



PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: O CASO DE UMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR

CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES: THE CASE OF A THIRD SECTOR ENTITY

NATHAN CELEGATTI

Especialista em Gestão de Negócios pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).

E-mail: ncelegatti@gmail.com

RAYANE CAMILA DA SILVA SOUSA

Doutoranda em Contabilidade na Universidade Federal do Paraná (UFPR).

E-mail: rayanecamila.pi@gmail.com

PAVEL ELIAS ZEPEDA TORO

Doutorando em Contabilidade na Universidade Federal do Paraná (UFPR).

E-mail: levap15@gmail.com

ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

Pós-Doutor em Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

E-mail: rdcolauto.ufpr@gmail.com

Resumo: O objetivo deste trabalho é verificar a adoção de boas práticas de governança corporativa em uma entidade do terceiro setor do Estado do Paraná. O estudo de cunho descritivo, com enfoque quantitativo, utiliza o índice de Lolatto (2016) para medir a adoção de práticas de governança corporativa subdividido nas dimensões: Estrutura do Conselho de Administração, Remuneração, Auditoria, Transparência Estratégica e Investidores. A partir destas dimensões, obtém-se um Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa – IAPGC que varia entre 0 e 1. O resultado de 0,20 indicou que a entidade analisada possui poucas práticas de governança corporativa implantadas. As práticas implementadas referem-se à composição do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Auditoria Independente e a disponibilização de relatórios anuais com dados quantitativos e qualitativos aos *stakeholders*, além de garantir a todos os associados participações na assembleia geral. As entidades que compõem o terceiro setor possuem características e peculiaridades muito particulares. Desse modo, o estudo contribui com a literatura ao expandir a discussão sobre as práticas de governança corporativa no terceiro setor.

Palavras-chave: Terceiro Setor; IAPGC; Governança Corporativa.

Abstract: *The objective of this work is to verify the adoption of good corporate governance practices in a third sector entity in the State of Paraná. The descriptive study, with a quantitative focus, uses the Lolatto index (2016) to measure the adoption of Corporate Governance practices subdivided into dimensions: Structure of the Board of*

Directors, Compensation, Audit, Strategic Transparency and Investors. From these dimensions, a Corporate Governance Practices Adoption Index – LAPGC that varies between 0 and 1 is obtained. The result of 0.20 indicated that the analyzed entity has few corporate governance practices implemented. The practices implemented refer to the composition of the Board of Directors, Fiscal Council, Independent Audit and the provision of annual reports with quantitative and qualitative data to stakeholders, in addition to ensuring that all members participate in the general meeting. The entities that make up the third sector have very particular characteristics and peculiarities. Thus, the study contributes to the literature by expanding the discussion on corporate governance practices in the third sector.

Keywords: *Third Sector; LAPGC; Corporate Governance.*

1 INTRODUÇÃO

O crescimento das entidades e a complexidade dos ambientes corporativos tem fomentado a separação entre a propriedade e o controle das companhias. Com esse processo, os proprietários passaram a delegar a gestão de suas propriedades a terceiros na expectativa de que estes últimos ajam no melhor interesse das companhias (MARTINS; VENTURA, 2020). A governança corporativa é um meio pelo qual se busca solucionar os conflitos de interesses entre principal e agente, especialmente por meio de princípios básicos de transparência, e da divulgação de informações financeiras (PELEIAS; SEGRETI; COSTA, 2009).

A governança corporativa busca possibilitar a estabilidade de múltiplos interesses, indo além da visão especificamente financeira voltada para a maximização de lucros (MATRAGRANO; BERNARDES; GONÇALVES, 2015). Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015, p. 20) “a governança é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselheiros de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Segundo o Instituto, a evolução do ambiente de negócios criou a necessidade de as empresas agirem de forma responsável e ética.

Saito e Silveira (2008) apontaram que, sob uma concepção ampla, o estudo de Jensen e Meckling (1976) auxiliou a própria explicação do termo governança corporativa como conjunto de mecanismo internos e externos, de incentivo e controle, que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência. Assim, “a adesão à governança deve inibir comportamentos oportunistas da empresa e de seus administradores, passando a adotar comportamentos socialmente responsáveis e sustentáveis ao longo prazo” (MATRAGRANO; BERNARDES; GONÇALVES, 2015, p. 292).

Nesse contexto, o IBGC (2015), tendo como base as premissas e dimensões da governança, elaborou um código das Melhores Práticas de Governança Corporativa composto por recomendações projetadas para promover o aperfeiçoamento dos sistemas de governança corporativa das entidades. Essas práticas de governança corporativa transformaram os princípios básicos de governança em orientações objetivas a fim de alinhar os interesses e a finalidade de preservar e otimizar o valor das entidades no longo prazo. Isso ajuda também o acesso da entidade a recursos, contribui pra sua permanência no mercado e para a qualidade da gestão (IBGC, 2015).

De modo geral, a aplicação de boas práticas de governança corporativa é mais disseminada em empresas com finalidade lucrativa, especialmente as de grande porte ou de capital aberto, que dispõem de administrações profissionais e tendem a apresentar conflito de interesses entre principal e agente (ÁVILA; BERTERO, 2016). No entanto, também no terceiro setor, a governança corporativa tem sido estudada a fim de analisar as relações de coletividade e os problemas de agência entre os seus gestores os doadores (ÁVILA; BERTERO, 2016).

A adoção de boas práticas de governança corporativa no terceiro setor pode servir de auxílio para que a entidade transmita aos seus usuários confiança e transparência. Isso porque, no terceiro setor, as práticas de governança são entendidas como uma espécie de ferramenta que visa o equilíbrio do sistema interno e externo de controle; capaz de minimizar os custos e de melhorar os processos decisórios à medida que monitora as ações voltadas para o interesse dos gestores e dos assistidos pela entidade (RAMOS et al., 2020).

