

Governança nas Organizações da Sociedade Civil (OSC): uma questão de sustentabilidade.

CLEANE RAMOS PAULINO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

RUTH CARVALHO DE SANTANA PINHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Governança nas Organizações da Sociedade Civil (OSC): uma questão de sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham um importante papel na sociedade, em relação à oferta de serviços relacionados à saúde, educação, cultura, cidadania, geração de emprego e renda, além de atender demandas de primeira necessidade, por meio de ações de assistência social, bem como atuam em outras lacunas deixadas pelo Estado. Essas organizações apresentam um histórico de luta, evolução e fortalecimento e têm crescido de forma expressiva nos últimos anos, com destaque para o ano corrente, 2020, onde tem atuado com protagonismo com ações de combate e minimização dos efeitos da pandemia do coronavírus.

Segundo o relatório do Instituto Brasileiro de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), divulgado em 2018, um dos relatórios mais completos e recentes sobre as Organizações da Sociedade Civil (OSC). Até este período, existiam 820 mil OSCs no Brasil, com movimentação de riquezas correspondentes a cerca de 1,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, distribuídas em todas as regiões do Brasil. Salienta-se que essas organizações, empregaram formalmente três milhões de pessoas, e receberam aproximadamente R\$ 118 bilhões de reais de recursos federais entre 2010 e 2018, para a execução de projetos voltados aos mais diversos temas, territórios e públicos. Observa-se na pesquisa que todos os municípios do país possuem pelo menos uma OSC e que, do total mencionado de OSCs, foi identificada a participação de 7.114 entidades classificadas como OSCIP (LOPEZ, 2018; IBGE, 2018).

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ou simplesmente OSCIP, é uma certificação dada às organizações com fins não econômicos que se enquadram nos requisitos da Lei 9.790, de 23 de março de 1999. Essa lei é considerada o marco regulatório do Terceiro Setor no Brasil, pois visa ao crescimento priorizando a transparência e prestação de contas, destacando o papel dos conselhos, da auditoria externa e das boas práticas de governança para reduzir os conflitos de interesse e aumentar a credibilidade nas organizações que compõem esse setor (FERRAREZI; REZENDE, 2002; MACHADO, 2011).

Em relação a Governança, é uma ampla área de pesquisa envolvendo finanças, economia e direito, orientada pela Teoria da Agência, a qual aborda a visão contratual da firma (empresa) e reforma o problema clássico de quem monitora o monitor; bem como pela Teoria dos *Stakeholders*, na qual a premissa básica é a que os gestores devem administrar as organizações com o objetivo de equilibrar os interesses dos *stakeholders* (SILVEIRA, 2015). As questões centrais dessa área de pesquisa envolvem, principalmente a gestão das organizações de diversos segmentos e a forma como conduzem os interesses do principal, sejam acionistas, proprietários, associados entre outros, no que diz respeito à geração de valor para esses e para os demais *stakeholders* (partes relacionadas).

Atentas às previsões legais, e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 (ODS), e em resposta aos relatos e suspeitas de corrupção e desvio de finalidade de recursos, as OSCs intensificam o processo de profissionalização e a busca de instrumentos de gestão, como condição essencial de sobrevivência e de sustentabilidade, observando a necessidade de divulgar de forma honesta e transparente sua atuação, com vistas a ampliar seu leque de parceiros e financiadores da causa (SILVA, 2010; LENGELER; CRUZ; JACOBSEN, 2017).

No que diz respeito às dificuldades relacionadas a sustentabilidade e a sobrevivência das OSCs, em pauta a captação de recursos, essa se agravou em meados da década de 1980, com a abertura política e econômica de países do leste europeu e o agravamento das crises sociais no continente africano. Com isso, parte significativa dos recursos internacionais foi

redirecionada para programas de desenvolvimento dessas regiões. Desde então, as organizações internacionais passaram a atuar com maior rigor na seleção das OSCs e dos projetos financiados, exigindo eficiência, eficácia e efetividade organizacional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação de atividades e prestação de contas, tornando os recursos internacionais para financiamento de projetos locais, cada vez mais escassos (ASHOKA, 2001; BNDES, 2001).

Marques et al. (2015), afirmam que a falta de transparência e o não atendimento às normas, são as principais causas apontadas pelos doadores e financiadores, como possibilidade de comprometimento da captação de recursos por essas entidades. Assim, faz-se necessário criar mecanismos que demonstrem, com transparência, como são aplicados os recursos captados por estas instituições. Frente a esses desafios, com o intuito de ampliar a captação de recursos, as organizações do terceiro setor vêm introduzindo no conjunto de suas ações a transparência e a democracia no processo de Governança (SANTOS; MENDES; FÉRRAN, 2015).

Diante dos desafios enfrentados pelas OSCs para manter a sustentabilidade dos projetos socioambientais decorrentes principalmente das dificuldades da captação de recursos, tem-se como problema de pesquisa: investigar como a adoção dos princípios de governança, prestação de contas e transparência, podem influenciar na sustentabilidade das OSCs de Fortaleza (CE) certificadas como OSCIPs?

Para responder ao problema de pesquisa tem-se com objetivos do estudo: i) analisar se as OSCs de Fortaleza (CE), com certificação de OSCIP, adotam os princípios de governança; ii) apresentar como a adoção dos princípios de prestação de contas e transparência podem influenciar positivamente na captação de recursos, e por sua vez, na sustentabilidade dessas organizações.

Embora se tenha registro de pesquisa sobre as mais variáveis temáticas relacionadas as organizações do terceiro setor, ainda se observam lacunas de pesquisas concernentes às práticas e princípios de Governança adotadas pelas OSCIPs. O trabalho dos autores Ávila e Bertero (2016), aborda que se tem estudado sobre governança para o terceiro setor, com ênfase para a verificação de relações de coletividade e o tratamento de problemas de agência existentes entre gestores de organizações de terceiro setor e doadores. Já os autores Silva et al. (2015), destacam que a academia requer novas investigações, abordando outras questões que possam contribuir para ampliar o conhecimento e a melhoria do sistema de governança das organizações caracterizadas como OSCIPs.

