

OS DESAFIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ASSOCIAÇÃO CONFESSIONAL EM CACHOEIRA PAULISTA/SP

*Isabela Barbosa Meireles
Faculdade Canção Nova
isabela.bm30@gmail.com*

*Thiago Teodoro de Souza
Faculdade Canção Nova
thiago.teorodo@cancaonova.com*

*Prof. Me. Élcio Henrique dos Santos
Faculdade Canção Nova
elcio.henrique@fcn.edu.br*

Resumo

O presente artigo discorre sobre as temáticas de governança corporativa e Terceiro Setor, que cada vez mais ganham espaço no cenário contemporâneo, visto que as organizações do Terceiro Setor não possuem uma administração convencional. Por sua vez, a governança corporativa trata a forma como as organizações são administradas utilizando-se dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa para nortear tal gestão. O objetivo deste trabalho é analisar os principais desafios para a governança corporativa no Terceiro Setor a partir da associação estudada. Deste modo, visa-se a responder a seguinte questão: quais são os desafios encontrados pela associação estudada para alcançar o nível da boa governança corporativa? O estudo de caso ocorreu em uma organização do Terceiro Setor, confessional, religiosa, católica, fundada há mais de 45 anos, sediada na cidade de Cachoeira Paulista/SP. Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada com oito perguntas direcionadas a três membros do Conselho Administrativo e uma adicional ao presidente, totalizando quatro entrevistas. Foram destacados conceitos importantes sobre governança corporativa, Terceiro Setor, associações, Conselho Administrativo e Presidente do Conselho Administrativo. Por sua vez, desafios como falta de comunicação interna, habilidade técnica, ética profissional, treinamento e capacitação para funções de liderança e operacionais foram identificados, assim como sugeridas melhorias para governança. Foi possível apurar o nível de governança da associação estudada, tal qual o bom exercício de suas regulamentações no âmbito civil e canônico.

Palavras-chaves: Governança Corporativa; Terceiro Setor; Gestão; Desafios.

Abstract

This article discusses the themes of corporate governance and the Third Sector, which are increasingly gaining ground in the contemporary scenario, once Third Sector organizations do not have a conventional administration. On the other hand, corporate governance deals with how organizations are managed, using the principles of transparency, fairness, accountability and corporate responsibility to guide such management. The aim of this paper is to analyze the main challenges for corporate governance in the Third Sector from the perspective of the association studied. The aim is to answer the following question: what are the challenges faced by the association studied in achieving good corporate governance? The case study took place in a Third Sector, confessional, religious, Catholic organization, founded over 45 years ago, based in the city of Cachoeira Paulista/SP. For data collection, a semi-structured interview was used with eight questions addressed to three members of the Board of Directors and an additional one to the president, in a total of four interviews. Important concepts about corporate governance, the Third Sector, associations, the Board of Directors and the Chairman of the Board of Directors were highlighted. On the other hand, challenges such as a lack of internal communication, technical skills, professional ethics, training and qualification for leadership and operational roles were identified, as well as suggested improvements to governance. It was possible to ascertain the level of governance of the association studied, as well as the proper exercise of its regulations in the civil and canonical spheres.

Keywords: Corporate Governance; Third Sector; Management; Challenges.

1 - Introdução

A governança corporativa é um tema recente, originário dos Estados Unidos da América na década de 1950, e por isso ainda há uma construção conceitual por vários autores. A partir de Steinberg (2003), a nomenclatura governança corporativa seria uma tradução incompleta do inglês *Corporate Governance*. *Governance* origina-se do latim *Gubernare*, que significa governar ou dirigir. Como *corporate* associa-se com *corporation*, a expressão teria em sua essência a forma com a qual os acionistas governam uma empresa.

Sendo um modelo de gestão, a governança corporativa tem como objetivo conduzir os rumos da organização, de modo a definir métodos, utilizar do planejamento para estabelecer estratégias e tomar decisões fundamentadas nos princípios norteadores de governança. O alto nível hierárquico é encarregado de liderar uma gestão transparente, a fim de garantir que os resultados contemplem todos os níveis da organização: estratégico, tático e operacional.

Por sua vez, as organizações do Terceiro Setor possuem suas particularidades na gestão, sendo comparadas com as organizações estatais e,

principalmente, com as estruturas das empresas privadas com fins lucrativos, por existir um modelo de governança consolidado. Entretanto, não se exclui a necessidade de integrá-las às boas práticas e à estruturalização da governança corporativa.

A pesquisa contribuiu para o acervo da academia, incrementando aos demais temas estudados e publicados por outros, e para a associação estudada com reflexões e adequações às boas práticas no governo. O estudo é inovador no Curso de Administração, bacharelado, da Faculdade Canção Nova, visto que é a primeira pesquisa que realiza entrevistas a membros de um conselho administrativo de uma organização internacional, conhecendo por dentro o alto nível de gestão e os processos de tomada de decisão. Tal intento poderá ser ponto de partida para estudos análogos.

O objetivo deste trabalho é analisar os principais desafios para a governança corporativa no Terceiro Setor a partir da associação estudada. Buscou-se subsidiar reflexões e planos de ação referentes aos desafios que dificultam a boa governança. Deste modo, visa-se a responder a seguinte questão: quais são os desafios encontrados pela associação estudada para alcançar o nível da boa governança corporativa?

Todavia, para o desenvolvimento da pesquisa, elegeu-se o procedimento técnico de um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa de objetivo metodológico exploratório em organização do Terceiro Setor, confessional, religiosa, católica, fundada há 45 anos, sediada na cidade de Cachoeira Paulista/SP. Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada com oito perguntas direcionada a três membros do Conselho Administrativo e uma adicional ao presidente, totalizando quatro entrevistas.

O artigo estrutura-se em quatro partes: a primeira apresenta o referencial teórico, com conceitos sobre a governança corporativa e Terceiro Setor. A segunda parte expõe a metodologia de pesquisa. Na terceira são demonstrados os resultados e discussão com a análise dos dados coletados na pesquisa, e, por fim, as considerações finais encerram os estudos sobre o tema em questão.

2 - Referencial Teórico

A governança corporativa, segundo Guerra (2021) e Neto (2022), iniciou-se na década de 1950, nos Estados Unidos da América. Entretanto, nas décadas de 1980 e 1990, após a onda de aquisições hostis de investidores institucionais para assumirem maior poder político e econômico, foram criados mecanismos de defesas para que esses investidores passassem a exercer o papel de fiduciário. Em 1992 foi publicado na Inglaterra o Relatório *Cadbury*, considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa. No mesmo ano, foi divulgado o primeiro código de governança elaborado por uma empresa, a General Motors (GM), nos Estados Unidos. Na virada do século, especificamente em 2001, escândalos empresariais evidenciaram a desconfiança e o conflito de interesses entre administradores e investidores.

A adoção de práticas de governança teve a sua aceleração neste período devido à descoberta de adulterações de demonstrações financeiras em grandes empresas como a *Enron*, *Xerox*, *WorldCom* e *Tyco*. Ainda nos EUA, dois deputados implementaram a lei *Sarbanes-Oxley* (SOx), assinada em 30 de julho de 2002, com a finalidade de proteger os investidores e *stakeholders* contra possíveis fraudes financeiras, aprofundando a exigência quanto à gestão dos riscos, controles internos e responsabilidades dos administradores. No âmbito corporativo, esse período se caracterizou pela aplicação de um sistema rígido de adesão compulsória a mecanismos de controle, monitoramento e fiscalização.

Percebe-se que, pelo fato de a governança corporativa ser a detentora do poder e dos rumos da organização, há uma tendência na combinação de divergência de interesses, desacerto de propósito e inclinação à ganância e à ausência de princípios básicos de conduta ética, quando limites não são bem estabelecidos interna e externamente. O crescimento da atuação das organizações revela que as técnicas de governança, apesar da contínua evolução, não têm sido suficientes para impedir os fracassos empresariais, sempre com impactos sociais de forma direta ou indireta.

No Brasil, na década de 1990, segundo Silva (2007) e Caligioni *et al.* (2022), o debate sobre a governança corporativa fortaleceu-se bastante diante das relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários provocado pela privatização e entrada de novos sócios nas empresas do setor

privado. A abertura da economia brasileira evidenciou o país para investidores e o processo de privatização de empresas estatais favoreceu o crescimento de empresas brasileiras ascendendo ao mercado internacional. De todos os modos, esse movimento nacional e internacional estimulou e forçou a busca por boas práticas de governança corporativa.

Em vista dessa necessidade emergente, foi fundado, em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2023), organização da sociedade civil sem fins lucrativos com o objetivo de gerar e disseminar conhecimento sobre as melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, colaborando para o desempenho sustentável das organizações em seus diversos elementos constitutivos, como presidência, assembleia geral, conselho administrativo, diretoria executiva, conselho fiscal etc.

O IBGC esforça-se pela propagação das melhores práticas de governança, conscientização dos líderes organizacionais para a criação e preservação do valor e aos que as integram de forma direta ou indireta. Exemplo disso são vários materiais publicados, como o Código das melhores práticas de Governança Corporativa, quinta edição, Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais, segunda edição, e Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações, primeira edição.

Evidencia-se um processo de estabelecimento de boas práticas e um nível de governança corporativa em vista do exercício do poder de forma ética, assumido pelos agentes de governança em sua estrutura organizacional.

Carvalho (2007, p. 22) afirma que governança corporativa pode ser entendida como “os mecanismos ou os princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa”. Governança corporativa é uma junção de regras com o intuito de minimizar os problemas organizacionais para fazer com que o controle de fato aja em benefício das partes com direitos legais sobre a instituição, minimizando o oportunismo. Para Neto (2022, p. 514), governança corporativa “significa transparência na gestão para atender as necessidades daqueles que colocaram dinheiro na empresa”.

Do ponto de vista de Guerra (2021, p. 51), “governança corporativa se refere a tomar decisões, controlar sua implementação e distribuir os resultados de maneira justa para as diferentes partes envolvidas”. A criação de valor a longo prazo é

orientada preservando o equilíbrio entre os interessados. De maneira mais abrangente, os benefícios da boa governança vão além do desempenho individual das organizações, a estrutura de governo pode influenciar o setor e, até mesmo, países.

O Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015, p. 20) afirma que a governança corporativa:

É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

De modo geral, entende-se que a governança corporativa é a prática cotidiana, que manifesta seu valor na administração dos conflitos de interesses, nos processos de decisão mais robustos e eficazes, no aumento da confiança resultante de boas práticas éticas e equânimes. Dessa forma, a governança pode ser definida como a forma com que as organizações são administradas, abordando questões de transparência, ética e interação dos sócios e membros dos órgãos de governo, envolvendo o monitoramento dos resultados a fim de facilitar a captação de recursos junto à gestão corporativa.

Os benefícios da utilização de métodos de governança corporativa são diversos. Silveira (2010, p. 7) considera que:

Existem dois potenciais benefícios principais que a boa governança pode acarretar às empresas: os benefícios externos, associados à maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo de capital; e os benefícios internos, vinculados ao aprimoramento do processo decisório na alta gestão.

Utilizando-se de tais métodos de governança corporativa vislumbrando os benefícios como resultados, o IBGC, em seu Código de melhores práticas de governança (2015), converte princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com as finalidades próprias. O envolvimento entre sócios, conselho administrativo, diretoria, órgãos de fiscalização e partes interessadas contribuem para a qualidade da gestão da organização, adequando a conquista de resultados em um clima de confiança entre a governança e os envolvidos. Deste

modo, o IBGC (2015) apresenta quatro princípios que permeiam as boas práticas do código, o bom funcionamento dos processos e asseguram o nível da boa governança. São eles:

- **Transparência:** baseia-se no interesse da disponibilização às partes interessadas das informações que sejam importantes e não apenas àquelas compulsórias por disposições de leis ou regulamentos. A transparência não se restringe ao desempenho econômico-financeiro, contempla também os demais fatores que guiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;
- **Equidade:** qualifica-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- **Prestação de Contas (*accountability*):** os agentes de governança, sócios, administradores, conselheiros de administração e executivos devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito do exercício de suas funções;
- **Responsabilidade Corporativa:** os agentes de governança, como já supracitado, devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais no curto, médio e longo prazos.

Como explana Guerra (2013b), a adoção de boas práticas, fundamentadas nos princípios da governança, pode beneficiar as companhias de diferentes formas, ora associados à maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo de capital, ora vinculados ao melhor desempenho operacional por meio do aprimoramento do processo decisório na alta administração e mecanismos de controle. A criação de valor é construída inicialmente em um ambiente de confiança e de uma perspectiva de longo prazo, que leva em consideração o ambiente e a sociedade. A conquista da confiança, ou a sua perda, impacta diretamente os investidores que depositam o seu capital, seu tempo e talentos, unido ao destino da organização.

