

Governança corporativa no terceiro setor: estudo de caso da obra social Santa Rita de Cássia

Sandra Cristina Correia Lolla*

Mestre em Governança Corporativa pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas FMU/SP
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas FMU - São Paulo - Brasil.

Email: correiaprc_1@hotmail.com

Elza Fátima Rosa Veloso

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo USP/SP
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas FMU - São Paulo - Brasil.

E-mail: elzafr@uol.com.br

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar como a Obra Social Santa Rita de Cassia está inserida no contexto da Governança Corporativa. Para essa finalidade utilizou-se como metodologia o estudo de caso que envolveu entrevista e um questionário respondido pela administradora do local, além da análise de documentos. Essa entidade é composta de cinco unidades localizadas na região da zona sul da cidade de São Paulo. A pesquisa é baseada nos estudos de Silveira (2015) e na fundamentação teórica do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) e Rossetti; Andrade (2014), dentre outros que discorrem sobre a importância da Governança Corporativa. Já Tondolo et al. (2016), Tondolo (2014) e Pereira et al. (2013), entre outros, foram utilizados para fundamentação no terceiro setor. Várias são as atividades da obra social estudada, que incluem atendimentos a crianças de 6 meses até pessoas com dependências químicas. Os resultados do estudo nos indicam que a Obra Social Santa Rita de Cássia possui governança corporativa, em se tratando da prestação de contas e no quesito de transparência, atendendo a todos os princípios de governança corporativa, conforme define Silveira (2015).

Palavras-chave: Governança Corporativa; Terceiro setor; Princípios de governança.

*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondência: Rua Vergueiro, 101 - Liberdade, São Paulo/SP - CEP: 01504-001. Brasil. Telefone: 55 11 9-8507-5564.

Data do recebimento do artigo (received): 13/fev./2018
Data do aceite de publicação (accepted): 27/maio/2018

Desk Review
Double BlindReview

This Journal uses the APA and ABNT formatting style. This article is formatted according to ABNT.

Corporate governance in the third sector: case study of Santa Rita de Cássia Social Work

ABSTRACT

This research has the objective of analyzing how the Santa Rita de Cassia Social Work is inserted in the context of Corporate Governance. For this purpose, a case study involving interview and a questionnaire answered by the site administrator, as well as document analysis, were used as methodology. This entity is composed of five units located in the region south of the city of São Paulo. The research is based on the studies of Silveira (2015) and on the theoretical basis of the IBGC - Brazilian Institute of Corporate Governance (2015) and Rossetti; Andrade (2014), among others that discuss the importance of Corporate Governance. Already Tondolo et al. (2016), Tondolo (2014) and Pereira et al. (2013), among others, were used to support the third sector. Several social work activities are studied, which include care for children aged 6 months to people with chemical dependencies. The results of the study indicate that the Santa Rita de Cássia Social Work has corporate governance, in terms of accountability and transparency, in compliance with all corporate governance principles, as defined by Silveira (2015).

Keywords: Corporate Governance; Third sector; Principles of governance.

Gobernanza corporativa en el tercer sector: estudio de caso de la Obra Social Santa Rita de Cássia

RESUMEN

Esta investigación tiene el objetivo de analizar cómo la Obra Social Santa Rita de Cassia está inserta en el contexto de la Gobernanza Corporativa. Para ello se utilizó como metodología el estudio de caso que involucró entrevista y un cuestionario respondido por la administradora del local, además del análisis de documentos. Esta entidad está compuesta de cinco unidades ubicadas en la región de la zona sur de la ciudad de São Paulo. La investigación se basa en los estudios de Silveira (2015) y en la fundamentación teórica del IBGC - Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (2015) y Rossetti; Andrade (2014), entre otros que discurren sobre la importancia del Gobierno Corporativo. Tondolo et al. (2016), Tondolo (2014) y Pereira et al. (2013), entre otros, fueron utilizados para fundamentación en el tercer sector. Varias son las actividades de la obra social estudiada, que incluyen atendimientos a niños de 6 meses hasta personas con dependencias químicas. Los resultados del estudio nos indican que la Obra Social Santa Rita de Cássia posee gobernanza corporativa, en lo que se refiere a la rendición de cuentas y en el aspecto de transparencia, atendiendo a todos los principios de gobierno corporativo, según define Silveira (2015).

Palabras clave: Gobernanza Corporativa; Tercer sector; Principios de gobernanza.

1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor possui uma expressividade para a comunidade que necessita de alguns serviços que, muitas vezes não são disponibilizados pelo poder público diretamente. Uma parte dos recursos financeiros é assegurada pelo poder público e outra parte depende de parcerias e doações em geral. Para que se tenha uma potencialização desses recursos há necessidade de gestão, assegurando que se cumpra com suas finalidades, bem como, a perpetuidade da organização. É nesse contexto que a governança corporativa busca a otimização desses resultados, voltando atenção para os mecanismos que ajudam na melhoria da gestão organizacional dessas entidades.

Segundo Vargas (2008) o principal interesse e motivação para o escopo da governança corporativa nas entidades do terceiro setor é a geração de um valor social para a comunidade, uma vez que essas organizações são por natureza sem fins lucrativos. O IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa possui o código das melhores práticas da governança corporativa, o qual se encontra baseado em quatro princípios da boa governança, os quais são orientados para todos os tipos de organizações, sugerindo melhorias na efetividade e longevidade nas propostas de governança. Tais princípios estão recomendados e adequados para as entidades não governamentais.

Desta forma, este trabalho se propõe analisar as atitudes de transparência de governança corporativa utilizadas na Obra Social Santa Rita de Cássia.

