

MECANISMOS DE CONTROLE E GESTÃO EM UMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR

Roberto Ventura de Mello

Mestrando do curso de Governança Corporativa da FMU
Brasil

Yuri Lopes Capi

Mestrando do curso de Governança Corporativa da FMU
Brasil

Gabrielle Bernardo Silva Lisboa

Mestranda do curso de Governança Corporativa da FMU
Brasil

Leonardo Fabris Lugoboni

Professor do Mestrado em Contabilidade da FECAP
Professor do Mestrado em Governança Corporativa da Universidade Federal de SP
Brasil

Ricardo Luiz Pereira Bueno

Professor da Universidade Federal de São Paulo
Brasil

RESUMO

Como garantir a transparência e eficiência no gerenciamento de uma Organização do Terceiro Setor, frente as necessidades de seus financiadores? Assim é necessário identificar mecanismos de controle e gestão adequados que permitam medir o desempenho da organização em relação aos objetivos estipulados e executados. Esta pesquisa busca compreender como a literatura nacional aborda a governança corporativa e os mecanismos de controle e gestão em Organização do Terceiro Setor e desta forma, propor uma modelo de controle e gestão para uma OTS. Trata-se de uma pesquisa ação por meio do contato com o conselho de administração da associação fornecendo informações e respostas aos questionamentos propostos. O plano foi baseado em 7 dimensões sendo elas: econômica/financeira, mecanismos de controle, funcionários/voluntários, eficiência organizacional, eficácia dos serviços, eficácia social e legitimidade institucional. Este plano fornece transparência aos financiadores e stakeholders da organização em relação à sua capacidade financeira e gerencial, sua eficácia social, legitimidade institucional, evoluindo de forma sustentável e perene.

Palavras-Chave: Organizações do terceiro setor; Governança Corporativa; Indicadores de desempenho

*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondência.
Leonardo Fabris Lugoboni - leonardo.lugoboni@gmail.com

Data do recebimento do artigo (received): 15/05/2023.

Data do aceite de publicação (accepted): 20/12/2023.

Desk Review

DoubleBlind Review

CONTROL AND MANAGEMENT MECHANISMS IN A THIRD SECTOR ENTITY

ABSTRACT

How can transparency and efficiency be ensured in the management of a Third Sector Organization, given the needs of its funders? It is therefore necessary to identify adequate control and management mechanisms that allow the organization's performance to be measured in relation to the stipulated and executed objectives. This research seeks to understand how the national literature addresses corporate governance and control and management mechanisms in Third Sector Organizations and, in this way, propose a control and management model for a TSO. This is an action research through contact with the association's board of directors, providing information and answers to the proposed questions. The plan was based on 7 dimensions, namely: economic/financial, control mechanisms, employees/volunteers, organizational efficiency, service effectiveness, social effectiveness and institutional legitimacy. This plan provides transparency to the organization's funders and stakeholders regarding its financial and managerial capacity, its social effectiveness, institutional legitimacy, evolving in a sustainable and lasting manner.

Keywords: Third Sector Organizations; Corporate Governance; Performance Indicators

1. INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor (OTS) possuem grande importância para comunidade que detém necessidades de serviços em maioria não fornecidos pelo poder público (LOLLA, VELOSO; 2018), interagindo na parte carente da sociedade, com objetivo de proporcionar o seu desenvolvimento, bem como a integração social (TIMOTIO, EÇA, JUNIOR; 2017). As OTS proporcionam um conjunto de ações privadas de cunho público e sem fins lucrativos, através de instituições civis independente da origem podendo ser: comunitária, de trabalhadores, institutos, religiosas, organizações não governamentais e outras (BNDES, 2000).

Os projetos de investimentos sociais das empresas são realizados por organizações e/ou parcerias com associações ou instituições públicas, com incumbência não econômica, aumentando o grau de responsabilidade social empresarial, objetivando o fortalecimento de políticas públicas aplicadas em diversos níveis federativos (BNDES, 2010). Assim, através de parcerias entre OTS e organizações estatais/empresariais, institutos empresariais bem como outras entidades do terceiro setor para captação de recursos, tem gerado motivação para adoção de práticas de governança, sendo que a disputa por recursos privados e públicos incide na profissionalização dos processos de gestão e na implementação de práticas de governança, migrando de um modelo filantrópico para um modelo

corporativo (LACRUZ, 2020).