Detecta-se que as preocupações com a boa governança corporativa compreendem resultados às partes interessadas e ao meio-ambiente o qual a organização está inserida. Os agentes de governança devem ter em mente as aspirações e a forma pela qual a sociedade em geral entende e absorve os impactos positivos e negativos da atuação das organizações e responde a eles.

O Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015) não tem o intuito de regradar ou ser um modelo inflexível das boas práticas de governança, mas sim uma referência com o intuito de refletir e aplicar em cada caso, sempre levando em conta o arcabouço regulatório, compulsório e facultativo, a que a organização está subordinada. Entretanto, leva-se também em consideração a identidade da organização, a sua missão, o que é importante para ela e a forma como são tomadas as decisões, tendo uma deliberação ética.

Na visão de Landim, Ávila e Carvalho (2022), os princípios de governança e suas ações de gestão são paradigmas que se aplicam a quaisquer instituições, incluindo aquelas sem fins lucrativos, de modo que cada organização deve escolher e processar o melhor conteúdo das práticas que lhe garantam os melhores resultados, considerando as diversas variáveis, como a estrutura e a realidade da entidade.

Evidencia-se que a governança não é exclusiva a um grupo de organizações ou a um dos setores da economia, mas sim flexibiliza-se diante das regulamentações, com a finalidade de fortalecer a identidade organizacional e garantir as boas práticas da governança corporativa, inclusive ao Terceiro Setor.

A economia é dividida em Primeiro, Segundo e Terceiro Setor, conforme apontam Salvatore (2003), Grazioli (2011), Tachizawa (2012) e Lacruz (2014). Cada Setor da economia tem características particulares e específicas decorrentes da sua natureza, função e finalidade. O desempenho do papel de cada um dos três setores na sociedade é delimitado por uma estrutura legal, possibilitando a operação no âmbito da coletividade, cujos cidadãos os reconhecem e legitimam.

De acordo com Lacruz (2014), o Terceiro Setor (instituições privadas sem a finalidade lucrativa, que realizam funções adicionais às públicas) emprega recursos, tanto públicos quanto privados, com o objetivo final público. Mesmo se revertendo ao caráter público, tendo como beneficiário das ações a sociedade, as entidades que se aplicam às causas sociais não são vinculadas ao Estado. Pode-se dizer o mesmo quanto à personalidade jurídica de direito privado, visto que as entidades do Terceiro

Setor não têm como objetivo o lucro, mas sim o entendimento da sua finalidade pública. Grazzioli (2011, p. 5) complementa que este setor é “compreendido como a seara fundacional privada e as entidades associativas de interesse social”. Da mesma forma, Tachizawa (2012) indaga que Terceiro Setor ocupa espaços não preenchidos pelo Estado e pela atuação do setor privado.

Denota-se que o Terceiro Setor, diferente dos demais, possui uma variedade quanto à sua atuação, em vista das necessidades sociais em sua autonomia. Entretanto, isso não significa que a exigência das boas práticas de governança sejam menores que dos outros setores da economia.

Como descrito por Abreu e Theóphilo (2021), o conflito de interesses está presente não somente nas organizações de finalidade lucrativa, mas também em organizações do Terceiro Setor, tornando-se, portanto, a governança corporativa um mecanismo importante para a gestão. As organizações sem fins lucrativos têm doações como forma de manutenção, portanto, Drucker (2006) afirma que o valor doado à entidade não é de sua propriedade, mas sim, torna-se a sua responsabilidade bem administrá-lo para a transformação social.

Conforme Rodrigues (2003), as organizações do Terceiro Setor, além de não estarem imunes a dificuldades análogas às que são enfrentadas pelas organizações burocráticas formais, ainda sofrem os problemas naturais aos seus modos peculiares e distintos de ação. Um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações pertencentes ao Terceiro Setor diz respeito às formas como estas são administradas.

Deste modo, observa-se nas falas dos autores a importância da implementação de boas práticas em governança corporativa, assim como os princípios (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) para o funcionamento dos processos, assegurando o nível da boa governança.

O Código Civil Brasileiro (Lei n. 10406/2002), no artigo 44, discrimina quais são os conjuntos de pessoas jurídicas de direito privado:

Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado:

I – as associações; II – as sociedades; III – as fundações; IV – as organizações religiosas; V – os partidos políticos; VI - as empresas individuais de responsabilidade limitada.

Conforme Tachizawa (2012), as entidades civis sem fins lucrativos de direito privado, para efeito de enquadramento legal, juridicamente são associações e fundações. Entendendo as duas formas de organizações sem fins lucrativos e suas diferenças, Grazzioli (2011) classifica as associações na constituição da reunião de pessoas, físicas ou jurídicas, com o objetivo de não lucrar, seguindo o art. 53 do Código Civil. Já as fundações privadas são instituídas diante da personificação de um patrimônio com finalidade às atividades de natureza social. Os dois elementos, patrimônio e finalidade social, as distinguem das demais do conjunto de pessoas jurídicas de direito privado. As diferenças entre associação e fundação estão presentes em seus elementos constitutivos. Nas associações predomina-se o elemento pessoal, enquanto nas fundações prevalece o elemento patrimonial. Ainda nos dizeres de Grazzioli (2011 p. 27):

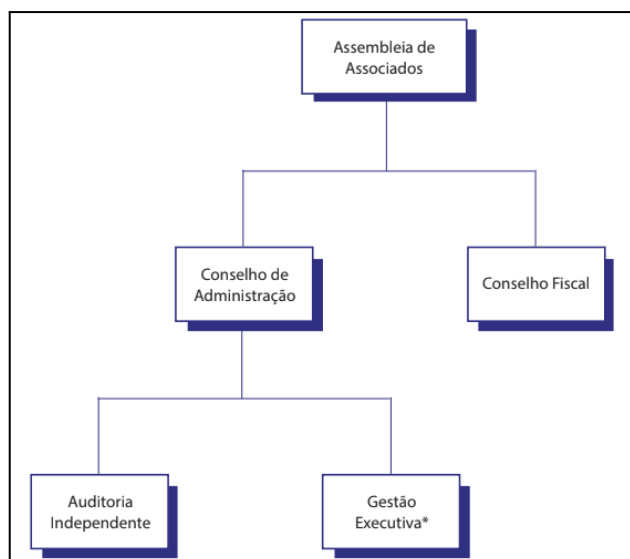
As pessoas que se reúnem em uma associação têm objetivo comum, sem pretensão de obter proveito econômico, portanto podem não ter patrimônio. A fundação, ao contrário, nasce necessariamente da personificação de um patrimônio. Aqui as pessoas assumem papel secundário.

De acordo com o Código Civil Brasileiro (2002), tanto as associações quanto as fundações necessitam seguir suas regulamentações, como por exemplo: criação do estatuto, denominação, os fins, modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos, forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Constata-se, pelas normas do Direito privado, que essas organizações do Terceiro Setor não só necessitam de diretrizes gerenciais, como também são compulsórias para o bom governo organizacional. O nível de boa governança corporativa compreende também a submissão a essas normas civis.

Tratando-se das associações de direito privado, o IBGC (2016) demonstra, de maneira genérica, uma representação visual do sistema de governança das associações conforme a figura - 1.

Figura 1 - Sistema de governança das associações



Fonte: Guia das melhores práticas para organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC (2016, p. 19)

Ainda em conformidade com o IBGC (2016), a associação constitui-se da missão voltada ao interesse público, entretanto, de direito privado. É de boa prática a explicação clara dos objetivos em seu estatuto social, assim como certas práticas e princípios básicos de governança corporativa a fim de serem aplicados na gestão da associação. Para o governo da associação, faz-se necessário o sistema de governança, apresentado na figura 2, com os seus elementos constitutivos: Assembleia de Associados ou Assembleia Geral, Conselho Administrativo (CA), Presidente do Conselho Administrativo (PCA), Conselho Fiscal, Auditoria Independente e Gestão Executiva ou Diretoria Executiva. Cada um desses elementos assume um papel para a boa prática na governança corporativa na organização associativa de direito privado.

Os estudos de Guerra (2013a) afirmam que o encargo do principal órgão responsável pelo sistema de governança corporativa é o Conselho Administrativo, sendo este o encarregado pelo monitoramento da gestão, pelos temas estratégicos, gestão de riscos e de pessoas, integração da sustentabilidade e engajamento com os *stakeholders*.

Rossetti e Andrade (2006) alegam que o conselho de administração é o mais alto órgão da administração da organização, remetendo-se somente à Assembleia Geral, órgão máximo de deliberação de uma sociedade. O Conselho, descrito como

órgão guardião dos interesses dos proprietários, tem um caráter nuclear, dotado de poderes emanados da Assembleia Geral, em torno do qual gravitam os demais órgãos da administração.

Rossetti e Andrade (2006, p. 270-271) ainda destacam o “CA como a mais importante força interna de controle da empresa”. Guerra (2009) descreve que os principais papéis do CA são: papel ratificador, papel de controle, papel estratégico, papel de serviço e papel de dependência de recursos. Em contrapartida, Drucker (2006) sinaliza que o CA de instituições sem fins lucrativos desempenha um papel muito diferente do conselho de empresa, pois aquele é mais ativo e, ao mesmo tempo, possui um recurso adicional caso seja gerenciado de forma adequada ou pode ser um problema, caso não seja. Por sua vez, ainda em Drucker (2006, p. 116), o autor orienta que sobre a porta da sala do CA da instituição sem fins lucrativos deveria estar escrito: “Fazer parte deste conselho não significa poder, mas responsabilidade”.

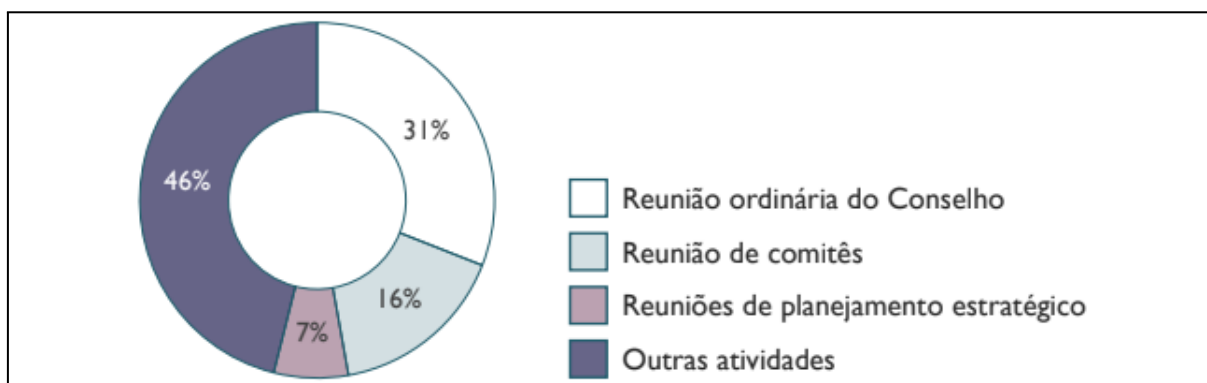
Entende-se que para o exercício das boas práticas em governança corporativa, assim como a identificação dos seus desafios, compreende o seu funcionamento, as prioridades gerenciais, o tempo aplicado pelo CA para as tomadas de decisão e a direção do PCA no governo deste órgão de poder organizacional.

A Better Governance (2020) realizou uma pesquisa com 103 conselheiros atuantes em 238 conselhos para investigar a distribuição do tempo usado pelos conselheiros em seu trabalho. Desta forma, foi detectado que:

- 47% dos conselhos tendem a dedicar mais de 30% do tempo das reuniões a temas fora de sua alçada, que deveriam ser tratados no âmbito da gestão;
- 46% do tempo das reuniões é focado mais no passado do que no futuro;
- 74% dos conselhos fazem reuniões dedicadas a planejamento estratégico, alinhados a um dos papéis fundamentais dos CAs.

O gráfico - 1 apresenta a distribuição total de horas média dedicadas/ano por conselheiros para cada atividade, chegando ao resultado que 54% do tempo dos conselheiros é efetivamente dedicado a reuniões, sendo elas: reunião ordinária do conselho, reunião de comitês e reunião de planejamento estratégico. Os demais 46% do tempo são dedicados a outras atividades, como leitura de materiais, conversas por telefone, reuniões individuais e entrevistas.

