

DIMENSÕES DE GOVERNANÇA NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DESENVOLVIDAS PELO SESI/CE NA PANDEMIA DE COVID-19

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social é um requisito aplicável a todas as instituições, tenham estas fins econômicos ou não. Se por um lado, a sociedade está mais consciente acerca das obrigações que as instituições têm a cumprir, por outro estas mesmas instituições sabem que à medida que contribuem para o bem-estar social, criam ambientes favoráveis aos seus objetivos e negócios. A Governança Corporativa por sua vez, como sistema pelo qual as entidades são dirigidas e monitoradas, sedimentado em princípios que visam salvaguardar os interesses de todas as partes, encontra na responsabilidade social, uma atividade contígua aos seus propósitos.

A responsabilidade social não pode ser concebida como um elemento de promoção da imagem institucional, mas de sustentabilidade. Entendendo que a governança oferece o lastro adequado para ações dessa natureza, torna-se relevante investigar quão permeados pelas dimensões de governança estão os projetos de responsabilidade social e assim contribuir para o fortalecimento dos mecanismos de governança voltados para este tipo de ação. Corroborando tal entendimento, estudos publicados sobre Governança e Responsabilidade Social já são desenvolvidos, principalmente em empresas inseridas no mercado de ações. Esta relação, todavia, não está suficientemente esclarecida; bem como, não foram encontradas pesquisas envolvendo outros tipos de entidades, tais como as organizações paraestatais. Registra-se entre outros, o ensaio teórico de Bussler et al. (2016) que defende que a Responsabilidade Social aliada à Governança Corporativa, tem sido a grande aposta de empresas com efetiva visão de mercado e que pretendem realmente se desenvolver, agregando valor; e o estudo de Amarante, Deretti e Silva (2015) que faz uma revisão sistemática da relação entre Governança Corporativa e Responsabilidade Social.

Neste contexto, o Serviço Social da Indústria (SESI), instituição de direito privado, criada pela Confederação Nacional da Indústria em 1946 e pertencente à categoria de Serviços Sociais Autônomos, traz em seu regulamento um escopo com ações voltadas ao bem-estar dos trabalhadores da indústria e melhoria da qualidade de vida do país, como pode ser observado em projetos desenvolvidos pela entidade que podem ser analisados sob o ponto de vista das práticas de governança e responsabilidade social, objeto de estudo da presente pesquisa.

Frente a essa realidade surge o seguinte problema de pesquisa: quais as dimensões de Governança presentes nas ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo SESI/CE durante a pandemia da COVID-19? Por conseguinte, este estudo tem o objetivo geral de analisar as dimensões de Governança presentes nas ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo SESI/CE durante a pandemia da COVID-19.

No que concerne à metodologia cumpre dizer que a presente pesquisa realizou um estudo de caso descritivo. Quanto à natureza da investigação, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, considerando a natureza da investigação, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, documentais, tendo como instrumento de coleta, a entrevista.

A estrutura deste trabalho contempla, além desta Introdução, a seção referente ao referencial teórico. Em seguida, na metodologia encontram-se os procedimentos metodológicos e o corpus de pesquisa. Na seção intitulada de análise dos resultados, constam os principais elementos do projeto. Por fim, na última seção são registradas as conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa, ancorada na Teoria da Agência (BERLE; MEANS, 1932; COASE, 1937) remete ao entendimento dos conflitos de interesse entre as partes interessadas nas entidades, entre estes, a relação entre agente e principal, que pode ser percebida em inúmeras situações, como entre gestores e acionistas de uma empresa, ou numa relação entre subordinados e gerentes. Os problemas e custos de agência e monitoramento aparecem em todos os níveis da empresa, tal qual nas relações com as partes interessadas (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; JENSEN; MECKLING, 1976). Nesse sentido, Carvalho (2002) e Silveira (2005) afirmam que os conflitos de agência levam as empresas a discutirem a necessidade de implementação da governança corporativa como uma das maneiras de minimizar a assimetria de informação e os problemas de agência. Assim, a governança tem como finalidade reduzir os conflitos existentes nas entidades e garantir a continuidade da organização, utilizando-se de informações transparentes e úteis para tomadas de decisão (ROSSETTI; ANDRADE, 2012; MALLIN, 2013; MORETTI; KLANN, 2017).

A abordagem da Governança Corporativa pressupõe o modo como as empresas são organizadas, bem como a relação que se estabelece entre as partes interessadas na gestão do patrimônio. Conforme Andrade e Rosseti (2006) pode-se caracterizar governança corporativa como sistema de políticas, processos e regulamentos que estabelecem como uma organização é administrada. Não se trata apenas das empresas comerciais, mas todas as organizações existentes, compreendendo as entidades públicas, interessadas na adoção de princípios de governança corporativa (FILHO, 2003; MELLO, 2006). No contexto mundial, a disseminação dos códigos de boas práticas de Governança Corporativa foi influenciada pela OCDE, a qual elaborou, em 1999, os Princípios de Governança Corporativa, que se tornou a base para a apreciação das práticas de governança e para o desenvolvimento de códigos por parte dos países emergentes (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2009). No cenário brasileiro, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a CVM, a Associação Brasileira de Bancos (ABBC) e o Banco Central do Brasil (BACEN) conduzem as discussões sobre as boas práticas de Governança Corporativa.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), define governança corporativa como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Envolve os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas, possuindo como princípios básicos a transparência, a equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. A Governança Corporativa, segundo o IBGC (2018), é guiada por meio de quatro princípios, a saber: transparência, que consiste em oferecer às partes interessadas as informações de seu interesse, não se preocupando apenas em informar aquelas exigíveis legalmente; equidade, que vem a ser o tratamento justo a todos os sócios e demais partes interessadas, minimizando atitudes ou decisões discriminatórias; prestação de contas ou *accountability*, o que equivale a prestar contas de toda a sua atuação da gestão, se responsabilizando pelos seus atos e decisões; e responsabilidade corporativa que consiste na busca pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, adotando medidas que considerem fatores sociais e ambientais.

A IFAC (2001, p. 11) cita três princípios fundamentais da governança corporativa apresentadas no relatório *Cadbury*: transparência, integridade e prestação de contas, sendo princípios relevantes destinados tanto para entidades do setor público, quanto do setor privado. No contexto público, entretanto, as definições desses princípios precisam ser adaptadas para revelar os principais aspectos das entidades do setor público, que as diferem do setor privado.

