



FOLHA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

LUIS GUSTAVO MENEZES BRASIL

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO NO AMAZONAS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado a
Universidade do Estado do Amazonas, como parte das
exigências para a obtenção do título de bacharel em
Ciências Contábeis.

DATA DA APROVAÇÃO: 20/02/2024

UEA
UNIVERSIDADE
DO ESTADO DO
AMAZONAS

BANCA EXAMINADORA

Ass.:  _____

Orientador (a): ALINE GOMES PEIXOTO

Ass.:  _____

Membro da Banca: VALMIR CESAR POZZETTI

Ass.:  _____

Membro da Banca: VANESSA PEREIRA ARAÚJO



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUIS GUSTAVO MENEZES BRASIL

**Governança Corporativa no terceiro setor: Um estudo das Organizações da Sociedade
Civil de Interesse Público no Amazonas**

MANAUS – AM

2024

LUIS GUSTAVO MENEZES BRASIL

Governança Corporativa no terceiro setor: Um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público no Amazonas

Artigo apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso junto ao curso de graduação em Ciências Contábeis da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Estado do Amazonas como requisito parcial para conclusão do curso.

Orientadora: Profa. MSc. Aline Gomes Peixoto

MANAUS – AM

2024

Governança Corporativa no terceiro setor: Um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público no Amazonas

Corporate Governance in the Third Sector: A Study of Civil Society Organizations of Public Interest in Amazonas

Luis Gustavo Menezes Brasil.

Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

Aline Gomes Peixoto

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa

Professora Assistente na Universidade do estado do Amazonas

Resumo

O tema deste artigo aborda as práticas de Governança Corporativa no terceiro setor, neste sentido, o objetivo é analisar as práticas de Governança adotadas pelas organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) do estado do Amazonas, tendo como base nos pilares recomendados IBGC. A metodologia utilizada visou adaptar os princípios e pilares de governança elencados pelo IBGC na forma de questionário, dividindo em partes correspondentes aos objetivos traçados. O questionário foi encaminhado para as organizações por meio do uso da ferramenta *google forms* para coleta dos dados, que foram analisados utilizando a técnica de análise conteúdo. A partir disto, com as respostas disponibilizadas pelas OSCIPs respondentes foi traçado um perfil destas entidades e seus dirigentes, além de apresentar quais são as práticas de Governança que cada uma pratica. Os resultados encontrados demonstram a efetiva adoção, tanto dos princípios quanto dos pilares de governança corporativa, pelas OSCIPs estudadas.

Palavras-Chave: Governança corporativa, OSCIP, Pilares, Amazonas.

Abstract

The theme of this article addresses Corporate Governance practices in the third sector. In this regard, the objective is to analyze the Governance practices adopted by Civil Society Organizations of Public Interest (OSCIP) in the state of Amazonas, based on the pillars recommended by IBGC (Brazilian Institute of Corporate Governance). The methodology used aimed to adapt the governance principles and pillars listed by IBGC into a questionnaire, divided into parts corresponding to the outlined objectives. The questionnaire was sent to the organizations using the Google Forms tool for data collection, which were then analyzed using content analysis technique. Based on this, with the responses provided by the respondent OSCIPs, a profile of these entities and their leaders was drawn, as well as presenting which Governance practices each one adopts. The results demonstrate the effective adoption of both the principles and pillars of corporate governance by the studied OSCIPs.

Keywords: Corporate Governance, OSCIP, Pillars, Amazonas.

1. INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) representam entidades privadas do Terceiro Setor dedicadas às iniciativas de interesse público e desprovidas de finalidade lucrativa. A relevância desse setor para a sociedade decorre de um contexto influenciado pela reformulação da gestão pública, desencadeada pela promulgação da Constituição Federal de 1988, ao descentralizar serviços de interesse coletivo. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020) o país registrou aproximadamente 815 mil OSCs, distribuídas em diversas regiões, com destaque para 58 mil na Região Norte e mais de 5 mil somente no estado do Amazonas, em 2020.

A partir da lei a Lei nº 9.790/99 e do Decreto nº 3.100/99, fez-se a distinção entre as organizações, concedendo a certificação de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) àquelas que atendem os requisitos dispostos na referida lei. A participação das OSCIPs busca suprir ausências deixadas pelo Estado na prestação de serviços de interesse coletivo e abrange os setores mais diversos da sociedade como cultura, assistência social, meio ambiente, entre outros. Para manter estas atividades, as instituições se financiam de recursos próprios, doações, contratos e convênios firmados com as iniciativas pública e privada.

Ao celebrar termos de parceria com o setor público, as OSCIPs necessitam de transparência nas prestações de contas e controle eficiente da arrecadação por subvenções e assistência governamental (Chagas, 2020). A relação de dependência financeira externa à organização pressupõe transparência na utilização dos recursos, prestações de contas e reponsabilidade corporativa. Isso inclui outras práticas de boa gestão para construir uma base de confiabilidade entre as partes relacionadas, a fim de incentivar a colaboração, parcerias e convênios.

Neste contexto, as práticas de boa gestão podem ser traduzidas como princípios básicos de Governança Corporativa que, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), compreendem a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accoutability*) e a responsabilidade corporativa. Supõe-se que os princípios corroboram com a criação de confiança aos envolvidos pelas ações das OSCIPs. Logo, torna-se pertinente questionar se as OSCIPs amazonenses utilizam boas práticas de governança corporativa pautadas nos princípios estabelecidos pelo IBGC?

A pesquisa tem como objetivo geral analisar as práticas de Governança adotadas pelas organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) do estado do Amazonas, tendo como base nos pilares recomendados IBGC.

Para se alcançar o objetivo geral, o estudo propõe os seguintes objetivos específicos: i) identificar a aplicação dos princípios de Governança Corporativa nas OSCIPs amazonenses de acordo com o IBGC; ii) conhecer as práticas de Governança adotadas pelas OSCIP, de acordo com os pilares de Governança, determinados pelo IBGC; e iii) comparar as práticas adotadas entre as OSCIP pesquisadas.