Ainda no que se refere às entidades do terceiro setor, a governança corporativa é vista como um importante mecanismo, pois contribui na captação de recursos e na melhoria de gestão (SCHIMITH; CHAGAS, 2009). Segundo o IBGC (2016), a finalidade da governança corporativa no terceiro setor é definir precisamente as funções desempenhadas, pra que o gestor da entidade seja capaz de compreender sua responsabilidade perante o conselho de administração e *stakeholders*. Aliado a isso, visa produzir e manter a confiabilidade de uma empresa perante seus acionistas (STEINBERG, 2003).

Nas entidades de terceiro setor, o interesse da governança corporativa é motivado pela geração de valor social na comunidade e melhoria na gestão das organizações (VARGAS, 2008). Assim, o objetivo deste trabalho consiste em verificar a adoção de boas práticas de governança corporativa em uma entidade do terceiro setor do Estado do Paraná. Trata-se de uma entidade caracterizada como associação civil de direito privado, filantrópica nos níveis de atendimento e assessoramento, de fins educacionais, culturais e religiosos, beneficente, de caráter não-econômico, sem fins lucrativos e de assistência social. A instituição possui seis unidades e suas principais atividades são a hotelaria e a educação.

O estudo contribui com a literatura ao expandir a discussão sobre as práticas de governança corporativa no terceiro setor. As entidades que compõem o terceiro setor possuem características e peculiaridades tão específicas que se faz necessário analisá-las de forma particular. Assim, verificar essas peculiaridades sob a ótica da governança corporativa, ajudará o terceiro setor a conquistar caminhos para uma gestão de maestria com transparência, equidade e eficaz na prestação de contas (IBGC, 2016).

Especificamente, ao analisar as boas práticas de governança corporativa na entidade objeto de pesquisa, este estudo tem potencial para apontar quais práticas as entidades do terceiro setor pode melhorar, além de servir como *benchmarking* para que outras empresas sem fins lucrativos também possam avaliar seu nível de governança corporativa.

2 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

A governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando assim, o acesso ao capital (SILVA, 2006). Existem inúmeras definições de governança corporativa, mas todas apresentam coesão em seus conceitos, princípios, finalidades, modelos e práticas (SILVA, 2006). Para Sales (2021), a governança corporativa pode ser descrita como um conjunto de mecanismos ou princípios que modelam o processo de tomada de decisão. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades entre os diversos atores (SALES, 2021). De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2015) a governança corporativa é o sistema pelo qual as instituições do setor público e privado são dirigidas e controladas. Além disso, com base em normas e procedimentos visa reduzir os problemas de agência, buscando uma gestão responsável e transparente (MARQUES, 2007).

Milani Filho e Milani (2011) expressam que os financiadores, colaboradores, órgãos de fiscalização e parte da sociedade passaram a exigir informações sobre aplicações de recursos e resultados. Diante de tal contexto, Schimith e Chagas (2009) afirmam que a governança corporativa é importante para as entidades do terceiro setor, pois pode contribuir na captação de recursos e na melhoria e eficiência da gestão. Além disso, Rezende, Almeida e Lemes (2015) apontam que as práticas de governança corporativa melhoram a divulgação de informações. Para Lolatto (2016), a governança corporativa é um instrumento que minimiza os problemas de relacionamento entre o agente o principal. Portanto, alguns países, incluindo o Brasil, têm adotado práticas de governança corporativa para diminuir o problema de assimetria da informação. (REZENDE; ALMEIDA; LEMES, 2015).

Steinberg (2003) explica este conceito ao delimitar a governança corporativa como um conjunto de práticas e de relacionamento entre os acionistas, investidores, diretoria executiva, conselho de administração, auditoria e conselho fiscal com a finalidade de facilitar o acesso ao capital, logo, essencialmente, a governança corporativa visa produzir e manter a confiabilidade de uma empresa perante seus acionistas. Portanto, o conselho de administração, na condição de mecanismo interno de governança, deve atuar como mediador da harmonização de interesses, e como mecanismo externo, atuar para estreitar laços com o ambiente para promover a obtenção de recursos que as empresas necessitam (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012).

A governança corporativa no Brasil passou a ter notoriedade com as mudanças ocorridas na estrutura socioeconômica nos anos 90, quando ocorreu a abertura da economia brasileira no exterior, o aumento dos investimentos externos no país, o crescente número de acesso das companhias brasileiras ao mercado externo, o processo de privatização e o Plano Real (CARVALHAL-DA-SILVA, 2004). As intensas modificações de cenário motivaram a redução da participação direta do Estado na economia, na abertura do mercado e na estabilidade econômica aumentando a competitividade das empresas nacionais (LOLATTO, 2016).

Ao envolver custos, a adoção de práticas de governança corporativa é de livre escolha da empresa, sendo sua a decisão de adotar um conjunto mais ou menos amplo de mecanismos de governança. No

entanto, os mercados têm avançado no sentido de tornar determinados mecanismos de governança obrigatórios através de algum instrumento legal ou, na maioria dos casos, recomendações (CRISÓSTOMO; GIRÃO, 2019). Neste sentido, tais recomendações têm sido compiladas para compor os chamados Códigos de Boas Práticas de Governança Corporativa que têm sido disseminados em vários mercados (AGUILERA; CUERVO - CAZURRA, 2009).