Com base no que foi apresentado e tendo como pressuposto que adoção de práticas de governança potencializa um comportamento ético e confiável da entidade como um todo, ao mesmo tempo que contribui para o atingimento eficiente do desempenho social e, portanto, para a continuidade do apoio dos *stakeholders* e consequente, para a perenidade da OSCs. Esta investigação se justifica pelas lacunas de pesquisas indetificadas e pela ausência de pesquisas com essa abordagem, sendo fundamentada na relevância dessas entidades para a sociedade e pelo potencial de contribuição para o desenvolvimento e conhecimento dessa temática, sendo útil para pesquisadores, estudiosos, sociedade, financiadores e doadores da causa das terceiro setor e gestores engajados nesse segmento de atuação.

Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa pode ser caracterizada como predominantemente quantitativa, descritiva e bibliográfica. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário estruturado, com quatro blocos, direcionado aos gestores das OSCIPs do Município de Fortaleza (CE).

Este estudo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda apresenta o referencial teórico, subdividido em duas subseções, a saber: a primeira apresenta a base teórica sobre a governança nas OSCIP, em seguida aborda questões de sustentabilidade e captação de recursos. A terceira seção, apresenta a metodologia de pesquisa.

Já a quarta e quinta seção demonstram as discussões e conclusões dos resultados da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda a base teórica que fundamenta a pesquisa no que diz respeito à estrutura de governança aplicada as OSCIPs, com destaque aos princípios de governança de prestação de contas e transparência. Apresenta, ainda, a base teórica que versa sobre sustentabilidade e captação de recursos aplicadas a essas organizações.

2.1 Governança nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

Essa temática não é recente, mas vem ganhando espaço nas organizações de diversos segmentos e sendo amplamente discutida, devido aos eventos ocorridos nas últimas décadas, tanto no mundo como no Brasil. Tem sido fruto de amplas discussões que identificam a necessidade de se pensar como melhor governar, direcionar e monitorar as organizações, possibilitando maior transparência no processo decisório.

A governança corporativa converte princípios básicos em recomendações objetivas, por meio das boas práticas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando o acesso a recursos financeiros e não financeiros e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015).

De acordo com o Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais, o aprimoramento da Governança é um esforço contínuo que, no Brasil, não findou com a lei das OSCIP (Lei nº. 9.790 de 1999). É preciso expandir as boas práticas de governança para todas as organizações da sociedade civil, estabelecendo assim as bases do que poderá ser o sistema de autorregulação do terceiro setor. Os principais agentes dessas organizações, sejam financiadores ou executores de projetos, podem e devem adotar práticas que sirvam de exemplo para os demais, reforçando a legitimidade do setor (IBGC, 2016).

No que diz respeito a Lei nº 9.790 de 1999, esta “dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de Interesse público, institui e disciplina o termo de parceria, e dá outras providências” (BRASIL, 1999). Determina, ainda, que as OSCIPs observem práticas de governança, fundamentadas em princípios, tais como: princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência.

A referida lei prevê a obrigatoriedade da adoção de mecanismos de controle e prestação de contas, previstos no artigo 4º a saber: “a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório”, bem como a constituição de “conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade” (BRASIL, 1999; DE CASTRO, 2016, p.1021).

Versa, ainda, que a prestação de contas ocorre por meio de relatório específico e das demonstrações contábeis, que devem seguir rigorosamente as Normas Brasileiras de Contabilidade, bem como passarem pela avaliação de Auditoria Independente. Essas organizações também possuem o dever de dar ampla publicidade à sociedade e aos órgãos fiscalizadores dos documentos que deram origem, e encerramento aos termos de parceria e dos relatórios de prestação de contas (BRASIL, 1999).

Com o objetivo de fortalecer e incentivar ainda mais a transparência, entrou em vigor, desde 16 de maio de 2012, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), que regulamentou o direito constitucional de todo cidadão ter acesso às informações públicas. Para isso, criou mecanismos que possibilitam a qualquer pessoa física ou jurídica o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades, a partir de prazos razoáveis determinados, sem necessidade de apresentar motivação prévia (LOPES; STORTO, REICHER, 2019).

Acresce-se a lei federal nº 12.846, de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção que vem compor o chamado sistema legal de defesa da moralidade. No artigo 1º, a lei delimita o próprio objeto, qual seja a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira (DE CASTRO, 2016; BRASIL, 2013).

A lei anticorrupção habilitou autoridades administrativas a aplicarem multas a empresas e OSC que pratiquem atos ilícitos contra a administração pública no Brasil ou no exterior, que podem variar de 0,1% a 20% do faturamento bruto anual da organização, ou entre R\$ 6 mil e R\$ 60 milhões, quando inviável a utilização do primeiro critério.

Logo depois, em 2014, foi aprovada a Lei nº 13.019/2014, chamada de Marco Regulatório das OSCs, alterada pela Lei nº 13.204/2015, que surgiu para reforçar as ferramentas de transparência e de democratização no acesso de editais públicos, aumentando o controle público e social sobre as parcerias entre o Estado e as OSCs (AGUERRE, 2019).

Segundo Lopes, Storto e Reicher (2019), a lei instituiu obrigações que valorizam as organizações e atendem às demandas de combate à corrupção, com regras de transparência ativa obrigatória e de aprimoramento de controles para parcerização, com deslocamento dos controles, que deixaram de ser puramente de meios e passaram a ser prévios e de resultados.

A conformidade para as OSCIPs no Brasil não só garante a verificação do cumprimento da legislação, mas também o seu fortalecimento institucional. Desta forma, conhecer e implantar os princípios de governança na cultura organizacional, contribui para a sustentabilidade dos projetos socioambientais realizados pelas OSCIPs e por sua vez com a perenidade dessas organizações.