A escolha pelas OSCIPs do estado do Amazonas ocorreu com base nos desafios socioeconômicos específicos da região, como acesso limitado a serviços básicos em áreas remotas, questões de saúde pública e educação. Estudar as OSCIPs no Amazonas permite entender como a realidade local influencia nas boas práticas de Governança das organizações, além do fato destas organizações desempenharem um papel vital no desenvolvimento socioeconômico do estado (Ruschel, Ademir et al., 2019).

A justificativa do estudo se baseia na importância da gestão dos recursos recebidos pelas OSCIPs para concepção de seus objetivos institucionais em prol da filantropia e do controle social sobre os dispêndios públicos. Segundo o Lopez (2020), as OSCIPs do estado do Amazonas receberam o valor de R\$15.630.090,00 de repasses federais entre os anos de 2010 e 2018, sendo o estado da Região Norte a receber o maior volume de recursos no período. A relevância que essas organizações têm na sociedade cria a necessidade de haver controle efetivo dos recursos financeiros e das práticas de gestão que permitam sua sustentabilidade.

Esta pesquisa contribui com o tema e se diferencia de estudos anteriores por tratar-se de uma temática pouco abordada quando relacionada à Região Norte. O Estado do Amazonas é o estado da região com o maior número de OSCIPs e recebeu repasses significativos, tais aspectos não refletem a quantidade de pesquisas realizadas quanto ao tema, que se apresenta relevante levando em conta seus aspectos culturais, geográficos e socioeconômicos únicos e a forma como essas organizações operam nestas condições.

Como contribuição teórica, o estudo mostra a aplicabilidade da técnica da escala dicotômica com análise à luz da Governança Corporativa para OSCIPs amazonenses. No contexto prático, este estudo propicia subsídio à gestão de OSCIPs ao apresentar como boas práticas de Governança afetam a sustentabilidade da organização e a eficácia das entidades na busca dos objetivos sociais.

Ademais, a contribuição social da pesquisa está na evidenciação de boas práticas de governança corporativa fundamentadas em princípios. Essa abordagem visa aprimorar a gestão de recursos em organizações e conseqüentemente dos gastos públicos, ao mesmo tempo que promove a transparência no processo de gestão de recursos públicos por OSCIPs perante a sociedade.

Expostas nesta sessão introdutória as justificativas que engajaram o estudo e as contribuições esperadas, o artigo seguiu com a fundamentação teórica sobre OSCIPs, pilares e boas práticas de governança corporativa e apresentação de estudos relacionados. Após, foram descritos os procedimentos metodológicos, seguidos pela análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

A Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, considerada o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público no Brasil, define os critérios essenciais para a qualificação dessas entidades. De acordo com a legislação, as OSCIPs devem possuir natureza não governamental e objetivos voltados ao interesse públicos e realizar atividades que atendam essa finalidade. Essa lei possibilitou parcerias com órgãos públicos por meio de termos de colaboração, visando a realização de programas e projetos de relevâncias social. Ainda, ela conferiu benefícios fiscais para doações realizadas a essas organizações, permitindo a dedução no Imposto de Renda (Brasil, 1999).

É de responsabilidade do Ministério da Justiça conceder a qualificação de OSCIP e garantir acesso público a todas as informações relevantes sobre elas. Outra característica da Lei 9.790/1999, trata sobre as diretrizes administrativas estabelecidas por ela, como regras de transparência e prestação de contas. Busca garantir o correto emprego dos recursos das OSCIPs, promovendo um ambiente favorável para o desenvolvimento de ações sociais impactantes por essas entidades (Silva et al., 2015).

As OSCIPs praticam atividades que o Estado pode ser financiador, na medida em que ele delega aquilo que seria seu papel, numa parceria público privada (Carol, Steane, 2000; Fletcher, et al. 2003; Hofmann, Mcswain, 2013). Consequentemente, os financiadores, colaboradores, órgãos de fiscalização e a sociedade passam a exigir informações sobre aplicações de recursos e nesse tipo de organização (Milani Filho, Milani, 2011). Para garantir que seus objetivos sejam alcançados, é essencial uma estrutura de Governança eficaz e uma gestão executiva capaz de orientar essas organizações almejando a continuidade de suas atividades. (Paulino, 2020).

2.3 Governança corporativa: princípios e boas práticas

De acordo com Sales (2021), a governança corporativa se caracteriza como um conjunto de mecanismos ou princípios que moldam o processo decisório. A configuração da governança corporativa delinea a alocação dos direitos e responsabilidades entre os diferentes envolvidos (Sales, 2021).

Segundo o IBGC (2016), a finalidade da governança corporativa no terceiro setor é definir de forma precisa as funções desempenhadas, para que o gestor da entidade seja capaz de entender sua responsabilidade em face do conselho de administrativo e as partes interessadas (*stakeholders*). Steinberg (2023) acrescenta que a governança visa produzir e manter a confiabilidade de uma empresa ou organização perante seus financiadores.

Ao longo do desenvolvimento da Governança Corporativa, houve um enfoque centrado na implementação de mecanismos de monitoramento e controle para mitigar o conflito entre os interesses da vontade principal e os agentes. Em 1976, Jensen e Meckling publicaram estudos com base em empresas norte-americanas e britânicas, mencionando o que concordaram chamar de problema do agente-principal (IBGC, 2016). Desde então, a Teoria da Agência tem sido uma questão frequente nos estudos sobre governança no contexto do terceiro setor (Renz & Andersson, 2014; Marques et al., 2015).

Ao passo que as entidades do terceiro setor vão se desenvolvendo e delegando atividades e responsabilidades, há a possibilidade de conflitos de interesses entre gestores de todos os níveis, associados, fundadores, doadores e financiadores (Mindlin, 2009). Nesse contexto, a relação entre os gestores (agentes) e os financiadores ou doadores (principais) apresenta desafios específicos (Noreen, 1988).

De acordo com Jensen e Meckling (1976), a Teoria da Agência aborda a assimetria de informações e o comportamento oportunista, destacando a necessidade de mecanismos de controle para garantir que os interesses dos principais sejam atendidos eficazmente, preservando a confiança na organização.