Para Doornbos (2001), a adição do adjetivo “boa” ao termo governança tornou claro que se faria julgamento sobre como o país, cidade ou agência em questão estava sendo governado, levantando questões avaliativas sobre adequação de procedimentos, transparência, qualidade e processo de tomada de decisão. Segundo Kooiman (1999) o termo tem sua origem em estudos do Banco Mundial. Além disso, as modificações desencadearam a necessidade por financiamentos nos mercados internacionais, levando as empresas a adotarem melhores práticas de governança corporativa com objetivo de reduzir os custos de captação dos recursos (LEÃO, 2010).

A adesão de melhores práticas de governança corporativa no Brasil foi incentivada por meio de mudanças na Lei nº 6.404 de 1976, aumentando a proteção aos acionistas. Em razão das mudanças legais foi efetuado o lançamento do primeiro Código de Boas Práticas de Governança Corporativa pelo IBGC, em 1999 e editado pela CVM em 2002 com recomendações de boas práticas de governança (LOLLATO, 2016). O IBGC recomenda algumas práticas para o aprimoramento da governança corporativa, com intuito de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando o acesso ao capital e contribuindo para a longevidade da empresa. Estas práticas estão descritas no “Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa”. O Código do IBGC (2015) aborda a composição e independência do conselho como melhores práticas de governança corporativa.

De acordo com o IBGC, os objetivos e princípios básicos são: 1) Transparência, mais do que a "obrigação de informar", a administração deve cultivar o "desejo de informar". Quando se tem uma boa comunicação interna e externa, isso gera um clima de confiança, tanto internamente, quanto externamente, nas relações com terceiros. 2) Equidade, tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam os acionistas, sejam as demais partes interessadas (*stakeholders*). Não são aceitas atitudes ou políticas discriminatórias. 3) Prestação de contas com responsabilidade (*accountability*), os agentes da governança devem prestar contas a quem os elegeram e respondem integralmente por todos os atos que praticarem durante os seus mandatos. 4) Responsabilidade corporativa, os conselheiros e executivos devem zelar pela visão de longo prazo e sustentabilidade da organização; devem também incorporar assuntos de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009).

Crisóstomo e Girão (2019), destacam que os códigos foram criados visando corrigir debilidades no sistema de governança das empresas a partir da recomendação de um conjunto de práticas relativas ao conselho de administração, direção executiva, incluindo-se aí políticas de contratação e remuneração de membros de ambos, relações com acionistas, auditoria e divulgação de informação. Em geral os códigos apresentam como objetivo a melhoria da gestão e governança da empresa e fortalecimento de sua responsabilidade frente aos acionistas ao mesmo tempo em que maximiza o valor da empresa para acionistas e *stakeholders* em geral (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004).

Claessens e Yurtoglu (2012) consideram que os códigos de boas práticas estão contribuindo para que haja uma convergência do conjunto do que seriam boas práticas de governança corporativa independentemente do mercado, embora as práticas adotadas ainda sejam heterogêneas entre as empresas. Além disso, tais práticas, otimizam o valor econômico de longo prazo da entidade, facilita acesso a recursos, contribui para qualidade e longevidade da gestão da organização (IBGC, 2018).

Conforme a lei nº 9.790 /99, as organizações sem fins lucrativos, pessoas jurídicas e de direito privado são legalmente classificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Portanto, as entidades sem fins lucrativos, conhecidas como participantes do terceiro setor são, de acordo com a lei, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Segundo o IBGC (2016), as principais características conceituais do terceiro setor é o objetivo estatutário de interesse público ou associativo, independência do estado, ausência de fins lucrativos e constituição voluntária por pessoas físicas ou jurídicas. Para eles, a existência de empresas privadas e organizações públicas não são suficientes para o desenvolvimento social. Por conseguinte, as empresas privadas com objetivos estatutários de interesse público ou associativo promovem o bem-estar social.

Em relação ao terceiro setor, o IBGC (2016) destaca que suas principais características conceituais são: o objetivo estatutário de interesse público ou associativo; a independência do estado; a ausência de fins lucrativos e a constituição voluntária por pessoas físicas ou jurídicas. Para eles, a existência de empresas privadas e organizações públicas não são suficientes para o desenvolvimento social. Por conseguinte, as empresas privadas com objetivos estatutários de interesse público ou associativo promovem o bem-estar social. Conforme a lei nº 9.790/99, as organizações sem fins lucrativos, pessoas jurídicas e de direito privado são legalmente classificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

A aplicação das boas práticas de governança corporativa, inerente a organizações com finalidade lucrativa, pode ser estendida ao terceiro setor, no direcionamento de ações, forma de gestão ou nos modelos de investimentos dos recursos (ÁVILA; BERTERO, 2016). Além disso, essas entidades têm a obrigação legal de apresentar a destinação, o desempenho e os resultados obtidos para a sociedade, pela exigência de transparência e prestação de contas em função da captação de recursos públicos e benefícios indiretos auferidos, como imunidades e isenções (BORGES, 2017).

Para Lacruz (2020) a motivação para adoção de boas práticas de governança pelas entidades do terceiro setor decorre, em parte, das parcerias feitas com organizações empresariais, estatais, institutos empresariais e outras entidades do terceiro setor (decorrentes do processo de captação de recursos), pois desencadeiam arranjos organizacionais com o intuito de coordenar as atividades fruto das parcerias. Além disso, a competição mais intensa por recursos públicos e privados exerce força sobre a profissionalização dos processos de gestão das entidades do terceiro setor, dentre eles a adoção de práticas de governança, na busca por maior eficiência, o que as impulsiona a migrarem de um modelo filantrópico para um modelo corporativo. Milani Filho e Milani (2011) defendem que as práticas de governança corporativa são semelhantes em todas as entidades, seja de natureza governamental ou não governamental, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, sendo a única exceção, a ausência de proprietários ou acionistas.