No âmbito do setor público, a *International Federation of Accountants - IFAC* (2001) aborda governança corporativa como a gestão, o controle das empresas e suas divulgações para o interesse das partes interessadas, com base nos princípios de transparência, integridade e *accountability*. Em 2001 a IFAC publicou, uma das primeiras pesquisas internacionais sobre a governança no setor público: “*Study 13 - Governance in the Public Sector: a Governing Body Perspective*”, ressaltando a transparência, a integridade e a responsabilidade de prestar contas como os três princípios fundamentais de governança no setor público (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Destaca-se a necessidade de transparência e de acesso às informações relevantes das empresas que recebem recursos públicos, ressaltando assim, a importância das contribuições dos diversos organismos nacionais e internacionais como a OCDE, o Banco Mundial, a IFAC, o IBGC, a CVM e o TCU, que contribuem para impulsionar a governança corporativa. Assim, as concepções e estruturas de governança corporativa estão relacionadas com seus ambientes e o modo como as entidades estão organizadas, existindo diferentes modelos de Governança que sustentam os diversos princípios e práticas da Governança.

Ainda, segundo a IFAC (2001), foi publicado em 1995, na Grã-Bretanha, o primeiro relatório com aspectos de governança no setor público “*The Nolan report*”, abordando sete princípios gerais de conduta que devem sustentar a vida pública, e recomendando a elaboração de códigos de conduta com base nesses princípios: interesse público, integridade, objetividade, prestação de contas, transparência, honestidade, e liderança. Nesse contexto, relacionando os princípios apresentados no *Cadbury* e os difundidos pelo *The Nolan report*, a IFAC (2001, p. 12) estabeleceu os conceitos dos três princípios de Governança Corporativa aplicados ao setor público: transparência, integridade e *accountability*.

As entidades do setor público, em específico, precisam atender às necessidades mais complexas de políticas, objetivos econômicos e sociais, que os sujeitam a um conjunto diferente de restrições e influências externas, e estão sujeitas à prestação de contas aos diversos *stakeholders*, diferentes daquelas que uma empresa do setor privado deve aos acionistas (IFAC, 2001). Para estas entidades, o TCU (2014), estabeleceu os princípios básicos de Governança relacionados à esfera pública apresentados no Referencial Básico de Governança, a saber, legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*. A legitimidade compreende o princípio fundamental do Estado Democrático do Direito, no qual a preocupação está no fato não só do cumprimento da lei, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado. A equidade está vinculada ao fato de garantir as condições para que todos tenham acesso à informação, de voto e igualdade política e social. Já responsabilidade, refere-se ao zelo que os agentes de Governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, objetivando sua longevidade e considerando as questões de ordem social e ambiental na constituição dos negócios e operações. A eficiência está no ato de fazer o que precisa ser feito com qualidade ao menor custo possível (TCU, 2014). O princípio da probidade, segundo a IFAC (2001), refere-se ao dever dos servidores públicos de manifestar zelo, probidade, economia e cumprimento às normas e aos procedimentos organizacionais utilizar, arrecadar e administrar bens e valores de natureza pública.

O TCU aborda no acórdão 699/2016 a transparência no Sistema “S”, afirmando que os princípios de Governança Corporativa, de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC são aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, tipo de controle ou natureza jurídica. No tocante à *accountability*, entidades ou pessoas devem assumir as responsabilidades fiscais, gerenciais e programáticas que lhes foram confiadas, e de comunicar a quem lhes delegou essas responsabilidades (TCU, 2014).

Com base nos princípios de governança apresentados pela IFAC (2014), Zorzal e Rodrigues (2015) consolidaram as contribuições de entidades e países acerca dos princípios de governança direcionadas ao setor público: *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* - CIPFA (2004), *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* - CLAD (2006), *International Monetary Fund* – IMF (2007), Países Baixos (2009), Estados Unidos (2011), *Institute of Internal Auditors* - IIA (2012), *Australian National Audit Office* – ANAO (2014), IFAC (2014) e TCU (2014). A consolidação e a comparação dos instrumentos de governança do setor público estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Consolidação dos instrumentos de governança do setor público

| Entidade /Órgão | A | B | C | D | E | F | G |
|-----------------------|--|---|--|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| CIPFA (2004) | Boa governança por meio do comportamento | Envolvimento com stakeholders | Foco na organização e resultados para os cidadãos | Eficácia | Liderança | Gerenciamento de riscos | Transparência, <i>accountability</i> |
| CLAD (2006) | Integridade, austeridade, imparcialidade | Igualdade, respeito aos direitos humanos | Responsabilidade, diversidade étnica, cultural e ambiental | Eficácia | Dedicação ao serviço | - | Transparência, acessibilidade |
| IMF (2007) | Garantias de integridade | Abertura, processos orçamentários | Responsabilidade | - | Definição clara de funções | - | Acesso à informação pública |
| Países Baixos (2009) | Integridade e legitimidade | Abertura, participação, contato com o público | - | Eficácia e eficiência | Aprendizagem, Autoaperfeiçoamento | - | Accountability |
| Estados Unidos (2011) | - | - | Sustentabilidade | Eficácia | Liderança | - | Accountability |
| IIA (2012) | Integridade | Equidade | - | - | - | - | Transparência, <i>accountability</i> |
| TCU (2014) | Legitimidade e probidade | Equidade | Responsabilidade | Eficiência | - | - | Transparência, <i>accountability</i> |
| ANAO (2014) | Integridade | Abertura | - | Desempenho | - | Reconhecimento de riscos | Transparência, <i>accountability</i> |
| IFAC (2014) | Integridade, ética e respeito às leis | Abertura, envolvimento com stakeholders | Desenvolvimento sustentável | Otimização de resultado | Liderança | Gerenciamento de riscos e desempenho | Transparência, <i>accountability</i> |

Fonte: Zorzal e Rodrigues (2015, p. 135).

Os elementos elencados como A, B, C, D, E, F e G constituem as sete dimensões dos princípios evidenciados pela IFAC (2014), e que foram apresentados por Zorzal e Rodrigues (2015) como: comportamento íntegro, manifestando forte compromisso com os valores éticos (A); aspectos relacionados à abertura e envolvimento abrangente dos *stakeholders* (B); definições de impactos em termos de desenvolvimentos sustentáveis econômico, social e ambiental (C); decisões necessárias para otimizar o alcance dos resultados pretendidos (D); desenvolvimento da liderança e de seus empregados (E); gerenciamento de riscos e desempenho por meio de controle interno robusto e gestão financeira pública forte (F); implementar boas práticas de transparência, relatórios e auditoria para cumprir eficaz *accountability* (G).