Acerca dos princípios de governança, o Relatório de Cadbury elenca três, que posteriormente foram adotados por códigos de todo o mundo: transparência, integridade e prestação de contas (SILVEIRA, 2015). Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) adota e recomenda em seu código de boas práticas de governança quatro princípios básicos, que são difundidos no Brasil, conforme Quadro 01.

Quadro 01 - Princípios da Governança Corporativa segundo o IBGC.

Princípios	Descrição
Transparência (<i>disclosure</i>)	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
Equidade (<i>stakeholders</i>)	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas (<i>accountability</i>)	Os agentes de Governança 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 dos seus papéis.
Responsabilidade Corporativa (<i>compliance</i>)	Os agentes de Governança 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 (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazo.

Fonte: Adaptado de IBGC (2015).

Os princípios básicos de governança permeiam as organizações com e sem fins lucrativos, em maior ou menor grau, tendo em vista a própria definição de cada princípio. Os princípios de prestação de contas e transparência, por exemplo, possuem práticas requeridas na lei das OSCIPs, conforme mencionado nos parágrafos anteriores.

Com base na OCDE (2004) ser transparente é evidenciar tempestivamente informações qualitativas e quantitativas de forma clara, sejam informações financeiras ou não, relevantes e compreensíveis para os usuários possam tomar decisões entendendo os riscos e as atividades organizacionais, evitando possíveis erros ou perdas, mesmo que a organização ponha em risco sua posição perante a concorrência. Desta forma, entende-se que os princípios de prestação de contas e transparência são integrados, pois a “prestação de contas é um instrumento de transparência no processo de gestão de uma organização, podendo ocorrer de forma compulsória ou voluntária” (GIMENES, 2010, p. 137).

Neste sentido, as OSCIPs recebem subvenções, repasses e doações tanto de pessoas físicas quanto jurídicas, bem como de órgãos públicos, para manutenção de suas ações sociais. Ao prestar contas sobre a aplicação de seus recursos, a entidade demonstra seriedade de suas ações à comunidade, conquistando a confiança e fidelidade, além de atrair novos contribuintes (SCHULZ; SILVA; SILVA, 2017).

Levando em consideração o aspecto compulsório da prestação de contas, ser transparente é muito mais uma postura da empresa. É a vontade de compartilhar informações relevantes para os usuários internos e externos, para que esses possam tomar as melhores decisões.

Ademais os princípios e práticas de boa Governança, sucintamente apresentados e sugeridos nas leis retromencionadas, visam à necessidade de implementar mecanismos de transparência, controle e prestação de contas, internos e externos, que possam permitir uma gestão profissionalizada e aderente às leis que regulam as OSCIPs, atenuando a assimetria informacional e diminuindo os problemas de agência, bem como fortalecendo a imagem dessas entidades, viabilizando a manutenção e captação de recursos e, por conseguinte, a sustentabilidade dessas organizações.

Na Legislação aplicada às OSCIPs, observa-se o alto nível de obrigações a serem atendidas por essas organizações, o que representa um risco de conformidade com grande impacto, uma vez que se deixarem de cumprir algum requisito previsto em lei ou objeto do termo de parceria, poderá ser desqualificada da condição de OSCIP ou ainda não ter as contas aprovadas pelos órgãos competentes. Desta forma, a adoção dos princípios e das práticas de governança podem mitigar o risco mencionado e prover garantia razoável de sua perenidade.

Fica evidente que “atender de forma coesa ao marco regulatório das OSCs, especialmente quando mantêm parcerias com o poder público, demanda a introdução e aperfeiçoamento dos princípios de governança, sempre de acordo com a realidade da atividade desempenhada” (DE CASTRO, 2016, p.1022). Assim, cabe às OSCIPs implantar uma estrutura de Governança coerente com o porte e as atividades da entidade, de forma a assegurar o atendimento às recomendações legais e as boas práticas de Governança, porém, de maneira sustentável.

2.2 Sustentabilidade e Captação de Recursos

A sustentabilidade nas organizações não é pauta recente, porém, têm ganhado espaço e força nos últimos anos, fomentadas pelas exigências de uma moderna sociedade que demanda por novos padrões de produção e consumo. Em linha com as expectativas e anseios dessa sociedade contemporânea, a temática do desenvolvimento sustentável tem, gradativamente, sido eixo norteador de grandes reuniões mundiais (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020).

Alinhado a essas discussões, em setembro de 2015, durante a realização da 70ª Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), líderes de governo e de estado aprovaram consensualmente a nova agenda para o Desenvolvimento Sustentável, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a serem trabalhados entre 2015 e 2030, denominada na oportunidade de Agenda 2030.

Atuando em linha com as questões de sustentabilidade a nível global, as organizações do terceiro setor vêm atuando como instrumento para atingir os ODS, uma vez que possuem como atividades fins o combate a fome e pobreza; a promoção da saúde e bem estar; o desenvolvimento e o acesso a educação; cidadania; emprego e renda; redução das desigualdades sociais; e a preservação da vida, seja essa de pessoas ou do meio ambiente, entre outras atividades diretamente ligadas aos ODS. Além de buscam atender ao objetivo 16 - Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, que objetiva proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

Acrescenta-se o fato dessas organizações se preocuparem ainda com a própria sustentabilidade dos projetos em que atuam bem como da instituição, dado as dificuldades enfrentadas. De acordo com Marques, Santos e Aragão (2020), contribuir para a sustentabilidade está além do desenvolvimento de ações pontuais e isoladas. O desenvolvimento sustentável precisa fazer parte da estratégia da instituição. Dessa forma, a necessidade de uma gestão estratégica voltada para eficiência e alinhada às dimensões da sustentabilidade torna-se uma premissa para as organizações. Acresce, ainda, que a gestão estratégica é a definição do caminho que a instituição deve percorrer para o alcance dos seus objetivos. Esses, por sua vez, almejam o cumprimento da missão e alcance da visão, e são construídos por meio de instrumentos de planejamento estratégico.