Ávila e Bertero (2016) mencionam que a governança corporativa é uma resposta as necessidades de aprimoramento de relações entre gestores e investidores nas organizações e, conseqüentemente, diminuir os conflitos de agência. Portanto, segundo os autores, a governança corporativa no terceiro setor tem sido foco de estudos, a fim de verificar as relações e problemas de agência entre gestores e doadores.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa quanto aos seus objetivos é descritiva, pois visa verificar a adoção de boas práticas de governança corporativa em uma entidade do terceiro setor do Estado do Paraná. Quanto a abordagem do problema, possui enfoque predominantemente quantitativo. O estudo está fundamentado na metodologia desenvolvida por Lolatto (2016). Em seu trabalho, a autora propõe métricas de governança corporativa, divididas em cinco dimensões: i) Estrutura do Conselho de Administração, ii) Remuneração, iii) Auditoria, iv) Transparência Estratégica e v) Investidores. Tais métricas compõem o Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa (IAPGC), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Codificação de adoção de práticas de governança corporativa

ESTRUTURA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CODIFICAÇÃO
Tamanho do Conselho maior que 5 e menor que 11	(0) menos que 5 membros. (1) entre 6 a 11 membros. (2) mais que 11 membros.
Administradores independentes são responsáveis por mais de 50% do conselho	(0) mais de 50% interno. (1) menos de 49% interno. (2) 100% Conselho Independente.
Divisão entre papéis Presidente e CEO	(0) presidente do Conselho e CEO forem o mesmo indivíduo. (1) papéis independentes, mas com membros internos. (2) papéis independentes, mas com membros externos.
CEO exerce cargo no conselho de até duas empresas	(0) CEO exerce cargo no Conselho em mais de duas empresas. (1) CEO exerce cargo exclusivo sendo membro interno da empresa. (2) CEO exerce cargo exclusivo sendo membro externo a empresa.
Nenhum CEO precedente da empresa faz parte do conselho	(0) CEO sem experiência em Conselho de Administração. (1) com experiência de um mandato em Conselho de Administração. (2) CEO possui mais de duas reconduções no cargo de Conselheiro.
A empresa tem um Comitê de Nomeação	(0) não possui Comitê de Nomeação. (1) membros do Comitê de Nomeação participação do Conselho de administração. (2) membros do Comitê de Nomeação são independentes do

	Conselho de Administração.
REMUNERAÇÃO	CODIFICAÇÃO
A empresa possui Comitê de Remuneração para os membros do Conselho de Administração	(0) não possui Comitê de Remuneração. (1) membros do Comitê de Remuneração participação do Conselho de Administração. (2) membros do Comitê de Remuneração são independentes do Conselho de Administração.
O relatório anual da empresa contém uma declaração da política de remuneração	(0) não possui declaração de política de remuneração do RA. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
O perfil de remuneração dos <i>CEO</i> e do Presidente do CA é divulgado (dinheiro, ações etc.)	(0) não especifica a política de remuneração dos <i>CEO</i> e do Presidente. (1) especifica a política de remuneração apenas do <i>CEO</i> . (2) especifica a política de remuneração de ambos.
Existe remuneração baseada em desempenho	(0) há política de remuneração somente fixa. (1) há política de remuneração variável. (2) há política de remuneração fixa e variável.
A empresa oferece planos de incentivos de longo prazo	(0) não há política de remuneração baseada em desempenho. (1) há especificações pouco detalhadas de remuneração baseada em desempenho. (2) há indicadores definidos para remuneração baseada em desempenho.
AUDITORIA	CODIFICAÇÃO
A empresa possui Comitê de Auditoria	(0) Não possui Comitê de Auditoria. (1) membros do Comitê de Auditoria participação do Conselho de Administração. (2) membros do Comitê de Auditoria são independentes do Conselho de Administração.
O Comitê de Auditoria se reuni sistematicamente	(0) apenas uma vez durante o ano. (1) de duas a três vezes ao ano. (2) mais de três vezes ao ano.
Experiência do Comitê de Auditoria	(0) os membros do Comitê não têm experiência. (1) pelo menos um membro do Comitê de Auditoria tem experiência. (2) mais de duas reconduções no membro do Comitê de Auditoria.
Perfil da Remuneração dos membros do Comitê de Auditoria	(0) não divulga a remuneração dos membros do Comitê de Auditoria. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
TRANSPARÊNCIA ESTRATÉGICA	CODIFICAÇÃO
Divulgação detalhada dos resultados financeiros e operacionais	(0) não divulga informações sobre resultado financeiro e operacional. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
Divulgação de questões estratégicas	(0) não divulga informações estratégicas. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
Divulgação de metas corporativas e perspectiva	(0) não divulga informações de metas (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
O relatório anual inclui uma previsão de rentabilidade da companhia para os	(0) não divulga informações de previsão. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos.

próximos anos de negócio	(2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
Divulgação da estrutura de propriedade	(0) dispersa: quando o maior acionista detém menos de 20% do controle. (1) dominante: quando o maior acionista detém entre 21% e 50% do controle. (2) majoritário: quando o maior acionista detém mais de 51% do controle.
INVESTIDORES	CODIFICAÇÃO
Os acionistas podem acompanhar Assembleias Gerais também por meio da Internet	(0) a participação é restrita a acionistas majoritários. (1) a participação é irrestrita e presencial. (2) a participação é irrestrita, presencial e transmitida via web.
Publicação de reuniões de acionistas (poderia ser atas)	(0) atas não são públicas. (1) atas são restritas aos acionistas ordinários. (2) ata pública portadores de ações preferenciais e ordinárias.
Todas as ações comuns ou ordinárias têm direito a um voto	(0) somente acionista ordinário com influência tem direito a voto. (1) todos os acionistas ordinários tem direito a voto. (2) todos os acionistas ordinários e preferenciais têm direito a voto.
Os acionistas podem votar pessoalmente ou por meio de um representante	(0) acionistas não podem ter representantes na votação. (1) acionistas podem votar pessoalmente ou por meio de representantes presenciais. (2) acionistas podem votar por meio de representantes utilizando recursos eletrônicos.