2.2 Responsabilidade Social Corporativa no Contexto da COVID-19

O conceito de ser socialmente responsável diz respeito à capacidade do indivíduo de empreender esforços para tratar as questões sociais, culturais e ambientais por meio da ética e da sensibilidade, ajudando, assim, organizações e governos a terem um impacto positivo no progresso, nas condições de trabalho e na sociedade (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004; ASKARI et al., 2020). Com efeito, considerando que a sociedade é formada por um conjunto de indivíduos, a responsabilidade social individual representa o elemento fundamental para a constituição da responsabilidade social corporativa (RSC), que representa assuntos relacionados ao comportamento de uma organização dentro de um ambiente social, e está além dos territórios meramente econômicos tradicionais (BORDIN; PASQUALOTTO, 2013; GIORDANI; SOSCHINSKI; KLANN, 2019; ASKARI et al., 2020).

A abordagem da responsabilidade social aplicada ao contexto das empresas ganhou ênfase a partir da publicação, em 1953, do livro denominado *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Rothmann Bowen (CRISÓSTOMO; CARNEIRO; GOMES, 2018).

Schroeder e Schroeder (2004, p.5) afirmam que as empresas adquiriram um papel para além da promoção de bens e serviços, e a sociedade reconhecendo que estas, além de “grandes portadoras e geradoras de riquezas materiais, também deveriam e poderiam assumir uma maior responsabilidade para com a sociedade, assumindo e participando de causas sociais”. Para Bordin e Pasqualotto (2013), o compromisso social desenvolvido pelas empresas ao longo dos tempos advém da necessidade de visão e postura estratégica e da adoção de um posicionamento ético diante dos *stakeholders*. Com efeito, buscando mecanismos que viabilizem o desenvolvimento sustentável, os governos, as empresas e a sociedade têm procurado um modelo organizacional para além das questões econômicas, estritamente; desenvolvendo ações em conjunto com acionistas, funcionários, prestadores de serviços e consumidores, comunidade e meio ambiente, que estejam ligadas aos aspectos sociais e ambientais (BORDIN; PASQUALOTTO, 2013). Desta forma, Queiroz, Estender e Galvão (2014) definem a Responsabilidade Social como um conjunto de ações realizadas pelas empresas, considerando aspectos como educação, inclusão social, meio ambiente, considerando o ambiente interno e externo da organização.

No contexto do setor público, Sauerbronn e Sauerbronn (2011, p. 437), afirmam que o crescimento da participação das empresas na promoção de ações sociais “promove a reconfiguração de seus papéis e limites na esfera pública. A esfera pública, originalmente constituída pelos interesses dos indivíduos e instituições sociais, passa a contar com uma participação mais forte e interessada das empresas”.

A responsabilidade social, tanto no âmbito das organizações públicas quanto privadas, ganhou relevância no contexto da pandemia de COVID-19, sendo observadas ações de várias empresas no sentido de tentarem reduzir o impacto causado por esta nas diversas esferas da sociedade.

Neste sentido, o Instituto Ethos (2020), considerando a importância das ações de responsabilidade social no contexto da pandemia de COVID-19, construiu, juntamente com o Pacto Global Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Transparência Internacional Brasil, o Guia de Recomendações para as empresas em meio à pandemia, que tem como objetivos: (1) apoiar e orientar as empresas em como responder aos desafios, superar o momento e pensar no processo de retomada responsável e sustentável; (2) fortalecer, por meio de recomendações, a responsabilidade social empresarial, facilitando a tomada de decisões e a implementação de respostas efetivas que respeitem os direitos humanos e princípios como integridade, transparência e ética.

O Guia aborda recomendações na perspectiva da responsabilidade social em contexto de pandemia nos seguintes aspectos: fortalecimento dos mecanismos de governança corporativa, assembleias em meios digitais, transparência e abertura de decisões, fortalecimento dos mecanismos anticorrupção, compras e contratações, doações, fraudes, fortalecimento dos canais de denúncia, fortalecimento da proteção aos direitos humanos, equidade racial e de gênero em meio a pandemia, cadeia de valor, e garantia do direito universal à saúde e o setor empresarial (INSTITUTO ETHOS, 2020).

Desta forma, observa-se a relação entre as ações de responsabilidade social voltadas ao combate a pandemia de COVID-19 e as práticas de governança corporativa. Nesse sentido, a governança relaciona-se à responsabilidade social corporativa, que também tem foco no compromisso contínuo de um negócio que se comporta de forma ética em relação à sociedade maior e aos acionistas (LUCA et al. 2019). Para Crisóstomo, Carneiro e Gomes (2018), o aprimoramento das práticas organizacionais leva em consideração aspectos como a responsabilidade social empresarial ou corporativa, governança corporativa, gestão ambiental, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, que foram sendo incorporadas ao ambiente das organizações, motivados por aspectos como pressões sociais e avanços legais e institucionais.

Neste contexto, o Serviço Social da Indústria (SESI), instituição de direito privado, criada pela Confederação Nacional da Indústria em 1946 e pertencente à categoria de Serviços Sociais Autônomos, traz em seu regulamento um escopo com ações voltadas à contribuição para o bem estar social dos trabalhadores da indústria e melhoria da qualidade de vida do país, como pode ser observado no Projeto de Manejo Clínico da COVID-19, que pode ser analisado sob o ponto de vista das práticas de governança e responsabilidade social, objeto de estudo da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este, prioritariamente, é um estudo de caso com delineamento descritivo, por meio do qual se investigou um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, com vistas a conhecer e descrever a relação entre Governança e Responsabilidade social corporativa no âmbito das entidades paraestatais.

Segundo Gil (2008, p.58), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”, sendo a estratégia de pesquisa mais alinhada à proposta.

Quanto à natureza, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, considerando a natureza da investigação que se desenvolveu, foi utilizada preponderantemente a pesquisa documental, além da pesquisa bibliográfica. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas abertas com colaboradores envolvidos no Projeto de Manejo Clínico da COVID-19.

De acordo com Yin (2015), as fontes de evidência mais usadas no desenvolvimento do estudo de caso são documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. As várias fontes são complementares para um adequado estudo de caso.

O locus preponderante, no caso investigado, foi o Serviço Social da Indústria (SESI), departamento regional Ceará. O SESI é uma instituição de direito privado, criada pela Confederação Nacional da Indústria em 1946 e pertence à categoria de Serviços Sociais Autônomos.