Gráfico 1 - Distribuição do total de horas média dedicadas/ano por conselho para cada atividade



Fonte: Better Governance, Conselheiros: dedicação de tempo dentro e fora das salas do conselho (2020, p. 21)

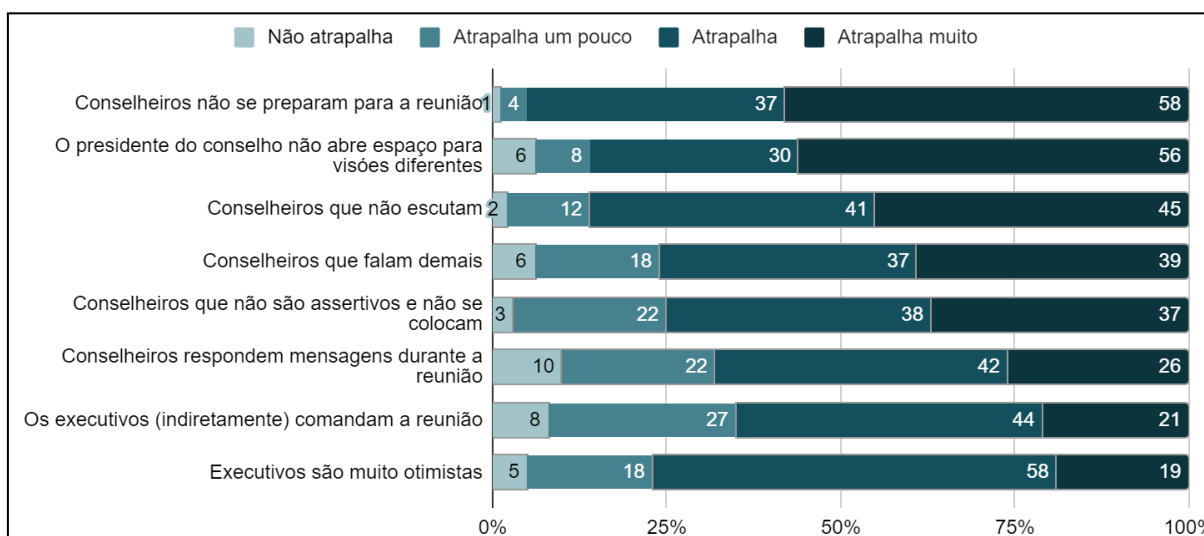
No ano seguinte, em 2021, a Better Governance (2021) concretizou a segunda edição da pesquisa sobre a dedicação de tempo dos conselheiros. Houve um crescimento no número de respondentes, desta vez com 194 conselheiros atuantes em 430 conselhos, vislumbrando também os impactos da Covid-19 no dia-a-dia dos conselhos e conselheiros. Constatou-se que em 2021 a tendência foi de aumento das reuniões: 64% dos conselhos de administração têm mais de 10 reuniões por ano, sendo que 19% mais de 13 reuniões. Ao menos 70% dessas reuniões duram até 5 horas. Uma importante mudança encontrada na pesquisa é que em 2021 apenas 34% dos conselhos de administração reportaram olhar mais para o passado do que para o futuro, contra 46% em 2020. Observa-se que a pandemia apresentou uma nova perspectiva de futuro aos conselhos e conselheiros.

Como descrito por Drucker (2006), a única coisa previsível em qualquer organização é a crise: ela sempre vem. A tarefa mais importante do líder e do CA é prever crises. As instituições sem fins lucrativos são propensas a olhar para dentro de si mesmas, tendo em si a autorreferencialidade. As pessoas estão tão convencidas que estão fazendo a coisa certa e estão tão comprometidas com a sua causa, que veem a instituição com um fim em si mesma. O CA precisa estar profundamente envolvido com a organização, pois garante que a instituição tenha uma gerência competente pensando em seu futuro.

Guerra e Santos (2017) idealizaram uma pesquisa com 102 conselheiros brasileiros para identificar questões comportamentais que, de alguma forma,

atrapalham o andamento das reuniões do CA e a qualidade das decisões. O gráfico - 2 mostra que 95% dos conselheiros não se preparam adequadamente para suas reuniões ordinárias e extraordinárias. Sendo assim, um conselheiro sem o preparo adequado não tem condições de se posicionar de forma acertada, pois não contempla a visão holística sobre o assunto.

Gráfico 2 - Comportamento: o que mais impede o bom funcionamento do CA



Fonte: Adaptado de Guerra e Santos (2017, p. 16) [livre tradução].

Tratando-se do comportamento dos conselheiros, Guerra (2021) relata que esses membros precisam ser vistos muito além das competências técnicas. É um engano imaginar que as competências trazidas da vivência executiva serão suficientes para enfrentar os impasses e o confuso quebra-cabeça das relações humanas vivido nas salas de conselhos. A necessidade de maturidade e imparcialidade diante dos vieses decisórios exige uma abordagem comportamental em governança. Muitos dos candidatos aos cargos de conselheiros podem ter uma profunda experiência executiva, mas ao sentar à mesa do conselho, podem não estar prontos comportamentalmente para estar ali. Ao assumir tal responsabilidade, este conselheiro precisa estar preparado para a vivência da solidão. Sentir-se sozinho fazendo parte de um grupo que está no mais alto poder da organização é, também, um encargo adquirido. O conselheiro pode estar bem-acompanhado, mas não deixa de se sentir só.

O Guia das melhores práticas para organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC (2016) traça um perfil dos conselheiros que deve

ser levado em conta no processo de seleção dos integrantes do CA. Tais conselheiros precisam de: visão estratégica, alinhamento com os valores da associação, disponibilidade de tempo, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros. Faz-se necessário ter experiência em gestão de mudanças e administração de crises, em identificação e controle de riscos, e em gestão de pessoas. Do mesmo modo, é descrito também o papel do PCA e suas responsabilidades: conduzir as atividades do CA, estabelecer objetivos, planos e programas de trabalho, atribuir responsabilidades e prazos para que os conselheiros cumpram tarefas específicas, presidir as reuniões e organizar tempestivamente a pauta, monitorar o processo de avaliação do CA, dentre outras.

Segundo o Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015, p. 48), “o presidente do conselho tem a responsabilidade de buscar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros”. O gerenciamento do presidente, unido à diversificação na constituição do conselho, ao treinamento contínuo e à avaliação, são ferramentas que podem contribuir para uma dinâmica integradora no conselho de administração.

Sendo o PCA o principal gestor da organização, Drucker (2011) explica que este trabalho intelectual de gerenciamento é definido pelo resultado. Espera-se que, em virtude de sua posição ou do conhecimento, as decisões tomadas tenham impactos significativos no desempenho e nos resultados do conjunto. Tomar decisões é uma ação específica do gestor. Se, em vez do gestor, neste caso pontual o PCA, forem as pressões ou urgências que venham a tomar as decisões, as ações mais importantes certamente serão sacrificadas. As pressões favorecerão as decisões voltadas ao passado, às crises, impedindo que a alta gestão crie um futuro diferente, sendo este o único trabalho que ninguém da organização poderá fazer em seu lugar.

Do ponto de vista de Guerra (2021), o papel do PCA não é plenamente compreendido. Existe uma imagem divinizada do PCA com uma aura de supremo poder, entretanto, o seu papel é ainda desvalorizado, pois tal função pode ser a mais solitária do mundo. Um CEO ou um CA pode recorrer ao PCA para discutir seus problemas e pedir aconselhamentos. Já o presidente não desfruta desse benefício, ele é responsável pelo CA, pelos órgãos de governo e pela gestão. Mesmo assim, ele precisa ter a habilidade de avaliar a contribuição de cada conselheiro e do

colegiado, acreditando que aquelas pessoas podem colaborar. Existe uma relação simbiótica entre a maneira de trabalho do PCA com o tipo de atuação do próprio CA, pois devido aos aspectos de relação e cultura, ambos estão fortemente entrelaçados. No conselho, as pessoas trazem experiências vividas, práticas e culturas diferentes, e o PCA precisa tirar o melhor dessa diversidade.

Denota-se que o sistema de governança corporativa contempla instituições ordenadas com práticas programadas, assim como as exigências de relações humanas, que muitas vezes não são previstas, com a finalidade de boas práticas em governança. Na gestão do CA e a atuação do Presidente, cria-se uma ligação entre ambos, mas também estabelecendo novos comportamentos, até mesmo culturais, emanados da alta administração e liderança refletindo na organização.

Schein (2020, p. 21) credita especial importância à liderança para o conhecimento da cultura organizacional da instituição. “Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda”. Os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações, em sua maioria são fundadores que, com o tempo, tornam-se presidentes de conselhos administrativos. Assim como a sua criação, o líder é fundamental na composição do processo e implementação de mudanças. “O mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas essencial aos que forem liderar”.

Segundo Souza (2022), perceber as limitações e vislumbrar o futuro de forma inovadora cabe à alta gestão, que deve se colocar à margem da própria cultura criada para instaurar o processo de adaptação, evolução e até mesmo, de forma planejada, uma mudança de cultura. A decisão de mudança poderá acontecer em meio à crise institucional ou à utilização de estratégias de crescimento. A alta gestão possui um grande poder em suas mãos, seja ele de construção ou de destruição, basta que seja utilizado de forma correta ou omissa diante das exigências internas ou externas.

Afere-se que compete à alta gestão a unificação da cultura e liderança aos objetivos organizacionais. A conduta do sistema de governança corporativa, a fim de implantar mudanças e realizar adaptações na estrutura interna, pode sanar os problemas e desafios encontrados na governança.

Dentro desse contexto, uma associação com modelo de governança estabelecido e consistente apropria-se do alinhamento de propostas, ajuste dos

órgãos de decisão e gerenciamento de regulamentos, sendo regidos pelos princípios básicos de governança definidos pelo IBGC (2015): equidade, prestação de contas, transparência e responsabilidade corporativa, como já referenciado.

3 - Metodologia

O método realizado no presente trabalho foi um estudo de caso, por ser a melhor opção para analisar os resultados e identificar os principais desafios para a governança corporativa no Terceiro Setor. Yin (2005, p. 32) explica que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Em outras palavras, Freitas e Jabbour (2011) conceituam o estudo de caso como uma forma de compreender uma dinâmica de um contexto real, contemporâneo, sem esquecer-se das representatividades. É uma forma de observar a realidade.

Percebe-se que o estudo de caso compara a ideia estudada diante dos fatos, podendo confirmar os acontecimentos ou desmentir suposições. Para tal, metodologias específicas precisam ser bem trabalhadas diante do caso estudado.

Para este trabalho, aplicou-se a abordagem qualitativa exploratória, contemplando entrevistas particulares. Esse método, nos dizeres de Silva, Oliveira e Brito (2021), preocupa-se em alcançar a compreensão minuciosa dos significados, bem como das características presentes no objeto de estudo, o que propicia a imersão na complexidade do fenômeno então investigado. Em Shiraishi (2009), o modelo de pesquisa exploratória se utiliza prioritariamente de técnicas de pesquisas qualitativas embasadas em observações e entrevistas. Estas maneiras de pesquisa permitem a exploração de um determinado problema de forma mais complexa, fornecendo significado aos dados obtidos.

Lakatos e Marconi (2003, p. 281) caracterizam que a pesquisa semiestruturada é utilizada quando “o pesquisador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”. De forma análoga, Rampazzo (2015), descreve que, neste formato de entrevista, o entrevistador possui liberdade para adaptar suas perguntas a determinada situação, possibilitando que as respostas sejam estabelecidas a partir de uma conversa informal. Rampazzo (2015) ainda

sugere o registro das respostas durante a entrevista de modo a garantir a fidelidade e a veracidade das informações, bem como o uso do gravador se o entrevistado aceitar.

Verifica-se que a legitimação do estudo qualitativo não acontece por amostragem, como na pesquisa qualitativa, mas sim pela profundidade em que se dá a realização da pesquisa. Entretanto, utilizando da abordagem qualitativa, especificamente, pode-se ter um alcance maior diante do objetivo de identificação proposto no presente trabalho.

O estudo de caso aconteceu em uma associação de direito privado confessional religiosa, católica, fundada há mais de 45 anos, sediada em Cachoeira Paulista/SP, com 20 Frentes de Missão no Brasil e 7 além-Brasil localizadas no Paraguai, Portugal, França, Itália, Moçambique e Terra Santa, integrando mais de 1.400 membros. A estrutura hierárquica da associação, assim como os papéis de liderança, é bem definida e regida pelos seus estatutos, civil e canônico. O Conselho Administrativo da instituição é composto por dez membros, sendo eles: o presidente, vice-presidente, formador geral, secretário geral, ecônomo geral, encarregados dos membros clérigos, encarregado dos membros celibatários, encarregado dos membros casados e dois conselheiros gerais. Estes membros reúnem-se ordinariamente três vezes ao ano e extraordinariamente quando convocado pelo presidente. O CA, ou Conselho Geral como é chamado, é o órgão deliberativo da estrutura de governo, sendo ele o centro da governança da organização.