Fonte: Lolatto (2016)

Os dados foram coletados presencialmente, junto a membros da diretoria e setor jurídico da entidade, em função da acessibilidade de um dos autores à instituição. A análise dos dados deu-se a partir da codificação dos itens que compõem o IAPGC, podendo ser 0, 1 ou 2, a depender das respostas obtidas no questionário e entrevista, conforme indicado por Lolatto (2016).

Nesse sentido, assim como no estudo de Lolatto (2016), neste trabalho, foi atribuída uma pontuação (0, 1 e 2) para cada métrica de governança corporativa. A pontuação máxima que pode ser alcançada em cada métrica é de 3 pontos. O Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa (IAPGC) será obtido a partir da divisão do valor alcançado pelo valor máximo possível de cada métrica. Portanto, o índice nunca será maior que 1, e, quanto mais perto de 1, maiores práticas de governança corporativa são adotadas pela entidade do terceiro setor.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa (IAPGC) decorre das pontuações atribuídas às métricas propostas por Lolatto (2016). Tendo em vista que, neste trabalho, o objeto de estudo trata-se de uma entidade do terceiro setor, foi necessária a adaptação do IAPGC para a realidade analisada. Nesse caso, duas das métricas de governança corporativa propostas no trabalho de Lolatto (2016) foram excluídas por não se adequarem ao escopo da pesquisa. As métricas excluídas foram: “A empresa possui um Comitê de remuneração para os membros do Conselho de Administração” na Dimensão Remuneração e “Divulgação da estrutura de propriedade” na dimensão Transparência Estratégica.

O estudo de Lolatto (2016) estudou companhias de capital aberto com ações negociadas na Brasil Bolsa Balcão (B3), por isso as 24 métricas foram necessárias para mensurar o IAPGC. Neste estudo, que analisa uma única entidade do terceiro setor foram utilizadas apenas 22 métricas.

O IAPGC é resultado da divisão da pontuação obtida na soma de todas as métricas pela pontuação total máxima das métricas. A pontuação máxima possível, nesse caso é 44 (22 métricas x 2 pontos). O índice sempre apresentará valores de 0 a 1, e, quanto mais perto de 1, mais práticas de governança corporativa são adotadas na empresa. No Quadro 2, apresentam-se as pontuações para cada um dos itens que compõe o IAPGC na entidade no terceiro setor analisada.

Quadro 2 – Pontuação do índice de IAPGC

DIMENSÕES	PONTUAÇÃO
ESTRUTURA DO CONSELHO	0,25
Tamanho do Conselho maior que 5 e menor que 11	0
Administradores independentes são responsáveis por mais de 50% do conselho	0
Divisão entre papéis Presidente e CEO	0
CEO exerce cargo no conselho de até duas empresas	1
Nenhum CEO precedente da empresa faz parte do conselho	2
A empresa tem um Comitê de Nomeação	0
REMUNERAÇÃO	0,0
O relatório anual da empresa contém uma declaração da política de remuneração	0
O perfil de remuneração dos CEO e do Presidente do CA é divulgado (dinheiro, ações, etc.)	0
Existe remuneração baseada em desempenho	0
A empresa oferece planos de incentivos de longo prazo	0
AUDITORIA	0,0
A empresa possui Comitê de Auditoria	0
O Comitê de Auditoria se reuni sistematicamente	0
Experiência do Comitê de Auditoria	0
Perfil da Remuneração dos membros do Comitê de Auditoria	0
TRANSPARENCIA ESTRATÉGICA	0,25
Divulgação detalhada dos resultados financeiros e operacionais	2
Divulgação de questões estratégicas	0
Divulgação de metas corporativas e perspectiva	0
O relatório anual inclui uma previsão de rentabilidade da companhia para os próximos anos de negócio	0
INVESTIDORES	0,5
Os acionistas podem acompanhar Assembleias Gerais também por meio da Internet	1
Publicação de reuniões de acionistas (poderia ser atas)	2
Todas as ações comuns ou ordinárias têm direito a um voto	1
Os acionistas podem votar pessoalmente ou por meio de um representante	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O resultado geral do IAPGC, na entidade do terceiro setor analisada, foi de 0,2. Dentre as dimensões pesquisadas, o IAPGC da Estrutura do Conselho foi de 0,25, resultado maior que o índice geral. Das 6 métricas propostas para esta dimensão, 4 obtiveram pontuação 0, sendo elas: o tamanho do conselho; administradores independentes no conselho; divisão entre os papéis de Presidente e CEO; e a empresa possui um Comitê de Nomeação. Por outro lado, assim como o estudo de Lolatto (2016), a métrica que mais se destacou foi a que questiona se o CEO precedente da empresa faz parte do conselho. Para a autora, as empresas brasileiras mantêm o CEO dentro do Conselho de Administração por um longo período.