A escolha do SESI Ceará está fundamentada na sua relevância em termos nacionais, posto que ocupa o 1º lugar do Brasil no resultado geral, indicador relacionado ao resultado das receitas sobre as despesas (Painel de Desempenho/ Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO,

2018). Desempenha também um importante papel na economia e desenvolvimento do Ceará, ocupando a 11ª posição no ranking dos estados mais ricos do Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018); 8º Estado mais populoso do país, com 4,34% da população brasileira. Conforme dados do IBGE (2018) o SESI tem participação importante no Estado notadamente, na educação básica e continuada, além de promover a saúde e segurança do trabalho nas indústrias.

A análise dos resultados foi obtida a partir dos dados documentais e complementada pelos depoimentos obtidos nas entrevistas. Acredita-se que o rigor com o qual serão aplicados os procedimentos metodológicos conduzirá a resultados que poderão contribuir para elucidação da participação da Governança Corporativa nas ações de Responsabilidade do SESI/CE, notadamente no que concerne ao combate à COVID-19.

4 RESULTADOS

Esta seção contém os principais resultados do obtidos mediante análise documental e coleta de alguns depoimentos de servidores do SESI/CE que atuaram no Projeto de Manejo Clínico da COVID-19.

4.1 Origem da Estratégia e dos Recursos

O Projeto para Manejo Clínico da COVID-19 com Foco na Atenção Primária à Saúde é iniciativa do SESI em âmbito nacional, com repercussão sobre as ações operacionais do SESI nos 27 departamentos regionais, em razão do cenário de pandemia que se instalou no Brasil em 2020.

Os projetos do SESI no estado do Ceará, que contam com recursos do Departamento Nacional, são categorizados por objetivo de aplicação, podendo ser: de inovação, de iniciativa estratégica do negócio ou subvenção. Para cada categoria são estabelecidas regras e requisitos de submissão, aprovação, entregas e prestação de contas.

A gestão da carteira total de projetos é feita pela Superintendência Regional, com apoio da Gerência de Planejamento da Federação, que apresenta relatórios mensais onde são demonstrados gráficos de situação, com percentual de regularidade de prestação de contas no prazo e detalhamento de pendências por projeto para tomada de ações e ajustes. A definição de quais projetos compõem a carteira é tomada de acordo com as estratégias do regional, que estão alinhadas a:

- a) Direcionamentos dos Conselhos Nacional e Regional do SESI, em cumprimento do Regulamento de Serviço Social da Indústria - SESI;
- b) Formulação de estratégias e programas do SESI em âmbito nacional, feita a partir de construção de cenários prospectivos na temática Saúde e Segurança na Indústria, sob condução do Observatório Nacional SESI/SENAI/IEL, e a Unidade de Saúde e Segurança na Indústria do SESI Departamento Nacional (DN) utilizando metodologia que abrange definição de temas; identificação de tendências, fatos portadores de futuro e incertezas, para cada tema definido; identificação das incertezas críticas;
- c) Mapa estratégico da Federação das Indústrias no estado, que reúne e faz a sinergia entre os objetivos das entidades que a compõem.

Neste contexto, tendo em vista a combinação desses fatores e a atual conjuntura de pandemia, deu-se a escolha por desenvolver o Projeto para Manejo Clínico da COVID-19, cujas regras de execução e as ações de implantação no SESI/CE serão abordadas nas próximas subseções.

4.2 Regras e Métodos de Execução

O Projeto para Manejo Clínico da COVID-19 com Foco na Atenção Primária à Saúde é um projeto de iniciativa estratégica do negócio, cujas regras e requisitos foram estabelecidos

em Instrução Operacional com descritivo de linhas de apoio financeiro, despesas financiáveis e não financiáveis, prazos e condições de implantação. As linhas de transferência apresentadas pelo SESI-DN foram estabelecidas na Instrução Operacional 2020, as quais tiveram análise e tomada de decisão com base em análise crítica da situação de cada caso no regional.

A linha de transferência que foi considerada com maior aderência às estratégias do regional e, conseqüentemente, recebeu maior aporte financeiro, foi a de Implantação de Atenção Primária à Saúde. Dentro desta linha de transferência, o SESI Ceará concentra o escopo no Manejo Clínico da COVID-19 com Foco na Atenção Primária à Saúde, com metas direcionadas para realização de consultas médicas e testagem rápida sorológica para detecção de anticorpos para COVID-19.

O aporte financeiro do projeto é de 61% do montante total aprovado pelo SESI-DN para o SESI Ceará, o que, em dados nominais, representa R\$ 1.028.440,46. Além deste valor, o Regional aporta recurso econômico estimado em R\$ 257.110,12 (20% do valor global do projeto). O recurso econômico é atribuído por meio da alocação de mão de obra, com médico, enfermeiras, técnicos de enfermagem, além da equipe de coordenação e apoio administrativo da área de Saúde.

Todas as etapas formais dos projetos desta linha de transferência de recursos, desde a submissão até o encerramento, passando por aprovação, monitoramentos, entregas e prestação de contas são feitas no Sistema de Gestão de Fomento (SGF) do Departamento Nacional, o qual é acessado de acordo com o perfil de cada usuário no Regional por meio de login e senha. O gestor do projeto no regional (Gerente da área de negócio) submete para análise e validação da área de planejamento, que, então, encaminha para a superintendente regional, que aprova e envia à área técnica do Nacional.

4.3 Implantação das Ações do Projeto

A metodologia de implantação do projeto no que se refere ao escopo definido para aplicação no SESI Ceará contempla procedimentos elaborados pela equipe técnica do SESI Nacional. Direcionados à Consultas de atenção primária à saúde e testagem diagnóstica para COVID-19, contemplando orientações suficientes para planejamento e implantação das ações, o que possibilitou a realização do projeto em curto espaço de tempo. Além do compartilhamento de procedimentos, a capacitação das equipes dos regionais que aderiram à linha do projeto foi realizada em conjunto, com uso de plataforma de educação corporativa Unindústria e webconferências no Microsoft Teams®. Inicialmente, o objetivo era o nivelamento do conhecimento, todavia reuniões de atualização e monitoramento continuam ocorrendo no Microsoft Teams®.

4.3.1 Protocolo de Consultas no manejo clínico para COVID-19

O manejo clínico contempla prevenção, identificação e contingência em casos de pessoas sintomáticas, suspeitas ou confirmadas para COVID-19. O projeto tem a meta de três mil atendimentos a trabalhadores de pelo menos 15 indústrias.