A Teoria dos *Stakeholders*, conforme abordada por Freeman (1984), amplia a discussão sobre Governança no terceiro setor, reconhecendo a diversidade de interesses entre os *stakeholders* envolvidos. Para ele, a gestão efetiva das atividades, buscando alinhar os interesses de todos os envolvidos, é crucial para a Governança Corporativa das Organizações. Uma Governança eficaz deve considerar as expectativas e demandas de todos os *stakeholders*.

Num cenário onde as OSCIPs desempenham um papel crucial na promoção de causas sociais, estas teorias emergem como guias fundamentais na estruturação da Governança dessas entidades. Ao aplicar mecanismos de controle propostos pela Teoria da Agência para garantir responsabilidade e transparência, e ao incorporar a perspectiva mais ampla dos *Stakeholders*,

as organizações podem fortalecer sua legitimidade social. Essa abordagem, alinhada com os valores da sociedade civil promove a sustentabilidade e a eficácia das entidades na busca dos objetivos sociais além de reforçar a confiança (Freeman, 1984; Jensen; Meckling, 1976).

A adoção de princípios de Governança, associada a uma liderança efetiva e íntegra no Conselho da organização, é o elemento mais importante de um adequado modelo de Governança. (Silveira, 2015). Conforme a OCDE (2004), as boas práticas da governança fundamentam-se em princípios essenciais.

A partir disso, o IBGC (2016) adapta de forma objetiva as boas práticas em quatro princípios básicos, difundidos no Brasil: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. O princípio da transparência, consiste no “desejo de informar” que a administração deve adotar a fim de disponibilizar as informações que são de interesse das partes relacionas (*stakeholders*). Este princípio leva em conta não somente o que está disposto nos regulamentos e leis, mas também contempla os demais fatores (inclusive intangíveis) que orientam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização (IBGC, 2016).

O princípio da Equidade vem a ser o tratamento justo e igualitário de todos os grupos, sejam os doadores, sócios ou *stakeholders*, não sendo aceitas atitudes ou políticas discriminatórias por parte dos gestores. Já no princípio de prestação de contas (*accountability*), os agentes da governança devem prestar contas a quem os escolheu e responsabilizam-se integralmente por todos os atos e omissões que praticarem durante sua atuação. (IBGC, 2016)

Por fim, os atores da governança devem zelar pela visão de longevidade e sustentabilidade da organização; aliando também a incorporação de assuntos de ordem social e ambiental na definição das suas atividades e operações, exercendo assim o princípio da Responsabilidade corporativa (IBGC, 2016).

2.4 Estudos relacionados nacionais

Diversos estudos foram feitos com o caráter de analisar as práticas de governança no terceiro setor sob diversas formas, cada um buscando uma mensuração especificada teoricamente para a sua questão de pesquisa, conforme se observou nos estudos de Schulz et al. (2017), Lacruz (2019), Peres, Duarte, Araújo (2018), Silva et. Al. (2015), Schimith, Chagas (2010), Paulino (2020).

Schulz et. Al. (2017), em seu estudo, procurou conhecer quais práticas de Governança Corporativa são evidenciadas por entidades do Terceiro Setor, inscritas no Cadastro Nacional de Entidades Sociais do Ministério da Justiça (CNES/MJ). Sua pesquisa teve caráter

exploratório aplicada a uma amostra de dez entidades sediadas em municípios do estado de Santa Catarina. O autor constatou a necessidade de indicação de melhorias dos mecanismos de Governança Corporativa nas organizações estudadas, os quais são relevantes para a transparência daquelas entidades que necessitam primar pela prestação de contas à sociedade por operarem com recursos públicos.

Lacruz (2020) utilizou como premissa de pesquisa levantar uma revisão de literatura quanto a perspectiva analítica da teoria da agência para verificar a governança corporativa em entidades do terceiro setor, visando encontrar um melhor entendimento da relação entre as entidades e seus financiadores. O autor conclui que utilizar a perspectiva da teoria da agência na estruturação da governança corporativa no terceiro setor, permite formular relações que subsidiam as generalidades da teoria, ajudando para o melhor entendimento da sua aplicação.

Peres, Duarte e Araújo (2018) pesquisaram qual a percepção dos dirigentes de entidades do terceiro setor em relação a relevância da Governança Corporativa em suas organizações. A pesquisa utilizou a metodologia de realizar entrevistas semiestruturadas e analisadas de forma interpretativa. Os autores constataram que os gestores têm conhecimento básico sobre o que é a governança corporativa, porém necessitam de mais conhecimento técnico sobre o assunto.

Silva et al. (2015) trouxe em sua pesquisa o objetivo de analisar as informações disponibilizadas pelas OSCIPs do Estado do Rio Grande do Sul relativas às práticas de Governança Corporativa. Sua metodologia consistiu em coletar informação bibliográfica e documental disponibilizadas exclusivamente em sites da internet de 89 OSCIPs do Estado do Rio Grande do Sul. A autora verificou que as OSCIPs analisadas em seu estudo demonstram a necessidade de melhoria no sistema de governança, principalmente no tocante aos princípios de transparência e prestação de contas. As evidências encontradas foram insuficientes no tocante a adequação da prestação de contas com seus *stakeholders*. Demonstrando a baixa adesão à governança por essas entidades e sendo necessário a realização de mais pesquisas sobre o tema.

Schimith, Chagas (2010) objetivaram identificar quais dos princípios de governança corporativa definidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) eram aplicados em determinada entidade do terceiro setor, utilizando como metodologia a pesquisa descritiva e o estudo de caso. A partir de entrevistas com os responsáveis pela governança do ente, concluiu-se que, apesar de aplicados, as práticas de governança adotadas precisam de aprimoramento.