Na métrica que avalia o tamanho do Conselho de Administração, a entidade analisada obteve a pontuação mínima. Isso porque, a entidade possui Conselho de Administração com apenas 5 membros. De acordo com Silva (2001) o Conselho de Administração está inserido no subsistema econômico, responsável pelo estabelecimento de diretrizes, a orientação e governo da instituição, decisões relativas aos objetivos, entre outras atribuições. Lolatto (2016) utilizou em sua pesquisa autores que corroboram o pensamento de que quanto maior o número de membros nos Conselhos, melhor, pois impactam positivamente no desempenho financeiro das empresas. De acordo com as recomendações do IBGC (2016) as associações corporativas devem possuir um Conselho de Administração com 5 a 11 membros, sempre composto por um número ímpar, além de ser recomendado a composição heterogênea e diversificada, dotados de conhecimento, experiência e de perfis diferenciados.

Silva (2001) aponta que o Conselho de Administração deve ser pequeno o suficiente para atuar como instância deliberativa, mas grande o suficiente para arcar com as suas responsabilidades, sendo que o tamanho ideal é subjetivo. Logo, mesmo obtendo a pontuação 0 nesta métrica, a entidade analisada atende os princípios de governança corporativa aplicados às entidades sem fins lucrativos no que tange o tamanho do Conselho, visto que possui 5 membros, ou seja, número ímpar, estrutura diversificada, com homens e mulheres de formações e experiências diferentes, mandato não superior a 2 anos e sem reeleição automática.

Por outro lado, ainda que a entidade atenda aos princípios de governança corporativa comentados acima, não possui mais de 50% de membros externos no Conselho de Administração. Dos 5 membros do Conselho, apenas 1 é externo, mas não independente, pois é integrante do quadro associativo da entidade. O IBGC (2016) recomenda que sejam convidadas pessoas que não tem e nunca tiveram nenhum vínculo com a associação. Os membros independentes são importantes peças para a governança corporativa, visto que por não possuírem vínculo com a empresa, defenderão as melhores estratégias e ações que beneficie o interesse da organização (IBGC, 2018). Gordon (2007) aponta que o Conselho de Administração independente diminui o custo de agência e deve monitorar os gerentes. Para esta métrica, a pontuação foi 0, pois mais de 50% dos membros são internos, mesmo que não sejam remunerados.

Em uma associação corporativa, de acordo com o IBGC (2016), o cargo CEO é substituído pelo diretor-executivo, executivo principal, presidente-executivo, secretário geral, diretor geral ou superintendente. Na métrica que avalia a divisão entre o papel de Presidente e CEO a pontuação obtida foi zero, pois a Presidente do Conselho de Administração é também o Diretor-Executivo. Para o IBGC (2016) é um bom princípio de governança corporativa quando o cargo de Presidente do Conselho e o Diretor-Executivo não for a mesma pessoa, e, inclusive, quando o Diretor-Executivo não fizer parte do Conselho de Administração, pois evita a concentração de poder e não prejudica a supervisão adequada da Gestão.

Vale ressaltar que o CEO exerce cargo apenas na entidade objeto de pesquisa deste estudo. Lolatto (2016) enfatiza que compartilhar atividades em outras empresas diminui o tempo disponível para a empresa em que é CEO. Neste caso, a CEO exerce o cargo de Diretor-executivo e Presidente do Conselho apenas na entidade, entretanto, a nota para esta métrica foi 1, pois é um membro interno da empresa. Assim, como no estudo de Lolatto (2016) que revelou que as empresas não possuíam um Comitê de Nomeação, a entidade aqui analisada também não possui, entretanto, os membros do Conselho de Administração são votados em Assembleia Geral.

Em relação à Dimensão de Remuneração, o IAPGC foi 0. O IBGC (2016) aponta como uma boa prática de governança corporativa para as Associações a não remuneração dos membros do Conselho, estes, portanto, devem assumir o cargo voluntariamente, sem remuneração direta ou indireta. A entidade analisada não remunera os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, logo, é um item positivo para a adoção de práticas de governança corporativa. Além disso, a entidade tem previsão estatutária no que tange a não remuneração do Conselho de Administração e prazo do mandato, entretanto, em relação ao Conselho Fiscal, falta a informação do prazo do mandato e da não remuneração.

Ainda que a referida entidade não remunere os membros dos Conselhos, não é estipulado o valor do voluntariado para esses cargos e nem divulgado no relatório anual. A empresa também não divulga a política de remuneração do CEO, não tem nenhuma política de remuneração baseada em desempenho e não existe um plano de incentivo de longo prazo formalizado. O IBGC (2016) recomenda a elaboração, implementação e a gestão de um plano de cargos e salários elaborado pelo Conselho de Administração. Além disso, a remuneração do Executivo Principal deve ser fixada pelo Conselho de Administração, e, em hipótese alguma, o Executivo Principal deve estar envolvido na decisão. Entretanto, não devem pôr em risco as condições de imunidades e isenções tributárias.

A entidade analisada não possui um Comitê de Auditoria. Lolatto (2016) corrobora este resultado ao constatar que a maioria das organizações não possui um Comitê de Auditoria. Segundo ela, as organizações costumam relacionar a auditoria com exigências legais e não como um instrumento de governança corporativa. Portanto, para esta Dimensão, a entidade analisada neste estudo obteve nota 0, o que influencia negativamente as métricas de reunir sistematicamente, experiência dos membros e perfil de remuneração.

O IBGC não aponta o Comitê de Auditoria como um instrumento da estrutura organizacional da governança corporativa para as associações corporativas, entretanto, é um meio importante de assessoramento do Conselho de Administração, auxilia nos controles internos, assegura a qualidade das demonstrações financeiras e visa a confiabilidade e integridade das informações. Para as demais empresas, o IBGC (2018) enfatiza que quando não se tem um Comitê de Auditoria, o Conselho de Administração fica responsável por desenvolver suas funções, sendo elas, por exemplo, a de monitoramento da efetividade dos controles internos, monitoramento do sistema de *compliance*, supervisão da estrutura de gerenciamento de riscos, monitoramento dos aspectos éticos, entre outros.