As consultas presenciais somam o quantitativo de 1.556 no período de maio a agosto. Até agosto foram atendidos remotamente 94 trabalhadores. Já o número de indústrias atendidas é 14 até a mesma data. Consultas por teleatendimento até então não eram serviço oferecido pelo SESI. Estas foram contempladas no projeto e realizadas principalmente, em decorrência de trabalhadores que foram testados e apresentaram resultado positivo para COVID-19 ou estavam sintomáticos.

Para possibilitar os atendimentos, o SESI se estruturou com certificação digital das assinaturas do quadro de médicos e passou a utilizar a ferramenta *Google Meet*® para as consultas em atendimento remoto. De acordo com o Médico do Trabalho do SESI Ceará, o

procedimento que foi implantado permite que as consultas sejam realizadas com o sigilo necessário, dando ao paciente e ao médico condições de realização de boas anamneses. Ainda segundo relato do médico, a prescrição de novos exames, atestados ou tratamentos é feita de forma digital pelo médico que realizou a consulta e enviada ao paciente por email.

4.3.2 Protocolo SESI de Testagem diagnóstica para COVID-19 na Indústria

A primeira apresentação de cronograma foi em 03 de Abril de 2020, ocasião em que o modelo do projeto foi disponibilizado em modelo resumido como forma de balizar as ações dos Regionais. Neste momento foi identificada a possibilidade do Regional trabalhar com fornecedor de testagem rápida com metodologia *in house*, que funciona como Teste Laboratorial Remoto (TLR), atendendo em qualquer lugar do país, a partir de um laboratório localizado em Curitiba, Paraná. Os custos de realização dessa testagem são muito inferiores quando comparados aos outros testes rápidos ofertados no mercado, especialmente, naquele momento de desequilíbrio oferta/demanda; e a qualidade do serviço é atestada pelo laboratório de análises clínicas, em situação devidamente regular perante a Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Para viabilizar esses atendimentos, o SESI Ceará estruturou-se com incremento da equipe de médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, além de ampliação da infraestrutura de equipamentos de suporte à saúde e de tecnologia da informação e comunicação.

Os 10 mil testes contemplados no escopo do projeto já foram realizados até agosto. Em número de empresas atendidas, totalizou 61 CNPJs atendidos, sendo que 92,7% dos testes foram demandados por indústrias de Fortaleza e Região Metropolitana ou de municípios com até 150 km de distância da capital; 4,4% foram demandados por indústrias de Sobral (região norte do estado) e proximidades; e 3% da região do Cariri (região sul do estado).

Os exames válidos apresentaram 10,29% de resultados reagentes para anticorpos IgG, 1,78% reagente para anticorpos IgM e 7,19% de casos em que o resultado apresentou anticorpos tanto IgM como IgG. De acordo com análise da Gerente de Saúde e Segurança na Indústria, estes resultados são coerentes com a situação da pandemia do Ceará e a forma como o público participante foi selecionado para o serviço de testagem, sendo que em algumas empresas foi utilizado critério de triagem para testagens apenas de casos suspeitos, mas na maioria das vezes foi facultada ao público geral, o que gera declínio no percentual de resultados reagentes.

Em função dos resultados esperados para o projeto no estado do Ceará, a equipe executora considera que os objetivos têm sido atingidos até o momento, embora o número de consultas médicas ainda esteja abaixo do esperado. A equipe considera que os meses de setembro, outubro e novembro serão suficientes para cumprir e até mesmo superar a meta de três mil consultas. Em caso de superação de meta, o serviço continuará sendo realizado sob condições financeiramente acessíveis, com prática de preço de até 40% abaixo do valor de mercado comparando-se clínicas populares para trabalhadores da indústria e seus dependentes; e até 20% abaixo do valor de mercado de clínicas populares para público em geral.

4.3.3 Ganhos Secundários

A experiência com o projeto levou a equipe de saúde do SESI Ceará a desenvolver outros serviços que passaram a ser disponibilizados às indústrias e aos trabalhadores, sempre direcionados ao bem-estar e à prevenção de doenças ou de agravamentos que levem a afastamentos e perda de funções laborais, funcionais ou produtivas. Serviços relacionados a fatores psicossociais, ergonomia, gestão de absenteísmo já faziam parte do portfólio oferecido, mas foram incrementados com a expertise adquirida em questões epidemiológicas; formas de entrega de serviços foram adaptadas às necessidades de trabalho remoto, o que

gerou ganhos ao atendimento a empresas instaladas em locais distantes das Unidades do SESI. As consultas por tele-atendimento se tornaram prática comum, assim como reuniões e treinamentos, o que tem aumentado a objetividade e a agilidade na disseminação de conhecimentos que contribuem para tomada de decisões.

No âmbito do Sistema FIEC, o SESI Ceará realiza colaboração técnica com o Observatório da Indústria para ampliação de resultados sociais e econômicos na indústria cearense. O desenvolvimento do projeto em questão possibilitou ganho de expertise e produção de conteúdos pela equipe técnica, informações e protocolos setoriais que são disponibilizados gratuitamente no *site* da FIEC.

Estes protocolos têm sido utilizados como referência para as empresas em todos os segmentos das cadeias produtivas da indústria como forma de se adequarem ao retorno gradual às atividades, obedecendo aos requisitos estabelecidos pelo governo do estado em Decretos Estaduais. A importância e aplicação dos protocolos estão diretamente relacionadas à capacidade da população de lidar com a necessidade de, gradualmente, se adaptar às novas rotinas de trabalho, com cuidados preventivos, desenvolvendo uma nova cultura de cuidado com a saúde, abrangendo questões comportamentais, ergonômicas, processuais, de limpeza, higiene e psicossociais.

