibilizado para acesso de qualquer funcionário. No entanto, eles não precisam assinar um termo de adesão ao código e não recebem uma cópia do mesmo, prejudicando e limitando, dessa forma, a assimilação das informações que nele constam entre as partes relacionadas.

As posições de presidente do conselho de administração e diretor presidente não são

ocupadas pela mesma pessoa, evitando conflitos de interesses entre agente e principal.

Gestão

No âmbito da gestão, foi possível constatar na APAE - GV algumas lacunas na questão da prática de boa governança. A falta de atuação dos conselheiros é a principal delas, pois demonstra que a entidade não tem um desempenho satisfatório e uma fiscalização eficaz e constante, o que pode prejudicar a gestão geral da organização ao tornar o controle centralizado na diretoria. Assim, o princípio da transparência, um dos pilares básicos da governança corporativa, pode ser comprometido, pois, conforme informado em entrevista, não são todas as reuniões que os conselheiros participam e, além disso, a entidade não tem a presença de auditora externa ou interna para conferir os resultados e custos apresentados.

Outra situação abordada foi o fato de não ter mecanismo de avaliação periódica tanto do conselho de administração quanto do executivo, conforme orientações do IBGC. O que ocorre é uma autoavaliação da diretoria sobre seu desempenho, enviada posteriormente ao conselho de administração, que aceita sem realizar questionamentos. O fato, propicia o desequilíbrio do sistema interno, por monitoramento ineficiente das ações da diretoria que deve se ater aos interesses dos assistidos e assim preservar a equidade (*fairness*).

Além disso, a escolha dos novos diretores é realizada por intermédio da indicação do executivo principal, que segue para a aprovação do conselho de administração, podendo gerar conflitos de interesse entre principal e agente por falta de representatividade.

Em síntese, apresenta-se o Quadro 02 com os principais elementos da governança, identificados durante a análise dos resultados encontrados na APAE-GV.

Temas Investigados	Resultados	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Segue, em partes, seu estatuto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há divulgação das demonstrações contábeis na internet; • Falta auditoria externa; • Os resultados não são discutidos; • Tomada de decisão unilateral entre os conselheiros; • Os membros do conselho não são remunerados.
Âmbito Legal e Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Fiscal composto por pais de assistidos; • Comunicação das reuniões por diversos meios e com prazo razoável de antecedência; • A entidade não sofreu com penalidades, processos administrativos, arbitrais ou judiciais. • Zelo pela saúde econômico-financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve apontamentos.
Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Segue as regras estatutárias; • Quantitativo de membros dentro do aceitável pelo IBGC; • Conselho composto por pais e membros da sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os conselheiros não participam de todas as reuniões sobre prestação de contas; • Os membros não têm familiaridade com gestão, gerando desinformação e racionalidade limitada; • Em temas considerados menos importantes, não há participação do conselho.
Conflito de Interesse	<ul style="list-style-type: none"> • O estatuto prevê resolução para mitigar os conflitos; • Há um código de conduta a ser seguido; • Administradores e conselheiros buscam atender as necessidades da instituição; • Para evitar problemas, as funções de presidente do conselho de administração e diretor presidente são ocupadas por pessoas distintas. 	<ul style="list-style-type: none"> • O conselho administrativo apenas acata as decisões dos administradores; • Faltam mecanismos formais de avaliação do conselho; • Não há preocupação quanto ao cumprimento das normas estatutárias; • Os funcionários têm acesso ao código de conduta, porém eles não possuem uma cópia ou não assinaram um termo de adesão; • Modelo de governança corporativa adotado é considerado superficial.
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve apontamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atuação e fiscalização eficaz e constante dos conselheiros; • Não existe um mecanismo período de avaliação do conselho de administração e do executivo; • Indicações para escolha de diretores é feita pelo executivo principal, sem questionamentos.

Quadro 02 – Resumo dos elementos da governança corporativa encontrados

Fonte: elaborado pelos autores

De modo geral, observa-se que a associação atende o princípio de legalidade, não apresentando, com base nos meios de análise, apontamentos negativos em relação ao âmbito legal. Entretanto, as demais categorias de análise indicam que a APAE-GV precisa aperfeiçoar seus mecanismos de governança corporativa em prol de uma gestão mais transparente e equitativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A APAE-GV busca por transparência na gestão e resolução de conflitos de interesses, por meio de ações de governança expressas em seu estatuto, mas as ações, em parte não são empregadas como exposto nas implicações normativas. Além disso, o estatuto precisa ser melhorado e os mecanismos de controle e incentivos aplicados.

No geral, a entidade institui e conhece as normas e princípios da governança corporativa e os seus conceitos estão difundidos dentro da organização, se fazendo presente na constituição do seu estatuto. Apesar disso, ainda existem falhas de gestão, demonstrando a ineficiência do conselho de administração, que passa de órgão deliberativo para uma instância apenas

consultiva, apesar do IBGC (2016) apontar que em organizações do terceiro setor o conselho de administração é uma das mais importantes ferramentas, sendo quem analisa o cumprimento dos princípios, visando a obtenção de uma boa governança e assegurando que sua missão seja cumprida.

