

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
NATHAN CELEGATTI

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

CURITIBA

2019

NATHAN CELEGATTI

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

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Romualdo Douglas Colauto.

CURITIBA

2019

RESUMO

O objetivo deste trabalho é de medir a adoção de práticas de Governança Corporativa em uma entidade sem fins lucrativos. A amostra utilizada nesta pesquisa compreendeu uma organização, denominada Irmandade Evangélica Betânia, uma associação corporativa sem fins lucrativos, com aplicação da pesquisa em 2019. Este estudo é classificado cunho descritivo com enfoque quantitativo. Para medir a adoção de práticas de Governança Corporativa nesta entidade foram elaboradas métricas subdivididas em cinco Dimensões, sendo elas a Estrutura do Conselho, Remuneração, Auditoria, Transparência Estratégica e Investidores. A partir destas dimensões, obteve-se o Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa (IAPGC), capaz de indicar se a empresa possui práticas de Governança Corporativa. Os resultados mostram por meio do IAPGC que a Irmandade Evangélica Betânia possui poucos princípios de Governança Corporativa, isso porque de uma escala de 0 a 1, a entidade possui um nível de adoção de práticas de 0,20 pontos. Mesmo com o índice baixo, a Irmandade Evangélica Betânia adota algumas práticas de Governança Corporativa, por exemplo, possuir um Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Auditoria Independente, disponibilizar um relatório anual com dados quantitativos e qualitativos a todos os usuários e garante a todos os associados a participação na assembleia geral.

Palavras-chave: Entidade sem fins lucrativos; Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa; Governança Corporativa.

ABSTRACT

The aim of this paper is to measure the adoption of Corporate Governance practices at a non-profit organization. The sample used in this survey comprised an organization, which is called Irmandade Evangélica Betânia, a non-profit corporate association, with application of research in 2019. This study is descriptive with quantitative approach nature advert. To measure the adoption of Corporate Governance practices in this entity, metrics were subdivided into five Dimensions, namely the Council Structure, Compensation, Audit, Strategic Transparency and Investors. From these Dimensions, the Index of Adoption of Corporate Governance Practices (IACGP) was obtained which is capable of indicate if the company has Corporate Governance practices. The results show through the IACGP that there are few principles of adoptions of Corporate Governance practices at Irmandade Evangélica Betânia, because from a scale of 0 to 1, the entity has a level of adoption of practices of 0,20 points. Even with the low index, Irmandade Evangélica Betânia adopts some Corporate Governance practices, for example, having a Board of Administration, Fiscal Council, Independent Audit, provides report with quantitative and qualitative data to all users and ensure that all members participate in the general meeting.

Key-words: Non-profit organization; Index of Adoption of Corporate Governance Practices; Corporate Governance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	14
FIGURA 2 – SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA ASSOCIAÇÕES ..	19

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CODIFICAÇÃO DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	25
TABELA 2 – PONTUAÇÃO DAS DIMENSÕES DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	30
TABELA 3 – RECOMENDAÇÕES E PRAZOS PARA APLICAÇÃO	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO	9
1.2.1 Objetivo geral.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	11
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	13
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR	18
2.3 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO	21
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	24
3.1 PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR.....	24
3.2 COLETA E TRATAMENTO DE EVIDÊNCIAS	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1 APRESENTAÇÃO DA IRMANDADE EVANGÉLICA BETÂNIA	29
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	30
4.3 RECOMENDAÇÕES PARA A IRMANDADE EVANGÉLICA BETÂNIA	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	38
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	39
REFERÊNCIAS	40
ANEXOS	44
ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	44

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Murcia e Borba (2007) as demonstrações contábeis visam apontar aos usuários externos da entidade as informações acerca da situação econômica, financeira e patrimonial. A contabilidade dispõe-se a conceder um conjunto de informações para a tomada de decisão econômica de seus usuários (SANTANA et al. 2014). Para Nascimento e Reginato (2008) os usuários externos são os mais frágeis, pois não estão próximos ao ambiente em que são geradas as informações que utilizam para tomar as decisões, e portanto, dependem da qualidade das informações contábeis que são divulgadas.

De acordo com Matragrano, Bernardes e Gonçalves (2015) os *stakeholders* diretos, denominados acionistas, funcionários, terceirizados, fornecedores e clientes, expressam maior preferência no acompanhamento das informações sobre as firmas e os impactos que realizam nos ambientes externo de mercado, economia e sociedade. Nessa ótica, as demonstrações contábeis deveriam reduzir a assimetria informacional entre os usuários internos e externos da entidade (MURCIA; BORBA, 2007).

Matragrano, Bernardes e Gonçalves (2015) mencionam que a governança busca possibilitar a estabilidade de múltiplos interesses, indo além da visão especificamente financeira voltada para a maximização de lucros. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018, p. 20) “a governança corporativa 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 das empresas agirem de forma responsável e ética.

Saito e Silveira (2008, p. 80) apontam que, sob uma concepção ampla, o trabalho 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).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

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). Esse trabalho pretende estudar o nível de boas práticas de Governança Corporativa na empresa Irmandade Evangélica Betânia (IEB), fundada em 1980.

De acordo com o seu Estatuto, a empresa se caracteriza 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. Suas principais atividades são a hotelaria e educação. A IEB é dividida em 6 unidades: Sede, Pousada Betânia, Hotel Estância Betânia, Escola Aldeia Betânia, Centro de Educação e Inclusão Social Betânia (CEISB) e Escola Estância Betânia. Assim, **diante de tal contexto, surge a pergunta de pesquisa: Qual o nível de boas práticas de Governança Corporativa na entidade Irmandade Evangélica Betânia?**

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

Em relação ao objetivo geral e específico, foi fragmentado em duas partes. A primeira, referente ao objetivo geral e, em seguida, os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo da monografia consiste em propor uma métrica para avaliar o nível de implementação de boas práticas de governança corporativa em uma entidade do terceiro setor do Estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos, para o alcance do objetivo geral, são:

- Discutir dimensões de governança corporativa aplicáveis a entidades do terceiro setor como suporte para redução da assimetria de informação entre os agentes envolvidos na gestão e os associados;

- Apresentar uma proposta de métrica para avaliar o nível de implementação de boas práticas de governança corporativa em uma entidade do terceiro setor; e
- Mapear o nível de adoção e boas práticas de governança corporativa em uma entidade do terceiro setor.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística divulgou em 2012 o crescimento das Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos. Entre 2006 e 2010 foi de 8,8%, totalizando 290,7 mil entidades em 2010, empregando 2,1 milhões de pessoas, 4,9% dos trabalhadores brasileiros. As entidades de educação e pesquisa foram as principais responsáveis pelo aumento, sendo de 43,4% de crescimento das entidades de educação infantil e 17,7% de educação profissional.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Gestão Pública (IBGP, 2017) e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE, 2007), nas pesquisas realizadas em 2007 pelo Instituto IBGE, o terceiro setor representava 1,4% na formação do Produto Interno Bruto (PIB), representando aproximadamente R\$ 32 bilhões. O site O Globo (2014) aponta que essas instituições empregam 2,1 milhões de pessoas no Brasil. Segundo as Nações Unidas no Brasil (ONUBR, 2017), o investimento em filantropia chegou a 2,9 bilhões de reais em 2016, equivalente a 0,23% do PIB.