Foi selecionado para estudo um conjunto de princípios de governança, a partir daqueles identificados na revisão da literatura teórica e empírica sobre governança corporativa de Silveira (2015), adaptadas à organização do terceiro setor. Tais princípios configuram-se em identificar as ações da entidade relacionada às “partes interessadas” compostas de funcionários, alunos, voluntários, parceiros, governo e comunidade. A análise tem como objetivo analisar como a Obra Social Santa Rita de Cassia está inserida no contexto da Governança Corporativa, possibilitando a multiplicação dessas ações às outras organizações sem fins lucrativos, trazendo benefícios e vantagens principalmente na obtenção de recursos.

Através de um sistema de monitoramento e incentivos a governança corporativa visa-se um relacionamento de todos os interessados, convertendo os princípios das boas práticas em recomendações objetivando o alinhamento de interesses com a finalidade de preservação do valor econômico e social. IBGC (2015, p. 20). Para que o objetivo seja concretizado, o código das melhores práticas é baseado em princípios como a: Transparência - o acesso à informação vai além das disposições legais; Equidade - tratamento justo às partes interessadas superando suas expectativas; Prestação de contas (*accountability*) - prestar contas e assumir as consequências pelos seus atos de forma integral; Responsabilidade corporativa - consubstanciando a perpetuidade da organização considerando sua gestão no curto, médio e longo prazo (IBGC, 2015, p. 21).

Foi utilizado como metodologia o estudo de caso que, segundo Gil (2009, p. 6), pode ser considerado um arcabouço, o qual são utilizados diversos métodos ou técnicas de coletas de dados, podendo ser consideradas as entrevistas, a observação e a análise de documentos. Yin (2001, p. 32) complementa conceituando o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa é baseada nos estudos de Silveira (2015) e na fundamentação teórica do IBGC (2105) e dos autores Rossetti; Andrade (2014), dentre outros, que discutem sobre a importância da implementação da governança corporativa. No Terceiro setor tem-se como referencial teórico Tondolo *et al.* (2016), Tondolo (2014) e Pereira *et al.* (2013), considerando outros autores que discutem os princípios e processo da governança na organização.

A justificativa deste estudo de caso está na necessidade de entendimento de como essa entidade desenvolve ações voltadas a todos interessados que possam ser referenciados por outras organizações do terceiro setor no quesito transparência e prestação de contas.

O estudo de caso apresenta como contribuição científica o entendimento da maneira como são aplicados os mecanismos das boas práticas de modo a equalizar as expectativas de todos os interessados proporcionando valor à sociedade como um todo. Como contribuição social, a pesquisa oferece reflexões na utilização do código da governança para organizações sem fins lucrativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os conceitos teóricos relacionados a governança corporativa, o Terceiro Setor, e a importância da Governança Corporativa do Terceiro Setor

2.1. Governança Corporativa

A governança corporativa significa, de alguma forma, seguir normas com entendimentos de seus princípios visando um modelo que atenda não só as perspectivas daqueles que integram uma organização, mas também proporcionar valor a longo prazo, sejam em termos financeiros ou sociais.

Segundo o *Cadbury Report* (1992) a governança corporativa tem seu significado atrelado à ideia de um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. A importância da implementação dos princípios da governança propicia a efetividade dos resultados para o terceiro setor.

A OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (1999, tradução nossa) criou as primeiras diretrizes da governança corporativa. Esses princípios são apresentados em cinco aspectos: 1) Direito dos acionistas; 2) Tratamento equitativo dos acionistas; 3) Papel das partes interessadas; 4) Divulgação e transparência das informações e 5) A responsabilidade do conselho.

Os principais mecanismos de governança são o conselho de administração, auditoria independente e o conselho fiscal IBGC (2009). Silveira (2015, p. 11) aponta como o principal dispositivo de governança o conselho de administração, pois é ele que representa os interesses de longo prazo. Também considera outros mecanismos como o sistema de remuneração dos executivos alinhados aos interesses da organização;

A estrutura acionária e de capital e a suas influências no comportamento dos administradores. Já Rossetti e Andrade (2014, p. 568) contextualizam uma amplificação dos aspectos positivos dos principais propósitos das práticas da boa governança em vários setores da economia, finanças e administração incluindo o terceiro setor e o Estado.

Para Silveira (2015, p. 3) a governança corporativa tem como propósito a criação de um ambiente no qual as regras são cumpridas a decisões tomadas no melhor interesse comum de longo prazo da organização.

Já Nose *et al.* (2017) alegam que a governança colabora com a disseminação das informações, desempenhando um papel de controle na gestão executiva e estratégica das empresas. Os autores complementam informando que a comunicação possibilita uma viabilidade para garantir a transparência na qualidade das informações divulgadas.

2.2. Terceiro Setor

Conforme a Lei nº 8.742/93 - Lei Orgânica Assistência Social - LOAS:

Art. 3º Consideram-se entidades e organizações de assistência social aquelas sem fins lucrativos que, isolada ou cumulativamente, prestam atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta Lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de direitos. (Redação dada pela Lei nº 12.435, de 2011)

Art. 7º As ações de assistência social, no âmbito das entidades e organizações de assistência social, observarão as normas expedidas pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), de que trata o art. 17 desta lei.

Art. 9º O funcionamento das entidades e organizações de assistência social depende de prévia inscrição no respectivo Conselho Municipal de Assistência Social, ou no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal, conforme o caso.

§ 1º A regulamentação desta lei definirá os critérios de inscrição e funcionamento das entidades com atuação em mais de um município no mesmo Estado, ou em mais de um Estado ou Distrito Federal.

§ 2º Cabe ao Conselho Municipal de Assistência Social e ao Conselho de Assistência Social do Distrito Federal a fiscalização das entidades referidas no *caput* na forma prevista em lei ou regulamento.

§ 3º (Revogado pela Lei nº 12.101, de 2009)

§ 4º As entidades e organizações de assistência social podem, para defesa de seus direitos referentes à inscrição e ao funcionamento, recorrer aos Conselhos Nacional, Estaduais, Municipais e do Distrito Federal.