Vinculado a gestão estratégica e sendo parte do planejamento estratégico, a sustentabilidade, considerando a dimensão econômica e financeira, ganha destaque nas OSCIPs uma vez que necessitam diretamente da captação de recursos para garantir a execução dos projetos socioambientais.

Marques, Santos e Aragão (2020, p. 17) aborda as dimensões da sustentabilidade como sendo:

A ambiental, a econômica e a social, conhecidas como triple bottom line, conceito inserido por Elkington (1997), cuja tradução para o português apresenta-se como a “linha dos três pilares” ou “tripé da sustentabilidade”. Apesar do reconhecimento de outras dimensões da sustentabilidade, o triple bottom line constitui uma forte classificação na literatura. O autor defende que a disseminação da sustentabilidade em uma organização se dá, principalmente, pelo seu capital econômico, como um fator produtivo que reúne os capitais financeiros, físico, humano e intelectual; capital social que contemple ações de qualidade de vida e responsabilidade social; e capital natural representando a riqueza que sustenta os ecossistemas e seus recursos, sejam renováveis ou não-renováveis.

Seguindo na dimensão econômica e financeira as OSCIPs precisam definir e implantar estratégias de captação de recurso para garantir a sustentabilidade da entidade. Missão nada fácil uma vez que as demandas sociais aumentam e os recursos diminuem.

O ingresso de recursos para as organizações do terceiro setor vindos do exterior tem se reduzido bastante nos últimos anos, tendo em vista os interesses das fundações internacionais no Brasil estarem caindo cada vez mais, principalmente devido a outros focos de atenção, como a Ásia, a África e o Leste Europeu (LEGLER; CRUZ; JACOBSEN, 2017). Diante desse cenário, essas organizações foram levadas a buscar alternativas para sua sustentabilidade, iniciando uma tendência de geração de suas fontes próprias de recursos (SILVA, 2010).

Frente as dificuldades apresentadas, sobretudo com a diminuição do financiamento estatal e da cooperação internacional e com o aumento das demandas sociais, principalmente

em razão da insuficiência de políticas públicas no âmbito social ou mesmo do aumento demográfico. Essas organizações agora se veem obrigadas a buscar outras fontes que possam financiar suas ações. Assim, têm se articulado, desenvolvendo redes de relacionamento, com o objetivo de aperfeiçoar os recursos financeiros e ampliar a possibilidade de obtê-los, para além das doações individuais e da cooperação internacional (MONTE, 2004).

Reforçando o papel da Governança no processo de captação de recursos, instituições, tais como Banco Mundial (BIRD), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Organização das Nações Unidas (ONU), têm a prática de repassar recursos para financiar projetos sociais (MATIAS, 2012), escolhendo os projetos e as entidades executoras, a serem contempladas com os recursos, a partir de critérios pré-definidos em cada instituição, incluindo práticas de governança. Ademais, os executores devem prestar contas sobre os gastos e resultados dos projetos, afinal, os financiadores necessitam de informações para decidir sobre uma nova concessão de recursos (CUNHA; PEREIRA, 2012).

3 METODOLOGIA

O estudo pretende responder ao problema de pesquisa, a partir do delineamento apresentado, cujo objeto é de natureza exploratória e descritiva, com abordagem dos dados predominantemente quantitativa, realizada mediante aplicação de pesquisa bibliográfica e por meio de acesso a dados primários com aplicação de *survey*.

O estudo foi realizado por meio de um censo entre as 46 OSCIPs de Fortaleza (CE), aptas a participarem da pesquisa, obtendo-se 20 respostas, o que representa 43% da população definida. Embora o pesquisador esperasse mais respostas, as dificuldades no acesso a essas entidades decorrentes da pandemia do Coronavírus, potencializaram as dificuldades naturais enfrentadas no ambiente de pesquisa.

A coleta dos dados se deu por meio da aplicação de questionário *online*, utilizando como ferramenta o sistema *Google Docs*, aplicado durante o período de 01/07/2020 a 20/08/2020, tendo como respondentes um membro da alta ou média gestão das organizações, exceto os casos de delegação realizado por este a outra pessoa que julgou ter mais informações.

O referido questionário está subdividido em três partes contendo perguntas objetivas. A primeira parte, possui a apresentação da pesquisa, seguida de cinco perguntas destinadas a coleta dos dados dos respondentes (a). Já a segunda parte, possui nove perguntas destinadas a coleta dos dados relacionados à organização, e a terceira e última parte, possui quatro questões, como objetivo de coletar as informações sobre os principais de governança, adotados por essas organizações. Essa última, foi fundamentada no Código de Boas Práticas de Governança do IBGC (2015), e possui níveis de avaliação para cada pergunta que variam da seguinte forma: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo, nem discordo; (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente.

A análise dos dados coletados ocorreu por meio da estatística descritiva (frequência, média, mediana, moda e desvio padrão) e estatística inferencial a partir de testes não-paramétricos (teste de Wilcoxon, teste de Friedman e *post hoc* de Friedman). Os dados foram tabulados e calculados, por meio do Software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS (versão 22), analisados e comparados entre as organizações pesquisadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, obtidos mediante análise do questionário aplicado, com o intuito de atender aos objetivos geral e específicos, bem como responder ao problema de pesquisa.

4.1 Apresentação do perfil dos respondentes e das OSCIPs pesquisadas

Os respondentes da pesquisa, de acordo com a distribuição de frequência acumulada, encontram-se na faixa etária entre 21 a 50 anos (60%), seguidos da faixa de 51 a 60 anos (30%) e mais de 61 anos (10%). Destaca-se que 90% deles possuem nível superior completo ou pós-graduação, 5% superior incompleto, e apenas 5% cursaram o ensino médio (colegial), o que demonstra respondentes experientes, do ponto de vista da idade, e com boa qualificação.