Dentro do modelo corporativo, estão dispostos os mecanismos de governança, possuindo duas perspectivas principais, sendo elas: uma visão externa, por meio do acompanhamento dos marcos regulatórios, bem como a verificação dos desdobramentos das legislações, sendo de grande importância para o fortalecimento da governança nos diferentes tipos de OTS, e uma visão interna, quanto ao papel e procedimento do conselho, sendo extremamente relevantes o aprimoramento das práticas de governança e gestão nas OTS (MENDONÇA, FILHO; 2004).

Alguns estudos indicam que o crescimento do terceiro setor na sociedade contemporânea tem provocado um debate ampliado nos meios acadêmicos, nas últimas duas décadas, quanto à gestão de organizações nessa área, sendo propostas diversas análises, adequação de instrumentos e estabelecimento de indicadores, visando um aumento da eficiência dos recursos disponíveis (GANDOLFI, MIRANDA, VERISSIMO; 2008).

Percebe-se, desse modo, a importância das OTS em estabelecer medidas e avaliações críticas para categorizar o desempenho frente aos objetivos planejados versus executados, com objetivo de apresentar com transparência aos financiadores que os recursos foram empregados de forma honesta e eficiente. Assim é importante desenvolver instrumentos que possam mensurar o desempenho, que abordem 7 dimensões: econômica/financeira; mecanismos de controle; eficiência operacional; funcionários/voluntários; eficácia dos serviços; eficácia social; legitimidade institucional (COSTA, TONDOLO, LONGARAY, GUIMARAES; 2018).

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral a análise dos mecanismos de controle e gestão de uma entidade do terceiro setor e assim propor um modelo de gestão. O problema de pesquisa é definido pela seguinte pergunta: “Quais são os principais mecanismos de controle e gestão em uma entidade do terceiro setor?”

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa

A governança corporativa pode ser definida como o modo que empresas e organizações são monitoradas, administradas e incentivadas, considerando os relacionamentos entre sócios, diretoria, conselho de administração, órgãos de

fiscalização e controle e demais partes interessadas. Tendo como boas práticas, recomendações objetivas, o alinhamento de interesses com objetivo de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo das organizações, possibilitando acesso a recursos colaborando para qualidade da gestão refletindo na longevidade e o bem comum (IBGC, 2015).

Dentre os princípios da governança corporativa, estão: transparência, compartilhar informações com as partes interessadas, não apenas as obrigatórias por lei, mas sim todo conhecimento sobre a organização, gerando confiança nas relações, não limitando-se aos indicadores econômico-financeiro, mas também aos demais fatores (tangíveis e intangíveis) que orientam a administração; equidade, visa o relacionamento justo das partes interessadas, eventos de políticas discriminatórias não são aceitáveis; prestação de contas (“accountability”), os representantes da governança como: conselheiros, executivos, auditores entre outros, precisam prestar contas das respectivas zonas de atuação, imputando-se consequências dos seus atos e omissões (IBGC, GIFE; 2014).

2.1.1 Governança Corporativa em Organizações do Terceiro Setor

A disposição da governança corporativa nas OTS visa assegurar que a missão, visão e valores da alta administração se desdobre para toda entidade sem eventos de desvios (DAMASCENO, JUNIOR, FURLANETO, PARISOTTO; 2018). Classificadas como organizações nem privadas e públicas, as OTS indicam uma estrutura de direito privado com propósito de atuação pública, remetendo assim à necessidade de prestação de contas de forma regular à verificação dos resultados obtidos por parte dos seus stakeholders (CRUZ, STANDLER, MARTINS, ROCHA; 2009).

Por terem sua missão voltada aos interesses públicos, as OTS incidem sobre o grupo denominado como partes interessadas (“stakeholders”) que incluem tanto o governo, bem como as comunidades como um todo e indivíduos beneficiados em particular (IBGC, 2015).

As principais etapas do modelo de sistemas de partes interessadas compreendem: identificar os grupos de stakeholders que buscam o reconhecimento de suas reivindicações e agendas de responsabilidade social corporativa; analisar os fatores que influenciam as decisões do conselho sobre a relevância das partes interessadas e delinear os grupos constituintes das partes interessadas normalmente atribuídos à relevância na governança corporativa; fornece um método de avaliação da satisfação das partes interessadas com a eficácia e a equidade da responsabilidade

social corporativa nos estágios de estratégia, operações e resultados do sistema de governança corporativa; oferecer uma estrutura para incorporar as avaliações das partes interessadas na avaliação geral da responsabilidade social corporativa da empresa; e determinar a eficácia com que essa avaliação é acionada e comunicada às partes interessadas (MASON, SIMMONS; 2014).