Para o IBGE (2010, p. 13) as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil - FASFIL são conceituadas tomando como referência a metodologia do *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts*, elaborado pela Divisão de Estatística da Organização das Nações Unidas - ONU, em conjunto com a Universidade *John Hopkins*, em 2002.

Desta forma, devem seguir, simultaneamente, nos cinco seguintes critérios:

- (a) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;

- (b) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros - podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins;
- (c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- (d) auto administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e
- (e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Bose (2004) considera que os maiores desafios para as organizações do terceiro setor tange a questão da competência gerencial.

Eficácia e eficiência são a tonicidade de um discurso que busca equalizar a escassez de recursos com as necessidades de aumentar a capacidade produtiva, melhorar a qualidade dos serviços, introduzir aperfeiçoamentos técnicos e tecnológicos, remunerar especialistas, atrair e manter voluntários, entre tantos problemas que se colocam diariamente. (BOSE, 2004, p.28).

A autora ainda salienta que a governança corporativa não está nem bem consolidada no âmbito empresarial, e já começa a exigir níveis de transparência nunca imaginados por essas organizações que a princípio só queriam fazer o bem.

2.3. A importância da Governança Corporativa do Terceiro Setor

Este estudo é fundamentado nos princípios globais da governança corporativa segundo Silveira (2015, p.4), objetivando associar as ações da Obra Social Santa Rita de Cássia, a fim de analisar quais princípios são evidenciados pela organização totalizando dez princípios em questão.

O primeiro princípio é a transparência e integridade das informações prestadas. Estrutura organizacional, sistemas de incentivos, avaliação de desempenho. “Divulgação aberta, honesta e tempestiva das informações materiais financeiras e não financeiras aos públicos interno e externo”.

Sobre o aspecto da transparência, Tondolo *et al.* (2016) define quatro níveis de transparência do terceiro setor para as partes interessadas e comunidade em geral.

1º - Nível inicial de atendimento - o qual leva em consideração a prática de prestar contas dos recursos e ações quando solicitados pelo financiador do projeto. A disponibilização de um canal de comunicação como um e-mail e se a organização possui uma *Home Page (site e/ou blog)*.

2º - Esse nível diz respeito à transparência em aspectos legais na qual, são disponibilizados documentos, estatutos, atas e eleições, bem como a legislação que a organização está submetida.

3º - O próximo aspecto é sobre a transparência na prestação de contas, o qual avalia a prática da organização na divulgação dos relatórios contábeis, receitas e despesas e recursos (financeiros, físicos e humanos);

Utilização das mídias sociais como *site, facebook*, entre outros para a divulgação dessas informações e ações realizadas. E por último um canal de Ouvidoria.

4º - Por fim, o último aspecto diz respeito a gestão e resultado, o qual mensura ações como um espaço para críticas e sugestões, acompanhamento das atividades dos colaboradores e voluntários consoantes com os objetivos organizacionais, avaliação de resultados e efetividade das ações, e finalizando a habitualidade de implementação das sugestões advindas de agentes envolvidos.

Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas, que é o segundo princípio, envolve a predisposição dos gestores na apresentação fundamentada nas suas tomadas de decisões.

Tondolo *et al.* (2016) alegam que pesquisas indicam a não preocupação das organizações sobre as demonstrações financeiras e não financeiras, não dando a devida importância para a transparência e prestação de contas, não podendo ser vista, somente como os recursos são aplicados, mas sim, a transparência dos processos organizacionais.

Segundo Tondolo (2014), essas organizações possuem singularidades tanto na gestão como nos resultados apresentados, ou seja, o papel social perante a sociedade. Vários aspectos são considerados, entre eles a forma como esses recursos são captados e maximizados aos interesses dos envolvidos. Outro ponto diz respeito à sustentabilidade da organização que está diretamente relacionada com a gestão financeira na praticabilidade de suas ações.

Como não possuem uma finalidade lucrativa, os resultados são apresentados como realizações que permeiam transformações sociais por aqueles que frequentam, bem como, o desenvolvimento regional. E esses resultados são percebidos no longo prazo, produzindo vicissitudes sociais, uma progressão atuando diretamente sobre os mais desamparados e desafortunados.

Já no terceiro princípio, que é a avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia. É o alinhamento sobre a visão de longo prazo com a remuneração justa dos administradores.

Osborne (1996, *apud* HECKERT, 2001, p. 66) ressalta que, entre outras, a gestão de desempenho quando bem implementadas traz uma série de benefícios dentre os quais: Garantia de uma melhor utilização dos recursos escassos; Divulgação das atividades da organização relacionadas aos propósitos e objetivos, bem como, seus impactos; Alinhamento de ações dos indivíduos envolvidos com os objetivos; Evidência dos pontos fortes do trabalho e as áreas necessitadas de melhorias; Esclarecimentos sobre as realizações para as partes envolvidas.

No quarto princípio, trata-se dos contrapesos independentes no processo decisório. Mecanismo para evitar a concentração de poder, propiciando visões dessemelhantes para a tomada de decisões.

Segundo Pereira *et al.* (2013), as organizações são frágeis quando relacionadas às políticas organizacionais que, geralmente, agem de forma centralizadoras e não profissionais, causando, de certa forma, um amadorismo inveterado na conjuntura do terceiro setor.

Gambardella (2014) evidencia as dificuldades encontradas para a avaliação de potenciais projetos que possam resultar na efetividade das ações. Na avaliação por indivíduos internos podem ocorrer a falta de afinidade com o tema escolhido, prejudicando a concretização das ações. Outro ponto é que mesmo com profundo conhecimento sobre a ação a ser avaliada, o indivíduo pode não ter uma visão macro do ambiente em que está inserido. Já para a avaliação por pessoas externas a dificuldade está em encontrar pessoas capacitadas e realizar a avaliação dentro de um custo-benefício acessível à organização.

O quinto princípio caracteriza a sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio. A concordância entre as partes relacionadas e a ações efetivas que condizem à melhoria na comunidade em que a organização está inserida.