Dado a importância do terceiro setor na economia brasileira, Milani Filho e Milani (2011) apontam as instituições sem fins lucrativos passaram a receber maior atenção da sociedade, seja por financiadores, colaboradores e órgãos fiscalizadores, estes, passaram a exigir informações mais detalhadas. Diante de tal contexto, a Governança Corporativa surge como resposta a esta necessidade. Para Steinberg (2003), a Governança Corporativa visa produzir e manter a confiabilidade de uma empresa perante seus acionistas, além disso, Schimith e Chagas (2009) enfatizam que a Governança Corporativa é um importante mecanismo para as entidades do terceiro setor, pois contribui na captação de recursos e na melhoria de gestão.

Portanto, dado ao crescimento e a importância do terceiro setor na economia brasileira, este trabalho busca propor uma métrica para avaliar o nível de Governança Corporativa na associação sem fins lucrativos Irmandade Evangélica Betânia. A proposição da métrica aderente a uma instituição do terceiro setor representa a maior contribuição deste

estudo, uma que a maior parte dos trabalhos tem dedicado esforços em estudar empresas financeiras do setor privado.

Ao propor uma métrica e avaliar o nível de Governança Corporativa na entidade objeto de pesquisa, estará apontando quais práticas a empresa pode melhorar, e, além disso, a publicação desta pesquisa pode contribuir para outras empresas sem fins lucrativos a também avaliarem seu nível de Governança Corporativa. Por conseguinte, este trabalho contribui no aperfeiçoamento do tema de Governança Corporativa para o terceiro setor.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho apresenta como tema de boas práticas de governança corporativa em uma entidade do terceiro setor, abrangendo assuntos que são retratados tanto no meio contábil quanto na administração e na economia. A empresa objeto de pesquisa deste trabalho é a Irmandade Evangélica Betânia (IEB), 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, situada em Curitiba com filiais em Colombo, Paraná. O projeto de pesquisa foi realizado no ano de 2018, pretendendo coletar as informações e os dados no ano de 2019. Serão levadas em consideração as normas de governança corporativa na data de realização do trabalho.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro deles é a introdução que apresenta a contextualização/considerações gerais, onde se justifica a importância deste estudo, o tema da pesquisa e o problema encontrado. A introdução também compõe a justificativa do estudo, onde se deve deixar claro o porquê da elaboração do trabalho. No objetivo geral, deve ser ressaltada a visão sintética da pesquisa, de modo a indicar o resultado pretendido, já nos objetivos específicos, o estudo é mais analítico, mostrando as etapas para o alcance do objetivo geral.

Outra seção da introdução é a delimitação do estudo, de grande importância, pois, situa o trabalho e seu desenvolvimento, em um “pedaço” de um todo que vai se pesquisar, como: teoria, tema e a área que sustenta a realização do trabalho. O Segundo capítulo é o referencial teórico que abordará a revisão de literaturas, no qual será disposto o referencial

bibliográfico que fundamenta o caso analisado, objeto de estudo. Os principais temas abordados estão subdivididos em dois assuntos: Governança Corporativa e Assimetria de Informação.

O terceiro capítulo é referente à metodologia que será abordada no estudo. No quarto capítulo será apresentado um resumo sobre a Irmandade Evangélica Betânia e os resultados encontrados e análise dos dados. Por fim, no quinto capítulo será abordado as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será subdividido em duas seções, a primeira é Governança Corporativa e a segunda relacionada à Assimetria de Informação.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para o IBGC (2018) a Governança Corporativa é um sistema em que as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Este processo envolve o relacionamento entre sócios, Conselho de Administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Steinberg (2003) explica este conceito ao delimitar a Governança Corporativa como um conjunto de prática 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. Por conseguinte, as boas práticas de Governança Corporativa, de acordo com o IBGC (2018), otimiza o valor econômico de longo prazo da entidade, facilita acesso a recursos e contribui para qualidade e longevidade da gestão da organização. O IBGC (2018) apresenta como princípios básicos de Governança Corporativa a transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Para o IBGC (2018), a transparência é mais que uma obrigação, é o desejo sincero de passar as informações aos interessados, além das exigidas por lei, tais informações não se restringem apenas as de caráter econômico-financeiro. A equidade é o tratamento justo e igualitário de todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. A prestação de contas deve ser de modo claro e compreensível em tempo hábil e tempestivo. Por fim, a responsabilidade corporativa é o princípio em que os agentes devem evitar decisões que podem causar impactos negativos na sociedade, devem, também, zelar pela viabilidade econômico-financeira da entidade.

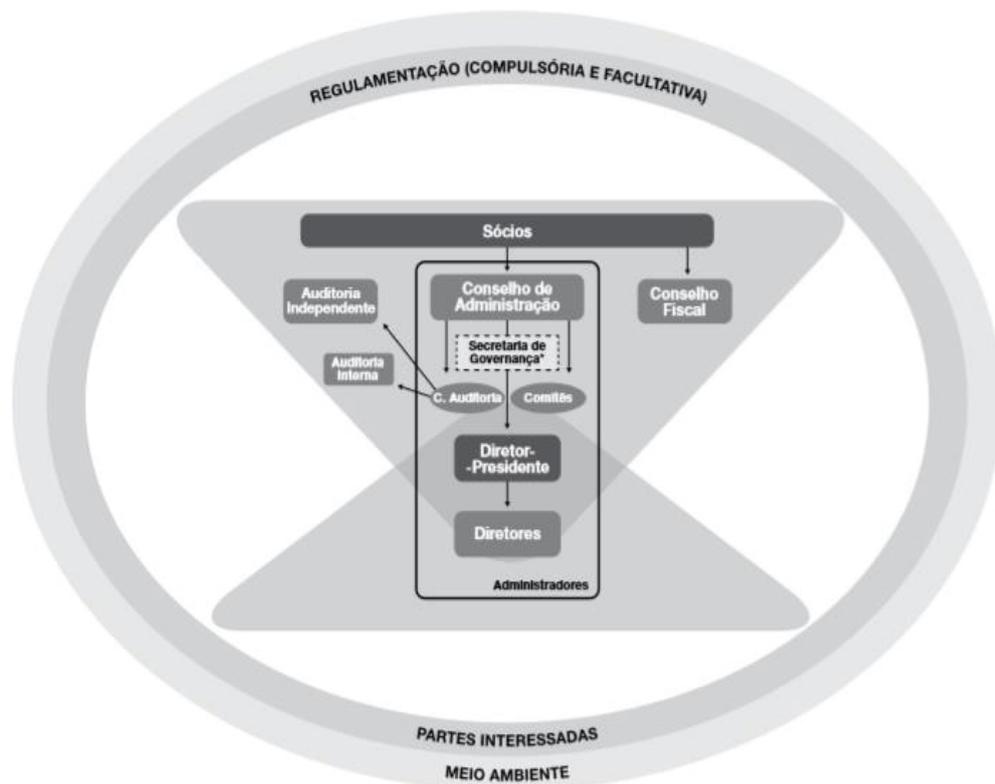
De acordo com a B³ Brasil, Bolsa, Balcão (2018), existem regras que vão além das obrigações que as companhias tem perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.A.). Estas regras variam de acordo com o segmento de listagem que a empresa pertence, sendo

eles o Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1, além do mercado tradicional que segue a Lei das S.A.

Neto (2003) aponta que a Governança Corporativa está relacionada a gestão e a relação com os acionistas e *stakeholders*, sendo a responsável por buscar mecanismos de solução a conflitos de agência, decorrente da assimetria informacional e conflito de interesse entre as partes. Para o IBGC (2018), a ética tornou-se indispensável. Segundo eles, o sucesso duradouro das empresas depende de vários fatores, dentre eles, a visão de longo prazo, honestidade, integridade, responsabilidade, independência, e preocupação genuína com os impactos causados pelas atividades da companhia. Sem ética, as práticas de governança corporativa não evitam desvios comportamentais e consequências danosas à empresa, sócios e à sociedade.