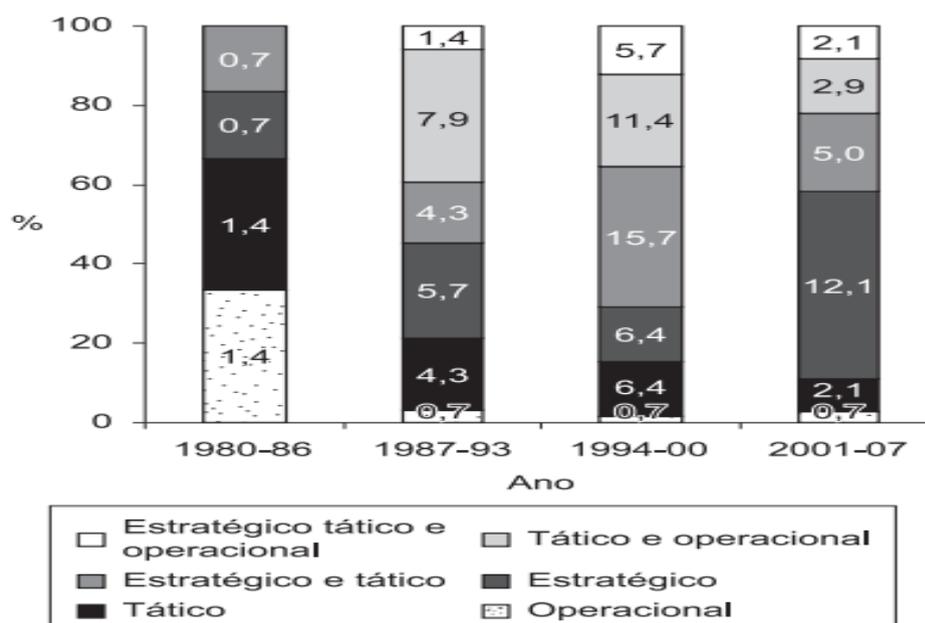
Essas características, impõem a necessidade em demonstrar de forma recorrente aos stakeholders, que estão respeitando seus objetivos e que os recursos doados estão em linha com a missão proposta. Através da avaliação de desempenho é uma forma eficaz de demonstrar com transparência que as OTS estão cumprindo seu papel na sociedade (COSTA, TONDOLO, LONGARAY, GUIMARAES; 2018).

2.2 Indicadores de Desempenho

Os indicadores não financeiros surgiram a partir da década de 60, quando as empresas conferiram maior importância à análise qualitativa da atividade das empresas, visto que as medidas puramente de desempenho não atendiam às demandas específicas de gestão da entidade. Dessa forma, a partir de 1980, os estudos científicos passaram a abordar outras medidas, incluindo aspectos financeiros e não financeiros, estratégicos, táticos, operacionais, entre outros. (TEZZA, BORNIA, VEY, 2010).

O crescimento das pesquisas, incluindo tais aspectos, pode ser verificado por meio da Figura 1, no qual Tezza, Bornia e Vey (2010) demonstraram a frequência das abordagens das pesquisas quanto ao nível de medição entre 1980 e 2007. É possível verificar a partir de 1990 que houve um aumento dos trabalhos com enfoque na medição estratégica do desempenho operacional, “[...] o que se pode deduzir é que o controle dos níveis operacionais e táticos é um pré-requisito básico para o sucesso organizacional ou de serviços.” (TEZZA, BORNIA, VEY, 2010).

Figura 1 - Frequência das abordagens de medição de desempenho entre 1980 e 2007



Fonte: TEZZA, BORNIA, VEY, 2010.

2.2.1 Mecanismos de controles em Organizações do Terceiro Setor

O quadro 1 apresenta alguns dos principais mecanismos de gestão e controle identificados na revisão de literatura:

Tabela 1 - Mecanismos de gestão e controles.