Vários fatores contribuem para a sustentabilidade da organização, dentre eles destacam-se projetos para a captação de recursos através de eventos ou promoções, considerado um nível baixo de absorção desses fundos, pois são considerados paliativos, não contribuindo de maneira satisfatória para longevidade. Por outro lado, as mantenedoras são vistas pelo terceiro setor como alto nível de captação, pois asseguram recursos capazes de produzir objetivos em longo prazo. As organizações estão cada vez mais preocupadas não só como a forma de captação, como também com a profissionalização de recursos humanos, estratégias de comunicação e principalmente a capacidade na avaliação de resultados advindos de uma estrutura gerencial altamente eficiente e capacitada (TONDOLO, 2014; BOSE, 2004; HECKERT, 2001; PEREIRA *et al.*, 2013).

Respeito às formalidades, controles e supervisão independentes. Este sexto princípio considera a formalização de regras e processos na gestão e a capacidade e avaliação e controle.

Em um estudo sobre a perspectiva para sustentabilidade de uma organização não governamental, Sousa e Valadão Jr. (2010) apontam como um dos indicadores de sustentabilidade a auditoria interna e externa. Tal indicador, nesta pesquisa, é baseado no trabalho de Oliveira (2002) e Sacks (1993), na determinação de outros critérios como a definição de metas e objetivos, na existência de políticas para a qualidade, no gerenciamento de crises e riscos, infra-estrutura adequada, satisfação dos atendidos, gestão de monitoramentos dos processos, produtos e serviços e a verificação dos resultados.

O IBGC (2015, p. 79) aponta, entre as práticas de fiscalização e controle da auditoria, o acompanhamento da estrutura e das atividades de gerenciamento de riscos pela gestão da organização, sejam eles de ordem operacional, financeira, estratégica, ou de imagem, em concordância com as diretrizes e políticas do conselho de administração; aponta também o monitoramento das atividades da auditoria interna, abrangendo a qualidade dos trabalhos executados, estrutura existente, plano de trabalho e avaliação dos resultados.

O sétimo princípio da governança corporativa aborda o comportamento ético das lideranças. Atitudes e comportamentos dos gestores expressando integridade e padrões éticos. E a promoção dos valores da organização através de ações culturais.

Um estudo realizado por Pimenta e Brasil (2006) alega que os gestores necessitam desenvolver competências adequadas às realidades das organizações do terceiro setor. Baseado em Teodósio (2001), os autores apontam algumas competências gerenciais destacando-se o comprometimento de um contínuo processo de melhoria na comunidade; condutas e posturas adequadas com o nível cultural o operacional da comunidade; incentivos à gestão colaborativa; Habilidade de motivação, sensibilização e engajamento do voluntariado; Integridade nas suas condutas e comportamento ético de liderança; Promoção da ação solidária e Capacidade de ações efetivas de sua administração.

O gestor no Terceiro Setor, por sua exposição pública, deve, portanto, ter sólida reputação a fim de trazer confiabilidade às suas ações. Capacidade de pensamento estratégico e de implementação de ações assertivas para suprirem as carências administrativas e laborais da mão-de-obra - carências comuns no setor - são condições de enfrentamento cotidiano nestas organizações (PIMENTA; BRASIL, 2006, p. 84).

Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização faz parte do oitavo princípio da governança corporativa. Os interesses da organização prevalecendo como um bem maior. Criação de um contexto social fomentando a contribuição dos colaboradores.

Tondolo (2014, p. 18) ressalta que um dos grandes problemas enfrentados pelos gestores dessas organizações é a rotatividade de colaboradores, trazendo uma grande inquietação tanto para os administradores como para os pesquisadores do terceiro setor.

É um dos fatores é a gestão financeira, na qual os recursos financeiros são advindos de doações, repasses governamentais ou verbas destinadas a projetos específicos. Essas são exigências legais estabelecidas para esses setores, desta forma, na aplicação desses recursos, bem como, na prestação de contas há necessidade de que seja feita de forma transparente perante a sociedade.

Pereira *et al.* (2013) também corrobora sobre a retenção de colaboradores no terceiro setor. Um dos maiores desafios para na administração estratégica é a gestão do conhecimento, pois, devido à alta rotatividade e geralmente a informalidade das

informações os processos acabam sofrendo rupturas exigindo muitas vezes um recomeço quando da saída de algum membro da organização. O gestor necessita criar mecanismos e ferramentas para que os processos tenham continuidade independente de que o execute, para que isso aconteça é preciso que haja uma prática habitual na disseminação do conhecimento.

No nono princípio trata-se da equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas. Estabelecimento de uma boa comunicação com seus financiadores e promovendo o incentivo na participação social da organização.

O princípio da equidade:

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015, p. 21).

Tondolo *et al.* (2016) conceitua que a prestação de contas é a forma mais justa de superar as expectativas dos *stakeholders*, pois há uma evidenciação clara das metas e objetivos alcançados pela organização. Vargas (2008) acrescenta que, se as organizações do terceiro setor cumprissem o princípio da prestação de contas lograriam oportunidades com parcerias e projetos com possibilidades internacionais.

O último princípio da governança corporativa diz respeito à diversidade interna, tratamento justo dos *stakeholders* e ausência de políticas discriminatórias.

Para o IBGC (2015, p. 13) as melhores práticas são configuradas em vários níveis de intensidade pelos princípios da governança corporativa e sua legitimação resulta em confiança em todas as partes relacionadas, ou *stakeholders*. “As práticas deste Código se aplicam aos agentes de governança, ou seja, indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal etc.”