Alinhado com o objetivo da pesquisa, o questionário foi respondido em 85% dos casos por pessoas que ocupam cargos entre a alta (diretoria e presidência) e média gestão (gerentes, supervisores e coordenadores). As três exceções (15%) são casos de delegação, pelo que foi informado à pesquisadora que a resposta seria realizada por pessoa designada, com conhecimento necessário para responder as perguntas listadas no questionário.

Em relação ao tempo de OSCIP dos respondentes, observa-se que 50% deles trabalham na entidade há mais de dez anos, 35% estão na entidade entre cinco e dez anos, e 15% entre dois a cinco anos, demonstrando conhecimento acerca dessas organizações.

No que diz respeito ao perfil das OSCIPs pesquisadas, 17 informaram que são constituídas como associação e três como fundação. Atuam em sua maioria (60%) há mais de 15 anos, e 25% destas, atuam entre cinco e dez anos.

Destaca-se que essas entidades realizam atividades no âmbito municipal (32%), regional (21%), estadual (29%), nacional (12%) e internacional (6%), atuando com projetos diversificados, evidenciado pela frequência acumulada das respostas entre um a dez projetos (80%), bem como pelas respostas relacionadas às áreas de atuação.

As OSCIPs pesquisadas possuem, na grande maioria, até 50 empregados (90%), sendo apurado que 5% registram entre 2001 e 5.000 empregados, e 5% acima 5.000. O baixo número de empregados pode estar relacionado à força de trabalho complementar realizada pelo voluntário, comum nessas instituições.

Em relação aos recursos financeiros dessas entidades, 40% delas realizam suas atividades com menos de R\$ 500.000,00 por ano, 15% registram recursos na faixa de R\$ 500.001,00 a R\$ 1.000.000,00, 30% de R\$ 1.000.001,00 a R\$ 5.000.000,00 e 15% das instituições recebem mais de R\$ 50.000.000,00 por ano. A origem dos recursos informados é diversificada, porém a maioria registrou que recebem doações de pessoas físicas (22,2%) e jurídicas (15,5%), porém apenas 6,3% recebem recursos de agências internacionais, conforme apresentado na Tabela 01.

Tabela 01 - Fontes de recursos financeiros das OSCIPs

Fontes de recursos financeiros	f	f%
Doações de pessoas físicas	14	22,2%
Doações de pessoas jurídicas	11	17,5%
Termos de parceiras e/ou convênios com órgãos públicos	11	17,5%
Empresas, fundações ou institutos empresariais	9	14,3%
Contribuições de associados	8	12,7%
Comercialização de produtos e serviços	6	9,5%
Agências internacionais de cooperação	4	6,3%
Total	63	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Uma vez apresentado o perfil dos respondentes e das OSCIPs pesquisadas, a subseção a seguir irá abordar os princípios adotados e a relação desses com a sustentabilidade dessas organizações.

4.2 Análise da adoção dos Princípios de Governança pelas OSCIPs de Fortaleza (CE)

Fundamentado no Código Brasileiro de Governança Corporativa do IBGC (2015), o questionário contemplou um bloco de quatro perguntas (Bloco III), objetivando coletar a percepção dos respondentes das OSCIPs de Fortaleza (CE) acerca da aplicação dos princípios de Governança. Os princípios são: transparência (1); equidade (2); prestação de contas (3) e responsabilidade corporativa (4). A percepção dos participantes da pesquisa pode ser observada Tabela 02.

Tabela 02 – Estatística Descritiva: princípios de Governança

Estatística Descritiva	Princípios de Governança			
	Princípio 01	Princípio 02	Princípio 03	Princípio 04
N	20	20	20	20
Média	4,30	4,85	4,95	4,75
Desvio Padrão	1,03	0,49	0,22	0,55
Coefficiente de Variação	23,98%	10,09%	4,52%	11,58%
Mínimo	2,00	3,00	4,00	3,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00
Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00
1º Quartil	4,00	5,00	5,00	5,00
3º Quartil	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	5,00 (n=12; 60% dos dados)	5,00 (n=18; 90% dos dados)	5,00 (n=19; 95% dos dados)	5,00 (n=16; 80% dos dados)

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Destaca-se que a média mais alta, 4,95, foi observada para o Princípio 03 – Prestação de Contas, que discorre sobre as boas práticas das organizações no processo de prestação de contas. Para este princípio, também foi verificado o menor valor para o coeficiente de variação, 4,52%, indicando baixa dispersão dos dados em torno da média apresentada. Ainda acerca deste princípio, a moda estatística, que aponta a resposta que mais se repetiu entre os respondentes, atingiu 95% dos dados com o valor máximo da escala, totalizando 19 respondentes, e somente um participante apresentou o peso 4 da escala, conclusão propiciada pelo valor mínimo para o princípio 03 presente na Tabela 02.

Ainda acerca dos dados da Tabela 02, a menor média de respostas (4,30), foi observada no princípio 01- Transparência, que diz respeito à disponibilização das informações das OSCIPs às partes interessadas, além daquelas obrigatórias por força de lei. Para o princípio 01 também foi verificada a maior dispersão dos dados em torno da média, visto o coeficiente de variação, razão entre o desvio padrão amostral e a média, de 23,98%. A amplitude no valor de 3 (diferença

entre o mínimo e o máximo) no peso das respostas para o Princípio 01, a maior entre os quatro princípios avaliados, corrobora com a conclusão acerca da dispersão dos dados.

Importante observar as medidas de posição presentes na Tabela 02. A mediana, por exemplo, medida estatística que é menos sensível a outliers, totalizou o valor 5 (valor máximo na escala adotada) para todos os princípios de governança pesquisados nas OSCIPs.

Dando continuidade à identificação da aplicação dos princípios de Governança nas OSCIPs de acordo com o IBGC, adotou-se o Teste de Friedman, para detectar se as diferenças observadas nas médias apresentadas na Tabela 02 são estatisticamente significativas, indicando se há predomínio na aplicação de determinado princípio de governança, por parte das OSCIPs de Fortaleza (CE).