Já o estudo de Paulino (2020), teve como objetivo analisar as práticas de Governança adotadas pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público no estado do Ceará. A

pesquisa teve caráter descritivo e exploratório onde o autor utilizou como procedimentos metodológicos a aplicação de um questionário (escala Likert de 5 pontos) destinado a 46 OSCIPs do município de Fortaleza, além de levantamento bibliográfico que subsidiou os resultados obtidos. Tais resultados foram analisados à luz de análises estatísticas onde constatou-se que as OSCIPs analisadas aderem, em média, a 88,4% das práticas recomendadas pelo IBGC, evidenciando um alto nível de adoção das práticas de Governança pelas entidades pesquisadas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem da pesquisa, caracterização de amostra e coleta de dados

O estudo foi norteado por meio de investigação de natureza descritiva a qual “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (Vergara, 2009), empregando uma abordagem predominantemente qualitativa na análise dos dados. Em resumo este estudo visa oferecer uma resposta à questão de pesquisa com base no método relatado.

Traçada as tipologias de pesquisa, foi preciso determinar a população e amostra a serem estudadas. Neste sentido, foram identificadas 63 OSCIPs no estado do Amazonas, a partir do Mapa das Organizações da Sociedade Civil, banco de dados gerido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Por conseguinte, foi realizada a consulta no banco de dados da Receita Federal do Brasil e foi constatado que das 63 entidades, 14 estão inaptas a exercer suas atividades em decorrência de omissão de dados e informações na escrituração em dois exercícios consecutivos e 1 suspensão por baixa indeferida, sendo excluídas da amostragem.

Observou-se que a amostra é composta por uma diversidade de associações e fundações com atividades nas mais diversas áreas como contemplando associações e fundações de diversos portes, com fontes de recursos variadas, atuando em atividades e projetos sociais diversificados, considerando desde a área de atuação (saúde, educação, assistência social e outros) a abrangência territorial (municipal, estadual e nacional), vislumbrando as características diversas da população.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário adaptado com base estudos de Paulino (2020), Lavaca (2018), Schulz, Silva (2017), Ávila, Bertero (2016), De Castro (2016), IBGC (2016), IBGC (2015), Manso (2015), Schimith, Chagas (2010) e Vargas (2008). Na adaptação decidiu-se pelo uso do método de Escala Dicotômica, essa técnica é frequentemente utilizada para questionamentos diretos e objetivos, proporcionando uma codificação simples e facilitando a análise estatística dos dados (Dörnyei e Taguchi, 2009). O instrumento foi transcrito com auxílio da ferramenta *Google Forms* e direcionado aos gestores de OSCIPs.

O questionário foi subdividido em quatro partes: a primeira tem como objetivo juntar as informações dos dirigentes responsáveis pelas respostas (cinco questões); a segunda a classificação e qualificação das OSCIPs (nove questões); a terceira apresenta-se com quatro perguntas relacionadas à aplicação dos princípios de Governança de acordo com o IBGC (2015); e a quarta parte compreende 44 questões relacionadas às práticas de Governança Corporativa, distribuídas conforme os pilares da estrutura de Governança aplicada ao Terceiro Setor. O Quadro 1 a seguir relaciona os blocos conforme os dados necessários para responder os objetivos da pesquisa.

Quadro 1: Procedimentos metodológicos adotados na pesquisa:

Objetivo	Fonte de Coleta
Geral: Analisar as práticas de Governança adotadas pelas organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) do estado do Amazonas, tendo como base os pilares recomendados IBGC.	Questionário – Parte 3 e 4. IBGC (2015) e IBGC (2016).
Específicos:	
Identificar a aplicação dos princípios de Governança nas OSCIPs amazonenses de acordo com o IBGC;	Questionário – Parte 3. IBGC (2015).
Conhecer as práticas de Governança adotadas pelas OSCIPs do Amazonas, consoante com os pilares de Governança, preconizados o IBGC; e	Questionário – Parte 4. IBGC (2016).
Comparar as práticas adotadas entre as OSCIP pesquisadas.	

Fonte: Paulino (2020), adaptado.

O envio foi realizado em dezembro de 2023 às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) por e-mail, utilizando os endereços disponibilizados no registro das entidades, tanto na base do Mapa das OSC quanto na Receita Federal. É importante relatar que, em grande parte das situações, foi preciso estabelecer contato adicional através de chamadas telefônicas, aplicativos de mensagens e redes sociais para garantir o recebimento efetivo das respostas.

Dentro desse contexto, a escolha foi pela aplicação de questionários baseados nos princípios e diretrizes definidos pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015) e pelo Guia das Melhores Práticas para as Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC (2016). Por meio dessa abordagem, buscou-se levantar os dados relevantes para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa.

Durante a aplicação do questionário, foram encontrados empecilhos na tentativa de contato com as organizações. Algumas entidades não disponibilizaram informações de contato válidas em seus cadastros junto à Receita Federal, ocasionando impedimento no envio das questões para 6 entidades que não apresentaram e-mail e/ou número telefônico válido.

A ferramenta *Google Forms* demonstrou que o questionário foi encaminhado a 42 entidades via e-mail, onde apenas 2 forneceram respostas para análise. Formas alternativas de contato foram realizadas com a utilização de aplicativo de mensagens e ligações telefônicas, que não surtiram efeito, pois não houve nenhum retorno dos destinatários.

3.2 Análise dos dados

Com o trabalho de coleta das respostas obtidas, houve a caracterização dos respondentes (parte 1, com 5 perguntas) e instituições (parte 2, com perguntas de 01 a 09). Na sequência foram analisadas as respostas sobre princípios (parte 3 com 4 perguntas) a luz da literatura sobre o tema.

A verificação das práticas adotadas pelas OSCIPs, foi analisada com base na categorizados dos achados, por meio da técnica de análise de conteúdo. Bardin (1991) a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que tem como base procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Embora a análise de conteúdo de Bardin seja frequentemente associada à análise de texto aberto, sua flexibilidade permite que seja aplicada a diferentes tipos de dados. Ao lidar com respostas dicotômicas, a análise pode ser mais direta e focada, mas ainda assim valiosa para identificar padrões e interpretar o significado por trás das respostas.

A análise de conteúdo de Bardin é um método sistemático dividido em diversas etapas. Inicia-se com a pré-análise, que engloba a escolha do material e a definição das unidades de análise. Neste sentido, foi utilizado como material o questionário aplicado.