Foi realizada a solicitação de entrevista a três integrantes do Conselho Geral e, por fim, ao seu presidente, totalizando quatro entrevistas. Os quatro entrevistados foram escolhidos por serem responsáveis pelos principais órgãos da gestão organizacional, são eles: o presidente, formador geral, secretário geral e ecônomo geral.

Na associação estudada o serviço de autoridade cabe aos seus órgãos de governo que são: Assembleia Geral, Conselho Geral, presidência, formação geral, secretaria geral e economato geral. Quanto às suas funções, o presidente tem a tarefa de dirigir e coordenar a vida e a atividade de toda a associação, com a missão de zelar pelo carisma e missão. O formador geral tem a responsabilidade de promover e zelar pela formação integral e permanente dos membros. O secretário geral colabora com a presidência no governo da associação para o cumprimento das

diretrizes por ela advindas ou deliberadas pelo Conselho Geral. Por fim, o ecônomo geral é responsável por cuidar da gestão dos meios patrimoniais, sob a direção do presidente e do Conselho Geral.

Os encontros com os entrevistados deram-se de maneira presencial, as conversas foram gravadas e aconteceram de forma semiestruturada, sendo que foram aplicadas as mesmas questões aos quatro entrevistados e uma a mais ao presidente. Os resultados do estudo serão enviados à associação estudada.

A coleta de dados foi realizada através da entrevista semiestruturada, levantando informações norteadoras para a comparação com um modelo de governança corporativa consolidado no Terceiro Setor.

4 - Análise dos Dados

As entrevistas aconteceram entre os dias 9 e 20 de outubro do corrente ano. As colocações dos membros conselheiros em questão foram escrutadas com o objetivo de analisar os principais desafios para a governança corporativa no Terceiro Setor. Nos quadros a seguir estão as respostas do presidente (PRS), formador geral (FG), secretário geral (SG) e ecônomo geral (EG). As transcrições das falas dos membros conselheiros estão na mesma ordem das entrevistas.

A primeira pergunta referiu-se ao modo como acontece o exercício do governo nos âmbitos civil e canônico. Conforme o quadro 1, os respondentes descreveram este processo.

Quadro 1 - Sabendo que a governança corporativa é um processo decisório, como acontece o exercício de governo nos âmbitos civil e canônico?

SG	O que acontece é o seguinte, nós, primeiramente, nós somos uma instituição civil né? É uma associação, ela precisou ter um CNPJ, um cadastro para que pudéssemos viver as leis civis normais. E a princípio [...] era uma associação privada de fiéis, ela não era reconhecida pela igreja, mas ela tinha um cunho de reconhecimento diocesano [...]. Com reconhecimento canônico pelo dicastério, nesse reconhecimento a igreja atesta [...] como um movimento, um órgão que serve a igreja [...]. E de certa forma a gente precisa trabalhar com o civil. Então eles caminham sempre juntos. [...] Por exemplo, uma parte bem simples, nós temos aqui em Cachoeira Paulista um carro e eu preciso vender este carro. Para que o ecônomo, hoje a gente trata aqui o ecônomo, seria o administrador, ele vende esse carro e ele precisa de uma autorização que está dentro do nosso estatuto canônico, do Conselho, que é um grupo de pessoas que rege a organização, um grupo, essa governança que governa a instituição. [...] Essa autorização está dentro do Estatuto Canônico, mas também está dentro do Estatuto Civil. Por isso, eu preciso compor uma ata civil e uma ata canônica [...].
----	---

	E esse Conselho, que é esse órgão de governo, que é, vamos dizer assim, auditado pela Assembleia, ele presta contas para a Assembleia, mas a Assembleia confia nesses membros. Então, são esses membros que regem essa comunidade. [...].
FG	[...] Então, no âmbito civil, como no âmbito canônico, a instituição é dirigida pelo órgão deliberativo, que é o Conselho Geral, mas ela tem um órgão máximo também, que é a Assembleia Geral. A Assembleia geral tem as competências de eleger entre os membros da comunidade vocacionados ao núcleo, os membros do Conselho. Praticamente a governança, hoje ela acontece pela eleição. Até 2009, nunca tinha havido uma eleição de um Conselho Geral, ou uma Assembleia Geral. A primeira Assembleia Geral constituída efetivamente na comunidade [...] foi em 2009, quando foi eleito o Conselho. Mas efetivamente, com a participação dos membros da comunidade de poder ter direito à eleição passiva e ativa, foi em 2015. O Pontifício, ele sugeriu essa estrutura e que todos os cargos fossem eleitos. [...].
EG	Então, hoje o que reza é o estatuto da comunidade, que é o presidente e seu Conselho. Eu hoje estou como ecônomo geral. O econômico geral, ele auxilia o presidente nas tarefas. [...] O presidente, ele faz uma procuração para o ecônomo, hoje, também aqui, para não ficar só com o ecônomo, tem outras pessoas também, porque se faltar o ecônomo tem, hoje está a secretária, está a formadora geral, mas que pode assinar contrato, responder questões bancárias etc, por exemplo, o Ministério do Trabalho. [...] O presidente, ele é o órgão máximo, temos ali a Assembleia, mas falando dessa gestão mais do Conselho, então é o presidente, o vice e mais oito membros, oito cadeiras no Conselho. E cada um ali está dividido na sua função. [...].
PRS	Bem, [...] é uma associação internacional de fiéis, do ponto de vista canônico, então ela é uma entidade, portanto, reconhecida pela Santa Sé, de modo que, tendo em vista a legislação brasileira, também nós, [...] tivemos que instituir a associação civil, associação de fiéis do ponto de vista civil, mas é uma única instituição. Ambos estatutos estão muito bem, graças a Deus, alinhados em relação à própria identidade, a finalidade da associação, a estrutura, portanto, também de organização da associação, os direitos dos membros, dos associados, os deveres e assim por diante, tudo aquilo que diz respeito, especificamente, a um estatuto. [...] Portanto, temos ações, que elas tanto respondem às exigências canônicas como também às exigências civis. Então, é claro que existem ações da comunidade, enquanto entidade canônica, entidade jurídico eclesial, que vão além da realidade civil, porque [...] como associação internacional de fiéis, ela também tem frentes de missão além Brasil, ou seja, em outros países. Então, por isso, por exemplo, numa reunião de Conselho Geral, nós tomamos decisões que vão além daquilo que é exigido pelo Estatuto Civil. Decisões para organizar, direcionar a associação de fiéis também em outros países, tendo em vista que o Estatuto Civil diz respeito à associação enquanto uma entidade brasileira, uma entidade nacional. [...]. [...] Bem de modo geral, pelo menos o tempo que eu estou no Conselho Geral, nós nunca deparamos com situações conflituosas, por exemplo, no exercício da associação tanto do ponto de vista civil, como do ponto de vista canônico, nunca nos deparamos. Nós temos, às vezes, alguns desafios, justamente para responder às necessidades das frentes de missão que estão além Brasil. Porque, por exemplo, a questão do sustento, a questão financeira. Então a associação enquanto entidade civil brasileira, ela tem os seus cuidados, ela não pode simplesmente mandar para fora do país dinheiro para sustentar uma frente de missão, isso seria um crime. Porém, então existem essas situações que nós conseguimos, graças a Deus, contornar tendo em vista que também as frentes de missão, as missões que estão no exterior do Brasil, elas também têm uma capacidade de conseguir recursos para poder realizar a própria missão.

Fonte: Dados da entrevista (2023)

Nota-se pelas respostas de todos os conselheiros no quadro 1 que a associação estudada segue as regulamentações exigidas pelo Código Civil Brasileiro (2002) no que diz respeito à constituição do estatuto. Do mesmo modo, conforme o IBGC (2016), destaca-se a estrutura dos órgãos decisórios, enquadrada no sistema de governança das associações.

Ademais, Carvalho (2007) e IBGC (2015) trazem a definição de governança corporativa em comunhão com a descrição feita pelo presidente. Em conformidade com Rossetti e Andrade (2006), a governança corporativa encontra-se destacada no Conselho e na Assembleia Geral da associação, como especificado pelo formador geral, uma vez que são responsáveis por conduzir as decisões da associação nos âmbitos civil e canônico junto ao presidente.

Na segunda questão estão as colocações referentes aos desafios que impactam o exercício da governança na organização demonstrados no quadro 2.

Quadro 2 - Diante do âmbito civil e canônico, quais são os desafios que você percebe para alcançar um nível de governança de eficiência e eficácia na organização?

SG	Eu acredito que o grande desafio é o entendimento de todo o corpo. Como eu falei pra você, a gente usa o termo frentes de missão, ou as nossas filiais. Porque às vezes a pessoa vai pra uma frente de missão e ela não tem uma preparação. No meu caso eu sou formada em administração e tem muitas coisas técnicas que eu já aprendi lá na faculdade e que eu já pude aplicar em outras realidades. E às vezes a pessoa vai com muita boa vontade, mas ela não tem uma compreensão da função dela. Então eu acho que é um grande desafio, primeiro porque gera uma insegurança. A pessoa insegura ela te limita muito, porque ela consegue fazer nada sem você dar um ponto A. Então eu acho que isso é um grande desafio, a insegurança do outro, o despreparo. Também aqueles que são autossuficientes, que a gente tem, nós lidamos com pessoas, que eles acham que está tudo certo e faz do jeito deles. [...] Olha, hoje eu posso atestar assim porque no início foi bem desafiante, primeiro porque tem um medo, à insegurança, no nosso caso, porque às vezes, você é eleito e será que você tem habilidade técnica? Ou não tem? É um desafio grande. E depois é você chegar e entender qual é o meu papel aqui. Então cada um entender o seu papel, até isso acontecer é desafiante. E até você entender assim, não são meus competidores, são os meus irmãos, é o meu grupo [...]. Então acho que isso é o mais interessante. Então isso leva um tempo. E até entender isso, meu Deus, nós somos um grupo, nós somos um grupo que trabalhamos com o mesmo intuito de crescer e de levar [...] a evangelização, os desafios desaparecem. Embora eu sabendo que eu quero levar a evangelização, mas eu quero entrar na sua área, isso vai te limitando. Ou eu não consigo produzir porque eu não tenho espaço concreto, isso vai limitando o outro. Eu preciso crescer junto, então acho que isso é um grande desafio. E também, principalmente a habilidade técnica [...]. Mas eu penso assim, meu Deus, quando a gente for eleger alguém, eu tenho que olhar, não é só porque [...] é boazinha ou bonitinha. Ela tem que ter, principalmente, a primeira coisa, uma habilidade técnica. Ela tem que ter, principalmente, sabe por quê? Senão eu
----	---

	vou e engesso o grupo. Porque quando o meu trabalho não acontece, eu engesso o grupo todo. Eu dou o retrabalho para o grupo.
FG	Sim. O maior desafio que a gente enfrenta é porque a comunidade [...], ela tem uma missão muito clara e definida no âmbito dos meios de comunicação. No Brasil, a legislação, ela não permite as outorgas para instituições religiosas. Então, para se servir do uso dos meios de comunicação, foi criada a Fundação [...] ela é a mantenedora do sistema social de comunicação. E aí, [...] tem uma ligação histórica e tem uma ligação também na dimensão estatutária, onde a diretoria executiva da Fundação, para ser eleita, quem indica os nomes é o Conselho Geral da Comunidade [...]. E por sua vez, o Estatuto da Fundação também, ele nos diz, que para que a Fundação alcance os seus objetivos, não é, sociais, estatutários, é de relevante importância a atuação dos membros da comunidade [...]. Então existe uma ligação entre as duas instituições. É. Por sua vez, também existe uma ligação quanto ao uso da marca, porque a marca é patrimônio da comunidade [...]. Mas a fundação, ela tem esse... ela usa essa marca. Então, esses acordos são regidos por convênios. Então, para mim, o desafio da governança da comunidade [...], primeiro, é entender bem a realidade das duas instituições, a clareza, os objetivos estatutários, não é? Das duas instituições. Por sua vez, a Fundação, ela tem várias outras instituições afiliadas a ela. Até a época que eu sabia que eu estava na Secretaria Geral eram mais de 40 instituições. Então, o Conselho Geral precisa ter esse conhecimento. É um desafio. Por outro lado, ele precisa conhecer bem os convênios estabelecidos entre as duas instituições. Ele precisa entender o que seria essa relevante atuação dos missionários na Fundação? Diz respeito a funções estratégicas? Diz respeito somente à questão operacional? Se é relevante a atuação, o que é essa relevante? Por sua vez, também existe um vínculo securizante entre as duas instituições. O Conselho Geral precisa entender o que é esse vínculo. Como que acontece esse vínculo? Qual é a real ingerência da comunidade enquanto Conselho Geral na atuação nessa instituição, Fundação, que é uma outra instituição, tem um outro estatuto [...]. Vou dar um desafio para você ver. O Santuário [...], ele é uma instituição diocesano [...]. Ele está e foi construído no terreno da Fundação. Porém, ele é administrado pela comunidade [...].
EG	A complexidade, ela está no tamanho dela, geograficamente falando né. Essa comunicação, porque internamente falando também, é algo novo que nós estamos vivendo, porque nós tivemos aí 45 anos do fundador que era presidente. [...] Então, esse Conselho atual é o Conselho da transição. Então, eu penso que isso também hoje é um grande desafio. Você não tem mais aquela referência, porque tínhamos uma certa segurança. [...] hoje nós temos um primeiro presidente eleito, então isso também hoje no âmbito comunidade [...], penso que é um grande desafio, é deixar um legado para as próximas gerações que vêm [...]. Mas também, para mim, se não o maior desafio, é um dos maiores desafios, essa comunicação interna nossa. E é interessante.
PRS	Bem, existem desafios que eu acho que, por exemplo, dizem respeito ao treinamento dos membros da comunidade, por exemplo, para prestar o serviço de, eu diria, de autoridade [...]. O outro desafio é de fato também ajudar os próprios membros da comunidade a perceber que mesmo sendo uma entidade, [...] a comunidade, uma entidade canônica eclesial, ela por ser uma associação civil, ela tem algumas obrigações que às vezes os membros não percebem. Eles valorizam muito mais a associação enquanto entidade canônica eclesial do que civil né. Então, não é que nós não consigamos responder às exigências próprias da entidade civil, mas às vezes falta um pouco mais de conhecimento das normas, por exemplo, da ética profissional, do relacionamento com os demais

	colaboradores dos diversos departamentos que constitui a própria associação de fieis [...].
--	---