O IBGC (2018) apresenta a estrutura do sistema de governança corporativa da seguinte forma:

FIGURA 1 – Estrutura do sistema de Governança Corporativa



FONTE: IBGC (2018, p. 19)

Diante de tal contexto, o IBGC (2018) caracteriza os sócios ou acionistas as pessoas físicas e jurídicas que contribuem para a formação da organização. Sócios e Acionistas não

estão presentes nas entidades do terceiro setor. Para as entidades caracterizada como associação, acima do conselho fiscal, temos a figura dos associados. No próximo capítulo será explicado o organograma para o terceiro setor. Por outro lado, para as entidades com fins lucrativos, o sócio é uma figura importante para a organização, portanto, o IBGC apresenta algumas práticas para assegurar os seus direitos na empresa, como por exemplo, o direito a um voto para cada ação ou quota. Além das exigências legais, o contrato social ou estatuto social são importantes para aumentar a transparência e a confiança, pois estabelece a forma de funcionamento da entidade. Nele, as empresas podem contemplar práticas, como por exemplo, proteção contra tomada de controle, regras para eleição, regras de funcionamento de assembleias, convocação, documentação, realização e participação, situações em que sócios sem direito a voto adquirem este direito, mecanismos de proteção contra tomada de controle, entre outras.

Por sua vez, o Conselho de Administração é o responsável pelas decisões estratégicas, monitorar a diretoria e atuando entre diretoria e sócios. Os membros deste conselho devem ser eleitos pelos sócios e devem prestar contas a eles por meio de assembleias e relatórios (IBGC, 2018).

Cabe ao Conselho de Administração, de acordo com o IBGC (2018), decidir em favor do melhor interesse da organização, definir estratégias e tomar decisões que protejam e valorizem a organização, monitorar as decisões e ações empresariais, monitorar o desempenho financeiro operacional e a atuação da diretoria, escolher a empresa de auditoria independente, revisar regularmente as práticas de governança corporativa, prevenir e administrar situações de conflitos para assegurar que o interesse da organização sempre prevaleça, monitorar e apoiar a diretoria na implementação de ações estratégica, aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização, criar políticas e proporcional igualdade e oportunidades para o acesso de mulheres na alta liderança, entre outras finalidades.

Segundo o IBGC (2018), deve haver diversidade entre os membros, pois experiências diferentes, comportamentos, cultura, faixa etária e gênero permitem ampliar o debate e melhorar a tomada de decisão. Além disso, um membro do conselho administrativo precisa saber trabalhar em equipe, saber gerenciar riscos, ter capacidade de interpretar relatório gerenciais, contábeis e financeiros e não financeiros, capacidade de comunicação, disponibilidade de tempo, visão estratégica, atento aos assuntos da organização, atuar proativamente, entre outros.

O IBGC (2018) recomenda entre cinco a onze membros, dependendo do porte e complexidade da empresa, a quantidade deve ser sempre ímpar, com um mandato de dois anos, no máximo, previsto no estatuto social. Os membros devem agir com isenção emocional, financeira e sem influência pessoal ou profissional, cabendo ao conselho, avaliar a independência dos conselheiros. Em caso de conflito de interesse, o integrante deve abster-se de participar da discussão e decisão.

Os conselheiros podem ser internos (diretores ou empregados), externos (sem vínculo atual, advogados e consultores) e independentes, sendo que o primeiro deve ser evitado. As empresas, segundo o IBGC (2018), devem evitar o acúmulo do cargo de presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente, pois é função do conselho supervisionar a diretoria. Entretanto, o diretor-presidente deve participar das reuniões com o convidado.

Para as empresas que estão começando a implementar práticas de governança corporativa, o IBGC (2018) sugere ao invés do conselho administrativo, começar com o conselho consultivo. Não é deliberativo, apenas aconselha os administradores, se previsto no estatuto que atue de forma deliberativa, assumira os mesmos deveres e responsabilidades legais que um conselho administrativo.

Além do estatuto social, o IBGC (2018) enfatiza que o regimento interno é um peça importante para a formalização dos processos e para o fortalecimento das práticas de governança corporativa. Para eles, as atividades do conselho e dos comitês devem ser normatizadas.

Por sua vez, os comitês são órgãos que assessoram o Conselho de Administração. Tais comitês não possuem poder de deliberação, mas preparam proposta para o conselho. Dentre os comitês, o IBGC (2018) destaca o comitê de auditoria, finanças, pessoas, riscos e sustentabilidade. Em caso de ausência do comitê, o Conselho de Administração é o responsável de desempenhar as funções. Além dos comitês, o Conselho de Administração pode dispor da secretaria de governança, sendo uma das funções manter membros do Conselho de Administração, conselho fiscal e dos comitês atualizados sobre as melhores práticas de governança e propor aprimoramentos, elaborar, registrar e publicar as atas, encaminhar a agenda e material de apoio às reuniões, auxiliar na definição de temas, entre outras necessidades.

Já a diretoria “é responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objetivo e sua função social” (IBGC, 2018, p. 69),

responsável, também, pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, pela criação de políticas, práticas e procedimentos. Para tal, as responsabilidades e atribuições da diretoria devem estar previstas no estatuto social, além do regimento interno. Os membros, de acordo com o IBGC, devem ser eleitos pelo Conselho de Administração, e, em sua ausência, pelos sócios.

Para o IBGC (2018), é responsabilidade da diretoria a divulgação de informações sobre sua estratégia, política, atividades realizadas e resultados, de forma clara, tempestiva e acessível. A transparência contribui positivamente para as empresas. De acordo com o IBGC (2018), pode minimizar os custos de transação, custo de capital e aumentar a confiança. A transparência vai além das informações previstas em lei, seja ela negativa ou positiva, financeira ou não financeira.

O IBGC (2018) destaca o comitê de auditoria como uma importante peça do órgão de fiscalização. É de responsabilidade do comitê de auditoria avaliação da qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, monitoramento do cumprimento da legislação e *compliance*, entre outras. É aconselhável que os membros sejam independentes e que pelo menos um membro tenha experiência na área contábil, financeira ou de auditoria.

O conselho fiscal é um órgão independente do Conselho de Administração e, de acordo com o IBGC (2018), é um dispositivo de fiscalização de reporte para os sócios. Suas principais funções são examinar as demonstrações contábil, fiscalizar os atos dos administradores, opinar sobre o relatório anual da administração, denunciar erros, fraudes ou crimes.

A auditoria independente também faz parte da estrutura de governança corporativa. Para o IBGC (2018), sua principal atribuição é emitir opinião sobre as demonstrações financeiras, inclusive, avaliar se os controles internos são adequados e suficientes para a elaboração das demonstrações. Por outro lado, a auditoria interna deve monitorar, analisar e executar recomendações para aprimorar os controles internos e normas e procedimentos, além da gestão de riscos e de conformidade (*compliance*). O controle interno deve prospectar riscos, e adotar práticas preventivas para minimização de tais riscos.

Para que o processo de governança corporativa atinja todos da organização, o IBGC aponta que o código de conduta é um importante mecanismo para promover e disseminar os princípios éticos e a identidade e cultura organizacional. Nele, a companhia deve, por exemplo, estimular a transparência e boas práticas de governança corporativa.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor ganhou notoriedade nos últimos anos. De acordo com o Globo (2014), as entidades filantrópicas movimentaram 1,5% do PIB do país. Em 2016, segundo a ONUBR (2017), os investimentos sociais privados realizados nessas entidades chegaram a 0,23% do PIB nacional. Embora seja um setor importante para economia e sustentabilidade da sociedade, somente a partir do início da década de 90 as organizações sem fins lucrativos passaram a ser conceituadas e mensuradas como um setor específico da economia (MADEIRA e BIANCARDI, 2003) e, de acordo com Merege (2007), somente em 2007 o terceiro setor ficou em destaque na composição do PIB.