Em seguida, a exploração do material é realizada por meio de leitura flutuante e elaboração de indicadores. A codificação e categorização compreendem a atribuição de códigos aos trechos relevantes, seguida pela organização desses códigos em categorias significativas, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de análise

Categorias	Subcategorias	Indicadores
Aspectos Institucionais	<ul style="list-style-type: none">• Missão• Denominação da marca	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos institucionais claros no estatuto social• Marca ou nome de fantasia sem vinculação às questões ilícitas• Conformidade com a legislação

	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis. 	
Estrutura e Constituição	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de Constituição • Órgãos superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto social e ata de constituição devidamente registrados • Diretrizes claras em relação à organização no estatuto social • Informações sobre associados • Fundações com escritura pública • Definições de constituição e funcionamento de órgão deliberativos • Regras de não distribuição do patrimônio • Descrição de possíveis fontes de recurso • Definição de formas de representação • Definição de regras de votação • Existência e registo de assembleias gerais e reuniões • Delineamento e aplicação da política da institucional
Órgão Colegiado Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de Administração • Conselho Curador 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de conselho de administração ou conselho curador • Mandato de até dois anos • Existência de conselheiros independentes • Distinção de pessoas da presidência do conselho e diretoria executiva • Realização de reuniões periódicas do conselho • Conselheiros voluntários • Zelo pelos valores e propósitos institucionais • Prestação de contas aos órgãos competentes
Gestão Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria Executiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui diretoria executiva • Nomeação e plano de remuneração • Possui processo formal de avaliação do executivo principal • Plano de desenvolvimento pessoal e profissional formalizado • Possui sistemas de controle interno • Possui políticas e procedimentos de processos organizacionais • Demonstrações financeiras amplamente divulgadas • Possui planejamento e gestão orçamentária
Controle e Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria Independente • Conselho Fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de auditoria independente • Ratificação do plano de trabalho dos auditores • Auditoria possui competência e qualificação • Comunicação efetiva entre auditoria e conselho • Garantia anual dos auditores de sua independência • Existência de conselho fiscal • Análise das demonstrações financeiras e relatório anual • Acompanhamento do trabalho dos auditores • Agenda mínima de trabalho do conselho fiscal
Conduta e Ética	<ul style="list-style-type: none"> • Conduta • Conflito de interesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de código de conduta ética • Registro claro da política relativa à conduta dos agentes • Políticas e mecanismos de identificação, controle e combate de conflitos de interesses
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação das informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampla divulgação do código de conduta • Transparência para com os usuários internos e externos

Fonte: Os próprios autores, baseado no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações (2016).

Os resultados foram tratados quantitativamente e qualitativamente, contando a frequência de ocorrência de categorias, e uma análise qualitativa, interpretando o significado subjacente das categorias. A interpretação final dos resultados foi realizada à luz da revisão de literatura.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos respondentes e instituições

Com a aplicação do questionário, foi possível traçar o perfil dos respondentes. Todos apresentam qualificação de nível superior e longevidade à frente da administração da OSCIP, estando a mais de 15 anos no cargo de presidente. Em acordo com o objetivo da pesquisa, as pessoas que responderam representam àqueles que administram e são responsáveis pelas práticas de Governança da instituição.

No tocante às OSCIPs, as informações apuradas demonstram que as duas organizações que compuseram a amostra possuem a personalidade jurídica de Associação. Uma delas realiza entre 4 e 6 programas ou projetos sociais e a outra mais de 10. Vale salientar que, alguns destes programas têm abrangência nacional em todas as organizações que responderam, os demais projetos atuam no âmbito municipal, regional estadual e internacional em pelo menos uma das OSCIPs.

As principais atividades que estas organizações realizam são voltadas para diversas áreas: assistência social, desenvolvimento local (econômico e social), defesa, preservação e conservação do meio ambiente, direitos humanos, educação e pesquisa e integração ao mercado de trabalho estão como interesse absoluto entre as OSCIPs. Outras áreas se fazem presente nos projetos das entidades como cultura e arte, esporte, idosos e pessoas com deficiência e saúde.

Anualmente, os projetos de uma das OSCIPs têm um alcance de até 5.000 pessoas, enquanto a outra apresenta uma taxa maior em relação às pessoas atendidas com 5.001 a 10.000 beneficiários das ações promovidas. Para tal, todas as OSCIPs dispõem de até 50 empregados para realizarem as atividades propostas.

No ano de 2019, estas entidades obtiveram uma receita orçamentária inferior a R\$100.000, provenientes principalmente da comercialização de produtos e serviços. Recursos financeiros advindos de doações de pessoas jurídicas e empresas, fundações ou institutos empresariais também contribuíram para a composição da receita orçamentária da OSCIP.

4.2 Princípios de Governança nas OSCIPS de acordo com o IBGC.

A parte 3 do questionário, englobou, pautado no que trata o IBGC (2016), quais os princípios de governança corporativa que as OSCIPs respondentes praticam. Cada princípio foi abordado individualmente em 4 perguntas. As organizações aqui pesquisadas responderam que são adeptas aos princípios recomendados pelo IBGC, indo de acordo com as pesquisas de Vargas (2008), Schimith, Chagas (2010) e Paulino (2020).

Ao questionar se 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, a resposta foi afirmativa para ambas as OSCIPs. Convergindo, deste modo, ao respeito a transparência para com suas partes interessadas, trazendo à luz uma visão contrária do que concluiu Silva et. al (2015) ao verificar que as OSCIPs analisadas em seu estudo demonstram a necessidade de melhoria no sistema de governança, principalmente no tocante aos princípios de transparência e prestação de contas.

A aplicação do princípio da equidade é questionada ao indagar se 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.

Pode-se observar nas respostas às questões da parte 2 que as OSCIPs demonstram abrangência significativa com seus vários programas e projetos, alguns de âmbito nacional ou internacional, além de dispor de mais de 50 funcionários. Tal alcance e estrutura refletem na resposta à pergunta relativa ao princípio da equidade, pois revela a necessidade de cumprimento deste princípio em respeito às partes interessadas.

Quanto a prestação de contas, os entes tomaram de forma afirmativa a responsabilidade de prestar contas relativas à organização a partir da pergunta: “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?”, demonstrando o comprometimento das respondentes com seus usuários de informação.