4.4 Identificação das dimensões de Governança presentes no Projeto Manejo Clínico da COVID-19 do SESI/CE

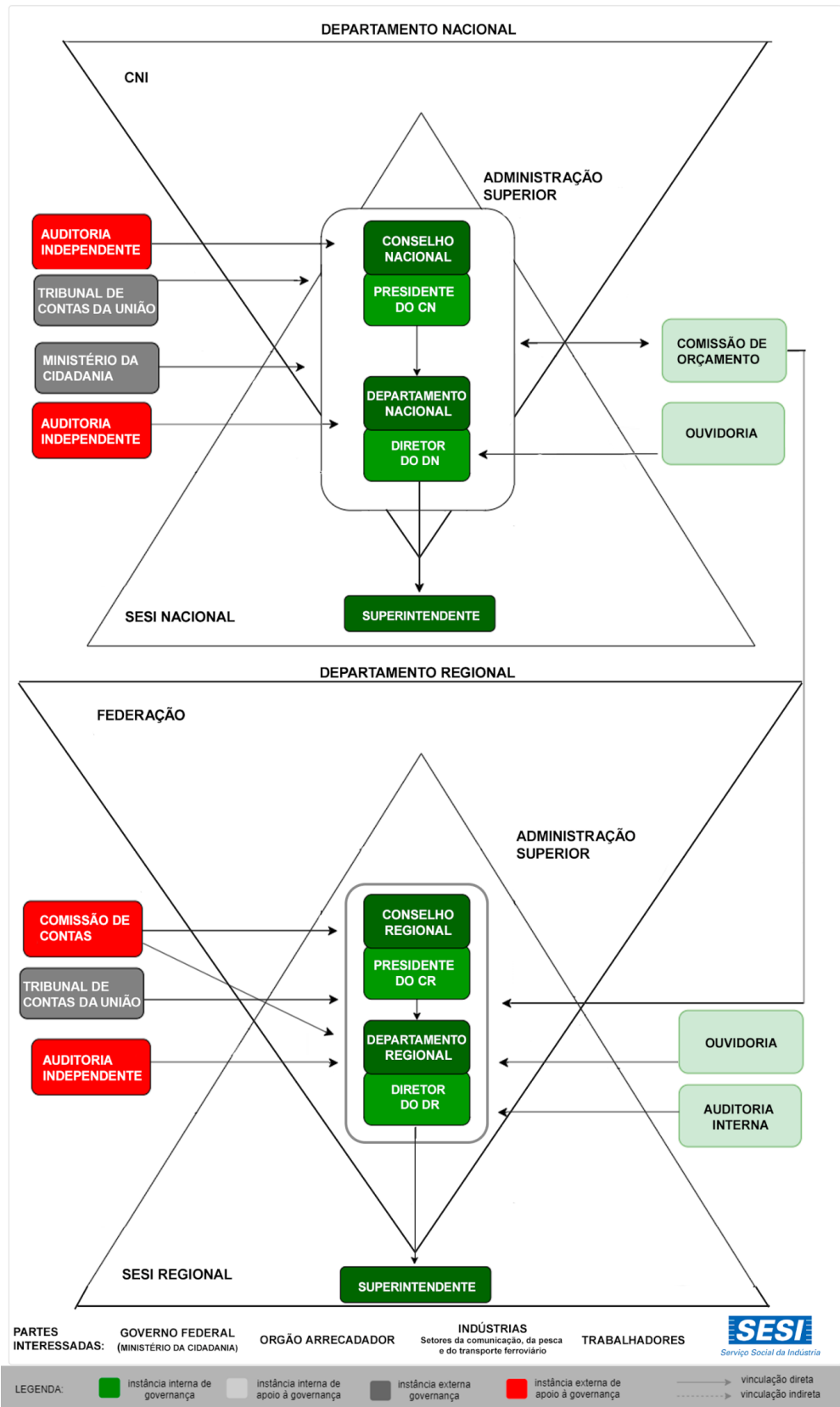
Com o objetivo de analisar as dimensões de Governança presentes no Projeto Manejo Clínico da COVID-19 foi obtida a estrutura de Governança Corporativa do SESI/CE evidenciada no Relatório de Gestão de 2019. Referido relatório é disponibilizado no Portal da Transparência da Entidade, e aponta a responsabilidade de cada órgão integrante das instâncias interna e externa de Governança, conforme Figura 1.

A instância interna de Governança é compreendida pelos órgãos regionais como Conselho, Presidência, Diretoria e Superintendência do SESI/CE, sendo responsáveis pela gestão estratégica e políticas do SESI/CE. Na instância interna de apoio à Governança encontra-se a Auditoria Interna e a Ouvidoria.

A gestão tática contempla as Unidades da Sede, também pertencentes à instância interna, responsáveis pelo desdobramento das estratégias em metas, serviços e diretrizes para as Unidades de Negócios. Já as Unidades Compartilhadas contemplam as áreas corporativas como suprimentos, contabilidade, financeiro, planejamento e orçamento responsáveis por apoiar os negócios e garantir que as estratégias traçadas atendam aos interesses das partes interessadas, exercendo o papel de elo entre agente e principal. Em seguida, estão as Unidades Operacionais, responsáveis pela coordenação e operação das atividades nas áreas de segurança, cultura, educação e saúde do SESI/CE.

Já nas instâncias externas de Governança, destaca-se o Departamento Nacional, órgão responsável por gerir e propor estratégias de atuação que são analisadas e aprovadas pelos Conselhos Regional e Nacional, como as linhas estratégicas do Projeto Manejo Clínico da COVID-19. Para garantir o *compliance*, as ações são sujeitas ao processo anual de prestação de contas, obedecendo aos normativos recomendados pelo TCU.

Figura 1 - Estrutura de Governança do SESI/CE



Fonte: elaborado pelos autores, com base no Relatório de Gestão do SESI Ceará (2019)

Segundo o Relatório de Gestão de 2019, o SESI/CE tem como objetivo em relação à sociedade, gerar ações com resultados para cidadãos, empresários, sindicatos e trabalhadores

da indústria. O propósito da entidade de atender às partes interessadas é verificado na apresentação da missão, visão e valores e estão relacionados ao planejamento estratégico, conforme Quadro 1.

Quadro 2 - Missão, visão e valores do SESI/CE

| Missão | Visão | Valores |
|--|---|--|
| Contribuir para o aumento da produtividade do trabalhador e para o incremento da competitividade da indústria do Estado do Ceará, por meio de soluções em educação e qualidade de vida | Ser referência no Estado do Ceará no fornecimento de soluções integradas de educação e qualidade de vida para o trabalhador, assegurando sua sustentabilidade com excelência de atuação reconhecida pela indústria. | Confiança é a base dos nossos relacionamentos e parcerias; Inovação para fomentar os melhores resultados; Integridade e honestidade orientam nossa conduta; Pessoas são a nossa inspiração; Busca incessante pela alta performance; O desenvolvimento é nosso maior propósito. |

Fonte: Relatório de Gestão do SESI/CE 2019.

Nesse sentido, com base na apresentação da estrutura de Governança Corporativa do SESI/CE e nos referenciais estratégicos retratados pela missão, visão e valores, foram verificadas nas ações do Projeto Manejo Clínico da COVID-19 as principais dimensões de Governança desde o planejamento até a execução.