O Teste de Friedman é um teste para comparação de médias de amostras relacionadas quando há k-variáveis dependentes. Field (2011) indica que o Teste de Friedman é do tipo não-paramétrico, utilizado para testar diferenças quando há mais de duas condições e os mesmos indivíduos contribuíram para todas as condições na pesquisa, como ocorre neste trabalho, visto que há quatro variáveis e os participantes da pesquisa contribuíram para todas as variáveis.

As hipóteses para o teste de Friedman são as listadas abaixo. Para esta pesquisa, considera-se o nível de confiança de 95%, significância de 5%: i) Hipótese nula (H0): as distribuições das variáveis testadas são a mesma, portanto, não há diferenciação entre as médias. Será aceita, caso o p-value apresente-se maior que 0,05; ii) Hipótese alternativa (H1): indica que há diferença estatisticamente significativa entre as médias das distribuições, ou seja, as médias das variáveis testadas são diferentes, havendo argumentos suficientes para sua aceitação caso o p-value apresente-se menor que 0,05.

A média dos postos para cada um dos princípios de governança se encontram disponíveis na Tabela 03.

Tabela 03 - Teste de Friedman: princípios de Governança

Princípios de Governança	Postos de média
Princípio 01	2,00
Princípio 02	2,73
Princípio 03	2,78
Princípio 04	2,50

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na Tabela 04, apresenta-se o valor da estatística de testes (Qui-quadrado), além da significância estatística (p-value; Significância Sig.).

Tabela 04 - Teste de Friedman: estatística de teste princípios de Governança.

Item	Estatísticas de Teste
N	20
Qui-quadrado	14,5645
Df	3
Significância Sig.	0,002

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Por meio dos resultados do Teste de Friedman, verifica-se que a aplicação dos princípios de governança não encontra equivalência nas OSCIPs de Fortaleza (CE), [$\chi^2(3) = 14,5645$; p-

value < 0,05], ou seja, diferem estatisticamente de forma significativa. Portanto, com o nível de significância de 5%, há argumentos suficientes para rejeitarmos a hipótese nula do Teste de Friedman.

Assim, na sequência, é aplicado o teste *post hoc* para comparação das médias em pares, a fim de verificar onde há diferença estatisticamente significativa na aplicação dos princípios de governança. Conforme Field (2011, p. 322), “testes *post hoc* consistem em comparações em pares, planejadas para comparar todas as diferentes combinações dos grupos sendo testados.” Os resultados do teste resumem-se na Tabela 05.

Tabela 05 - Teste de *post hoc* de Friedman: comparações múltiplas da média dos princípios.

Amostra1 - Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.	Decisão
Princípio 01-Princípio 04	-0,500	0,408	-1,225	0,221	1,000	Aceitar a Hipótese nula
Princípio 01-Princípio 02	-0,725	0,408	-1,776	0,076	0,455	Aceitar a Hipótese nula
Princípio 01-Princípio 03	-0,775	0,408	-1,898	0,058	0,346	Aceitar a Hipótese nula
Princípio 04-Princípio 02	0,225	0,408	0,551	0,582	1,000	Aceitar a Hipótese nula
Princípio 04-Princípio 03	0,275	0,408	0,674	0,501	1,000	Aceitar a Hipótese nula
Princípio 02-Princípio 03	-0,050	0,408	-0,122	0,903	1,000	Aceitar a Hipótese nula

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Destaca-se que cada linha da Tabela 05 testa a hipótese nula de que as distribuições são as mesmas, e, portanto, os pares de médias são iguais. Para fins de comparação com o nível de significância adotado (0,05), deve-se verificar a coluna “Sig. Aj.”, que indica o p-value ajustado pela correção de Bonferroni, método estatístico adotado quando há comparações múltiplas, para garantir que o Erro Tipo I acumulado ficará abaixo do limite estabelecido pelo nível de significância. Assim, a coluna “Sig. Aj.” é o p-value multiplicado pela quantidade de comparações utilizadas, que, neste caso, é igual a 6. Rejeita-se a hipótese nula, caso o p-value ajustado (Sig. Aj.) apresente-se menor que 0,05.

Apesar de a rejeição da hipótese nula no teste de Friedman, constatada nos parágrafos anteriores, analisando a Tabela 05 com as comparações múltiplas em pares, verificou-se que o *post hoc* não detectou diferença nas distribuições, não havendo argumentos suficientes para rejeitar a hipótese nula em todas as comparações apresentadas. Desta forma, falha-se em rejeitar a hipótese nula, aceitando que as distribuições do nível de aplicação se equivalem entre os quatro princípios de Governança nas OSCIPs de Fortaleza (CE).

Tendo como base as medianas destacadas na estatística descritiva acima, seguiu-se com a aplicação do teste de Wilcoxon para 01 amostra, a fim de iniciar a investigação se as OSCIPs de Fortaleza (CE) adotam os princípios de governança.

Para a investigação proposta por esta pesquisa, estima-se que o peso 4 da escala adotada represente um nível adequado de aderência aos princípios de governança. O teste de Wilcoxon verifica se a mediana da população difere estatisticamente de forma significativa da mediana de teste hipotetizada (que para esta pesquisa é igual a 4). As hipóteses do teste dos postos sinalizados de Wilcoxon de uma amostra são as listadas a seguir: i) Hipótese Nula (H0): a mediana da população estudada é igual à mediana hipotética, e, para um nível de confiança de 95%, será aceita caso o p-value seja maior que 0,05; ii) Hipótese Alternativa (H1): a mediana da população estudada é diferente da mediana hipotética, e, para um nível de confiança de 95%, será aceita caso o p-value seja menor que 0,05.

Na Tabela 06, apresenta-se os resultados para o teste dos postos sinalizados de Wilcoxon de uma amostra, para a resposta dos pesquisados em relação aos Princípios de Governança.