Conforme Fontes (2001, apud Pereira *et al.*, 2013) existem perspectivas estruturais e operacionais que diferenciam o terceiro setor sendo elas: a origem dos recursos, perfil dos *stakeholders* e a forma de administração e relacionamento. O autor ressalta a importância de um profundo conhecimento da organização e o entendimento sobre o contexto em que está inserida, pois isso está implicada no tipo de gestão a ser adotada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo buscou compreender os princípios globais da governança corporativa adaptados ao terceiro setor. A fim de atender o objetivo descrito na introdução deste artigo, foi realizado um estudo de caso com a organização situada na zona sul da região de São Paulo. Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p.17).

Algumas limitações são apontadas no estudo de caso (GIL, 2006, p. 18) como a dificuldade de padronização e a generalização do conhecimento. Já algumas vantagens apontadas pelo autor estão na profundidade da pesquisa, conhecimento do ponto de vista dos sujeitos e a ênfase na totalidade a qual se permite o estudo em grupo, de uma organização ou de uma comunidade.

A escolha da organização social para este estudo caso está pautada nos seguintes critérios:

- (i) Verba pública baseada Marco Regulatório, Lei 13.019 de 31 de Julho de 2014;
- (ii) Prestação de contas à Prefeitura de São Paulo;
- (iii) Organizações pertencentes ao Conselho da Criança e do Adolescente;
- (iv) Acessibilidade às organizações. Um fato adicional é que a Obra Social foi escolhida por apresentar interesse na pesquisa e disponibilizar acesso para a realização da pesquisa.

Considerando que “a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos.” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 180), algumas técnicas de pesquisa, indicadas por essas as autoras, que foram utilizadas neste estudo são: entrevista, questionário e coleta documental, conforme etapas descritas a seguir.

Na primeira etapa, buscou-se a interpretação dos dados, de forma condizente com a pesquisa exploratória, visto que esta pesquisa procurou uma visão geral do objeto em estudo (RICHARDSON, 2017), tendo como foco os princípios da governança corporativa aplicadas ao terceiro setor. Nessa etapa, o processo de coleta de dados foi realizado por meio da entrevista semiestruturada em profundidade realizada com a gestora da Obra social. A entrevista durou em média 2 horas realizada foram complementadas por

trocas de informações, realizadas por e-mails e ligações telefônicas. O trabalho de pesquisa durou o período de 01 de novembro até 20 de dezembro de 2017.

Na segunda etapa, essa mesma gestora respondeu a um questionário com base nas dimensões teóricas adotadas para este estudo, bem como em suas categorias de análise. O instrumento em questão é composto por 10 questões, baseadas na proposta de Tondolo *et al.* (2016), de mensurar o nível de transparência no terceiro setor, que abordam as temáticas: Transparência e prestação de contas, avaliação de desempenho, Tomada de decisões, Visão de longo prazo, Respeito às formalidades, Comportamento ético, Cooperação e equidade aos *stakeholders* (funcionários, alunos, pais, fornecedores, doadores e comunidade)

A etapa complementar foi realizada por meio da coleta de dados secundários, que envolveram documentos organizacionais e site da organização, que permitiram uma ampla visão da associação e de suas práticas de gestão.

4 OBRA SOCIAL SANTA RITA DE CÁSSIA

A pesquisa de campo foi aplicada na Obra Social Santa Rita de Cássia Localizada na zona sul da região de São Paulo. As etapas descritas foram realizadas após contato com a direção da escola, com autorização dos responsáveis pela instituição.

O trabalho da Obra Social Santa Rita de Cássia é um processo de continuidade depende do gestor, continuar o Termo de Convênio em andamento, essa foi a responsabilidade assumida pelo novo Presidente Padre Marson Orlando em Março de 2013.

Atualmente, estão submetidos ao Marco Regulatório, Lei 13.019 de 31 de Julho de 2014, nas Creches os novos termos de parcerias estão de acordo a Portaria 4.548/2017, os CCAs seguem os mesmos padrões com Portarias diferenciadas, sob as diretrizes da Lei 13.204 de 2015, inspirado no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº. 8069, de 13 de julho de 1990) e da Lei Orgânica de Assistência Social (Lei nº. 8742 de 07 de dezembro de 1993).

Para que a Organização consiga a integração dos colaboradores com a comunidade é realizado primeiramente estudos e pesquisas sobre temáticas como violência, racismo,

drogas diversidade entre outros. A partir daí promove-se a capacitação dos profissionais através de cursos, palestras, fóruns de discussões visando desenvolver o censo crítico dos envolvidos.

A avaliação do trabalho é realizada através de pesquisas por meio de questionários como uma forma de mensurar resultados para proporcionar um trabalho de qualidade. Reconhecimento contínuo é uma forma de valorização e reconhecimento de todos os envolvidos que vão desde colaboradores, voluntários, empresários até a comunidade. A consciência da responsabilidade social faz com que a organização mantenha o foco para aquele que se encontra em situação vulnerável de risco social como a afetividade e pobreza.

4.1. Apresentação e análise dos resultados

A Obra Social Santa Rita de Cassia atendeu a todos os níveis de transparência, sendo o primeiro nível de atendimento, depois considerando os aspectos legais, evoluindo para a transparência na prestação de contas, até a gestão e resultados. Para Tondolo *et al.* (2016) os quatro níveis se justificam a partir do momento que a transparência no terceiro setor passa a ser compreendida de “forma multidimensional”, ou seja, não considerando apenas a prestação de contas, mas fazendo com que todas as partes interessadas compreendam, através dos meios de comunicação existentes, os aspectos legais envolvidos para esse tipo de organização.

Tondolo (2014) considera que a finalidade básica dessas organizações é “promover o bem estar do cidadão e da comunidade”, disponibilizando acessos à saúde, educação e ao mercado de trabalho, muitas vezes através de cursos de aperfeiçoamento, desta forma, promovendo ações contra a pobreza, violência e corrupção.

Para Tondolo *et al.* (2016) é fundamental o envolvimento da comunidade na participação do entendimento nos processos de gestão e na obtenção de resultados, e isso se consegue através da criação de vínculos entre a organização e a comunidade como um todo.