Dimensão	Variáveis Relevantes	Autores
Econômica/ financeira	Aumento da receita	(LEE; NOWELL, 2015; KAPLAN, 2001; HERMAN; HEIMOVICS, 1994; HERMAN; RENZ, 2000; EPSTEIN; MCFARLAN, 2011; PRENTICE, 2016)
	Superavit líquido	(LEE; NOWELL, 2015; HERMAN; HEIMOVICS, 1994)
	Equilíbrio financeiro	(BAGNOLI; MEGALI, 2011; KAPLAN, 2001; HELMIG, HINZ, INGERFURTH, 2015)
	Diversidade de fluxos de receita	(LEE; NOWELL, 2015; EPSTEIN; MCFARLAN, 2011)
	Suporte público nos recursos financeiros	(RITCHIE; KOLODINSKY, 2003; HERMAN; HEIMOVICS, 1994)
	Contribuições (doações individuais, empresariais, brindes e outras contribuições) para recursos financeiros	(RITCHIE; KOLODINSKY, 2003; KAPLAN, 2001; HERMAN; HEIMOVICS, 1994; EPSTEIN; MCFARLAN, 2011)
Mecanismos de gestão e controle	Acompanhamento da performance	(DESPARD, 2016)
	Registros dos resultados individuais dos serviços prestados aos beneficiários	(DESPARD, 2016)
	Desenvolvimento de planejamento estratégico	(GREILING; STOTZER, 2015; WILLEMS, 2016; LIKET; MAAS, 2015; HARRISON, MURRAY, 2015)

	Declarações institucionais atualizadas	(WILLEMS, 2016; LIKET; MAAS, 2015)
	Publicação das informações (plano estratégico, relatório anual e identidade dos membros da diretoria) aos stakeholders	(KAPLAN, 2001; HELMIG, HINZ, INGERFURTH, 2015; LIKET; MAAS, 2015)
	Feedback do beneficiário	(DESPARD, 2016)
	Relatório anual (resultados em relação aos objetivos, relatório financeiro, orçamento para próximo ano)	(GREILING; STROTZER, 2015; LIKET; MAAS, 2015)
	Gestão da motivação dos funcionários	(LEE; NOWELL, 2015)
Pessoas	Utilização de voluntários	(HERMAN; HEIMOVICS, 1994; HERMAN; RENZ, 2000)
	Desenvolvimento/treinamento para funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria	(MEDINA-BORJA; TRIANTIS, 2014; KAPLAN, 2001; HARRISON, MURRAY, 2015)
Eficiência e Eficácia organizacional	Qualidade do serviço prestado (acessibilidade física, pontualidade, cortesia, limpeza, tempo de espera, competência pessoal)	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI, MEGALI, 2011; MEDINABORJA; TRIANTIS, 2014; LEIPNITZ, 2014; KAPLAN, 2001; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015)
	Alinhamento das atividades com a missão	(BAGNOLI; MEGALI, 2011)
	Qualidade e quantidade de produção	(BAGNOLI; MEGALI, 2011)
	Entrega serviços no tempo pretendido	(LEE; NOWELL, 2015; ARENA; AZZONE, BENGIO, 2015; HELMIG, HINZ; INGERFURTH, 2015)
	Alcance das metas especificadas em relação aos serviços (correspondência entre resultados e missão)	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI; MEGALI, 2011; MEDINABORJA; TRIANTIS, 2014; GARCIA; GONZALEZ; ACEBRON, 2013; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015; HERMAN; RENZ, 2000; WILLEMS, 2016)
	Satisfação do cliente/beneficiário	(LEE; NOWELL, 2015; LEROUX; WRIGHT, 2010; KAPLAN, 2001; GARCIA; GONZALEZ; ACEBRON, 2013; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015)
	Pessoas atendidas	(LEE; NOWELL, 2015; ARENA; AZZONE, BENGIO, 2015; HELMIG; HINZ; INGERFURTH, 2015)
	Condição de melhoria referente a status social/econômico/saúde do participante, reinserção de pessoas desfavorecidas, qualidade de vida, bem-estar, felicidade	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI; MEGALI, 2011; WILLEMS, 2016; LIKET; MAAS, 2015)
	Aumento da taxa de membros	(ARENA; AZZONE, BENGIO, 2015)
	Representatividade das partes interessadas (como por exemplo, o envolvimento de membros na participação de reuniões)	(BAGNOLI; MEGALI, 2011; ARENA; AZZONE; BENGIO, 2015)
Envolvimento da sociedade	Participação do conselho	(BAGNOLI; MEGALI, 2011; HERMAN; RENZ, 2000; LIKET; MAAS, 2015; HARRISON; MURRAY, 2015)
	Envolvimento de trabalhadores/beneficiários no processo de decisão	(BAGNOLI; MEGALI, 2011)
	Credibilidade com outros atores da sociedade civil	(LEE; NOWELL, 2015; HERMAN, RENZ, 2000)
Legitimidade institucional	Cooperação com outras organizações	(LEE; NOWELL, 2015; HERMAN; RENZ, 2000)
	Conformidade com normas/leis	(LEE; NOWELL, 2015; BAGNOLI; MEGALI, 2011)