Tabela 06 - Teste de Wilcoxon: princípios de Governança

Princípios de Governança	Mediana Observada	Mediana Hipotética	n	Estatística de Teste	Sig.	Decisão
Princípio 01	5,00	4,00	20	90,00	0,217	Aceitar a hipótese nula
Princípio 02	5,00	4,00	20	180,00	0,000	Rejeitar a hipótese nula
Princípio 03	5,00	4,00	20	190,00	0,000	Rejeitar a hipótese nula
Princípio 04	5,00	4,00	20	144,00	0,000	Rejeitar a hipótese nula

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com a Tabela 06, houve a rejeição da hipótese nula para os princípios 02 - Equidade ($Z = 180,00$; $p\text{-value} < 0,001$), 03 - Prestação de Contas ($Z = 190,00$; $p\text{-value} < 0,001$) e 04 - Responsabilidade Corporativa ($Z = 180,00$; $p\text{-value} < 0,001$). Para estes princípios, portanto, há evidência estatística suficiente para afirmar que a mediana da população das OSCIPs de Fortaleza (CE) é diferente de 4, e, como a mediana observada para estes princípios é igual a 5. Conclui-se que são princípios fortemente adotados por parte das OSCIPs de Fortaleza (CE).

Para o princípio de Governança denominado Transparência (Princípio 01), verifica-se a aceitação da hipótese nula ($Z = 90,00$; $p\text{-value} > 0,05$). A aceitação da hipótese nula para este princípio corrobora os comentários à estatística descritiva da Tabela 02, na qual se verificou para o princípio 01 a menor média e o menor valor para o indicador mínimo, entre os quatro princípios pesquisados. Portanto, apesar de a mediana das respostas totalizar 5, essa diferença para a mediana hipotética (4) não foi considerada estatisticamente significativa, para um nível de confiança de 95%. Assim, há evidências estatísticas suficientes para concluir que a mediana da população de OSCIPs de Fortaleza (CE) é igual a 4 para o princípio 01.

A partir das análises pode-se concluir que as OSCIPs de Fortaleza (CE) adotam os princípios de governança, uma vez que se considera o nível 4 da escala adotada como um nível adequado de aderência. A constatação da aderência aos princípios de Governança pelas OSCIPs é fundamental, uma vez que os princípios, aqui mencionados, são a base para o processo de aculturação da Governança, bem como são utilizados para direcionar e conduzir práticas de gestão relevantes para a sustentabilidade dessas organizações.

4.3 Apresentação de como os Princípios de Prestação de Contas e Transparência podem influenciar na Sustentabilidade das OSCIPs de Fortaleza (CE).

Os resultados apresentados em relação aos princípios de transparência e prestação de contas, ao contrário dos achados da pesquisa de Silva et al. (2015), que identificaram que as informações disponibilizadas pelas OSCs aos *stakeholders* são insuficientes para se caracterizar como adequadas à prestação de contas, o que demonstra a falta de transparência e a necessidade de melhoria do sistema de Governança. As OSCIPs aqui pesquisadas responderam que são aderentes aos princípios mencionados, bem como aos demais recomendados pelo IBGC, corroborando com as pesquisas de Vargas (2008), Schimith e Chagas (2010).

Constatação favorável para as OSCIPs, uma vez que, de acordo com a pesquisa realizada pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) e Charities Aid Foundation (CAF), organização filantrópica internacional do Reino Unido, com o objetivo de identificar o perfil da doação no Brasil, as principais motivações citadas para estímulo à doação são: “saber com certeza como o dinheiro é gasto” (46%) e “mais transparência no Terceiro

Setor/organizações sociais” (33%), ou seja, práticas aderentes as OSCIPs que adotam os princípios de prestação de contas e transparência, respectivamente.

Os resultados ainda demonstram o compromisso dessas OSCIPs com a legislação aplicada, a exemplo da: Lei de Acesso à Informação; Lei Anticorrupção; Lei das OSCIPs e o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, no que diz respeito à transparência, prestação de contas, e responsabilidade corporativa (conformidade), requisitos previstos nas leis mencionadas, que são aderentes às boas práticas de Governança recomendadas para essas organizações.

Destaca-se ainda o compromisso dessas OSCIPs com o tratamento equitativo dos associados, doadores, financiadores, empregados, sociedade e outras partes relacionadas, uma vez que se mostram fortemente aderentes ao princípio da equidade. Observa-se, ainda, o direcionamento dessas entidades para questões relacionadas à sustentabilidade e à perenidade da organização, tanto nos aspectos financeiro, social e reputacional, alinhadas com o princípio da responsabilidade corporativa.

É possível correlacionar a perenidade destas organizações e a sustentabilidade das mesmas, uma vez que os respondentes informaram que as entidades atuam predominantemente entre 15 e 25 anos em áreas de atuação e projetos diversificados, com fontes de recurso que vão desde doação de pessoas físicas e jurídicas a recursos de agência internacional. Desta forma, pode-se concluir que a forte aderência aos princípios de governança com destaque para os princípios de prestação de contas e transparência, contribuíram e contribuem com esse resultado uma vez que são requisitos, tanto da legislação aplicada, como das partes relacionadas.

5 CONCLUSÕES

Em resposta ao problema de pesquisa que objetiva investigar como a adoção dos princípios de governança, prestação de contas e transparência, podem influenciar na sustentabilidade das OSCs de Fortaleza (CE), conclui-se que:

Há evidência estatística suficiente para afirmar que os Princípios de Equidade, Prestação de Contas, e Responsabilidade Corporativa são fortemente adotados pelas OSCs de Fortaleza (CE), com certificação de OSCIP. No que diz respeito ao Princípio de Transparência não foi observado diferença estatisticamente significativa sendo possível concluir que este também é adotado pelas organizações pesquisadas;

A adoção dos princípios de prestação de contas e transparência influencia positivamente na captação de recursos, e por sua vez, na sustentabilidade dessas organizações, uma vez que os resultados demonstram o compromisso dessas organizações com a legislação aplicada, no que diz respeito à transparência, prestação de contas, e responsabilidade corporativa (conformidade);

É possível correlacionar a perenidade destas organizações e a sustentabilidade das mesmas, uma vez que os respondentes informaram que as entidades atuam predominantemente entre 15 e 25 anos em áreas de atuação e projetos diversificados, com fontes de recurso que vão desde doação de pessoas físicas e jurídicas a recursos de agências internacionais. Concluindo que os princípios de prestação de contas e transparência, contribuíram e contribuem com esse resultado uma vez que são requisitos, tanto da legislação aplicada, como das partes relacionadas.