As OSCIPs demonstraram concordância com a prática dos princípios que o IBGC determina, a aplicação do princípio de responsabilidade corporativa foi respondido seguindo o questionamento: “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?”.

4.3 Práticas de Governança adotadas pelas OSCIPs, consoante com os pilares do IBGC.

Seguindo com o objetivo da pesquisa, a parte 4 do questionário, perfaz a trajetória dos pilares de Governança corporativa praticadas pelas OSCIPs, o quadro 3 demonstra a estrutura das questões, onde foram divididas em subcategorias que representam perguntas agrupadas conforme os pilares, onde a aglutinação das respostas demonstra a adoção ou não das práticas que os pilares abordam.

Os aspectos institucionais preconizam o pilar de: missão, denominação da marca e respeito às leis, as entidades se mostraram adeptas a este pilar, no estudo de Paulino (2020), este foi o pilar que obteve a maior média de adesão em seu estudo. Nestas entidades todos os documentos legais e formais exigidos pelos órgãos competentes são obtidos para sua constituição e manutenção independente do grau e tamanho da organização, indo de acordo com o pilar de respeito às leis.

As respostas foram afirmativas em ambas as OSCIPs, demonstrando que seu estatuto social é claro em informar quais os objetivos da organização, sua marca demonstra independência e autonomia quando não ligada a nomes de envolvidos na administração do ente, além do cuidado de não haver danos à imagem e sua denominação, o que constitui boa prática conforme o IBGC preconiza.

O próximo pilar, diz respeito à constituição e formação do órgão superior da organização, visto que os respondentes são associações, a única resposta negativa a este item trata de fundações não sendo pertinentes à natureza jurídica dos entes. A estrutura de Governança das associações é composta pelos associados, denominado de órgão superior, que desempenham o papel deliberativo na garantia de cumprimento do pilar.

Dito isso, o rito recomendado como boa prática pelo IBGC é seguido de forma total entre as OSCIPs, seu estatuto foi aprovado por meio de assembleia, assim como a eleição de seu órgão colegiado superior denominado conselho de administração, além do conselho fiscal.

Neste caso, a conformidade com o pilar tem como resultado a determinação de diversos aspectos que corroboram com a garantia da transparência e eficiência da organização quando seu estatuto apresenta parâmetros claros em relação às diretrizes que guiam o objetivo social, a constituição e manutenção das OSCIPs estudadas.

Milani Filho e Milani (2011) destacam que o conselho assume relevância fundamental na discussão sobre práticas e instrumentos de Governança. As OSCIPs respondentes demonstram que conselho eleito atua como forte elo entre a missão da entidade, a gestão e as

diversas partes interessadas. Porém, observa-se que nas duas entidades o mandato dos membros do conselho se prolonga para além de 2 anos, o que significa ir contra o que determina o IBGC.

Em uma das associações outro ponto contrário ao pilar é a não distinção de pessoa que preside o conselho e a diretoria executiva, onde é necessário segregar os indivíduos que exercem tais funções para que seja priorizado o que determina o pilar de órgão colegiado superior.

Com isso, é tratado como pilar a questão da diretoria executiva na gestão organizacional vista a sua relevância na entidade. Neste caso, o “sim” prevaleceu em todas as questões respondidas, refletindo o papel fundamental deste pilar no desempenho do papel fundamental destas OSCIPs. O executivo principal atua como elo entre as equipes executiva e técnica e os conselhos e demais órgãos estatutários

Portanto, o zelo quanto a estrutura executiva da organização, demonstrado a partir das afirmações às questões, proporciona que a entidade não incorra nos riscos elencados pela Teoria da Agência na relação de agência entre os gestores da organização e seus doadores e voluntários, conforme aponta Castro (2016).

De forma consecutiva às atividades exercidas pelo órgão colegiado superior, é considerado boa prática a contratação de auditoria independente, respeitando as obrigações legais e as restrições orçamentárias, para servir de mecanismo de controle externo. Com isso, o IBGC trata esta questão como mais um pilar a ser seguido, para controle e fiscalização das demonstrações e demais itens relacionados às OSCIPs.

Esta prática objetiva aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. É possível constatar que uma das OSCIPs respondentes não adota este pilar. A ausência de aderência ao pilar de auditoria independente, pode decorrer de previsão legal, uma vez que lei das OSCIP (Brasil,1999), prevê que a OSCIP deverá realizar auditoria independente nos casos em que o montante de recursos for maior ou igual a R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais), valor bem acima do informado no item relacionado às características orçamentárias da entidade.

Ainda tratando-se da lei das OSCIP, o próximo pilar é originado da obrigação legal em instituir um conselho fiscal à entidade. A partir das questões esclarecidas, é clara a total adequação das entidades a esta boa prática, pois o conselho fiscal atua fortemente no sistema de governança, fortalecendo o cumprimento dos princípios de transparência e prestação de contas nas ocasiões de fiscalização de atos administrativos contra o patrimônio das OSCIPs, refletindo as afirmativas dadas pelos respondentes.

Por últimos, temos os pilares referente à conduta e ética e transparência. É imprescindível a necessidade de um código de conduta produzido e seguido pela organização, este modelo é diretamente ligado a atuação do conselho ou assembleia na criação e aprovação de um código de conduta. Neste quesito, as associações 1 e 2 adotam de forma plena as ações no que dizem respeito ao pilar de conduta e ética, suas respostas elucidam a participação efetiva dos integrantes do órgão superior na garantia de execução da recomendação proferida pelo IBGC.

Na ausência da prática dos pilares já tratado, as OSCIPs podem incorrer em problemas de abalo de imagens decorrente de conflitos de interesse. Com isso, a organizações devem optar pela devida separação e definição clara das funções e responsabilidades nas instâncias presentes no ente. Devida sua importância, é observada a aplicação deste pilar pelas associações aqui estudadas. Todos os aspectos que corroboram com o guia do IBGC, foram atendidos de forma positiva e em sua totalidade pelas OSCIPs.