gerais e específicas	
Relacionamento com autorizadores, reguladores e financiadores	(LEE; NOWELL, 2015; GARCIA; GONZALEZ; ACEBRON, 2013)
Imagem da organização na mídia	(LEE; NOWELL, 2015)

Fonte: Adaptado de Costa, Tondolo, Longaray, Guimarães (2019)

3. METODOLOGIA

Para atender o objetivo de analisar os indicadores de desempenho em uma entidade do terceiro setor, realizou-se uma pesquisa-ação que se trata de um estilo participativo de pesquisa, no qual os atores envolvidos participam junto com os pesquisadores na elucidação da realidade em que estão inseridos identificando problemas coletivos e soluções em situação real (MARTINS, THEÓPHILO, 2009). Durante a pesquisa, houve contato direto com o conselho de administração da associação que forneceu abertamente as informações solicitadas e resposta aos questionamentos realizados.

A associação no qual realizou-se a pesquisa atua no município de Caçapava e na região do Vale do Paraíba, sem distinção de bairros ou territórios, prestando Serviços Socioassistenciais na modalidade Proteção Social Básica (Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos) buscando a prevenção da situação de vulnerabilidade social e oferecendo oportunidades de desenvolvimento e inserção de jovens no mercado de trabalho.

A entidade atende os níveis de Governança estabelecidos para uma OTS pois tem um estatuto social que formaliza um conselho fiscal, um conselho diretor e a necessidade de uma Assembleia Geral Ordinária anual. Em 2021, o conselho diretor requereu o estabelecimento de um Conselho Consultivo para assessorá-los na construção de um planejamento estratégico visando a perenidade adaptativa de uma OTS que já tem 46 anos de existência. Este conselho foi constituído baseado na necessidade da digitalização da organização, no fortalecimento do ASG (Meio Ambiente, Social e Governança) e por fim, no desenvolvimento dos recursos humanos. O planejamento estratégico foi registrado em um software que é acompanhado mensalmente pelo conselho, além de outros assuntos recorrentes na pauta anual do conselho.

O pacote de controles de gestão apresentados a seguir, teve origem na necessidade da associação em evidenciar aos seus financiadores. Como parte do Pilar

ESG do planejamento estratégico da entidade, especificamente no tema Governança, a alta administração e o conselho consultivo identificaram 25 temas para acompanhar o gerenciamento da organização e poder compará-los com instituições similares.

Estes temas estão distribuídos em 7 dimensões: econômica/financeira, mecanismos de controle, funcionários/voluntários, eficiência organizacional, eficácia dos serviços, eficácia social e legitimidade institucional.

4. RESULTADOS

Como parte do Pilar ESG do Planejamento Estratégico da organização e especificamente no tema Governança, a Alta Administração e o Conselho Consultivo de uma OTS voltada para educação teve a tarefa de identificar indicadores de governança para medir o gerenciamento da organização frente às necessidades de seus financiadores.

Sendo assim, identificou-se 7 temas relevantes para a gestão da organização:

Econômica/financeira,

Mecanismos de controle,

Funcionários/voluntários,

Eficiência organizacional,

Eficácia dos serviços,

Eficácia social e

Legitimidade institucional.

4.1 Econômica/Financeira

São temas que demonstram a situação financeira da empresa, medindo a capacidade financeira da organização de acordo com a sua capacidade de pagamento. Foram sugeridos os diversos controles a saber.

O índice de liquidez corrente sugere o confronto dos ativos circulantes (são bens que podem ser transformados em dinheiro a curto prazo) com os passivos circulantes (contas a pagar, empréstimos, impostos e salários), determinando a capacidade de pagamento das obrigações a curto prazo (12 meses):

Índice de liquidez corrente (ILC) = ativo circulante / passivo circulante

A resultante deste indicador é interpretada da seguinte forma:

Ruim: $0 < ILC < 0,99$

Bom: $1 < ILC < 4,00$

Ruim/Bom: $ILC > 4,01$

Há uma limitação de análise, pois os ativos mensurados no circulante são registrados pelo regime de competência, o que sugere a possibilidade de haver ativos cujo valor não apresenta o valor real correspondente no mercado.