Os projetos de trabalho são apresentados pelos SMADS - Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social e SME - Secretaria Municipal de Educação. Eles realizam visitas periódicas, ocorrendo uma vez ao mês ou mais se necessário, sem

prévio aviso, de acordo o tipo de projeto em desenvolvimento, pode acontecer mais de uma visita mensal. Nessas visitas aponta-se em relatórios tudo o que é trabalhado na organização. São proferidos elogios quando tudo está perfeito, como é exigido, e orientações para melhorias nos pontos a serem aperfeiçoados.

Baseado na contextualização de “valor de utilidade do serviço” de Zarifian (1999), Heckert (2001, p. 83) considerou os seguintes valores para a promoção de serviços apresentados pelo terceiro setor: Justiça - Todos têm acesso aos serviços prestados, priorizando os mais carentes; Solidariedade - serviço de utilidade com foco na inserção do beneficiário, procurando assegurar o resgate da cidadania e dignidade; e por último o valor ético - do qual as organizações procuram promover ações que modificam a forma como as pessoas veem as coisas, através da transmissão de valores.

A Obra Social trabalha com vários projetos em continuidade como: Cartografia, Sexualidade, meio ambiente, violência, entre outros. O ponto fundamento são os direitos e deveres de cada cidadão.

Cartografia - trabalha-se o território onde a criança mora, desde a rua onde situa sua residência aos comércios locais e tudo que tem ao redor, escolas, praças, postos de saúde etc., ou seja, são demonstradas todas as faces do bairro. Para tal conhecimento, há o trabalho educativo e cultural, como visitas monitoradas, passeios culturais, explorando a própria comunidade e outros espaços fora da nossa região. Para que esse trabalho aconteça, conta-se com um trabalho em rede e pessoas parceiras que contribuem de forma significativa, como exemplo citado:

O senhor Jaime da padaria, sempre abre as portas de seu estabelecimento para visitas monitoradas. Nessas visitas são levados pequenos grupos, que relatam aos demais tudo que viram e acharam de interessante.

Tudo é novidade para uma criança ou jovem atendido, desde uma máquina na panificadora ao processo de industrialização do alimento produzido. Através do conhecimento, a criança ou o jovem tende a valorizar mais aquilo que se tem ou, o que se faz ou o que está sendo trabalhado no dia-a-dia, há uma preocupação maior em não perder a próxima etapa de um projeto. A partir do momento que essa criança ou jovem se sente atraído por algo que está sendo trabalhado no núcleo da organização, ele perde o interesse pelas ruas, não se expõe a riscos.

Essas visitas podem ocorrer em outros locais, em um mercadinho de bairro, uma loja de variedades, no posto de saúde, escolas e outros estabelecimentos, além de passeios externos, a parques, zoológicos, museus, etc.

A organização não possui psicólogos, quando se nota a necessidade de acompanhamento com esses profissionais, são direcionados ao posto de saúde.

A maior parte desses serviços promovidos por essas organizações são apresentados em formas de projetos. Essas são ações organizadas com um público-alvo, local e período definido e limitado, ou seja, tem começo, meio e fim (GAMBARDELLA, 2014, p. 121). Segundo a autora, esses projetos passam por avaliações, são feitas por indivíduos capazes de mensurar a efetividade das ações dos serviços prestados.

“O avaliador será um estudioso, o pesquisador de uma ação específica, que pode ou não estar envolvido em outras ações. Ele deverá, como um investigador, coletar o maior número possível de informações sobre a ação pretendida ou o que foi incumbido de analisar. Precisa saber como organizar os dados coletados e armazená-los para a elaboração de seus relatórios. O relatório é a primeira missão do avaliador.” (GAMBARDELLA, 2014, p. 126).

A finalidade da avaliação é a informação, nunca a intervenção. O contexto baseia-se em identificar o problema, observar como as ações são empregadas, analisar os instrumentos adotados e propor soluções através de diretrizes e metodologias definidas. (GAMBARDELLA, 2014, p. 126).

A Obra social observa que a partir de o momento em que a criança ou adolescente perde o interesse pelas ruas, naturalmente ele esta se ocupando com as atividades/projetos oferecidos pela Organização, há tendência é se tornar menos agressiva, com o olhar voltado ao outro, nesse estágio da participação, já conhece o sentido da palavra respeito, e ajuda com os recém chegados, desta forma, acaba por diminuir a violência na comunidade onde moram, passaram a respeitar mais a diversidade local.

Um dos grandes desafios das organizações diz respeito a longevidade, ou seja, as estratégias de longo prazo. Fortalecer a própria identidade, aperfeiçoamento contínuo dos processos, idealização de um modelo de gestão não só alinhados aos interesses das partes interessadas, bem como a demonstração de efetividade nos resultados dos projetos. (TONDOLO, 2014; BOSE, 2004; HECKERT, 2001; PEREIRA *et al.*, 2013).

Todos os gerentes da organização têm o embasamento da Norma Técnica da Assistência Social e Estatuto da Criança e Adolescente, para desenvolver seu trabalho. Todas as capacitações dos profissionais são fornecidas a maioria por técnicos do CRAS - Centro de Referência de Assistência Social. Os Gerentes e diretores são responsáveis por montarem e desenvolver os projetos, os técnicos do CRAS recebem a capacitação, para avaliação dos projetos.

Um dos indicadores que auxiliam para o aumento da sustentabilidade econômica dessas organizações é evidenciado a auditoria interna e externa. Tal indicador não exime da total responsabilidade da administração pelos seus gestores, mas assistem na melhor forma para alocação do capital e a viabilidade na prospecção de recursos públicos e privados. (SOUSA; VALADÃO JR., 2010; IBGC, 2015).