Conforme a lei nº 9.730/99, 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.

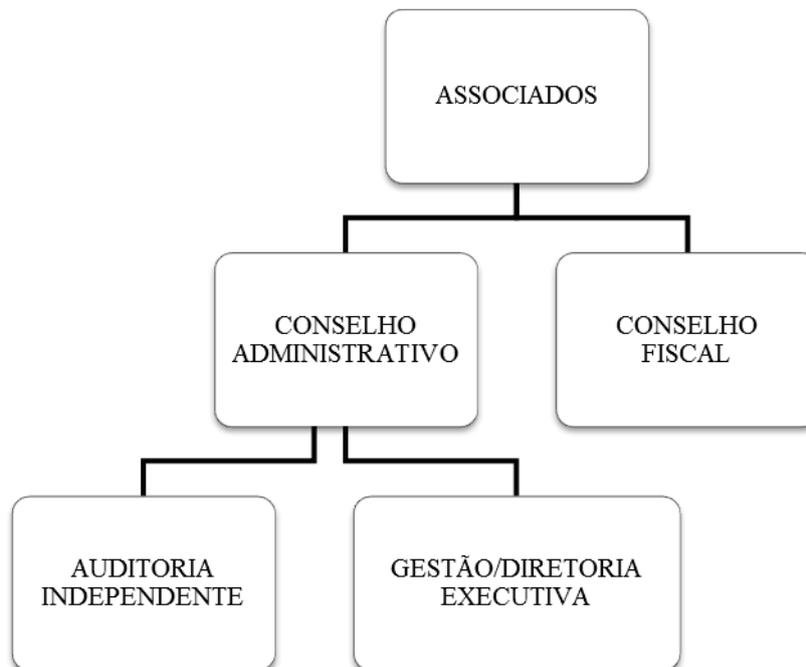
O IBGC (2016) aponta que a missão de interesse público são aquelas voltadas a promoção da assistência social, serviço de saúde, educação de qualidade, estímulo a cultura, segurança alimentar e nutricional, defesa, preservação e conservação do meio ambiente, entre outras ações sociais e de relevância pública. 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, muito se tem estudado a respeito da Governança Corporativa no Terceiro Setor para verificar as relações e problemas de agência entre gestores e doadores.

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, para Schimith e Chagas (2009), 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. Para Milani Filho e Milani (2011), as práticas de governança corporativa são iguais a 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.

Além disso, o fato da empresa ser do terceiro setor não dispensa a observância às leis e normas vigentes. Pelo contrário, segundo o IBGC (2016), existem diversas prestações de contas aos órgãos reguladores e fiscalizadores e *stakeholders*. O IBGC (2016) apresenta o sistema de Governança Corporativa para as associações conforme Figura 2.

FIGURA 2 – Sistema de Governança Corporativa para Associações



FONTE: Adaptado de IBGC (2016)

Conforme o IBGC (2016) a constituição de uma associação se dá pela reunião de pessoas físicas e jurídicas, com um fim comum e não econômico ou lucrativo, chamados de associados, sendo eles a força motora da entidade. A assembleia geral é um órgão deliberativo e indispensável para as associações, sendo sua competência a destituição de administradores, alteração do estatuto social, eleições para órgãos deliberativos, aprovação do relatório anual e das demonstrações contábeis, aprovação do orçamento para o ano seguinte, transações patrimoniais relevantes e extinção da associação.

Além das deliberações dos associados por meio de assembleia geral, o IBGC (2016) apresenta o Conselho de Administração como uma importante peça para a estrutura e sistema

de governança corporativa, podendo absorver as atribuições não exclusiva da assembleia geral, desde que haja previsão estatutária. Suas deliberações são de caráter estratégico e zelo pelo cumprimento das finalidades estatutárias, focando na sustentabilidade e longevidade da associação. Além das deliberações, o Conselho de Administração deve supervisionar e cobrar uma gestão eficiente e eficaz. Os membros devem ser eleitos pela assembleia geral e seguir as regras do estatuto social, algumas de suas responsabilidades são a de definir objetivos estratégicos, assegurar a existência de governança corporativa, zelar pela finalidade social da associação, apoiar e supervisionar a gestão executiva, orientar o processo sucessório dos executivos, fazer cumprir as regras estatutárias, definição de políticas, gerenciar riscos, entre outras.

Para o IBGC (2016), a composição do Conselho de Administração deve ter de cinco a onze membros, sempre ímpar, heterogênea e diversificada e recomenda-se membros que não tem vínculos com a associação, com mandato não superior a dois anos. Deve, também, evitar o acúmulo de função de presidente do conselho administração e executivo principal.

A gestão executiva da empresa é liderada por um executivo principal, denominado de presidente-executivo, diretor-presidente, secretário geral, diretor geral ou superintendente. Este, atua como a união entre as equipes executivas e técnicas e os conselhos e demais órgãos estatutários.

O executivo principal, de acordo com o IBGC (2016), é o responsável pela representação da empresa e a execução das diretrizes e deve prestar contas ao Conselho de Administração e demais órgãos superiores. Sua competência é monitorar e controlar o uso de recursos, garantir a alocação eficaz de recursos para atividades e projetos, recrutar e selecionar pessoal, identificar, planejar e implementar mudanças e aperfeiçoamento em processos, sistemas de controles internos para gestão de riscos, entre outras funções que garantam uma gestão eficaz e eficiente.

O IBGC (2016) aponta que divulgar informações de forma completa, clara, objetiva e tempestiva para todos os interessados, desde informações econômico-financeiras e das exigidas em leis, até relatórios periódicos sobre os aspectos de suas atividades, remuneração dos gestores, entre outras. Além do relatório anual é recomendado a prestação de contas por meios tecnológicos e virtuais.

Segundo o IBGC (2016), o código de conduta é um instrumento essencial para adoção de práticas de governança corporativa. Nele, são estabelecidos princípios éticos que orientam a atuação interna e externa de todos os integrantes da entidade, sendo que o

executivo principal, assim como os demais executivos devem zelar pelo cumprimento do código de conduta.

A contabilidade, para o IBGC (2016), também é um importante instrumento para a governança corporativa. Além de ser uma obrigação legal e fiscal, é importante para a boa gestão da organização, por conseguinte, recomenda-se as associações a contratação de auditoria independente para aumentar a confiança nas demonstrações contábeis e avaliar os controles internos.

Por fim, o IBGC (2016) recomenda a previsão estatutária do conselho fiscal, sendo considerado um importante componente do sistema de boas práticas de governança corporativa. Suas principais funções são fiscalizar os administradores, analisar no mínimo trimestralmente o balancete e demais demonstrações financeiras, averiguar as demonstrações contábeis, opinar sobre o relatório anual, denunciar erros, fraudes ou crimes, entre outras ações. É sugerido que a composição do conselho fiscal seja composta por três membros independentes, não integrantes do quadro associativo, que não exerça nenhuma outra função na organização e nem ter relações comerciais, ser cônjuge ou parente dos membros do Conselho de Administração, executivo principal ou de qualquer outro colaborador ou voluntário.