Tal limitação pode ser auxiliada pelo cálculo da liquidez imediata que pressupõe o confronto das disponibilidades (caixa e bancos) da organização com as obrigações a curto prazo (passivo circulante), demonstrando a capacidade de pagamento das obrigações de imediato, por meio dos recursos financeiros existentes:

Índice de liquidez imediata (ILI) = disponibilidades / passivo circulante

A resultante deste indicador é interpretada da seguinte forma:

Ruim: $0 < ILI < 0,79$

Bom: $0,8 < ILI < 3,00$

Ruim/Bom: $ILI > 3,01$

Para identificar a dependência financeira da instituição com relação a cada uma das organizações mantenedoras, basta confrontar o montante doado por determinada organização com o total das doações, conforme a seguir:

Índice de dependência do mantenedor (IDM) = doações do mantenedor "X" / total das doações

O índice de gastos administrativos é a resultante da divisão das despesas administrativas com a receita operacional bruta, sendo as despesas administrativas as que representam gastos não relacionados aos projetos da instituição, como: folha de pagamento do pessoal da administração, encargos sociais, gastos com manutenção e conservação do patrimônio e compra de materiais de uso e consumo, entre outros. Já as receitas operacionais brutas representam as receitas oriundas de doações (no caso do terceiro setor) das subvenções ordinárias e das possíveis receitas financeiras

Índice de gastos administrativos (IGA) = despesas administrativas / receita operacional bruta

4.2. Mecanismos de Controle

São relevantes pois evidencia temas relevantes, tais como: Desenvolvimento (execução e manutenção) do planejamento estratégico; manutenção da visão e missão atualizadas, publicação no site da instituição das informações relativas ao plano estratégico (resultados em relação aos objetivos), relatório financeiro anual (balança e relatório anual aprovado pela Assembléia Geral), identidade dos membros da diretoria, orçamento para o próximo ano aos stakeholders; e medição (através de pesquisa de clima) da motivação dos funcionários.

4.3. Funcionários/Voluntários

O objetivo é de supervisionar as pessoas que auxiliam na prestação de serviços da instituição, identificando a existência de: voluntários atuando na organização por pelo menos mais de um ano; plano e execução de programas de desenvolvimento/treinamento para funcionários, voluntários e/ou membros da diretoria e evidência (através de pesquisas e planos de ação) de processos de melhoria contínua da qualidade do serviço.

4.4. Eficiência Organizacional

O objetivo deste indicador qualitativo é verificar a melhoria da produtividade e eficiência dos fluxos de trabalho da organização, identificando a existência de uma avaliação formal da qualidade do serviço prestado. Os parâmetros a serem medidos (tanto para o beneficiário quanto para o financiador) são: acessibilidade física, pontualidade, cortesia, limpeza, tempo de espera, competência pessoal, processo de feedback estabelecido, satisfação do beneficiário. Além disso, verificar a crescente qualidade, quantidade e pontualidade de produção comparado ano a ano (número crescente de beneficiários e produtos).

4.5. Eficácia dos Serviços

O objetivo deste bloco é verificar se os serviços realizados pela instituição satisfazem e atendem as necessidades e expectativas da população que a organização é destinada a servir e aos seus financiadores, verificar o aumento da taxa de participantes aderentes aos produtos fornecidos pela organização, a condição de melhoria referente a status social/econômico/saúde do participante, reinserção de pessoas desfavorecidas, qualidade de vida, bem-estar, felicidade.

4.6. Eficácia Social

O objetivo deste bloco é verificar o envolvimento de diversos players e a imagem da organização, identificando: a participação ativa do conselho fiscal, conselho consultivo e da alta administração na gestão da organização; o envolvimento de trabalhadores/beneficiários nos processos de decisão da organização e a credibilidade da organização frente a outros atores da sociedade civil.