Na Dimensão da Transparência Estratégica o IAPGC foi de 0,25. Dentre as métricas desta Dimensão, apenas a divulgação detalhada dos resultados financeiros e operacionais obteve nota máxima, pois a empresa divulga em seu site para todos os usuários os resultados quantitativos e qualitativos por meio do relatório anual das demonstrações contábeis auditadas, parecer dos auditores e parecer do Conselho Fiscal. Além disso, as informações não financeiras são divulgadas por canais virtuais e outros meios de comunicação. Por outro lado, tais relatórios divulgados não contemplam as questões estratégicas, metas e perspectivas e previsão da rentabilidade da companhia para os próximos anos.

A Dimensão de Investidores foi a que apresentou o maior IAPGC, sendo o seu resultado de 0,5. De acordo com Lolatto (2016) esta Dimensão indica se as empresas proporcionam meios de participação dos investidores nas suas deliberações. A entidade analisada, por ser uma associação, não tem a figura do investidor, mas sim do associado. Consequentemente, o resultado geral do IAPGC obtido foi considerado baixo para as Dimensões de Estrutura do Conselho, Remuneração, Auditoria, Transparência Estratégica e Investidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo verificar a adoção de boas práticas de governança corporativa em uma entidade do terceiro setor do Estado do Paraná. De acordo com o IBGC (2016) existem poucos princípios diferentes das empresas com e sem fins lucrativos. Diante disso, este trabalho utilizou as dimensões e as métricas desenvolvidas por Lolatto (2016), especificamente, 22 métricas do Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa (IAPGC). O valor obtido pela entidade analisada foi de 0,20, demonstrando que existem poucos princípios de governança corporativa.

Dentre as dimensões utilizadas, a que demonstrou maior IAPGC foi a de Investidores. A entidade não possui investidor, mas sim associados, seu índice foi de 0,5, demonstrando que a empresa proporciona meios de participação de seus associados nas deliberações. Por outro lado, as dimensões de Remuneração e Auditoria obtiveram um IAPGC 0, confirmando a não divulgação das políticas que remuneração e não portando de um Comitê de Auditoria. Ainda assim, a entidade possui princípios de governança corporativa na sua estrutura organizacional.

Com o IAPGC de 0,20, pode-se afirmar que a entidade tem poucos princípios de governança corporativa. Portanto, recomenda-se ao Conselho de Administração a revisão dos princípios que a organização pode adotar e qual o prazo para adotarem. Recomenda-se, também, a leitura completa do manual de boas práticas de governança corporativa, disponibilizado pelo IBGC.

Em termos práticos, sugere-se à entidade do terceiro setor analisada, além da revisão das métricas propostas, a retificação do seu estatuto social. A última correção aconteceu em 2011 e existem alguns pontos que devem ser revistos, por exemplo, a inspeção dos objetivos da entidade, incluir as novas unidades, incluir no estatuto ou no regimento interno os meios de defesa para exclusão de associados, dispor sobre a locação de imóveis e rendimentos de aplicações financeiras, abranger o prazo do mandato do Conselho Fiscal, quais as suas atribuições e dispor sobre a não remuneração, conter sobre os votos em assembleia por procuração, completar as atribuições do Conselho de Administração e incluir a missão no estatuto.

Todas as Atas estão disponíveis aos associados, entretanto, nenhuma é divulgada no site e nem no espaço restrito para associados. De acordo com o IBGC (2016), as divulgações de Atas é um bom princípio de governança corporativa. As Atas da Assembleia Geral e de eleição poderiam estar divulgadas no site para todos os stakeholders, com exceção aos trechos confidenciais. Além disso, as demais Atas, com exceção aos trechos confidenciais, também poderiam estar disponíveis eletronicamente para os associados.

O IBGC (2016) aponta o código de conduta como um importante instrumento para a governança corporativa, pois eleva o nível de confiança interno e externo e melhora a reputação e imagem da entidade, sendo o seu principal objetivo a promoção dos princípios éticos e refletir a identidade e a cultura organizacional (IBGC, 2018). O código de conduta precisa ser amplamente divulgado a todos os usuários e possuir um canal de denúncia e sugestões que garantam a confidencialidade.

Em conformidade com o IBGC (2018) o sistema de *compliance* será efetivo se os agentes de governança assegurarem que a entidade está em conformidade com os princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas e leis e regulamentos que esteja sujeita. Para eles, o gerenciamento de riscos, controles internos e sistema de conformidade devem estar fundamentados nos princípios éticos do código de conduta. Além do controle do risco, deve-se verificar a probabilidade de sua ocorrência e implementar as medidas de prevenção ou mitigação.