Conclui-se, ainda, que as OSCIPs adotam o compromisso com o tratamento equitativo dos associados, doadores, financiadores, empregados, sociedade e outras partes relacionadas, uma vez que se demonstram fortemente aderentes ao princípio da equidade. Observa-se, o direcionamento dessas entidades para questões relacionadas à sustentabilidade e à perenidade da organização, tanto nos aspectos financeiro, social e reputacional, alinhadas com o princípio

da responsabilidade corporativa.

O estudo destaca como limitações de pesquisa a aplicação apenas das percepções dos respondentes, não sendo possível confrontar com dados secundários. Acrescenta-se o percentual de respostas, representando apenas 43% da população definida, circunstância decorrente principalmente da pandemia mundial ocasionada pelo Coronavírus.

Não obstante essas limitações, o estudo contribui para o desenvolvimento do tema no meio acadêmico haja vista a incipiência de trabalhos identificados com essa abordagem, aplicada a esse objeto de pesquisa e pela relevância dos resultados apresentados.

Visando pesquisas futuras, sugere-se ampliar a proposta de pesquisa para mais organizações do terceiro setor, considerando a influência de outras variáveis.

REFERÊNCIAS

AGUERRE, P. **Fundamentos da organização da vida social e política no Brasil: relações Estado e sociedade e o papel das organizações da sociedade civil.** São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais.** São Paulo: Peirópolis, 2001.

ÁVILA, L. A. C. D.; BERTERO, C. O. Governança no Terceiro Setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **RBGN. Revista brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, v. 18, p. 125-144, jan./mar. 2016.

_____. Congresso; Presidente da República. **Lei nº 13.204**, de 14 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Brasília, DF, 14 dez. 2015.

_____. Congresso; Presidente da República. **Lei nº 13.019**, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Brasília, DF, 31 jul. 2014.

_____. Congresso; Presidente da República. **Lei nº 12.846**, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF, 01 ago. 2013.

_____. Congresso; Presidente da República. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Lei que regula o acesso a Informação. Brasília, DF, 18 nov. 2011.

_____. Congresso; Presidente da República. **Lei nº 9.790**, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília, DF, 23 de mar. 1999.

CUNHA, J. H. CRUZ; PEREIRA, J. M. Captação de recursos no Terceiro Setor: fatores estratégicos para divulgação de informações. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 9, n. 18, p. 83-102, jul./dez. 2012.

DE CASTRO, J. M. G. Apontamentos sobre a adoção das boas práticas de Governança nas organizações do Terceiro Setor. A importância da adoção de um programa de *compliance* efetivo, à luz da Lei n. 12.846/2015. **Quaestio Iuris**. vol. 09, nº. 02, Rio de Janeiro, 2016. pp. 1012-1030.

FERRAREZI, E.; REZENDE, V. **OSCIP – Organização da sociedade civil de interesse público**: A Lei 9.790/99 como alternativa para o Terceiro Setor. 2. ed. Brasília: Comunidade Solidária, 2002.

FIELD, A. **Descomplicando a estatística usando o SPSS**. Tradução de Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

GIMENES, E. R. Transparência na prestação de contas por organizações do Terceiro Setor. **Revista Urutágua acadêmica multidisciplinar**. Maringá, n. 20, jan./fev./mar./abr. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 5.ed., 2015. Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23824>. Acesso em: 18 nov. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Terceiro Setor: finalmente no PIB**. Brasília, 2007. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/acaosocial/article926d.html?id_article=388. Acesso em: 10 mar. 2019.

LEGLER, F. R.; CRUZ, R. DE L. C.; JACOBSEN, A. DE L. Captação de recursos pelo Terceiro Setor: a importância de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador. **Revista Vianna Sapiens**, v. 1, n. 1, p. 21, set. 2017.

LOPEZ, F. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2018.

LOPES, L. F.; STORTO, P. R.; REICHER, S. **Compliance no terceiro setor: os desafios atuais de conformidade nas Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

MACHADO, C. P., Filho. **Responsabilidade social e Governança**: o debate e as implicações. Reimpressão 1. ed., 2006. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MARQUES, B. A. et al. Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 71-89, 2015.

MARQUES, J. F. S.; SANTOS, ?. V.; ARAGÃO, J. M. C. Planejamento e Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior à Luz Dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 14-29, 2020.

MATIAS, P. J. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

- MONTE, T. C. **Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder. Um estudo de casos em Recife.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, 2004.
- SANTOS, F. S.; MENDES, L.; FÉRRAN, J. E. M. Governança democrática e Terceiro Setor: possibilidades e dificuldades em duas ONGs na cidade de Porto Alegre. **Revista de políticas públicas**, São Luís, v. 19, n. 2, p. 467-477, Jul./Dez. 2015.
- SCHIMITH, P.; CHAGAS, P. B. A aplicação da Governança corporativa no Terceiro Setor: um estudo de caso. **Caderno de Administração**, v. 17, n. 2, p. 12-25, 2010.
- SCHULZ, V. J; SILVA, M. Z., SILVA, J. C. Governança Corporativa em entidades do Terceiro Setor: análise de APAES Catarinense. **Revista Gesto.** V.5, N.1, Jan./Jun.2017.
- SILVA, R. C. F. et al. As boas práticas de Governança: um estudo sobre a transparência e prestação de contas nas OSCIPs do RS. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 24-44, set./dez, 2015.
- SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no Terceiro Setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-25, nov./dez. 2010.
- SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- VARGAS, S. I. **Governança nas entidades do Terceiro Setor: uma análise dos princípios de boa Governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil.** 2008. 131 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.