Fonte: Dados da entrevista (2023)

Observa-se no quadro 2 que os conselheiros destacaram desafios para alcançar um nível de governança eficiente e eficaz. Os desafios dizem respeito à comunicação interna, habilidade técnica, ética profissional, falta de treinamento e capacitação para funções de liderança e operacionais. Foram evidenciadas dificuldades no exercício da governança e nas tratativas com os que estão nos níveis tático e operacional.

Tais desafios, como mencionado por Drucker (2006), se dão pela falta de conhecimento do contexto em que estão inseridos, sendo necessário o entendimento da responsabilidade que possuem para uma administração eficaz na associação.

O formador geral apresentou o desafio quanto à missão da associação e a existência de instituições afiliadas que colaboram com a finalidade evangelizadora. Entretanto, há divergência no entendimento das regulamentações que as integram e, deste modo, as dificuldades de governança no corpo funcional. O Código Civil Brasileiro (2002), supradito, chama a atenção para as associações e fundações quanto ao seguimento das regulamentações, de modo que o funcionamento dos órgãos deliberativos e a gestão administrativa aconteçam da melhor forma.

Ademais, foram mencionados desafios quanto à presença de autossuficiência e dificuldade no entendimento da estrutura como um todo. Isso acontece, como suprarreferido por Drucker (2006), devido à autorreferencialidade presente em instituições sem fins lucrativos, que gera a incompreensão do meio organizacional, originando crises e conduzindo a governança e seus membros a uma percepção individualista, ao invés da visão holística da organização.

A terceira pergunta provoca uma avaliação quanto à aplicação dos quatro princípios da Governança Corporativa, bem como os desafios existentes nas suas utilizações, como apresenta o quadro 3.

Quadro 3 - Para cada um dos quatro princípios da Governança Corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), como avalia a aplicação e os desafios de cada um na organização?

SG	Um grande desafio é porque assim nós trabalhamos com uma comunidade de vida e aliança, núcleo e segundo elo né. E nós trabalhamos com vida de pessoas, é o ponto mais desafiante.
----	---

	Porque quando eu recebo a situação de um membro, que às vezes ele não está dando certo lá na função dele, nós trabalhamos a transparência com ele, nós trabalhamos isso com ele, mas muitas vezes essa transparência e o que ele está vivendo lá, por causa da história dele, por causa da particularidade dele, não tem como eu colocar pra todo mundo, e às vezes isso aparenta assim, por causa de ser uma comunidade [...]. É um desafio da transparência. Um outro desafio que eu acho da transparência é porque nós viemos de um histórico [...], que não se existia uma estrutura de governo como se tem hoje. Então, tem muitas pessoas antigas da comunidade [...]. Então a gente fica assim, nossa, mas antes chegava e fazia e acontecia. E você imprimir isso? Implica bastante na transparência. Mas a gente tenta buscar essa equidade zelando a vida do outro. Porque nem sempre eu posso trazer uma situação particular e colocar numa comunidade toda. E tem vezes que eu vou precisar trazer. [...] nós temos a nossa prestação de contas que ela acontece na Assembleia e depois também nós fazemos uma reunião com a comunidade. Muitas vezes, se a gente abrir os números, quando precisam ser abertos, nós vamos deixar a comunidade conflituosa, angustiada. [...] Então não é que a gente veda, mas a gente que protege a comunidade. Eu acho que qualquer empresa vai fazer isso, ela mostra a saúde dela, porque a saúde da empresa não é o tanto de dívida que ela tem, é o patrimônio que ela constroi [...]. [...] Quando a gente lê a DRE, a gente vai percebendo, nossa, então realmente essa empresa não está ruim [...]. Ele é aberto na Assembleia e ele é aberto também nos órgãos de governo, na reunião do Conselho, entre esses órgãos de governo e faz uma prestação de conta simplificada para toda a comunidade. [...] Eu acho que a responsabilidade corporativa, ela acontece desde o primeiro momento quando o presidente, junto com o ecônomo apresenta uma realidade, uma situação onde nós abraçamos aquilo ali, não, vamos fazer junto. E a gente leva para a Assembleia, é isso aqui e a Assembleia atesta, a Assembleia é o órgão. Nós somos executor da Assembleia [...].
FG	Eu penso assim, a gente tem um grande órgão que seria assim, o nosso órgão fiscalizador, que é a Assembleia Geral. Então, para a Assembleia, o Conselho Geral presta contas por meio do plano da ação evangelizadora, mas também o balanço fiscal, patrimonial [...]. Então o Conselho Geral tem que submeter tudo isso à Assembleia Geral. [...] A comunidade, hoje, ela tem o que a gente chama do PAE, né? O plano da ação evangelizadora, que é realizada pelos órgãos de governo [...]. Então uma coisa importante também é que de quatro em quatro meses o Conselho Geral precisa prestar conta do andamento desse plano da ação evangelizadora para os membros da Assembleia. E tudo isso é disponibilizado no nosso portal comunitário interno. Então qualquer membro que quiser ter acesso, ele pode. É aberto. Então, isso é um grande desafio, porque a nossa comunidade, ela tem muita diversidade. Ela tem estados de vida diferentes. Ela tem modos de compromisso diferentes. [...] Então, a complexidade dessa diversidade é um desafio para o Conselho. Porque eu não posso tratar tudo igual, e isso em todos os sentidos, seja no âmbito formativo, seja no âmbito financeiro. Eu não posso estabelecer uma forma de sustento para a família, que seja o mesmo de um solteiro. Então, tudo isso é um desafio. Então eu penso que existe equidade na maneira que eu trato com sabedoria as diferenças.
EG	Vamos lá então, dizendo da minha parte aqui, um dos quatro princípios, prestação de conta. Essa semana que se inicia vai ter um Conselho, uma reunião de conselheiros da comunidade, onde o ecônomo é convidado a fazer essa prestação de conta. Então, ora o ecônomo faz para o Conselho, ora para a comunidade e pelo Estatuto, uma vez por ano, que temos a reunião da Assembleia Geral, tem a ordinária e a extraordinária, essa é na ordinária que o ecônomo presta conta [...].

	Agora os demais princípios, transparência, equidade e essa responsabilidade corporativa, ela acaba acontecendo no dia a dia. Por exemplo, ora o ecônomo vai até o presidente nessas reuniões não programadas, temos a reunião programada do Conselho Geral e tem as reuniões só com o presidente. Ora o órgão de governo solicita, ora o presidente solicita. [...] Tem o portal corporativo onde a gente mensalmente coloca ali as informações de entrada e de saída internamente para os membros. E todos os membros têm acesso a isso. Lá na Assembleia Geral, como é que é feito também essa transparência? O ecônomo, ele auxilia o presidente nas suas ações administrativas. E ele também não tem autonomia plena. Ele também tem uma Assembleia que rege, ou não, a direção do plano anual. Por quê? Todo ano, ali no Conselho também é uma prestação de conta do que foi feito e ele pede aprovação do orçamento do próximo ano. Então o ecônomo tem ali duas balizas ali para seguir, que é o balanço, porque isso também, se esse balanço deficitário, isso também reflete no mercado, externamente. Banco, tem empresas que podem ou não dar crédito e operação comercial [...]. [...] É um desafio também você achar essa equidade, esse equilíbrio financeiro, né? Porque nós temos um princípio também que diz que nós vivemos da providência [...]. Só que hoje, o desafio também do ecônomo, é achar junto [...], esse equilíbrio financeiro para todos, que é diferente a necessidade, hoje nós temos na comunidade solteiro, padre, celibatário, casais com filhos, com poucos filhos, com muitos filhos, a gente achar esse equilíbrio financeiro para todos eles.
PRS	Certo. Bem, em primeiro lugar, questão de transparência, prestação de contas, nós temos por exemplo, a Assembleia Geral, que ela ordinariamente acontece uma vez no ano. Então, como uma forma de prestar contas das atividades da associação [...]. Isso fica no nosso site, no nosso portal comunitário, né? Então as informações estão lá, mas às vezes tem membros que ainda tem um pouco de dificuldade de lidar com internet, como acessar sites e coisas desse tipo. Mas também essa prestação de contas está lá [...]. Então, isso também se dá principalmente, hoje em dia nós estabelecemos de quatro em quatro meses para que essa prestação de contas aconteça. Nós também porque temos uma relação com a igreja católica, né? Então, onde nós, nas dioceses em que nos encontramos, nós também procuramos prestar contas, viver a transparência das nossas atividades às autoridades eclesiais constituídas [...]. [...] E claro, nós estamos sempre abertos, como eu falei, a essa escuta, de modo que também a base, ou seja, os membros da comunidade possam também de alguma forma participar na construção do planejamento estratégico, seja ele local, seja ele geral. Então, também respeitando esse princípio da equidade, da responsabilidade corporativa, de modo que todos se sintam de alguma forma participativos nesse processo.

Fonte: Dados da entrevista (2023)

Denota-se, conforme o quadro 3, a unanimidade das respostas dos conselheiros quanto à aplicação do princípio da prestação de contas. A prestação de contas acontece em níveis e em ocasiões diferentes: é apresentada na reunião ordinária da Assembleia Geral, uma vez ao ano, ao próprio Conselho Geral e aos membros da associação, disponibilizada de forma virtual.

Sendo assim, entende-se que o princípio da prestação de contas é vivenciado de modo claro e responsável por parte da governança, de maneira concordante com o que orienta o IBGC (2015).

Guerra (2021) enfatiza a distribuição justa para as partes envolvidas de uma empresa, remetendo-se ao princípio de equidade, citado pelo formador e o ecônomo geral. Tal princípio é vivido com a observância na especificidade de cada realidade e condição necessária quanto aos integrantes da associação por parte da governança. Sendo assim, a diversidade é vista e direcionada de forma equitativa.

Tratando-se do princípio da transparência, o presidente, formador e o ecônomo geral destacaram a existência do portal comunitário, no qual todos os membros têm acesso às informações da organização, de modo a atender a transparência na gestão, como dito por Neto (2022). O secretário geral, conquanto, apresentou um aspecto de transparência valorizando a integridade dos membros da associação. A transparência, em conformidade com o IBGC (2015), não se restringe ao desempenho financeiro, mas também à preservação do valor da organização.

Verifica-se, entretanto, que a responsabilidade corporativa ainda é limitada e com oportunidade para expansão na associação. Para o IBGC (2015), o plano de negócio e operações para viabilizarem o aumento positivo de aspectos econômico-financeiros em curto, médio e longo prazo pode ser melhor explorado. Não houve destaque nas falas dos entrevistados sobre este princípio.

Com base na importância da imparcialidade no exercício da governança, os conselheiros responderam a quarta questão, descrevendo os desafios vivenciados para que decisões parciais não sejam tomadas, conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Quais são os desafios para Conselho Geral, uma vez composto por 10 membros com pensamentos, prioridades e anseios diferentes, de não tomar decisões parciais?