Seguindo a tendência observada nas respostas obtidas, temos, por fim, o atendimento ao pilar de transparência, evidenciando o compromisso destas entidades pelas medidas de Governança, transparência e responsabilidade ética. É possível constatar que a divulgação das informações segue um padrão equitativo a todos os usuários relacionados a elas, sendo pautadas por princípios de comparabilidade, confiabilidade, relevância e clareza (IBGC, 2016).

O Quadro 3 demonstra as respostas fornecidas pelas duas entidades, auxiliando na compreensão do que foi abordado em cada categoria, subcategoria e indicador.

Quadro 3 – Práticas de Governança adotadas pelas OSCIPs

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Resultados	
			OSCIP 1	OSCIP 2
Aspectos Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Missão • Denominação da marca • Respeito às leis. 	• Objetivos institucionais claros no estatuto social	Sim	Sim
		• Marca ou nome de fantasia sem vinculação às questões ilícitas	Sim	Sim
		• Conformidade com a legislação	Sim	Sim
Estrutura e Constituição	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de Constituição • Órgãos superiores 	• Estatuto social e ata de constituição devidamente registrados	Sim	Sim
		• Diretrizes claras em relação à organização no estatuto social	Sim	Sim
		• Informações sobre associados	Sim	Sim
		• Fundações com escritura pública	Não	Não
		• Definições de constituição e funcionamento de órgão deliberativos	Sim	Sim
		• Regras de não distribuição do patrimônio	Sim	Sim
• Descrição de possíveis fontes de recurso	Sim	Sim		

		<ul style="list-style-type: none"> Definição de formas de representação 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Definição de regras de votação 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Existência e registo de assembleias gerais e reuniões 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Delineamento e aplicação da política da institucional 	Sim	Sim
Órgão Colegiado Superior	<ul style="list-style-type: none"> Conselho de Administração ou Conselho Curador 	<ul style="list-style-type: none"> Existência de conselho de administração ou conselho curador 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Mandato de até dois anos 	Não	Não
		<ul style="list-style-type: none"> Existência de conselheiros independentes 	Sim	Não
		<ul style="list-style-type: none"> Distinção de pessoas da presidência do conselho e diretoria executiva 	Não	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Realização de reuniões periódicas do conselho 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Conselheiros voluntários 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Zelo pelos valores e propósitos institucionais 	Sim	Sim
Gestão Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Diretoria Executiva 	<ul style="list-style-type: none"> Possui diretoria executiva 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Nomeação e plano de remuneração 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Possui processo formal de avaliação do executivo principal 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Plano de desenvolvimento pessoal e profissional formalizado 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Possui sistemas de controle interno 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Possui políticas e procedimentos de processos organizacionais 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Demonstrações financeiras amplamente divulgadas 	Sim	Sim
Controle e Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria Independente Conselho Fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> Contratação de auditoria independente 	Sim	Não
		<ul style="list-style-type: none"> Ratificação do plano de trabalho dos auditores 	Sim	Não
		<ul style="list-style-type: none"> Auditoria possui competência e qualificação 	Sim	Não
		<ul style="list-style-type: none"> Comunicação efetiva entre auditoria e conselho 	Sim	Não
		<ul style="list-style-type: none"> Garantia anual dos auditores de sua independência 	Sim	Não
		<ul style="list-style-type: none"> Existência de conselho fiscal 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Análise das demonstrações financeiras e relatório anual 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento do trabalho dos auditores 	Sim	Sim
Conduta e Ética	<ul style="list-style-type: none"> Conduta Conflito de interesse 	<ul style="list-style-type: none"> Existência de código de conduta ética 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Registro claro da política relativa à conduta dos agentes 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Políticas e mecanismos de identificação, controle e combate de conflitos de interesses 	Sim	Sim
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação das informações 	<ul style="list-style-type: none"> Ampla divulgação do código de conduta 	Sim	Sim
		<ul style="list-style-type: none"> Transparência para com os usuários internos e externos 	Sim	Sim

Fonte: Resultados da pesquisa

É possível ver de forma clara o que foi tratado no tocante à adoção das boas práticas pelas duas associações respondentes. O quadro transmite quais foram os códigos adotados para obter as constatações realizadas na pesquisa. Cada pilar teve sua aplicação provada a partir da interpretação das respostas em confronto com o conjunto integrado dos indicadores de acordo com o que é citado na metodologia.

4.4 Análise comparativa das práticas de Governança adotadas pelas OSCIP pesquisadas.

A comparação das práticas de Governança dessas OSCIPs tem como intuito fazer-se cumprir o terceiro objetivo específico deste estudo. O qual visa compreender as características desses entes a respeito da adoção dos princípios e práticas de Governança.

Tomando como ponto inicial a natureza jurídica das OSCIPs respondentes, foi possível traçar análises comparativas a respeito da forma como estas adotam as boas práticas determinadas pelo IBGC, apesar das duas se apresentarem como associações, há certos pilares divergentes quanto a sua prática.

O item principal de divergência existente é relacionado ao pilar de controle e fiscalização. A associação 2 não dispõe de serviços de auditoria independente que auxiliem na fiscalização e controle realizados pelo conselho de administração. Visto que as respondentes apresentam características semelhantes relativas a seus objetivos sociais, abrangência e recursos disponíveis, existe a equiparação da adoção certos pilares entre elas.

Apesar das negativas realizadas pela associação 2, justificada anteriormente, não foi possível observar variação no comportamento das OSCIPs em relação a uma tendência de maior ou menor adoção dos pilares e princípios, o que demonstra que, independentemente do porte dessas entidades, elas possuem forte aderência às recomendações do IBGC, apesar de questões pontualmente divergentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, os princípios de Governança Corporativa traçados pelo IBGC, corroboram com a criação de confiança aos envolvidos pelas ações das OSCIPs. Logo, torna-se pertinente questionar se as OSCIPs amazonenses utilizam boas práticas de governança corporativa pautadas nos princípios estabelecidos pelo IBGC. Neste sentido, as constatações obtidas são restritas às OSCIPs estudadas, por conta da baixa representatividade da amostra analisada.