2.3 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

De acordo com Rezende, Almeida e Lemes (2015) tornou-se uma meta fundamental, com o desenvolvimento de um ambiente empresarial gradativamente mais dinâmico e competitivo, a obtenção de informações confiáveis e tempestivas que apoiem nas decisões organizacionais. Os autores afirmam também que, nesse contexto, é propícia a abordagem dos efeitos da assimetria informacional, em que a falta de informações relevantes é desfavorável aos agentes envolvidos no mercado.

Segundo Santana et al. (2014), a assimetria informacional surge da geração de dados a partir do agente que atende seus interesses específicos, sendo capaz de levar ao conflito de interesses. Apontam também que, os conflitos de interesse e a assimetria informacional são os principais problemas da informação contábil. Faria et al. (2011, p. 48) estabelecem que, “a assimetria da informação ocorre basicamente quando há diferenças de níveis de informação entre dois ou mais atores de um contrato”.

Santos et al. (2007) definem a assimetria da informação como a existência da informação oculta entre o principal e o agente, em que um detém conhecimento a mais do que

o outro. Eles afirmam que, a eficiência dos mercados é extremamente prejudicada com os problemas decorrentes da informação assimétrica. Dessa forma, “a assimetria informacional prejudica o bom desempenho do mercado” (REZENDE, ALMEIDA E LEMES, 2015, p. 20)

Para Murcia e Borba (2007), as demonstrações contábeis devem reduzir a Assimetria de Informação, entretanto, os autores enfatizam que isso só acontece quando são elaboradas de forma imparcial e não tendenciosas, para tanto, os auditores independentes devem validar as demonstrações. Lanzana, Silveira e Famá (2006) apontam que, em um ambiente com um alto monitoramento, os administradores e gestores não teriam incentivos de reter informações para benefício próprio, portanto, aumentaria a transparência na empresa, por conseguinte, aumentando o *disclosure* e reduzindo a assimetria de informação. Para Elshandidy, Fraser e Hussainey (2013), a divulgação sobre riscos reduz o custo de agência e a assimetria de informação e é responsável pela geração de caixa futuros, pois assim, o mercado é capaz de avaliar mais eficientemente a empresa.

Em um estudo realizado por Iquiapaza et al. (2008), as empresas apresentaram menos assimetria de informação quando tem maior nível de Governança Corporativa. Albanez e Valle (2009) concluíram em seu estudo que, as empresas que adotaram nível de Governança Corporativa aumentaram a disponibilidade de informações e de direitos aos investidores.

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, para diminuir o problema de Assimetria de Informação, têm adotado práticas de Governança Corporativa (REZENDE; ALMEIDA; LEMES, 2015).

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um contrato perante o qual uma ou mais pessoas (o principal) utiliza outra pessoa (o agente) para exercer em seu nome um serviço que implique na transferência de algum poder de decisão ao agente. Em seguida apontam que, existem boas razões para considerar que o agente nem sempre agirá em conformidade com os interesses do principal. Jensen e Meckling (1976) afirmam, também, que é improvável para o principal ou o agente sustentar a relação de agência a um custo zero para garantir, de ponto de vista do principal, que o agente tomará decisões de ótimo nível.

Assim, “na maioria das relações de agência, o principal e o agente incorrerão em custos positivos de monitoramento e de custos de garantia que estão trabalhando no melhor

interesse dos proprietários (tanto não pecuniários quanto pecuniários)” (JENSEN e MECKLING, 1976, p. 308, tradução minha). Além disso, os autores mencionam que existirá algum grau de discrepância entre as decisões do agente e as decisões que maximizariam a satisfação do principal. Também, segundo Jensen e Meckling (1976), retrata um custo do relacionamento de agência o equivalente monetário de diminuição da satisfação vivenciada pelo principal, referindo-se com um custo residual.

Na sequência, Jensen e Meckling (1976) definem custo de agência como a soma: (1) das despesas de monitoramento por parte do principal; (2) das despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente; (3) e do custo residual. Para Jensen e Meckling (1976, p. 89, tradução minha) “os custos de agência surgem em qualquer situação que envolva esforço cooperativo (como a coautoria deste artigo) por duas ou mais pessoas, mesmo que não haja uma relação clara entre o principal e o agente”. Para eles, o custo de agência pode ser mitigado por meio de atividades de monitoramento, sendo elas, a auditoria, sistemas de controle, restrições orçamentárias, e o estabelecimento de incentivo e remuneração, que identifica os interesses dos administradores.

Ávila e Bertero (2016) apontam que o conflito de agência também existe nas entidades de terceiro setor, sendo, por exemplo, representada pelos gestores da organização e os doadores. Para os autores, algumas instituições têm a sua subsistência, manutenção e crescimento, o autofinanciamento, portanto, a gestão de recursos é igual a qualquer outra instituição privada, que busca redução e controle de gastos, projeções orçamentárias, busca de recursos, entre outras métricas que buscam, inclusive, avaliar se os gestores estão tomando as ações necessárias para a sustentabilidade da empresa. Na Irmandade Evangélica Betânia, empresa objeto de pesquisa deste trabalho, além dos doadores, o principal é caracterizado pelo associados, que estão acima da diretoria e os agentes são os gestores.

Alonso, Cruz e Merino (2006), apontam que mesmo nas entidades sem fins lucrativos, onde é proibido a distribuição de lucro, não exime o conflito de agência, sendo necessário, segundo eles, mecanismos de monitoramento e controle.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é estabelecida a partir do problema formulado e deve expor como o problema da pesquisa se relaciona com cada categoria de tipologia definida pelo pesquisador. Após determinar a tipologia, de acordo com Colauto e Beuren (2003), é preciso definir qual será o método de pesquisa para a coleta de dados. Por fim, estipular os procedimentos de análise e interpretação dos dados, tendo em vista responder à pergunta de pesquisa.

A pesquisa se caracteriza de cunho descritivo em relação aos objetivos. A pesquisa descritiva tem como preocupação central a descrição das características de uma população ou fenômeno, como também, a existência de relações entre variáveis (GIL, 2002). Compreende em identificar motivos que determinam ou contribuem para o acontecimento dos fenômenos de forma a aumentar o conhecimento da realidade (MAGALHÃES; ORQUIZA, 2002). O presente trabalho consiste, dessa forma, em descrever e identificar métricas para identificar o nível de Governança Corporativa em uma entidade do terceiro setor.

O trabalho possui enfoque quantitativo. Raupp e Beuren (2003) apresentam que, a pesquisa quantitativa tem como característica o uso de métodos estatísticos na coleta e no tratamento de dados. De acordo com Richardson (1999), a aplicação dos métodos estatísticos pode ser desde as mais simples, como uso de percentual e média até as mais aprofundadas como análise de regressão.

O levantamento de dados ocorrerá por meio de estudo de caso, através de pesquisa participante. A empresa, objeto de pesquisa, é a Irmandade Evangélica Betânia, entidade do terceiro setor, com sede em Curitiba. Para realização deste trabalho, utilizaremos o método de observação direta e indireta, por meio de entrevistas e questionários.

3.1 PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR

Ao analisar as recomendações do IBGC das melhores práticas de governança corporativa, percebe-se a grande similaridade entre as recomendações para as companhias com fins lucrativos e sem fins lucrativos. Isso porque, de acordo com Milani Filho e Milani

(2011), as práticas de governança corporativa são iguais a todas as empresas, independente da natureza e dos fins. Para eles, a única exceção é a ausência de proprietários ou acionistas.

Ainda assim, o IBGC desenvolveu uma cartilha especialmente para as organizações sem fins lucrativos, mais precisamente associações e fundações. Nela, as entidades sem fins lucrativos podem acompanhar quais são as melhores práticas de governança corporativa para o terceiro setor.