SG	Então, onde tem gente, tem divergência, né? [...] O seu pensamento pode ser diferente do meu, mas quando eu te ouvi, nossa, o nosso pensamento pode cruzar, como também pode se espalhar. E um bispo falou assim, olha, vocês podem divergir sempre, mas nunca trincar o relacionamento, partir. O meu papel como secretária, quando chega um assunto, eu recebo todos os assuntos das pautas. Então, chega um assunto, já aconteceu, eu falo, olha, não é o momento de eu entrar com essa pauta, segura ela, porque é uma pauta tão importante, deixa ela para um outro Conselho para a gente ter uma condição melhor de estudar. Esse é o meu papel de filtrar [...]. [...] a gente diverge, e graças a Deus, que se fosse todo mundo igual, seria ruim. Tem situações que o Conselho fala, não, é assim, eu não recordo. A pessoa, mas quando é o grupo, então estão certos, nós tomamos a decisão conjunta, né? [...].
FG	[...] Eu penso que o que nos rege é o nosso estatuto. O ponto de equilíbrio é o estatuto. Isso reza o estatuto? Isso reza o nosso diretório? Então, o ponto de equilíbrio para não haver posicionamentos pessoais é o estatuto e o diretório. Às vezes eu até acho que precisa ser feito de forma diferente. Mas o que reza o estatuto? O que reza o nosso diretório? O que reza os nossos procedimentos? Entendeu?

EG	Eu penso que o princípio que rege, primeiro, é essa imparcialidade. Então, quando eu sento, participo ali da reunião do Conselho, eu não posso levar as minhas emoções para a mesa. Eu não posso levar, porque eu gosto daquele membro, ele é meu irmão, eu tenho afeto por ele, mas essa imparcialidade eu tenho que ter. O segundo ponto é o respeito para com os demais irmãos. E o terceiro ponto é a docilidade de também ceder [...]. Então eu penso que esses são os segredos e depois também é o seguinte, não é porque eu penso A e aquele outro irmão pensa B que nós somos adversários. Naquele quesito nós não combinamos [...].
PRS	Veja bem, nós temos uma estrutura de Conselho em que há a figura do presidente, não é? Então, por mais que o Conselho Geral seja um colegiado, existe um presidente, alguém que preside, que, portanto, tem a responsabilidade primeira em relação a toda a comunidade. [...] Bem, é claro, o desafio é sempre o desafio da unanimidade em termos de decisão. Às vezes há membros do Conselho que não estão de acordo com uma determinada decisão. Por exemplo, é sempre uma questão um pouco delicada lidar com o desligamento de um membro da comunidade, certo? Por vários motivos, é claro que o desligamento, ele não é feito de qualquer jeito, existe todo um processo formativo, a pessoa demonstrou, por exemplo, a dificuldade de colocar em prática as finalidades da associação, os princípios da comunidade, e isso vai se arrastando no decorrer dos anos. E, de repente, chega para o Conselho Geral da parte das autoridades locais de uma frente de missão, essa proposta daquele membro ser desligado. Então aí entra um pouco também a subjetividade, entra um pouco a compaixão de alguns membros que acham por bem não, já entrou, já está conosco e tal. Então a pessoa tem às vezes dificuldade de aceitar aquele desligamento. Conquistar a unanimidade não é fácil, por exemplo, tendo em vista essa matéria. Mas, a gente sempre, nesse caso, faz uma votação, não é? Faz uma votação e aí, uma vez que vence a maioria, a coisa caminha. De todos os modos, a gente procura sempre transparecer para a comunidade que aquela decisão foi tomada pela colegialidade, pelo Conselho Geral. E a gente procura tomar esse cuidado até pra não colocar em evidência quem é que discordou, por exemplo, para não criar depois consequências ruins, tensões desnecessárias diante de uma decisão grave, como por exemplo, de desligamento de membro da comunidade.

Fonte: Dados da entrevista (2023)

Diante das colocações dos conselheiros a respeito da composição do colegiado, denotam-se desafios no que diz respeito à tomada de decisões parciais, uma vez que em determinadas situações a subjetividade se faz presente no Conselho, conforme relatado pelo presidente.

Mesmo que os membros do Conselho tenham uma bagagem de experiência e competências advindas da vivência executiva, como mencionado por Guerra (2021), ao serem introduzidos à mesa da decisão precisam compreender as relações humanas vividas a partir de então.

Entretanto, cabe ao presidente se posicionar de modo a sanar as preferências e pensamentos pessoais, a fim de definir o melhor para a associação, como bem relatado no quadro 4, sendo esta a responsabilidade que lhe é destinada neste

cargo, de acordo com o Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015). Na reunião do Conselho acontece a votação para chegar à resolução, conforme citado pelo presidente e pelo secretário geral, acerca da necessidade da unanimidade e a forma como acontece no colegiado.

Por sua vez, o formador geral indicou um ponto de equilíbrio para as tomadas de decisão, que é o estatuto. O Código Civil Brasileiro (2002) descreve a necessidade das associações seguirem suas regulamentações. Esta forma de envolvimento e conhecimento da organização, na visão de Drucker (2006), garante uma gerência competente e voltada para o seu futuro.

A quinta pergunta diz respeito ao tempo aplicado nas tomadas de decisões e leva os respondentes a evidenciarem ou não desafios na gestão do tempo, como está no quadro 5.

Quadro 5 - Os membros conselheiros são eleitos para compor o alto órgão da administração organizacional. Como é a aplicação e dedicação do tempo dos conselheiros nas tomadas de decisão? Há desafios na gestão do tempo e das atividades?

SG	[...]. Hoje o meu tempo, né? Eu sou secretária geral 24 horas. Então se tem alguma coisa, se tem uma festinha para ir, vou ser muito verdadeira com vocês. Eu analiso se eu vou ou não. Por quê? Um conselheiro, qualquer lugar que ele vai, as pessoas falam, olha, me remaneja, e aquela situação, você deixa de ser irmão e vira só conselheiro. É um grande desafio. Eu trabalho de domingo a domingo. Sábado e domingo são os melhores dias que eu tenho para trabalhar. Porque não tem ninguém, né? Então, existem esses desafios. Se você mora numa casa comunitária, que ela não te dá um refrigerio, você fica escondida aqui [...]. E tem um desafio que é a solidão da função. Então tem coisas que eu vivo só e se eu não acho alguém para partilhar, aconteceu uma situação. Tá aqui dentro dessa porta. Não tem como eu levar ali para ninguém. [...].
FG	Olha, hoje eu vejo assim que, graças a Deus, a gente avançou nessa questão da dedicação do tempo. Porque hoje todos os conselheiros, primeiro, eles estão em Cachoeira Paulista, aqui é a sede do governo geral e nós estamos neste tempo de dedicação integral. Mesmo os que são conselheiros gerais, eles estão em dedicação integral. Então assim, isso facilita nas reuniões, seja ordinária, seja nas reuniões extraordinárias. Isso facilita no diálogo, por exemplo, com a presidência [...]. Então, é possível estabelecer o relacionamento próximo, porque nós estamos juntos, existe uma sede de governo geral, onde a gente consegue se comunicar, onde a gente consegue estabelecer reuniões periódicas, isso é importante.
EG	É um desafio muito grande. Hoje, onde eu amparo? Eu amparo na minha equipe. Então, o segredo pra mim é ter uma estrutura, delegar e confiar nesses irmãos hoje que estão nessa equipe [...]. Mas se eu falar para você que é confortável o tempo, não é. Se eu falar para você que o tempo é suficiente para fazer, para toda demanda, não é. Então, outro princípio também que eu procuro fazer, fazer bem para não ter retrabalho. Porque o retrabalho vai demandar um tempo que você já não tem. Então, eu penso que são essas duas, dois pilares aí que auxilia.

PRS	Bem, por exemplo, quando nós temos uma reunião do Conselho, os membros do Conselho recebem com antecedência as pautas. Eles recebem as pautas, já com alguns subsídios, para que eles possam refletir antes. De modo que quando nos reunimos, nós nos reunimos já para tomar as decisões [...]. [...] Então, de modo que quando o presidente convoca reunião do Conselho, há um tempo hábil para que os membros do Conselho possam ler esses subsídios e na reunião de tomar eles possam tomar a decisão mais, mais ajustada. Claro que na nossa dinâmica nós temos anualmente a última reunião ordinária do Conselho, que normalmente acontece no final do mês de outubro, como está acontecendo agora [...]. [...] Então tudo isso eu digo porque há de fato de modo geral um tempo hábil, um tempo para que os membros do Conselho possam não tomar decisões assim precipitadas. Nós não procuramos ser mais preventivos para não ficar remediando sempre a situação. Agora é claro, uma vez que é uma associação que é formada por pessoas, também nós temos situações, às vezes, em que temos que apagar incêndio, então situações onde o Conselho, em caráter extraordinário, deve se reunir para ver uma determinada situação [...]. Então existem essas situações tempestivas, mas elas são, graças a Deus elas são bem extraordinárias. O ordinário é como eu falei anteriormente.
-----	--

Fonte: Dados da entrevista (2023)

Como caracteriza o Guia das melhores práticas para organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC (2016) e em conformidade com as respostas do secretário e formador geral, a dedicação do tempo integral nas decisões é uma característica fundamental no perfil dos conselheiros.

Este tempo é aplicado em reuniões ordinárias e extraordinárias, conforme colocado pelo presidente e formadora geral, associando-se à pesquisa desenvolvida pela Better Governance (2021) quanto ao tempo aplicado pelos conselheiros, sendo em sua maioria destinado a reuniões ordinárias, de comitês e de planejamento estratégico.

Um desafio apontado pelo secretário geral, em comum acordo com Guerra (2021), é referente à solidão da função, sendo esta uma consequência daqueles que estão no mais alto poder da organização. Tal função exige consciência do encargo adquirido e preparo para a vivência da solidão.

Na sexta questão os conselheiros comentaram sobre as habilidades e competências necessárias para o exercício da governança demonstrado no quadro 6.

Quadro 6 - Diante do perfil de habilidades e competências para exercer bem o papel na governança, quais não podem faltar para não comprometer as boas práticas no governo?

SG	A primeira que eu acho principal em qualquer um dos órgãos de governo dentro dos conselheiros gerais é o sigilo e a descrição [...].
----	--

	[...] Para um secretário geral a habilidade dele, ele tem que ter uma noção básica de administração. Porque ele lida com papéis. Ele lida com normas, com regras. Então ele tem que ter uma noção de administração [...]. Porque como é que você vai lidar, cuidar, administrar pessoas se você não sabe cuidar. Eu acho que isso é uma parte muito importante, e nós temos que ter uma coisa que é muito importante, a proatividade. Mesmo que eu não sei, eu vou correr atrás [...].
FG	Primeiro, no âmbito canônico, eu diria, uma pessoa que tem consciência da sua vocação e chamado ao Carisma [...]. Ele precisa ser uma pessoa coerente com a vocação que ele abraçou. Em primeiro lugar, conhecer o carisma, conhecer a identidade, a missão, a finalidade, o modo de vida. Depois, nós precisamos ter habilidade de gestão a nível organizacional. Gestão de pessoas, gestão de tempo, saber administrar o tempo, gestão de pessoas, sabe? Isso é fundamental, a gente trata com pessoas. Eu coloco aí no nosso caso a espiritualidade, capacidade de trabalhar em equipe, essa capacidade de imparcialidade, sabe? São critérios, né? São critérios.
EG	É... antes, o que para mim precede a técnica, porque primeiro essas pessoas que sentam, ele tem que ter ali a habilidade técnica. Mas para mim o que antecede essa técnica é a disposição e o espírito de equipe [...]. Como ecônomo esse olhar administrativo. Eu não vejo um ecônomo... Eu posso até dizer... Você está falando da faculdade? Você está falando de uma pós? Também. Também. Mas se ele não tiver esse princípio administrativo, eu volto a falar, não é só de pão que vive o homem, ele vai ter boa vontade, ele vai ser muito fraterno, ele vai ser muito comunicativo, mas ele vai se perder num princípio fundamental.
PRS	Eu acho que, bem, a capacidade de, principalmente falando do governo geral, de escuta [...]. [...] Então eu acho que para essa governança é importante que também, mesmo que os membros do Conselho realmente estejam lá no, digamos, no topo da pirâmide, que eles encontrem mecanismos para ter essa proximidade com a base. Essa proximidade que a gente chama do chão de fábrica. Do chão da fábrica [...]. [...] Então, nós temos a questão da fraternidade. [...] o fundador da comunidade [...], ele estabeleceu [...] orientando-a, fundamentando-a por alguns princípios, dentre eles o princípio de autoridade e submissão. Então, por mais que uma pessoa na associação tenha o cargo de autoridade, no dia a dia ela também tem funções às quais ela precisa se submeter a outras autoridades. Então ninguém é autoridade suprema, plena, sozinha, isolada na associação. Ninguém. Então autoridade e submissão, nesse sentido à luz do princípio evangélico de obediência, o conselho evangélico de obediência ensinado por Jesus, é que nós procuramos também realizar a nossa governança para que ninguém se perca no autoritarismo, na realização da sua própria função.