Por meio dos resultados da pesquisa, confirmou-se que estas OSCIPs primam pela adoção de grande parte, no que cabe, das boas práticas sugeridas pelo IBGC. No que diz respeito aos princípios determinados pelo IBGC, a totalidade da amostra adota os 4 princípios: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa, perfazendo com sucesso o primeiro objetivo específico.

É importante salientar que, existe a necessidade de maior aprofundamento nas questões de atendimento aos princípios determinados pelo IBGC, assim como outros métodos de análise para obter conclusões mais completas. Por exemplo, a utilização de mais evidências como documentos, entrevistas etc., deste modo, deixando ainda mais claro e evidente a aplicação de maneira efetiva dos princípios de Governança nas OSCIPs.

A análise concluiu que os dirigentes que disponibilizaram as respostas ao questionário, demonstram conhecimento daqueles que são os pilares de governança e os executam quase que de forma plena em suas respectivas OSCIPs.

Na análise comparativa entre as entidades, conforme o terceiro objetivo específico, os pilares relativos ao órgão colegiado superior e controle e fiscalização tiveram as únicas respostas negativas do estudo, esta última sendo a mais instigante pois, apesar de haver dispositivos legais que facultam a adoção de determinada prática, é possível supor que a ausência desta provoca interferência na efetividade das ações de controle e fiscalização além da transparência da OSCIP.

Tal resultado é interessante e conduz à conclusão de que, a governança corporativa é considerada parte fundamental no que se refere à sustentabilidade e cumprimento do objetivo social das OSCIPs, de forma que proporciona melhoramentos na gestão e diminuição de práticas prejudiciais, utilizando como fundamentação os princípios preconizados pelo IBGC.

Devido à baixa quantidade de respostas ao questionário, os resultados deste estudo restringem-se apenas àquelas OSCIPs que apresentaram dados para análise, portanto, não é possível traçar o perfil global das práticas dos princípios de Governança corporativa das OSCIPs do estado do Amazonas.

Por fim, é importante informar que este artigo não tem a pretensão de esgotar o debate sobre o tema, ademais, é desejado que novas investigações sejam realizadas utilizando triangulação de dados e abordando, de formas ainda mais completas e abrangentes, estas e outras questões levantadas.

REFERÊNCIAS

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.

BARDIN, Laurence. **Análisis de contenido**. Ediciones Akal, 1991.

BRASIL, 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.

CARROLL, P., & Steane, P. (2000) **Public private partnerships: sectoral perspectives**. Em S. Osborne, Public-Private partnerships for public services: an international perspective, 36-56). London: Routledge.

CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues et al. **Evidenciação contábil dos recursos auferidos pelas OSCIPs do nordeste brasileiro: um enfoque nas subvenções e assistências governamentais**. REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 12, n. 2, p. 236-253, 2020.

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.

DÖRNYEI, Z.; TAGUCHI, T. **Questionnaires in Second Language Research: Construction, Administration, and Processing**. Sage Publications, 2009.

FLETCHER, A., GUTHRIE, J., Steane, P., ROOS, G., & PIKE, S. (2003) **Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization**. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 505-527.

FREEMAN, R. E. **A stakeholder theory of the modern corporation**. *Journal of Business Ethics*, p. 85-97, 2001.

IBGC. **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: 20 nov. 2023.

HOFMAN, M. A., & MCSWAIN, D. (2013) **Financial disclosure management in the nonprofit sector: a framework for past and future research**. *Journal of Accounting Literature*, 32, 61-87.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Manual de Governança Corporativa**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.ibgc.org> Acesso em: 28 out. 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html>.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília, 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=37299&Itemid=432. Acesso em: 28 out.2023.

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

LAVACA, P. N. **Avaliação da adequação às boas práticas de Governança corporativa em instituição filantrópica hospitalar: estudo de caso**. 2018. 148 f. Dissertação (Mestrado Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

LACRUZ, ADONAI JOSÉ. **Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência**. *Cadernos EBAPE.BR* [online]. 2020, v. 18, n. 3 [Acessado 30 nov. 2022], pp. 473-485. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395120190007> <https://doi.org/10.1590/1679-395120190007x>>. Epub 16 Out 2020. ISSN 1679-3951. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190007>.

LACRUZ, ADONAI JOSÉ. **Theoretical considerations on corporate governance in the third sector in the agency theory perspective**. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 18, p. 473-485, 2020.

LOPEZ, F. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2020.

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.

MARQUES, B. A., RODY, P. H. A., CAMPOS, G. M., & REINA, D. (2015). **Terceiro setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico**. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2), 71-89. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.23439>

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.

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*, v. 10, n. 1, p. 32-46, 2011.

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

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

- OCDE. **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**, Paris, 2004. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>. Acesso em: 30 set. 2023.

PAULINO, Cleane **Governança nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público**. Tese (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará. Ceará, 2020.

PERES, Renan de Moraes; DUARTE, Francisco Ricardo; ARAÚJO, Marcos Alberto de. **Índices de Governança Corporativa Aplicados ao Terceiro Setor**. ID on line. Revista de psicologia, [S.l.], v. 12, n. 40, p. 1-20, maio 2018. ISSN 1981-1179. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1037>. Acesso em: 01 nov. 2023. doi:<https://doi.org/10.14295/idonline.v12i40.1037>.

RENZ, D. O., & Andersson, F. O. (2014). **Nonprofit governance: a review of the field**. In C. Cornforth & W. A. Brown (Eds.), *Nonprofit governance: innovative perspectives and approaches* (pp. 17-46). Routledge.

RUSCHEL, Ademir et al. **Sociedade Civil e Sustentabilidade na Amazônia**. Editora da Universidade de São Paulo, 2019.

SALES, J. C. (2021). **Governança e Efetividade das Políticas Públicas nos Municípios Brasileiros**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná.

SCHIMITH, P. F., & CHAGAS, P. B. (2010). **A aplicação da governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso**. Caderno De Administração, 17(2), 12-25. Recuperado de <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/11613>

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

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.

STEIBERG, R. (2023). **A governança como ferramenta para a confiabilidade organizacional**. Revista Administração em Diálogo, 25(2), 185-205.

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.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.