As parcerias e convênio são realizados através do Edital de chamamento público, na qual, é apresentada a proposta pela Organização, a prefeitura entra com a verba para manter os núcleos de funcionamento, a Organização entra com os espaços mobiliados para tal fim. Os espaços são locados, a prefeitura arca com parte do aluguel. A finalidade dessa parceria é que a responsabilidade social é dever do estado, como os estado não consegue fazer tudo sozinho, convoca se as parcerias.

A divulgação do trabalho é responsabilidade da Organização, mas se aquele trabalho desenvolvido pela Organização venha dar credibilidade ao município, porque não divulgar.

Para Pimenta e Brasil (2006) um dos grandes desafios está na sustentabilidade, a capacidade de solução de modo eficaz e dando visibilidade de suas ações e resultados. Para isso há necessidade de três competências no terceiro setor: competências Organizacionais - capacidade de envolvimento das partes interessadas, captação de recursos financeiros e humanos, promover liderança e agir com legitimidade; Competências individuais - capacidade de gerir pessoas, recursos, trabalho em equipe e visão de futuro; Competências gerenciais - destaca-se a credibilidade de atuação e liderança, objetivando visibilidade nos processos.

A auditoria realizada pela TSA ocorre geralmente no mês de Julho e Fevereiro, após a contabilidade fazer o balancete das contas da Obra Social Santa Rita de Cássia. Somente após o relatório aprovado pelo Auditor é fechado o Balanço e Publicado em jornal de grande circulação.

A auditoria é contratada exatamente para ter alguém com um olhar mais aguçado, evita-se desta forma cometer erros, caso aconteça algum desacordo com qualquer item das normas técnicas de contabilidade. Os levantamentos específicos são realizados pela *Controller Assessoria Contábil*, mas a Auditoria é também uma exigência as Organizações que mantem convênio com a Municipalidade.

A Obra social possui um estatuto social consolidado, entre os artigos está a admissão do associado cooperador: “Art. 9º - A admissão do associado cooperador... III - Ter idoneidade moral e reputação ilibada.”, mas necessita de uma modernidade, algo como um regimento interno para complementação do Estatuto. Por se tratar de algo muito específico às funções da Organização ou membros da diretoria, não há nada voltado à equipe de trabalho (contratados), voluntários, colaboradores e ou usuários do serviço. Estão em fase de exploração de um modelo ideal.

Entre as competências gerenciais está na liderança que se depara com um grande desafio enfrentado pela maioria das organizações, o da rotatividade de colaboradores, tornando-se até uma inquietação para o terceiro setor. Criando uma grande fragilidade que dificulta, em muitas vezes, o andamento dos processos, necessitando até recomeçar por inúmeros fatores entre eles a falta de compartilhamento das informações, muito comum nesse setor, e o conhecimento exclusivo dos colaboradores. (TONDOLO, 2014; PEREIRA *et al.*, 2013).

Existe uma grande rotatividade, isso em média de dois anos, para os profissionais que trabalham na cozinha, esses profissionais recebem capacitação, mas, depois acabam saindo.

São contratadas pessoas sem experiência, ou pouca experiência, e fornecido o treinamento oferecido pela COVISA, e com o passar do tempo após experiência e conhecimento adquirido, vão em busca de melhores salários.

O mesmo acontece com os professores, que ficam não mais do que quatro anos na organização. São contratados recém-formados e no decorrer do período migram para escolas particulares ou buscam estabilidades através de concursos.

Um dos grandes destaques para as organizações tem a ver com a prestação de contas que visa além de atender as expectativas das partes interessadas acaba por

fortalecer a imagem da organização, além do mais facilita a otimização de desempenho nos resultados viabilizando redução de custo de capital (IBGC, 2015; TONDOLLO, 2016).

Toda documentação da Organização em reação a gastos ou valores recebidos, ficam arquivados por 10 (dez) anos na organização disponível a quem tiver interesse.

Quando se trata das partes interessadas, necessita-se compreender quais são as expectativas e as perspectivas percebidas por eles, as quais não são retornadas em monetários, mas sim em prestações de serviços que atingem valores intangíveis. Esses podem ser redução da violência, capacitação dos jovens para o mercado de trabalho entre outros que alcançam a comunidade ao redor dessas organizações.

A Maioria das crianças que passam pela creche na Obra Social Santa Rita de Cássia, ao completarem 06 (seis) anos de idade voltam para o CCA, onde ficam até completarem 15 (quinze) anos, ficando da infância a adolescência, durante esse período, recebem: carinho, amor, alimentação, e tudo que venha complementar a ação familiar.

É muito comum se sentirem como se estivessem em suas residências, dão opiniões no cardápio, atividades a serem trabalhadas, passeios, ou seja, tudo que venha a satisfazer, também aqueles que vivenciam situações difíceis em casa (são muitos), eles tem toda liberdade em chegar e relatar um problema ou um acontecimento a um orientador ou diretor no espaço em que é atendido.

Em alguns casos extremos, que acontece muito, redige-se relatório, é encaminhado para o Conselho Tutelar ou CREAS - Centro de Referência Especializado de Assistência Social são os casos: (violência, maus tratos, abusos sexuais). Podemos citar que, para alguns, a Organização é o local onde a criança ou adolescente pede socorro.

Para o educador social, gerente do serviço ou o assistente é perceptivo o problema de um usuário do serviço através do comportamento, de imediato a criança ou adolescente não relata o problema, então inicia se um trabalho de observação, (o porquê de estar tão agressiva ou o porquê de estar tão calada), entra o trabalho: visita a família, reunião com a família, são casos que não se descobre fácil, em alguns casos nem se descobre. Quando se descobre, damos ciência a família, fazemos o relatório e encaminhamos ao setor competente. Porém em nenhum momento a criança é desligada do núcleo de atendimento.

Percebe se que o problema foi resolvido através da melhora do comportamento da criança ou adolescente. Os pais são os que mais valorizam o trabalho e veem na

organização um ponto de apoio as famílias. A Tabela 1 apresenta a síntese das observações realizadas.

Tabela 1
Síntese das observações realizadas.