Fonte: Dados da entrevista (2023)

Diante das respostas dos conselheiros, verificam-se habilidades e competências quanto à capacidade de trabalhar em equipe: o olhar administrativo, coerência com a missão da associação, gestão de pessoas, gestão do tempo, imparcialidade, capacidade de escuta, obediência, vivência do sigilo e descrição e proatividade.

Tais habilidades encontram-se em conformidade com o perfil de conselheiros traçados pelo Guia das melhores práticas para organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC (2016), colocando em evidência a capacidade

de trabalhar em equipe citada por dois conselheiros, a disponibilidade de tempo e alinhado com os valores da associação e gestão de pessoas, citados pela formadora geral, visão estratégica e olhar administrativo, colocado pelo ecônomo e secretário geral.

A sétima pergunta refere-se aos impactos internos e externos que possam afetar o exercício da governança, como apresenta o quadro 7.

Quadro 7 - Quais os impactos internos e externos vivenciados pela entidade, que possam afetar o efetivo exercício da governança?

SG	Acho que o que eu disse é a desconfiança, né? Porque, se alguém fala uma coisa e fala, quem que falou? Então acho que a desconfiança, ela atrapalha até o nosso relacionamento. Às vezes, olha, tem essa pessoa que a gente fala, [...] dos dez conselheiros, dois não quis você. É muito ruim, porque a gente está vendo um conjunto, né, e aí quando fala isso, a desconfiança, ela não tem lugar. E aí isso atrapalha o desenvolvimento, atrapalha a ajuda do outro, atrapalha o crescimento da comunidade no todo. Porque eu tenho que ficar filtrando informação, eu perco a minha liberdade de estar com aquele grupo que eu preciso levar tudo, eu levo restritamente e aí é ruim, a gente não consegue ter uma visão do todo. O impacto externo é esse, porque gera desconfiança, descredibilidade, porque o outro fala olha, tal pessoa não me quis, então vai gerando uma falta de credibilidade mesmo, eu acho que é isso né, essa desconfiança é uma cadeia e ela vai acontecendo.
FG	É, impactos externos né, eu posso citar aquilo que a realidade eclesial hoje que a igreja vivencia. [...] essa questão própria que a gente vive hoje da guerra, da própria questão da inteligência artificial, a questão dessa tecnologia. Isso impacta na nossa governança, externamente. Então, externamente, tudo o que o mundo vive hoje afeta diretamente a nossa governança. Porque o desafio para a comunidade [...] hoje é essa mudança de cultura. Porque antes havia uma cultura de que nós éramos governados por poucos. A igreja propõe hoje uma questão de sinodalidade. Isso impacta. É. Internamente, [...] essa transição, né? A morte do nosso fundador, ele impacta diretamente hoje. Porque assim, a morte do fundador, ela despertou na comunidade um anseio de coerência e de santidade. Então quando se encontra dentro da comunidade os contra testemunhos, esse impacto é altíssimo. Descontinuidade. Vou dar um exemplo pra você, como isso tem um impacto assim, difícil, é claro que a gente tá correndo contra o tempo com relação a isso, mas até 2009, não existe uma ata canônica da comunidade. Isso é sério, porque não se tem continuidade. Agora que a gente começa um trabalho de construir históricos. É assim, os dados, a precisão das informações é um desafio pra gente. A gestão das informações é um impacto para nós. A comunicação interna é um impacto para a governança. Porque a governança precisa saber comunicar suas decisões.
EG	Falando como ecônomo, eu estou preocupado com essa guerra que nasceu. [...] Agora esse é mais um termômetro externo, porque mexe com o dólar, recentemente a gente viveu isso, né, com a pandemia. Hoje a estrutura financeira da comunidade, ela é quase que exclusivamente com a vinda do público para as casas de missão nossa e principalmente a casa-mãe que é a Cachoeira Paulista.

	Então, eu digo assim: portão fechado, não entra receita. Não entrando receita, compromete toda a administração. Porque tem situações que você não tem como cortar [...]. Internamente, então, falei recentemente agora do falecimento do fundador, isto é um impacto agora. [...] internamente os missionários em tratamento físico, psicológico. Então, o que acontece ali? Ele não contribui no departamento, não consegue trabalhar, exercer a sua função, isso também afeta diretamente, porque ora tem que contratar colaborador, ora não tem condições de contratar, não é? Outro ponto, internamente a gente tem os remanejamentos, então nós sabemos que quando esse membro vai pra esse novo departamento, ele leva um tempo ali pra se adaptar. Então também tem um impacto interno nesse tempo ali, no exercício da função, no rendimento dele e propriamente dito no rendimento das missões.
PRS	Internos e externos. Bem, do ponto de vista assim, um pouco mais negativo, nós lidamos com pessoas que são responsáveis, autônomas, pessoas livres, na associação, às vezes lidamos com situações em que os membros, por conta própria, expõem a sua opinião. [...] Então às vezes com uma visão parcial, falando da guerra do oriente de forma parcial sem uma análise mais aprofundada e tudo mais. Então às vezes nós vivemos essa tensão, então o membro se sente no direito de falar, ele sabe que não está falando em nome da associação, mas ele fala. Só que aí quem, por exemplo, nas redes sociais segue o membro, de um modo geral, pensa assim, é a Associação que está se posicionando dessa forma, quando não é. Quando não é um posicionamento institucional. Então, às vezes nós lidamos, por exemplo, como eu disse, citando uma matéria um pouco mais negativa, lidamos às vezes com essa situação. Tendo em vista a cultura profundamente individualista que nós vivemos. Às vezes as pessoas perdem o sentido da coletividade, perdem o sentido do quanto que as suas decisões também têm um impacto social, elas também têm consequências comunitárias. Às vezes por uma questão emocional, e às vezes sem que a pessoa pense de forma mais fundamentada, toma decisão, fala, se pronuncia, e aí o público externo julga bem, a Associação que está se posicionando. Então, às vezes, os membros têm essa dificuldade de esperar, de forma adequada, o posicionamento institucional. Às vezes, o posicionamento institucional demora justamente porque é toda uma tentativa de buscar fundamentação pra não expor uma visão parcial, até porque principalmente na conjuntura eclesial brasileira a Associação tem muita força, tem muita influência. [...] Então, para dizer, a partir desse exemplo nós percebemos às vezes situações internas que não estão devidamente ajustadas, que isso requer um trabalho formativo, uma orientação, chamar as pessoas para conversar e lembrá-las que quando elas assumiram compromisso com associação, elas assumiram também deveres, obrigações, que nós, todos nós, somos chamados a realizar esses deveres, a obedecer a esses deveres, tendo em vista o bem do todo, tendo em vista o bem da associação. E também, como eu falei, do ponto de vista externo, porque certas decisões, certos posicionamentos que nós tomamos têm impacto em relação ao público externo.

Fonte: Dados da entrevista (2023)

Os conselheiros relataram impactos externos como a guerra, pandemia, gestão da informação, inteligência artificial e o posicionamento dos membros da associação quanto à exposição de opiniões pessoais diante de assuntos externos. Evidencia-se, como caracteriza Silveira (2010), portanto, que os benefícios da

utilização de governança corporativa podem ser comprometidos diante dos potenciais externos, dificultando a captação de recursos e redução do custo capital.

Dentre os impactos internos mencionados pelos respondentes, a cultura, citada pelo presidente e formador geral, pode gerar crises institucionais. Contudo, de acordo com Souza (2022), a mudança de cultura pode acontecer de forma planejada e ordenada pela alta gestão, sendo esta a detentora de poder para promover planos de ação com tal finalidade.

Do mesmo modo, impactos internos citados quanto à desconfiança, visão parcial e individualismo, impedem a ética e coerência, comprometendo a credibilidade, refletindo a própria cultura. Em conformidade com Schein (2020), caso os líderes não tomem consciência da cultura na qual estão inseridos, esta os gerenciará.

Quanto aos impactos internos e externos, ambos podem ameaçar o governo da organização com o surgimento de crises institucionais. Drucker (2006) evidencia que a tarefa mais importante da liderança é prever crises. Deste modo, a governança precisa granjear uma visão holística, saindo da autorreferencialidade.

Com base no processo de planejamento, organização, direção e controle, os conselheiros responderam a oitava questão, discriminando o procedimento interno que norteia a governança na associação. O quadro 8 demonstra as respostas.

Quadro 8 - Existe algum procedimento interno que seja norteador para a operacionalização do processo de planejamento, organização, direção e controle, relacionado à governança?

SG	[...] A gente chama de PAE, que é o Plano da Ação evangelizadora, que seria um planejamento estratégico nas empresas externas que nós usamos como plano da ação evangelizadora. Ele acontece, no nosso caso, nesse Conselho de 5 anos, ele aconteceu no nosso primeiro semestre de Conselho. Nós contamos com a contribuição do departamento de qualidade e processos [...]. [...] Como é que funciona as aprovações e os controles desses planos? Quem que aprova o plano dos órgãos? Quem que aprova o plano das frentes? Como é que é o controle de cada um desses? O plano dos órgãos, ele é aprovado na Assembleia. A gente passa esse geralzão para a Assembleia, explica e cada órgão de governo apresenta os seus projetos, que vão trabalhar. E anualmente a gente, na Assembleia, nós temos uma Assembleia que ela é ordinária. Ela precisa acontecer todos os anos, dentro do nosso estatuto. E acontece a prestação de contas, o balanço patrimonial e as projeções futuras. E nessas projeções futuras nós fazemos também uma apresentação daquilo que a gente produziu como órgão de governo pra ser auditado, senão a gente fica aqui só mandando e quem vai mandar é nós? (risos) Então nós somos auditados pela Assembleia Geral. E os projetos da frente de missão, ele é auditado pelo Conselho Geral [...].
FG	[...] Porque existe, existe um procedimento na construção do plano da ação evangelizadora.

	Existe um procedimento, por exemplo, na questão da eleição do Conselho Geral. Existe um procedimento de como o Conselho Geral deve realizar suas operações. Então, existe um procedimento para o órgão de governo. Depois cada órgão de governo também tem o seu manual de funcionalidade. Isso é importante hoje.
EG	O que rege, eu penso que a matriz é o plano da ação evangelizadora, que foi feito no início do mandato desse Conselho e ele ali deu um norte para todo o mandato, para os 5 anos do governo nesse tempo. E aí ele é cascateado para cada órgão de governo. Então ali nasceu a direção e cada um ali, quando na dúvida você volta para lá e olha para o plano [...].
PRS	[...] nós temos um plano de ação, um planejamento estratégico né, que nós chamamos de plano de ação evangelizadora, tendo em vista que a Comunidade [...] tem a missão de evangelizar e também procurando chegar até as bases, procurando chegar todos os membros da comunidade, cada frente de missão [...] tem o seu planejamento estratégico [...]. Há anos nós temos procurado estabelecer um planejamento estratégico para toda a comunidade, depois isso vai consequentemente chegando também a outras dimensões da instituição, as frentes de missão, os diversos órgãos de governo também têm o seu planejamento, isso portanto nos ajuda a nortear a operacionalização da instituição. O planejamento estratégico, ele de certa forma, das frentes de missão, ele normalmente é feito à luz do planejamento estratégico do governo geral, do Conselho Geral. Então nós temos um planejamento estratégico, à luz desse planejamento estratégico, que é resultado de uma escuta da comunidade, que é resultado da percepção das necessidades da comunidade, de como a comunidade lida com a sua missão, com a sua finalidade, também lida com a questão propriamente de sua estrutura, das suas finanças e assim por diante.

Fonte: Dados da entrevista (2023)

Afere-se, conforme quadro 8, a unanimidade da resposta dos conselheiros a respeito do procedimento interno norteador para a governança corporativa, denominado como Plano da Ação Evangelizadora. O plano direciona a associação no alinhamento de sua finalidade, missão, estrutura e organização.

Em vista disso, como explica Guerra (2013a), o Conselho é o órgão encarregado por conduzir o planejamento estratégico para todos os níveis da associação, acompanhado do monitoramento da gestão.

Em conformidade com a pesquisa realizada pela Better Governance (2020), as reuniões dedicadas ao planejamento estratégico fazem parte de 74% dos 103 conselheiros entrevistados. Esse dado confirma a relevância do assunto para os Conselhos Administrativos e para o Conselho Geral da associação estudada.

A última pergunta foi destinada ao presidente, sendo este o principal membro da organização, no dizer de Drucker (2011), em virtude da sua ação gerencial e específica que possui de tomar decisões. Desse modo, levantou-se o questionamento da forma como ele lida com os desafios do exercício do poder, como apresentado no quadro 9.