Os conselheiros eleitos têm a atribuição de definir a estratégia, monitorar os planos de ação da entidade, zelar pelos valores e propósitos institucionais e maximizar os retornos sociais do investimento. Entretanto, foi possível constatar que o conselho de administração é pro forma. A capacitação dos conselheiros quanto a importância da prestação de contas, de captação de recursos, entre outros assuntos poderia auxiliá-los nas discussões nas assembleias e assim permitir o aperfeiçoamento da gestão. A remuneração dos conselheiros também poderia ser empregada para incentivar a participação e comprometimento dos membros.

Para estudos futuros, sugere-se a aplicação das técnicas apresentadas em outras Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais, o que poderá contribuir para compreender e melhorar a gestão dessas organizações.

REFERENCES

- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2. Ed. São Paulo: Editor Senac, 2000.
- EISENHARDT, K. M. **Teoria da Agência: Uma Avaliação e Revisão**. Revista de Governança Corporativa, São Paulo, v. 2, n.1, art. esp, pp. 1-36, abr. 2015.
- FALCÃO, J. **Democracia, direito e terceiro setor**. 2. ed. São Paulo: Editora FGV, 2006.

HERRERO, G., CRUZ, N., MERINO, E. **The Non Residual Claim Problem in Non Profit Organizations**. International Society for New Institutional Economics, 6th Annual Conference, Cambridge, MA, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - FASFIL. **Séries históricas**, 2016. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-assocacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?=&t=series-historicas>
Acesso em: 03 mar. 2018.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. **Questionário Dimensão Governança Corporativa**. 2016. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br/questionario-ise-2016-versao-final/?locale=pt-br>>. Acesso em 30 de outubro de 2017.

JENSEN, M.C.; W. H. MECKLING, 1976. Can the corporation survive? University of Rochester, Rochester, NY, 1976. Center for Research in Government Policy and Business Working Paper, n. PPS 76-4/1976.

LEAL, E. A.; FAMÁ, R. Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. **SemeAd-Seminário em Administração**, v. 10, 2007.

MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA O TERCEIRO SETOR. **Aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social**. José Antonio de França (coordenador); Álvaro Pereira de Andrade ... [et al.]. - - Brasília: CFC: FBC: Profis, 2015. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo_MTS_web.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª ed. 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**, ISSN 1806-5988, Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, Ano 15, nº 54, p. 6-13, abr./maio/jun. 2014.

MARTINS, S. M., SILVA, T. R., BARROS, A. S. de, e TINOCO, J. E. P. **Governança Corporativa: Teoria e Prática**. Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, 2005. Disponível em <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/45.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

MILANI FILHO, M. A. F.; MILANI, A. M. M. **Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM, v. 10, n. 1, p. 32-46, 2011.

MOTA, N. R.; et al. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. **Cadernos Gestão Social**, v. 1, n. 1, p. 139-154, 2007.

NAVES, R. **Novas possibilidades para o desenvolvimento da cidadania**. In: PINSKY, J.; PINSKY, C. B.; História da cidadania. São Paulo: Contexto, 2003.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para Entidades Sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor)**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2008

ROCHA, L. M.; MACHADO FILHO, C. A. P. **Governança nas Organizações do Terceiro Setor - Considerações Teóricas**, 2004.

ROZO, J. D. Relação entre mecanismos de governança corporativa e medidas de performance econômica das empresas brasileiras integrantes do índice Brasil da bolsa de valores de São Paulo. 2003. 193 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 32.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

SANTO, P. B.; DUQUE, A. P. O.; ALVES, F. J. S. **Governança corporativa no Terceiro Setor: Um estudo à luz da transparência**. CONVIBRA.2016 Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2016/40/2016_40_13181.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2019.

SCHIMITH, P. F.; 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, 2009.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SLOMSKI, V., MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACÊDO, F. Q. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SLOMSKI V.; REZENDE, A. J.; OLAK, C. V. A.; OLAK, P. A. **Contabilidade para do Terceiro Setor: uma abordagem operacional aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas**. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA NETO, J. A.; REIS, D. A. **Os Impactos da Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 211-234, mai./ago. 2015.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIOLIN, T. C. **Terceiro Setor e as Parcerias com a Administração Pública: Uma Análise Crítica**. 2. Ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2010.

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NOTA

(1) Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Avançado de Governador Valadares/UFJF-GV, Governador Valadares-MG.

(2) Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa/UFV. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Viçosa/UFV. Pesquisadora na Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Avançado de Governador Valadares/UFJF-GV, Governador Valadares - MG.

(3) Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Viçosa/UFV. Especialista em Contabilidade Pública pela Universidade Cândido Mendes/UCAM. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Viçosa/UFV. Contador na Universidade Federal de Viçosa, Viçosa-MG.

(4) Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Avançado de Governador Valadares/UFJF-GV, Governador Valadares-MG.

Enviado: 26/11/2019

Aceito: 16/03/2020