Diante de tal contexto, este trabalho está fundamentado na metodologia de pesquisa desenvolvida por Lolatto (2016). Em seu trabalho, Lolatto propõe métricas de governança corporativa, divididas entre estrutura do conselho, remuneração, auditoria, transparência estratégica e investidores. Nesta pesquisa, as métricas propostas por Lolatto (2016) serão verificadas para uma 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.

TABELA 1 – CODIFICAÇÃO DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

ESTRUTURA DO CONSELHO	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 <i>CEO</i>	(0) presidente do Conselho e <i>CEO</i> forem o mesmo indivíduo. (1) papéis independentes, mas com membros internos. (2) papéis independentes, mas com membros externos.
<i>CEO</i> exerce cargo no conselho de até duas empresas	(0) <i>CEO</i> exerce cargo no Conselho em mais de duas empresas. (1) <i>CEO</i> exerce cargo exclusivo sendo membro interno da empresa. (2) <i>CEO</i> exerce cargo exclusivo sendo membro externo a empresa.
Nenhum <i>CEO</i> precedente da empresa faz parte do conselho	(0) <i>CEO</i> sem experiência em Conselho de Administração. (1) com experiência de um mandato em Conselho de Administração. (2) <i>CEO</i> 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

Continua

	Continuação
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.

Continua

	Continuação
	(1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
O relatório anual inclui uma previsão de rentabilidade da companhia para os próximos anos de negócio	(0) não divulga informações de previsão. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (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)

Após, conforme o estudo de Lolatto (2016), será atribuída uma pontuação (0, 1 e 2) para cada prática de governança corporativa. O Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa (IAPGC) será alcançado pela divisão do valor obtido pela soma do valor máximo de cada prática. 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.

3.2 COLETA E TRATAMENTO DE EVIDÊNCIAS

De acordo com os autores Colauto e Beuren (2003), a análise e interpretação de dados significa juntar todo material obtido durante a investigação (Ex.: Informações de documentos) e analisar estes de forma ordenado, começando com a organização dos materiais coletados e depois analisá-los com mais estudo das teorias metodológicas. Com isso a análise de dados visa à coleta de informações de forma organizada para transformar as mesmas em

outras informações com um raciocínio mais objetivo, já a interpretação dos dados é a fase em que ocorre uma correlação baseado nas teorias propostas na pesquisa (COLAUTO; BEUREN. 2003). A análise inicia-se formalmente após a coleta de dados, entretanto, a análise de dados aparece em vários estágios da investigação, pois ocorrem os procedimentos desde ao objeto da pesquisa até a conclusão (COLAUTO; BEUREN. 2003).

Esta pesquisa utiliza como amostra a instituição sem fins lucrativo Irmandade Evangélica Betânia, 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. Suas principais atividades são a hotelaria e educação. A IEB é dividida em seis unidades: Sede, Pousada Betânia, Hotel Estância Betânia, Escola Aldeia Betânia, Centro de Educação e Inclusão Social Betânia (CEISB) e Escola Estância Betânia. Para este trabalho, foram utilizadas as informações consolidadas do grupo.

Os dados foram coletados por meio de estudo de caso, por pesquisa participativa. Para a realização desta pesquisa, foram utilizados questionários e entrevistas, que aconteceram presencialmente, junto a um membro da diretoria e ao setor jurídico da entidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, serão abordados os resultados encontrados na aplicação das técnicas de análise apresentadas na metodologia. Para melhor compreensão, inicialmente, será apresentado um breve resumo sobre a empresa objeto da pesquisa. Em seguida, a análise dos dados.

4.1 APRESENTAÇÃO DA IRMANDADE EVANGÉLICA BETÂNIA

A Irmandade Evangélica Betânia é uma 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. Fundada em 1980 em Curitiba, a entidade tem como missão servir ao homem integral movido pelo amor de Deus. E, alguns de seus valores são zelar pela segurança e bem-estar das pessoas, buscar excelência em Diaconia, valorizar o ser humano e colaborar com o seu desenvolvimento integral, entre outros. A entidade possui cinco frentes de atuação, sendo elas a educação básica, envolvimento com a comunidade, capacitação e desenvolvimento, hospitalidade e orientação cristã.

A organização é composta por três categorias de associados. O primeiro é o associado cooperador, compostos por homens e mulheres que estão em fase de adaptação, conhecimento mútuo e experiência. Os associados obreiros integram a segunda categoria, eles, junto com as diaconisas, compõe a Assembleia Geral. São pessoas que compartilham as mesmas essências da instituição. Por fim, as diaconisas são mulheres cristãs, chamadas por Deus para serem religiosas solteiras, viúvas ou descasadas. Ao todo, são 54 associados, que são o topo da estrutura organizacional, abaixo, está a Diretoria, o Conselho Fiscal, gestoras de cada departamento e unidade e demais colaboradores.

A Irmandade Evangélica Betânia é composta por seis unidades, três delas são unidades educacionais (Escola Aldeia Betânia, Centro de Educação e Inclusão Social Betânia e Escola Estância Betânia), duas são hoteleiras (Pousada Betânia e Hotel Estância Betânia), e, por fim, a Sede (mantenedora). Dentre elas, a Escola Aldeia Betânia, Pousada Betânia e Hotel Estância Betânia são as geradoras de receitas.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

O Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa (IAPGC) decorre das pontuações atribuídas às métricas propostas por Lolatto (2016). O IAPGC é resultado da divisão da pontuação total das métricas pela pontuação total máxima das métricas (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.

Conforme explicado na metodologia, as métricas propostas por Lolatto (2016) foram verificadas em um 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. Por conseguinte, algumas métricas não se aplicam a realidade de uma associação sem fins lucrativos, portanto, estas foram excluídas do cálculo do IAPGC. Entretanto, ainda assim, estão destacadas na Tabela 2, que apresenta as pontuações para cada métrica. Além dos pontos por métrica, foi apurado o IAPGC para cada dimensão.

TABELA 2 – PONTUAÇÃO DAS DIMENSÕES DE ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

DIMENSÕES	PONTUAÇÃO
ESTRUTURA DO CONSELHO	0,3
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 <i>CEO</i>	0
<i>CEO</i> exerce cargo no conselho de até duas empresas	1
Nenhum <i>CEO</i> precedente da empresa faz parte do conselho	2
A empresa tem um Comitê de Nomeação	0
REMUNERAÇÃO	0,0
A empresa possui Comitê de Remuneração para os membros do Conselho de Administração	Não se aplica
O relatório anual da empresa contém uma declaração da política de remuneração	0
O perfil de remuneração dos <i>CEO</i> 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	0,3
Divulgação detalhada dos resultados financeiros e operacionais	2
	Continua

	Continuação
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
Divulgação da estrutura de propriedade	Não se aplica
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: O AUTOR (2019)

O total de métricas utilizadas foram 22, sendo sua pontuação máxima 44, portanto, o resultado total do IAPGC foi de 0,2. Dentre as dimensões pesquisadas, o IAPGC da Estrutura do Conselho foi de 0,3, 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 que mais se destacou foi a que questiona se o *CEO* precedente da empresa faz parte do conselho, para ela, denota-se, portanto, que 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 Irmandade Evangélica Betânia obteve a pontuação mínima. A entidade possui Conselho de Administração, entretanto, com apenas 5 membros. De acordo com Paula e 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. Entretanto, 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. Paula e 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 Irmandade

Evangélica Betânia atende os princípios de Governança Corporativa aplicadas às entidades sem fins lucrativos no que tange o tamanho do Conselho, visto que possui 5 membros, 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 os 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 não tem vínculo com a empresa, defenderão as melhores estratégias e ações no melhor interesse da organização (IBGC, 2018). Gordon (2007) aponta que o Conselho de Administração independente diminui o custo de agência e deve monitorar os gerentes. Portanto, 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 a Diretora-Executiva. 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.