Item observado	Resultado da observação.
TRANSPARÊNCIA	A Obra Social disponibiliza todas as informações, não só as de aspectos legais como as que sejam de interesse para toda a parte interessada, inclusive os resultados intangíveis, que são acompanhados pelos pais e comunidade.
EQUIDADE	É notório o desenvolvimento e crescimento dos beneficiários da Organização e a procura constante na melhoria de resultados, como a mudança das crianças e adolescentes no seu ambiente comunitário.
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Todas as prestações de contas são elaboradas de forma clara e concisa. Também possuem vários instrumentos de avaliação como auditoria interna e externa: as Secretarias municipais, os pais, financiadores e parceiros.
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	Os projetos são sempre acompanhados pelos avaliadores, pais e demais interessados, desta forma, a eficácia e efetividade desses resultados são garantidos. Somente no quesito rotatividade dos funcionários é um ponto a ser avaliado, haja vista ser um problema não só desta organização mas da maioria do terceiro setor.

Fonte: dados da pesquisa

Como bom resultado/desempenho, pode-se citar o olhar de muitos pais para com Organização hoje. Criaram até uma comissão de pais, não só para acompanhar o trabalho da Organização, mas também para nos ajudar sempre que possível (trabalhos de mutirão, festas, bingos rifas, etc.).

Como resultado final, baseado no IBGC (2015), a Obra Social Santa Rita se Cassia cumpre todos os requisitos baseados nos princípios da Governança corporativa para o terceiro setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto por este trabalho de analisar como a Obra Social Santa Rita de Cassia está inserida no contexto da Governança Corporativa.

Constatou-se que essa organização possui todos os princípios como a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa adaptados para o terceiro setor.

A Obra social possui um estatuto social consolidado, entre os artigos está a admissão do associado cooperador: “Art. 9º - A admissão do associado cooperador (...) III - Ter idoneidade moral e reputação ilibada.”, mas necessita de uma modernidade, algo como um regimento interno para complementação do Estatuto. Por se tratar de algo muito específico às funções da Organização ou membros da diretoria, não há nada voltado à equipe de trabalho (contratados), voluntários, colaboradores e ou usuários do serviço. Estão em fase de exploração de um modelo ideal.

Constata-se que existe uma grande rotatividade, isso em média de dois anos, para os profissionais que trabalham na cozinha, esses profissionais recebem capacitação, mas depois acabam saindo. São contratadas pessoas sem experiência, ou pouca experiência, e fornecido o treinamento, e com o passar do tempo após experiência e conhecimento adquirido, vão em busca de melhores salários. O mesmo acontece com os professores, que ficam não mais do que quatro anos na organização. São contratados recém-formados e no decorrer do período migram para escolas particulares ou buscam estabilidade através de concursos.

Entendendo que a temática governança corporativa no terceiro setor está sujeita a complementações, sugerem-se outros estudos em outras organizações com o objetivo de se conseguir replicar um modelo adequado para as organizações sem fins lucrativos, que represente um valor perante seus beneficiários e a sociedade a seu redor.

REFERÊNCIAS

BOSE, M. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. 207 f. Dissertação (Mestrado em Economia, administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CADBURY COMMITTEE. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**. London, 1992. Disponível em: <<http://www.ags.gov.au>>. Acesso em: 15 de nov. 2017.

FONTES, M. **Marketing Social Revisado: novos paradigmas do mercado social**. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

GAMBARDELLA, A. D. Avaliação de projetos em organizações do terceiro setor. *Revista Pensamento & Realidade*, v. 29, n. 2, p. 120-137, 2014.

- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HECKERT, C. R. **Qualidade de serviços em organizações do terceiro setor**. 150 f. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa**. 4ª edição, São Paulo: IBGC, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa**. 5ª edição, São Paulo: IBGC, 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil**. 20. ed. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2017.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, Atlas, 2017
- NOSE, E. T.; SANTAELLA JUNIOR, N. J.; ARGENTINO, L. G.; SOUSA, J. L. M.; ROSINI, A. Comunicação no processo de implantação da governança corporativa nas empresas. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 2, n.1, p. 03-18, 2017.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Principles of Corporate Governance. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, 1999**. Disponível em: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- OLIVEIRA, J. H. R. M.A.I.S.: **Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional**. 2002. 217 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis 2002.
- OSBORNE, S. P. **Managing in the voluntary sector**. London: International Thomson Business Press, 1996.
- PEREIRA, R. S.; MORAES, F. C. C.; MATTOS JÚNIOR, A. B.; PALMISANO, A. Especificidades da gestão no terceiro setor. **Organizações em contexto**. v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013.
- PIMENTA, S. M.; BRASIL, E. R. Gestores e competências organizacionais no terceiro setor em Itabira - MG. **Gestão & Regionalidade**, v.22, n. 64, p. 78-89, 2006.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2014.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e Meio Ambiente.** São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SOUSA, E. G.; VALADÃO JR, V. M. Redes organizacionais: perspectivas para sustentabilidade de uma ONG. **Revista de administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p.84-104, 2010.

TEODÓSIO, A. S. S. **Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: Mitos, Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada no Brasil.** In: STENGEL, M. et al. (Org.) Políticas públicas de apoio sociofamiliar - curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte, PUC Minas, 2001.

TONDOLO, R. R. P. **Desenvolvimento de Capital Social Organizacional em um Projeto Interorganizacional no Terceiro Setor.** 2014. 157 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS. 2014.

TONDOLO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E.; SARQUIS, A. B. Transparência no Terceiro Setor: uma proposta de construto e mensuração. **Espacios Públicos**, v. 19, n. 47, p. 7-25, 2016.

VARGAS, S. I. **Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONGs associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil.** 2008. 131 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço (esboço de um modelo de produção de serviço). In: SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR. OS ESTUDOS DO TRABALHO. 1999, São Paulo. **Anais ...** São Paulo, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001