Quadro 9 - Para o exercício de presidente, há o contato frequente com urgências e as diversas pressões. Como o presidente lida com os desafios do exercício do poder precisando conduzir a organização para o futuro?

PRS	Eu penso que o presidente da associação, dentre tantas funções, também tem uma função representativa muito importante, na relação com diversas outras instituições, sejam elas do ponto de vista eclesial, sejam elas instituições do ponto de vista civil, como por exemplo, governos, em nível federal, estadual, municipal, porque se trata também de uma associação civil. Então a questão das relações públicas é uma função importante do presidente e daqueles que estão assessorando o presidente no governo da comunidade [...]. Claro, o caráter assim de urgência, de pressões, claro que aí a gente lida também um pouco com a realidade da personalidade do próprio, de quem está na presidência, de quem está na função de presidente. A personalidade de saber, primeiro ouvir, fundamentar, ouvir todos os lados, entender aquela questão com profundidade antes de se pronunciar, antes de tomar qualquer decisão. Daí a importância das suas assessorias, daí a importância dos órgãos de governo, do próprio Conselho e assim por diante, Assembleia Geral, para que a instituição não sofra consequências desastrosas, tendo em vista uma decisão tomada de qualquer jeito, sem a devida iluminação, sem a devida fundamentação. E bem, eu penso que também, por se tratar de uma instituição eclesial, uma instituição canônica, tem a dimensão da vida espiritual, tem a dimensão do presidente. Hoje, sou eu como presidente, eu sou um padre, como padre tenho também obrigações de vida espiritual, obrigações de vida celebrativa, a eucaristia, a liturgia e tudo mais. Então é importante que o presidente, mesmo que independentemente de ser padre, de ser leigo, o importante é que o presidente tenha uma vida espiritual muito madura, uma relação com Deus que também certamente o ajudará no governo da comunidade. Então, abrindo a mente, o coração, a luz do Espírito Santo para que o governo da comunidade, ele possa de modo geral realizar a vontade de Deus para o bem do corpo, para o bem da associação.
-----	---

Fonte: Dados da entrevista (2023)

Percebe-se a capacidade do presidente de escutar e fundamentar seu posicionamento antes de se pronunciar. A comunicação entre presidente e Conselho Geral, como mencionado pelo Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015) por Guerra (2021), sendo este o primordial relacionamento necessário na alta gestão, deve acontecer com a extração das melhores contribuições dos conselheiros no colegiado por parte do presidente, buscando o bom desempenho dos órgãos e dos membros. Por sua vez, a relação simbiótica entre o presidente e seu Conselho se reflete nas tomadas de decisão.

O presidente, ao relatar sobre as questões urgentes e a pressão, mencionou que são tratados de forma cautelosa, com a finalidade do bem institucional. Conforme supracitado por Drucker (2011), ao ceder às urgências e pressões, certamente as ações mais importantes serão sacrificadas. Sendo assim, para tomar a medida de ponderação, sobredito por Guerra (2021), há a necessidade de maturidade e imparcialidade para não se render aos vieses decisórios.

5 - Considerações Finais

O presente artigo objetivou analisar os principais desafios para a governança corporativa no Terceiro Setor, a partir da associação estudada, tendo em vista as mudanças frequentes neste contexto organizacional. Deste modo, foram destacados conceitos importantes sobre governança corporativa, Terceiro Setor, associações, Conselho Administrativo e Presidente do Conselho Administrativo.

Para isso, realizou-se a análise de documentos desenvolvidos pelo IBGC e outros trabalhos acadêmicos. Desta forma, seguiu-se uma linha norteadora na pesquisa realizada com os membros do CA da associação estudada, de modo que foram identificados desafios para o exercício do governo nesta organização.

Através da pergunta de pesquisa - quais são os desafios encontrados pela associação estudada para alcançar o nível da boa governança corporativa? -, pode-se afirmar que os principais desafios para a governança corporativa na associação envolvem a abordagem comportamental e a incompreensão da complexidade de toda a organização desde o nível estratégico ao operacional.

Dentre os desafios, os entrevistados destacaram a falta de comunicação interna, habilidade técnica, ética profissional, falta de treinamento e capacitação para funções de liderança e operacionais. Estes desafios foram evidenciados no exercício da governança e nas tratativas com os que estão nos níveis tático e operacional. No âmbito institucional, há divergência no entendimento das regulamentações das afiliadas e, deste modo, as dificuldades de governança no corpo funcional. Por sua vez, a falta de responsabilidade em exercer as funções administrativas na organização pode limitar a governança às questões operacionais.

O alinhamento interno, definição das funções e responsabilidades de cada membro da governança corporativa podem ser cruciais para eliminar os desafios mencionados, assim como aplicar as boas práticas de governança na associação. Deste modo, propõe-se a confecção do manual de ética e conduta que contemple os deveres, tanto dos envolvidos nas decisões quanto dos que compõem os níveis tático e operacional. Ademais, faz-se necessário trabalhar a comunicação interna para que o nível estratégico seja entendido quanto às diretrizes para toda a organização, assim como proporcionar treinamentos que integrem cada membro na atuação de suas atividades a fim de que o bom desempenho seja alcançado, acompanhado do aprimoramento no processo decisório.

Contudo, acredita-se que o objetivo deste artigo foi alcançado por meio das entrevistas individuais com os três integrantes do Conselho Geral e o Presidente da associação estudada, nas quais foram identificados os principais desafios para a governança corporativa no Terceiro Setor. Diante do estudo realizado, percebe-se a boa atuação da governança corporativa na associação estudada, visto que ela segue as devidas regulamentações propostas no que diz respeito à criação de estatuto e denominações, modo de constituição e estrutura dos órgãos deliberativos bem definidos e desempenhados.

Nota-se que as decisões tomadas pelo Conselho Geral são fundamentadas nos princípios que norteiam a governança corporativa. São eles: a Transparência, Equidade e Prestação de Contas, garantindo o bom funcionamento dos processos na associação. Todavia, a Responsabilidade Corporativa ainda é limitada e apresenta-se como oportunidade de ampliação na organização.

Considerando os benefícios que as boas práticas de governança geram em uma organização, entende-se que a maior facilidade de captação de recursos e redução do custo capital são oportunidades para enfrentar os desafios mencionados. Tais benefícios favorecem o melhor desempenho através da conquista da confiança e o aperfeiçoamento das tomadas de decisão do alto nível hierárquico, mantendo o foco no futuro e permitindo que se antecipem às mudanças externas.

O presente artigo pôde contribuir para o conhecimento do alto poder de uma organização, bem como suas responsabilidades e desafios neste nível hierárquico. Além disso, colaborou na percepção da importância de eleger líderes competentes para a administração de uma organização. Quanto às limitações, ainda se considera pouco explorado o tema de governança corporativa em organizações do Terceiro Setor, particularmente em associações, posto que esta possui finalidade pública e apresenta-se em um crescimento no âmbito organizacional.

O tema exposto é fundamental e recente, uma vez que orienta as organizações sobre como devem ser administradas, proporcionando assim uma sucessão de estudos a respeito dos desafios encontrados na governança corporativa em instituições do Terceiro Setor. Deste modo, o assunto propõe futuras pesquisas que ampliem o conhecimento sobre o ambiente interno do alto nível de gestão e o processo decisório, bem como sua atuação no contexto organizacional.

Referências

ABREU, N. K. F., THEÓPHILO, C. R. **Governança Corporativa no Terceiro Setor: Análise de Websites de Organizações Não Governamentais (Ongs) de Minas Gerais.** In: 18º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade (São Paulo), 2021. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3286.pdf>. Acesso em: 01º de abril de 2023.

BETTER GOVERNANCE. **Conselheiros:** dedicação de tempo dentro e fora das salas de conselho. Pesquisa sobre conselhos de administração e consultivos. 2. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2021. Disponível em: <https://bettergovernance.com.br/conselheiros-dedicacao-de-tempo-dentro-e-fora-da-s-salas-de-conselho-2a-edicao/> . Acesso em: 08 de abril de 2023.

_____. **Conselheiros:** dedicação de tempo dentro e fora das salas de conselho. Pesquisa sobre conselhos de administração e consultivos. São Paulo, SP: IBGC, 2020. Disponível em: https://bettergovernance.com.br/2020-06-01-Conselheiros_Pesquisa_Dedicacao_d_e_Tempo.pdf . Acesso em: 29 de março de 2023.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

CALIGIONI, R. R. et al. **PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA BASEADA NO IBGC:** um estudo com foco nas empresas familiares. SITEFA, v. 5, n. 1, p. 209-225, 2022.

CARVALHO, A. G. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. In: SILVA, A. L. C., LEAL, R. P. C. **Governança Corporativa:** evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas S/A, 2007.

COMUNIDADE CANÇÃO NOVA, 2023. Disponível em: <https://comunidade.cancaonova.com/estrutura-organizacional/> . Acesso em 12 de dezembro de 2023.

DRUCKER, P. F. **O gestor eficaz.** Tradução de Jorge Fortes. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

_____. **Administração de organizações sem fins lucrativos:** princípios e práticas. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. **Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa:** boas práticas e sugestões. Estudo & Debate, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GRAZZIOLI, A. **Fundações privadas:** das relações de poder à responsabilidade dos dirigentes. São Paulo: Atlas, 2011.

GUERRA, S. **A caixa-preta da governança:** conselhos de administração por quem

vive dentro deles. 4. ed. Rio de Janeiro: BestBusiness, 2021.

_____. **Governança corporativa: das crises ao ciclo virtuoso.** Ideia Sustentável, setembro, 50-51, 2013a. Disponível em:
<<https://bettergovernance.com.br/Uploads/Docs/AR15052014-46694.pdf>>. Acesso em: 31 de março de 2023.

_____. **Governança Corporativa e Criação de Valor.** Outubro, 6-8, 2013b. Disponível em:
<<https://bettergovernance.com.br/Uploads/Docs/AR15052014-64558.pdf>>. Acesso em: 1º de abril de 2023.

_____. **Os papéis do CA em empresas listadas no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA/USP, São Paulo. São Paulo - SP, p. 206, 2009.

GUERRA, S.; SANTOS, R. Headaches, Concerns and Regrets: What does the experience of 102 Brazilian directors tell us? **Private Sector Opinion.** Washington, DC: IFC, p. 20, 2017. Disponível em:
<<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/097b86b1-300c-4509-a3e0-92e600bd0a79/P.SO39.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IKBOLAo>>. Acesso em: 09 de abril de 2023.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), 2023. Disponível em:
<<https://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 31 de março de 2023.

_____. **Guia das melhores práticas para organizações do Terceiro Setor:** Associações e Fundações. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

_____. **Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais.** 2.ed. São Paulo, SP: IBGC e GIFE, 2014.

LACRUZ, A. J. **Gestão de Projetos no Terceiro Setor:** uma aplicação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

LANDIM, R. R. M., ÁVILA, L. A C., CARVALHO, H. L. M. **Análise da governança corporativa de entidades do terceiro setor na cidade de Uberlândia.** Open Science Research IX, v.9, 980-997, 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NETO, N. J. C. **GOVERNANÇA CORPORATIVA: TEORIA E BENEFÍCIOS DE SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO.** Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação. Revista da FAE, v.7, n.10, 512-522, 2022.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação.** 8 ed. São Paulo: Loyola, 2015.

RODRIGUES, A. L. Configurações organizacionais em Organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. *In*: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

ROSSETTI, José P.; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SALVATORE, V. A racionalidade do Terceiro Setor. *In*: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2020.

SHIRAISHI, Guilherme de Farias. **Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas**: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. Revista da FAE, v.12, n.1, 103-119, 2009.

SILVA, A. L. C. Governança Corporativa, valor, alavancagem e políticas de dividendos das empresas Brasileiras. *In*: SILVA, A. L. C., LEAL, R. P. C. **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas S/A, 2007.

SILVA, B. A., OLIVEIRA, G. S., BRITO, A. P. G. **Análise de conteúdo**: uma perspectiva metodológica qualitativa no âmbito da pesquisa em educação. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 4, p. 52-66, 2021.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOUZA, Thiago Teodoro de. **A RUPTURA DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONSOLIDAÇÃO DE UMA NOVA PROPOSTA**. (Campus Itajaí), 2022. Disponível em: <<https://www.doity.com.br/anais/33enangrad/trabalho/245307>>. Acesso em: 10 de abril de 2023. *In*: 33º ENANGRAD - UNIVALI.

STEINBERG, H. et al. **A dimensão humana da governança corporativa**. Pessoas criam as melhores e as piores práticas. 5. ed. São Paulo: Gente, 2003.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.