A *CEO* exerce cargo apenas na entidade objeto de pesquisa deste trabalho. 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 Diretora-executiva e Presidente do Conselho apenas na IEB, entretanto, a nota para esta métrica foi 1, pois é um membro interno da empresa. Assim, como o estudo de Lolatto (2016) que revelou que as empresas não possuíam um Comitê de Nomeação, a IEB 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. Dentre as métricas propostas, a primeira não se aplica, pois a empresa não remunera os membros do Conselho de Administração, portanto, não há necessidade de um Comitê de Remuneração. 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 IEB 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. 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 IEB 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 uma 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 Irmandade Evangélica Betânia 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 IEB obteve nota 0, pois não possuir um Comitê de Auditoria 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 0,3, sendo que a métrica de divulgação da estrutura da propriedade não se aplica na IEB, pois não existem quotas para

os associados. 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 Irmandade Evangélica Betânia, por ser uma associação, não tem a figura do investidor, mas sim do associado. Os associados são divididos em três categorias, sendo elas as diaconisas, obreiros e cooperadores, as duas primeiras com direito a voto. Todas as categorias de associados podem acompanhar a Assembleia Geral, entretanto, a participação é apenas presencial. As atas da IEB são públicas para todos os associados, por outro lado, não são todas que estão divulgadas eletronicamente.

Consequentemente, o resultado geral do IAPGC obtido foi considerado baixo para as Dimensões de Estrutura do Conselho, Remuneração, Auditoria, Transparência Estratégica e Investidores.

4.3 RECOMENDAÇÕES PARA A IRMANDADE EVANGÉLICA BETÂNIA

O resultado do Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa apurado para Irmandade Evangélica Betânia foi 0,2, valor considerado baixo. Portanto, recomenda-se à IEB que revise a Tabela 3 e indique se pretendem adotar os princípios de Governança Corporativa no curto, médio e longo prazo ou se, no momento, não se aplica para a instituição.

TABELA 3 – RECOMENDAÇÕES E PRAZOS PARA APLICAÇÃO

RECOMENDAÇÕES	PRAZO			
	CURTO	MÉDIO	LONGO	NÃO SE APLICA
Aumentar o número de Conselheiros Independentes				
Dividir o papel de Presidente e <i>CEO</i>				
Incluir no Relatório anual a política de remuneração ou não remuneração				
Criar um Comitê de Auditoria ou indicar um responsável				
Divulgar questões estratégicas, desde que essas informações não impactem negativamente a empresa				
Divulgar metas e perspectivas				
Divulgar o planejamento para os próximos anos				
Revisão do Estatuto				
Disponibilizar atas da Assembleia Geral no site				
Disponibilizar atas das eleições no site				
Disponibilizar atas que não sejam confidenciais no espaço do Associado				
Direito a voto a todos os associados				
Criação de um código de conduta				
Gerenciamento de riscos e controles				

FONTE: O AUTOR (2019)

Além das métricas propostas na metodologia, o IBGC (2016) apresenta alguns princípios de Governança Corporativa que ajudam a melhorar a estrutura organizacional e os processos internos das entidades. Recomenda-se, também, a leitura completa do Guia de Melhores Práticas de Governança Corporativa desenvolvida pelo IBGC.

Recomenda-se à IEB, 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.

As Atas estão disponíveis a todos os associados, entretanto, nenhuma Ata está 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 direito a voto a todos os associados é um bom princípio de Governança Corporativa. A Irmandade Evangélica Betânia possui três categorias de associados, sendo que apenas uma não possui o direito a voto em Assembleia Geral, entretanto, participam das deliberações da Assembleia. A entidade não disponibiliza direito de voto para o associado cooperador, pois consideram esta categoria como transitória, nela, os associados estão em fase de adaptação, conhecimento mútuo e experiência. É uma categoria criada para o novo associado conhecer melhor a instituição, entender quais são os valores, princípios e missão e quais serão as suas contribuições com a entidade.

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 deve abranger a política da entidade com relação aos associados, patrocinadores, poder público, colaboradores, voluntários, fornecedores, meio ambiente, beneficiários diretos de sua missão e comunidade na qual está inserida, deve, também, contemplar a reação e prevenção de fraudes, assédio moral e sexual, nepotismo, recebimento de brindes e presentes, transparência sobre doações, discriminação no ambiente de trabalho, tratamento de informações confidenciais, proteção de ativos da companhia, conflito de interesse, entre outros. 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.

Mesmo que a entidade não tenha apresentado um Índice considerado mediano, a empresa possui alguns princípios de Governança Corporativa, dentre eles, a IEB possui um Conselho de Administração com cinco membros, quatro mulheres e um homem, com mandato de dois anos, sem reeleição automática e com formação e experiências diversificadas não remuneradas e com previsão estatutária. A empresa também possui um Conselho Fiscal, com três membros, sendo dois deles independentes, com homens e mulheres, possuem familiaridade com análise e demonstrações financeiras e relatório contábeis, dois anos de mandato e não remunerados, ambos os Conselhos com votação em Assembleia Geral. A entidade dispõe de uma auditoria independente, com contrato inferior a cinco anos.

A partir de 2017, a IEB passou a divulgar o relatório anual, além do relatório contábil, parecer dos auditores e parecer do Conselho Fiscal, com informações quantitativas e qualitativas, além de publicar, periodicamente, informações em canais virtuais e outros meios tecnológicos.

Tanto as diaconisas quanto os associados obreiros tem direito a voto. Os associados cooperadores não votam, mas participam da Assembleia Geral, como convidados e as Atas são públicas a todos os associados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este capítulo será dividido em duas seções, a primeira é as considerações finais e a segunda são as recomendações para estudos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo de propor uma métrica para avaliar o nível de implementação 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 fins lucrativos. Diante disso, este trabalho utilizou as Dimensões e as métricas desenvolvidas por Lolatto (2016). Foram utilizadas 22 métricas que resultaram no Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa. O valor obtido pela Irmandade Evangélica Betânia foi de 0,20, demonstrando que existem poucos princípios de Governança Corporativa aplicado na entidade.

Dentre as Dimensões utilizadas, a que demonstrou maior IAPGC foi a de Investidores. A IEB 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. A IEB, por exemplo, dispõe de um Conselho de Administração com cinco membros, homens e mulheres, não remunerados e com previsão estatutária apresenta um Conselho Fiscal com três membros, homens e mulheres, não remunerados, divulga um relatório anual com informações quantitativas e qualitativas, além de informações divulgadas periodicamente em outros meios tecnológicos, possui uma auditoria independente com contrato inferior a cinco anos.

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.

5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

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

ALBANEZ, T.; VALLE, M. R. D. Impactos da assimetria de informação na estrutura de capital de empresas brasileiras abertas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, p. 6-27, 2009.

ALONSO, Pablo de Andrés; CRUZ, Natalia Martín; MERINO, M. Elena Romero. The Governance of Nonprofit Organizations: Empirical Evidence From Nongovernmental Development Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 35, n. 4, dez. 2006.

ÁVILA, Lucimar Antônio Cabral de; BERTERO, Carlos Osmar. Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 59, p. 125-144, jan./mar. 2016.

BEUREN, Ilse Maria. Trajetória da Construção de um Trabalho Monográfico em Contabilidade. In: _____. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 66 – 68.