O desenvolvimento do Projeto Manejo Clínico da COVID-19 segue as diretrizes estratégicas do SESI Departamento Nacional, entretanto, a iniciativa de escolher o plano e direcionar os recursos recebidos foi lastreada nas práticas de governança do SESI/CE. Nessa perspectiva, pode-se observar no processo de escolha de projetos, citado na sub seção 4.1, que as estratégias do regional estão alinhadas com o direcionamento dos Conselhos Nacional e Regional do SESI, à formulação de estratégias e programas do SESI em âmbito nacional, e ao Mapa estratégico da Federação das Indústrias no estado. Esta mobilização por parte das instâncias de Governança, acerca da priorização pela execução do projeto reforçam o princípio de responsabilidade corporativa diante do atual cenário de pandemia.

Pode-se verificar ainda, que a busca pela minimização do problema, a preocupação com a saúde e com o atendimento da sociedade, em geral, foram motivos que levaram a Governança do SESI/CE a implantar o projeto, buscando garantir os interesses dos *stakeholders*, de acordo com os objetivos estratégicos da instituição. A deliberação por parte da alta administração em prosseguir com o projeto fortalece as dimensões responsabilidade corporativa e equidade acerca da conduta adotada quanto às necessidades de apoiar o sistema de saúde não somente em prol dos contribuintes do SESI, mas também da sociedade em geral.

As ações do Projeto Manejo Clínico COVID-19 desenvolvidas por meio de atendimentos presenciais nas clínicas, teleconsultas e realizações de testes para identificar a quantidade de pessoas contaminadas, também foram decisões tomadas pela Governança do SESI/CE, assim como medidas para garantir a sustentabilidade, como a aquisição de testes à baixo custo no mercado, devido à adesão de metodologia de testes remotos.

Em relação à prestação de contas e à transparência do Projeto Manejo Clínico da COVID-19, há um processo formal, padronizado e com evidências de implantação das etapas do projeto, sendo utilizado sistema informatizado onde os dados são concentrados. Tal sistema possibilita o registro e posterior auditoria das etapas de submissão, aprovação, monitoramentos, entregas e prestação de contas, estando disponível a todas as instâncias de Governança. Segundo a Superintendente Regional do SESI CE, a consolidação dos dados e o registro de todas as etapas do projeto no SGF é uma forma efetiva de monitoramento, uma vez

que tanto as informações são lançadas como as evidências são anexadas, gerando rastreabilidade das ações, e viabilizando a avaliação de eficiência e eficácia de cada projeto.

Ainda, no empenho pela transparência das informações, toda a prestação de contas do projeto é submetida para análise da instância do SESI Departamento Nacional, compreendendo o envio de dados, evidências das ações executadas, contratos firmados, documentos fiscais e transações financeiras. Já no *website* do Sistema FIEC, composto pelas entidades FIEC, SESI, SENAI e IEL, é possível verificar a divulgação das informações de estratégias de enfrentamento da COVID-19, assim como o acompanhamento de indicadores do cenário como redução de casos, redução de óbitos, taxa de ocupação nas enfermarias e nas unidades de terapia intensiva, por meio de painéis de *dashboards* desenvolvidos pelo Sistema FIEC.

A observância aos princípios da transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa nas deliberações acerca do Projeto Manejo Clínico COVID-19 reforça a estrutura de Governança apresentada no Relatório de Gestão da entidade, e ressalta que essas dimensões de Governança são indispensáveis não somente ao contexto da COVID-19, mas também para a continuidade das atividades e no firmamento de parcerias e projetos.

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo analisar as dimensões de Governança presentes nas ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo SESI/CE durante a pandemia da COVID-19. A entidade SESI/CE foi selecionada por apresentar um papel importante na contribuição para o bem-estar social, assim como no desempenho do Projeto em atendimento às necessidades da sociedade frente à pandemia da COVID-19 no estado do Ceará. Nessa pesquisa foram utilizados tanto dados secundários extraídos do relatório de gestão publicado no portal da transparência da instituição, e documentos institucionais do Projeto Manejo Clínico da COVID-19 disponibilizados pela entidade, quanto dados primários alcançados nos esclarecimentos da Superintendente do SESI/CE, da Gerente de Saúde e Segurança na Indústria, e do Médico do Trabalho quanto aos fatos contemplados nesta pesquisa.

A investigação sobre o Projeto Manejo Clínico da COVID-19 do SESI/CE, compreende a origem e se estende aos resultados alcançados até o momento desta pesquisa, quando mais da metade das entregas do projeto já estavam realizadas, permitindo identificar as seguintes ações:

- a) a aplicação de testes de detecção de anticorpos para COVID-19 já estava acima de 90% de realização e forte controle de custos foi realizado, possibilitando acesso dos trabalhadores e seus dependentes aos testes com a segurança requerida, apesar do cenário de mercado inflacionado dos insumos de saúde;
- b) reuniões entre equipes técnicas do SESI Nacional e SESI Regionais de forma remota contribuíram para agilidade no desempenho das atividades, bem como para a definição e atualização de protocolos aplicáveis. Tendo em vista ser a COVID-19 uma doença nova, cujas pesquisas seguem em atualização, a elaboração, padronização e disseminação de protocolos possibilitou o atendimento em diversos locais do país com a mesma qualidade.
- c) consultas médicas, inclusive por teleatendimento, seguiram protocolos padronizados e disseminados entre as equipes das Unidades Operacionais, o que contribuiu em perpetuidade de ações, uma vez que as teleconsultas passaram a ser serviço do SESI CE, independente do projeto.

Em relação à evidenciação da efetiva participação da estrutura de Governança Corporativa do SESI/CE no Projeto Manejo Clínico da COVID-19, foi identificado:

- a) Direcionamento do SESI Nacional, o que aponta para elementos de estratégia, envolvendo os 26 Regionais, constatado por meio de documentos, regras e requisitos padronizados;
- b) Alinhamento entre as partes interessadas no Regional, levando o projeto a ser analisado por pessoas de áreas e níveis hierárquicos distintos; sendo, no entanto, todas as etapas registradas em um mesmo instrumento informatizado, gerando rastreabilidade;
- c) Otimização de recursos, gerando ganhos secundários do projeto para o mesmo público que deu origem à demanda;
- d) Responsabilidade corporativa, transparência e prestação de contas, desde a decisão da implantação e destinação de recurso financeiro, passando pelo controle de custos, até a transparência dos resultados por meio de prestação de conta;
- e) Práticas de auditoria estão previstas no processo, o que leva ao cumprimento do princípio de *accountability*.