4.7. Legitimidade Institucional

O objetivo deste bloco é verificar o positivo relacionamento com outras organizações, reputação e legitimidade dentro da comunidade e cumprimento das leis verificando: a cooperação com outras organizações que tem propósito semelhante à organização; os processos internos em conformidade com normas ou leis gerais e específicas; e a imagem da organização na mídia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de mecanismos de governança corporativa, gestão e controle em empresas OTS é uma prática cada vez mais demandada. Com a crescente demanda por transparência, prestação de contas e eficiência por parte dos doadores, patrocinadores e da sociedade em geral, as OTS precisam adotar mecanismos que visam uma gestão eficiente dos recursos que são confiados.

Adoção de mecanismos de controle e gestão, permite uma avaliação mais precisa e objetiva dos resultados alcançados bem como o mapeamento dos pontos que precisam ser aprimorados.

Por fim, destaca-se a que adoção destas ferramentas, não fortalece apenas a imagem e credibilidade das OTS, mas também potencializa o desenvolvimento social e econômico do país, uma vez que visa a utilização dos recursos de forma mais eficiente e eficaz.

Para pesquisas futuras, importante ampliar o range de OTS que possuem mesma estrutura de governança corporativa versus organizações que não possuem comparando os respectivos desempenhos.

REFERÊNCIAS

AVILA, L. BERTERO, C. Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, São Paulo, v. 18, n. 59, p. 125-144, jan./mar. 2016.

COSTA, L; TONDOLO, V; TONDOLO, R; LONGARAY, A; GUIMARÃES, J. Avaliação de Desempenho em Organizações do Terceiro Setor: Uma Proposta de Indicadores Baseada na Revisão Sistemática da Literatura Sobre o Tema. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Santa Catarina, v.2, n.3, 2018.

COSTA, L; TONDOLO, V; TONDOLO, R; LONGARAY, A; GUIMARÃES, J. Avaliação de

desempenho em organizações do terceiro setor: uma proposta de indicadores baseada na revisão sistemática da literatura sobre o tema. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 11(3), 109, 2019.

CRUZ, J; STADLER, H; MARTINS, T; ROCHA, D. Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 11-26, jan./abr. 2009.

DAMASCENO, H. JUNIOR, C. FURLANETO, C. PARISOTTO, I. Processo de sucessão nas organizações do terceiro setor. Revista de Governança Corporativa, São Paulo, v. 4, n.2, abr. 2018.

GANDOLFI, P; MIRANDA, G; GANDOLFI, M. VERISSIMO, M. Uma proposta de indicadores de eficiência no terceiro setor. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, Curitiba, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 11 de nov. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC e GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/guia-das-melhores-praticas-de-governanca-para-institutos-e-fundacoes-empresariais>>. Acesso em: 11 de nov. 2022.

LACRUZ, A. Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. Cadernos EBAPE.BR, v.18, n.3, 2020.

LEAL, R. NEVES, R. Responsabilidade social de empresas: uma análise do financiamento do BNDES a investimentos sociais de empresas na comunidade, 2010. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>>. Acesso em 11 nov. 2022.

LOLLA, S; VELOSO, E. Governança Corporativa no terceiro setor: estudo de caso da obra social Santa Rita de Cássia. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, São Paulo, v.3, n. 1, 2018.

MARTINS, G; THEÓPHILO, C. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2009. TEZZA, R; BORNIA, A. C; VEY, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. Gestão & Produção, v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010.

MASON, C., SIMMONS, J. Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. Journal Bus Ethics 119, 77-86 (2014).

MENDONÇA, L; FILHO, C. Governança nas organizações do terceiro setor:

considerações teóricas. Revista de Administração, São Paulo, v.39, n.4, p.302-308, out./nov./dez. 2004.

REDDY, K, LOCKE, S; FAUZI, F. Relevance of corporate governance practices in charitable organisations: A case study of registered charities in New Zealand. International Journal of Managerial Finance, 9(2), 110-132, 2013.

REVISTA DO BNDES. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1994-. Semestral. Continuação de Revista do BNDE. ISSN 0104-5849.
ISO. International Organization for Standardization. Introduction to ISO 26000:2009. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/ISO_DIS_26000_port_rev0.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SOUZA, R; NEVES, R. Responsabilidade social de empresas: uma análise do financiamento do BNDES a investimentos sociais de empresas na comunidade. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, n. 33, p. 81-122, jun. 2010.

TIMOTIO, G; EÇA, J; JÚNIOR, I. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO DA ONG CPCD. Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor, Brasília, v. 4, n. 2, p.412-428, Jul-Dez, 2017.