BM&FBovespa. Segmentos de listagem. Disponível na Internet via: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/>. Acesso em 03 de Setembro de 2018.

BUZZI, Danielle Melissa et al. Relação da Folga Orçamentária com Participação e Ênfase no Orçamento e Assimetria da Informação. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 10, n. 1, p. 06-27, jan/mar., 2014.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, Análise e Interpretação dos Dados. In: BEUREN, Ilse Maria (Organizadora). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 117 – 141.

CVM. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Disponível na internet via: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/cartilhaCVM.pdf>>. Acesso em 24 de Setembro de 2018.

ELSHANDIDY, Tamer; FRASER, Ian; HUSSAINEY, Khaled. Aggregated, voluntary, and mandatory risk disclosure incentives: evidence from UK FTSE all-share companies. **International Review of Financial Analysis**, v. 30, p. 320-333, 2013.

FARAH, Tatiana. Entidades sociais respondem por 1,5% do PIB, diz estudo. Brasília, o globo. Disponível na internet via: <<https://oglobo.globo.com/brasil/entidades-sociais-respondem-por-15-do-pib-diz-estudo-11887256>>. Acesso em 26 de Setembro de 2018.

FARIA, Juliano Almeida de et al. Assimetria da Informação na Elaboração do Orçamento: uma Análise da Produção Científica nos Periódicos Internacionais entre 2005 e 2009. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p. 43-65, abr/jun., 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOES, Diego. Terceiro setor movimenta 8% do PIB do mundo. IBPG. Disponível na internet via: <<http://ibgpbrasil.org/2017/04/21/terceiro-setor-movimenta-8-do-pib-no-mundo/>>. Acesso em 26 de Setembro de 2018.

GORDON, Jeffrey N. The Rise of Independent Directors in the United States, 1950-2005: os Shareholder Value and Stock Market Prices. **Columbia Law and Economics WP**, v. 9, n. 301, p. 1465, 2007.

IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo, 2018. Disponível na internet via: <http://www.ibgc.org.br/>. Acesso em 19 de Setembro de 2018.

IBGC. Código de Conduta do IBGC. Disponível na internet via: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo%20Conduta.pdf>. Acesso em 24 de Setembro de 2018.

IBGC. Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. São Paulo, 2016. Disponível na internet via: <<https://www.ibgc.org.br/noticias/19784/IBGC-lanca-Guia-das-Melhores-Praticas-para-Organizacoes-do-Terceiro-Setor>>. Acesso em 26 de Setembro de 2018.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro, 2012.

IQUIAPAZA, Robert Aldo; LAMOUNIER, Wagner Moura; AMARAL, Hudson Fernandes. Assimetria de Informações e Pagamento de Proventos em Dinheiro na Bovespa. **MPRA Paper**, n. 1, p. 1-14, 2008.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Jornal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, jul., 1976.

LANZANA, Ana Paula; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; FAMÁ, Rubens. Existe Relação entre *Disclosure* e Governança Corporativa no Brasil?. ANPAD, Salvador, set., 2006.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de Março de 1999.

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.

MADEIRA, Felícia Reicher; BIANCARDI, Miriam Ribeiro. O desafio das estatísticas do Terceiro Setor. **PERSPEC**, São Paulo, v. 17, n. 3-4, p. 177-184, jun./dez. 2003.

MAGALHÃES, Luiza Eliana Reis; ORQUIZA, Liliam Maria. **Metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos. Curitiba: Fesp, 2002.

MATRAGRANO, Daniel Dayrell; BERNARDES, Patrícia; GONÇALVES, Carlos Alberto. Governança Corporativa e os Determinantes da Estrutura de Capital em Empresas Brasileiras. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 41, p. 286-310, out./dez., 2015.

MEREGE; Luiz Carlos. Terceiro Setor: Finalmente no PIB. Pesquisa Ação Social das Empresas. 2007. Disponível na internet via: <
http://www.ipea.gov.br/acaosocial/article926d.html?id_article=388>. Acesso em 26 de Setembro de 2019.

MILANI FILHO, Marco Antonio Figueiredo; MILANI, Aínda Maria Mendes. Governança no Terceiro Setor: Estudo sobre uma Organização Religiosa Francesa do Século XIX. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Campo Largo, v. 10, n. 11, 2011.

MURCIA, Fernando Dal-Ri; BORBA, José Alonso. Estrutura para Detecção do Risco de Fraude nas Demonstrações Contábeis: Mapeando o Ambiente Fraudulento. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 4, n. 3, p. 171-190, set/dez., 2007.

Nações Unidas no Brasil (ONUBR). 2017. Disponível na internet via:
<https://nacoesunidas.org/investimento-privado-em-filantropia-chega-a-r-29-bi-no-brasil-mas-e-insuficiente-aponta-relatorio/>. Acesso em 26 de Setembro de 2018.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 4, n. 3, p. 25-47, jul./set. 2008.

NETO, Ramom Martinez Ribeiro. A Importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas – o Caso do Grupo Orsa. São Paulo: USP, 2003. Disponível em:
<<https://www.ibgc.org.br/biblioteca/397/A-importancia-da-governanca-corporativa-na-gestao-das-empresas-brasileiras-o-caso-do-grupo-ORSA>>. Acesso em 30 de Setembro de 2018.

PAULA e SILVA, Antonio Luiz de. Governança Institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro. 2001. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2001.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Organizadora). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76 – 93.

REZENDE, Celso Vieira de; ALMEIDA, Neirilaine Silva de; LEMES, Sirlei. 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.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa: Custos de Agência e Estrutura de Propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 79-86, abr/jun., 2008.

SANTANA, André Gobette et al. Auditoria Independente e a Qualidade da Informação na Divulgação das Demonstrações Contábeis: Estudo Comparativo Entre Empresas Brasileiras Auditadas Pelas Big Four e Não Big Four. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v.19, n.3, p. 70-87, set./dez., 2014.

SANTOS, José Luiz dos et al. **Teoria da contabilidade**: introdutória, intermediária e avançada. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHIMITH, Paula Fernanda; CHAGAS, Priscilla Borgonhoni. A Aplicação da Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso. *Caderno de Administração*, Maringá, v. 17, n. 2, p. 12-25, out. 2009.

STEINBERG, Herbert et al. **A dimensão humana da governança corporativa**: as pessoas criam as melhores e as piores práticas. 2. ed. 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. 131f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ZAVALA, Rodrigo. IBGE calcula participação econômica do terceiro setor. GIFE. Disponível na internet via: <<https://gife.org.br/ibge-calcula-participacao-economica-do-terceiro-setor/?lang=en>>. Acesso em 26 de Setembro de 2018.

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO



Curitiba, 25 de Setembro de 2018

DENISE TERESA CORON

IEB – IRMANDADE EVANGÉLICA BETÂNIA

Vimos por desta solicitar a Vossa Senhoria autorização para realizar o estudo monográfico intitulado “BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: O CASO DE UMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR” cujo objetivo geral da monografia consiste em propor uma métrica para avaliar o nível de implementação de boas práticas de governança corporativa na Irmandade Evangélica Betânia. O pesquisador será o estudante de pós-graduação Nathan Celegatti do curso de especialização Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná, orientado pelo Professor Dr. Romualdo Douglas Colauto.

Agradecemos antecipadamente e nos colocamos à disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,

Nathan Celegatti
Nathan Celegatti

Denise Coron
Autorização da Instituição (IEB)

Romualdo Douglas Colauto
Prof. Romualdo Douglas Colauto
UFPR