Esses resultados confirmam os estudos de Luca et al. (2019), Crisóstomo, Carneiro e Gomes (2018), Bussler et al. (2016), Amarante, Deretti e Silva (2015), e Bordin e Pasqualotto (2013) que afirmam que governança e responsabilidade social estabelecem relações entre si acerca do desempenho e aprimoramento das práticas das organizações, continuidade do negócio e comportamento ético diante dos *stakeholders*.

Conclui-se que no Projeto Manejo Clínico da COVID-19 do SESI/CE estão presentes as dimensões Estratégia, Controle, Liderança às quais estão associadas às práticas de *accountability*, de transparência, responsabilidade corporativa, e equidade, o que assegura a complementaridade entre Governança e Responsabilidade Social. Notadamente, estas conclusões são limitadas por se tratar de um estudo de caso envolvendo apenas uma regional do SESI, por não haver escuta de outros envolvidos, bem como por se tratar de um projeto específico em uma conjuntura de pandemia. Como forma de ampliar análises e conclusões, recomenda-se, ainda, investigação de outros projetos do SESI, bem como das demais entidades do Sistema S e instituições de modo geral, levando em consideração as distintas realidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, A. Production, Information Costs, and Economic Organization. In: **The American Economic Review**. 1972.
- AMARANTE, J. G. M. C.; DERETTI, S.; SILVA, D. E. Governança corporativa e responsabilidade social corporativa: uma revisão sistemática dessa relação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 13, p. 123-140, 2015.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASKARI, M.; SADRABADI, A. N.; SHARIFABADI, A. M.; MIRFAKHRADINI, S. H. A Model for Corporate Social Responsibility Ranking on Iron ore Mining Companies in Yazd Province. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 3, p. 59-85, 2020.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: McMillan, 1932.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>. Acesso em: 14 mar. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 699/2016**. Plenário. Relator: Weder de Oliveira. Sessão de 30/3/2016. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/pesquisa/todas-bases/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%2520669%252C%2520de%25202016/%20?ts=1567992846757>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

BORDIN, D. P.; PASQUALOTTO, N. A importância da responsabilidade social empresarial para a sustentabilidade e o papel do Marketing Social. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 11, n. 2, p. 66-77, 2013.

BUSSLER, N. R. C.; SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; FROEMMING, L. M. S.; FERNANDES, S. B. V.; BUSSLER, E. **Responsabilidade Social e a Governança Corporativa: Caminhos para a Criação de Valor das Organizações**. In: Salão do Conhecimento: Ciência Alimentando o Brasil. Disponível em: <<https://www.unijui.edu.br/>>. Acesso em 26 set. 2020.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Economica*, Oxford, n. 4, p. 386-405, 1937.

CRISÓSTOMO, V. L.; CARNEIRO, C. M. B.; GOMES, L. A. S. Análise da evolução da adesão de empresas ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. v. 11, n. 2, p. 772-794, 2018.

FILHO, J. R. F. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: **Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, VIII, Panamá. Anales..., Panamá, 28-31 Oct. 2003.

GIORDANI, M. S.; SOSCHINSKI, C. K.; KLANN, R. C. Uso Corporativo de Mídia Social e a Responsabilidade Social Corporativa. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 3, p. 18-34, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. Óbitos por COVID-19. Disponível em: <<https://indicadores.integrasus.saude.ce.gov.br/indicadores/indicadores-coronavirus/obitos-covid>>. Acesso em 05 de set. 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the public sector: a governing body perspective**. In International public sector study nº 13., 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 29 Abr.2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Sistema de contas regionais**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticasnovoportal/economicas/contas-nacionais/9054-contas-regionais-do-brasil.html>>. Acesso em: 21 dez. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2015. Disponível em: <<http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2018.

INSTITUTO ETHOS. **Enfrentando a Pandemia com Responsabilidade Social: Guia para Empresas**. 2020. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/enfrentando-a-pandemia-com-responsabilidade-social-guia-para-empresas/>. Acesso em: 19 set. 2020.

JENSEN M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. In: **Journal os Financial Economics**. 1976. p. 305-360.

LUCA, J. M.; GÓIS, A. D.; LUCA, M. M. M.; MEDEIROS, J. T. Efeito da Responsabilidade Social Corporativa e da Governança Corporativa no Desempenho Empresarial no Setor de

Saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 16, n. 4, p. 63-83, 2019.

MALLIN, C. A. **Corporate governance**. 4th ed. Oxford-UK: Oxford University Press, 2013.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MELLO, G. R. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MORETTI, B. R.; KLANN, R. C. Práticas de Governança Corporativa Adotadas pelas Distribuidoras de Energia Elétrica. In: **Congresso UnB de Contabilidade e Governança**, 2017, Brasília.

QUEIROZ, S. G.; ESTENDER, A. C.; GALVÃO, M. **Responsabilidade Social: uma Estratégia para as Empresas se Destacarem no Mercado**. In: XI Simpósio de Excelência e Gestão Tecnológica, Resende - Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1002076.pdf>. Acessado em 20/09/2020.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). **Relatório de gestão**. 2019. Disponível em: <https://arquivos.sfiec.org.br/sesi-transparencia/files/files/Integridade/SESI_CE_Relatorio%20de%20Gestao%202019.pdf>. Acesso em 15 de ago. 2020.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). **Regulamento do Serviço Social da Indústria**. 2009. Disponível em: <https://conselhonacionaldosesi.org.br/wp-content/uploads/2016/09/Regulamento-do-SESI.pdf>. Acesso em 08 de ago. 2020.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

SCHROEDER, J.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de Responsabilidade Social e Esfera Pública: um Debate Sobre Stakeholders e Dimensões Sociopolíticas de Ações Empresariais. **Revista de Administração Pública**, v.45, n.2, pp.435-458.

SISTEMA FIEC. **Boletim econômico do coronavírus**. Disponível em: <<https://www1.sfiec.org.br/observatorio-da-industria/coronavirus>>. Acesso em 05 de set. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** [recurso eletrônico]/ Robert K. Yin; [tradução: Cristhian Matheus Herrera]. – 5.ed – Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZORZAL, L.; RODRIGUES, G. M. Disclosure and transparência no setor público: uma análise da convergência dos princípios de governança. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 113-146, 2015.