Para as pesquisas futuras sugere-se que seja aplicada a investigação em fundações, pois existem algumas diferenças na estrutura organizacional se comparada com as associações sem fins lucrativos e empresas com fins lucrativos. Para avaliar uma média geral das associações em relação a adoção de práticas

de governança corporativa, recomenda-se a aplicação do questionário para mais entidades caracterizadas como associações, assim como a elaboração de novas Dimensões aplicadas ao terceiro setor.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V., & CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance. **Corporate governance: an international review**, 17(3), 376-387, 2009.
- ÁVILA, L. A. C.; BERTERO, C. O. Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 125-144, 2016.
- BORGES, GILMARA MENDES DA COSTA. Determinantes dos impedimentos de concessões e transferências de recursos públicos às entidades privadas sem fins lucrativos no Brasil. 2016. **Tese de doutorado**. Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/22366>. Acesso em: 16 ago. 2021.
- BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Lei das Sociedades Anônimas**. 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm. Acesso em: 28 ago.2021.
- BRASIL. Lei n.º 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 mar. 1999. Decreto 3.100 de 01 de julho de 1999. Regulamenta a Lei 9.790/99. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm. Acesso em: 28 ago.2021.
- CAMILO, SÍLVIO PARODI OLIVEIRA; MARCON, ROSILENE; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Conexões políticas das firmas e seus efeitos na performance: uma convergência entre as perspectivas da governança e da dependência de recursos—um ensaio teórico. **Revista Alcance**, v. 19, n. 2, p. 241-258, 2012.
- CARVALHAL-DA-SILVA, A. L. Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.4, p.348- 361, 2004.
- CLAESSENS, STIJN; YURTOGLU, B. BURCIN. Corporate governance and development: An update, 2012.
- CRISÓSTOMO, VICENTE LIMA; GIRÃO, ALINE MARIA COELHO. Análise do compliance das empresas brasileiras às boas práticas de governança corporativa. **Revista Ambiente Contábil**-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, 11.2: 40-64, 2019.
- DOORNBOS, MARTIN. 'Good governance': The rise and decline of a policy metaphor? **Journal of Development studies**, 37.6: 93-108, 2001
- GORDON, J. N. A ascensão de diretores independentes nos Estados Unidos, 1950-2005: do valor para os acionistas e dos preços do mercado de ações. **Stan. L. Rev.**, v. 59, p. 1465, 2007.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Retrieved August 23, 2021, from <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Retrieved August 28, 2021, from <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>
- IBGC. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. 2016. Disponível em: < <https://www.ibgc.org.br/noticias/19784/IBGC-lanca-Guia-das-Melhores-Praticas-para-Organizacoes-do-Terceiro-Setor>>. Acesso em: 16 ago. 2021.

CELEGATTI, N., *et al.*. Práticas de governança corporativa: o caso de uma entidade...

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2018. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019

JENSEN, MICHAEL C.; MECKLING, WILLIAM H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, 3.4: 305-360. 1976.

KOOIMAN, Jan. Social-political governance: overview, reflections and design. **Public Management an international journal of research and theory**, 1.1: 67-92. 1999.

LACRUZ, ADONAI JOSÉ. Theoretical considerations on corporate governance in the third sector in the agency theory perspective. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 18, p. 473-485, 2020.

LEÃO, A. S. B. Determinantes de governança corporativa no Brasil. Dissertação, Mestrado em Administração. Faculdade de Economia e Finanças **IBMEC**: Rio de Janeiro, 2010.

LOLATTO, Daiane. Adoção de práticas de governança corporativa e sua relação com o board interlocking: evidências em companhias com ações na BM&FBOVESPA. 2016. Dissertação Mestrado. Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

MARQUES, M. da C. da C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **RAC**, 11(2), 11-26, 2007.

MARTINS, ORLEANS SILVA; VENTURA, RAUL. Influência da governança corporativa na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 65-84, 2020.

MATRAGRANO, D. D.; BERNARDES, P.; GONÇALVES, C. A. Governança Corporativa e os Determinantes da Estrutura de Capital em Empresas Brasileiras. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 41, p. 286-310, 2015.

MILANI FILHO, M. A. F.; MILANI, A. M. M. Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 1, p. 32-46, 2011.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. The challenge of capacity development: working towards good practice, 2015. Disponível em: <<http://www.oecd.org/development/governance-development/42389282.pdf>>. » <http://www.oecd.org/development/governance-development/42389282.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2021.

PELEIAS, IVAM RICARDO; SEGRETI, JOÃO BOSCO; COSTA, CATARINA DE ARAÚJO. Comitê de Auditoria ou órgãos equivalentes no contexto da Lei Sarbanes-Oxley: estudo da percepção dos gestores de empresas brasileiras emitentes de American Depositary Receipts-ADRs. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 1, p. 41-65, 2009.

RAMOS, ALEF FERREIRA et al. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR: Estudo de Caso na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Governador Valadares. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 1, p. 207-225, 2020.

REZENDE, C. V.; ALMEIDA, N. S.; LEMES, S. Impacto das IFRS na assimetria de informação evidenciada no mercado de capitais brasileiro. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 24, p. 18-30, 2015.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de administração de empresas**, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008.

SALES, J. C. (2021). Governança e Efetividade das Políticas Públicas nos Municípios Brasileiros. **Tese de Doutorado**. Universidade Federal do Paraná. Disponível em :<<https://www.prppg.ufpr.br/signa/visitante/trabalhoConclusaoWS?idpessoal=62316&idprograma=40001016050P0&anobase=2021&idtc=96>>. Acesso em: 26 agosto 2021.

CELEGATTI, N., *et al.*. Práticas de governança corporativa: o caso de uma entidade...

SCHIMITH, P. F.; 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, 2009.

SILVA, ANTONIO LUIZ DE PAULA. Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro. 2001. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. doi:10.11606/D.12.2001.tde-23102001-165344. Acesso em: 2021-08-30.

SILVA, E.C. Governança Corporativa Nas Empresas: Guia Prático de Orientação Para Acionistas, Investidores, Conselheiros de Administração E Fiscal, Auditores, Executivos, Gestores, Analistas de Mercado E Pesquisadores. Editora Atlas SA, 2006.

STEINBERG, H. Governança Corporativa: Pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.

VARGAS, SANDRA IBAÑEZ. 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. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.