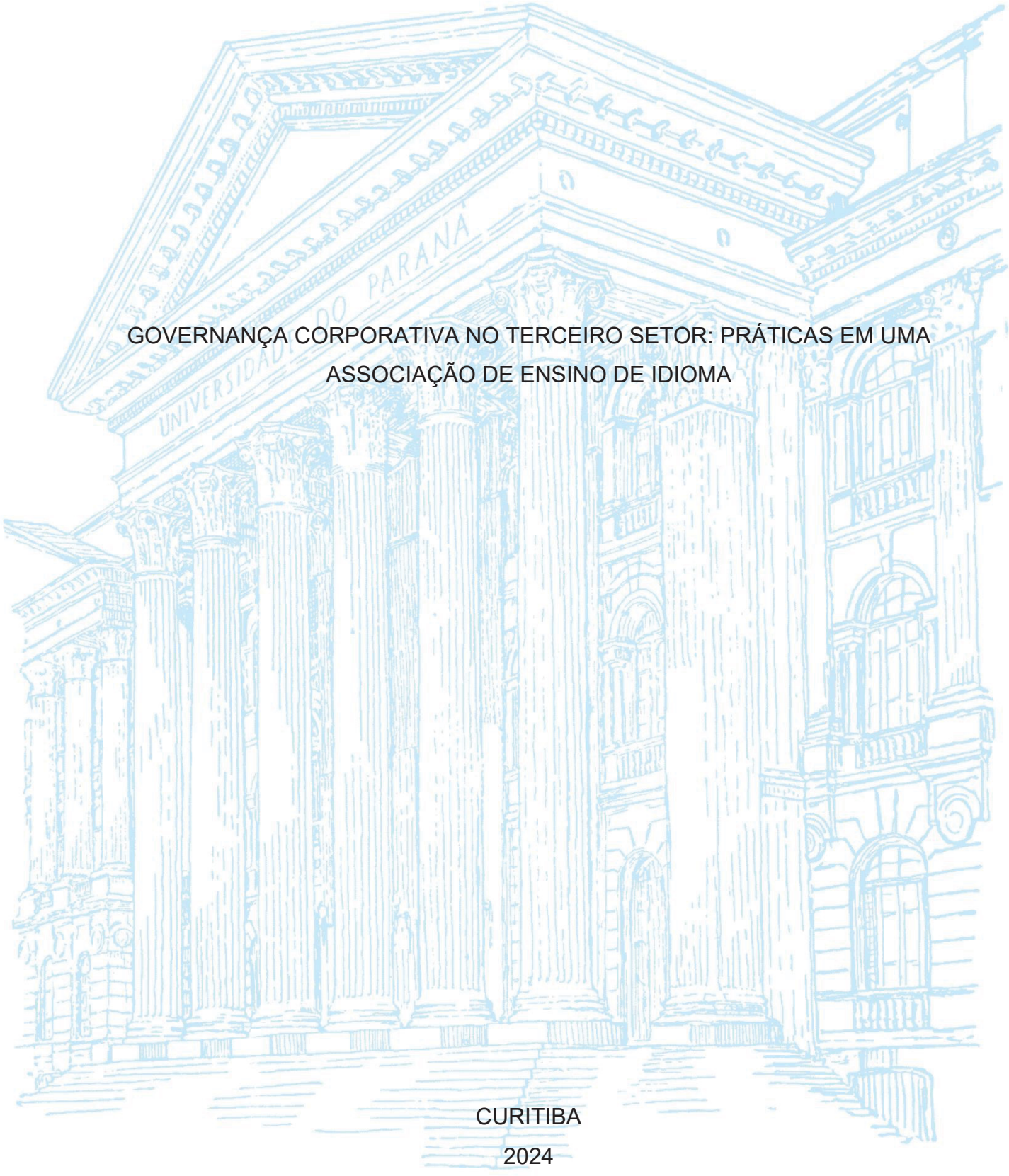
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS SOLOVI RIBEIRO



GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR: PRÁTICAS EM UMA ASSOCIAÇÃO DE ENSINO DE IDIOMA

CURITIBA

2024

MARCOS SOLOVI RIBEIRO

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR: PRÁTICAS EM UMA ASSOCIAÇÃO DE ENSINO DE IDIOMA

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização em Governança Corporativa e *Compliance*, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e *Compliance*.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Consoni

CURITIBA

2024

RESUMO

O estudo da governança em entidades sem fins lucrativos oferece uma oportunidade de aprimoramento da gestão dessas organizações. A governança corporativa proporciona benefícios significativos, como a transparência, que é de grande importância para associações, promovendo a confiança de seus *stakeholders* e a eficiência da gestão. Este estudo tem como objetivo analisar as práticas de governança corporativa adotadas por uma associação do terceiro setor dedicada ao ensino de idioma. Para isso, foram empregadas técnicas de observação participante e análise de conteúdo dos documentos consultados, permitindo a compreensão das práticas adotadas e dos desafios a serem enfrentados pela Associação. A coleta de dados foi realizada a partir da elaboração de um *checklist* baseado no "Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações" (IBGC, 2016). Foram avaliadas 36 práticas de governança corporativa, divididas em 5 categorias. Os resultados indicam que a Associação possui uma estrutura de governança corporativa que atende aproximadamente 67% das recomendações do IBGC. A categoria relacionada ao código de conduta é a mais deficiente, despontando como o principal ponto para melhoria.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Terceiro Setor; Análise de Governança.

ABSTRACT

The study of governance in non-profit entities offers an opportunity to enhance their management. Corporate governance provides significant benefits, such as transparency, which is of great importance for associations, promoting trust among its stakeholders and management efficiency. This study aims to analyze the corporate governance practices adopted by a third-sector association dedicated to language teaching. For this purpose, techniques of participant observation and content analysis were employed, enabling the understanding of adopted practices and the challenges faced by the association. Data collection was carried out using a checklist based on “Best Practices Guide for Third Sector Organizations: Associations and Foundations” (IBGC, 2016). Thirty-six corporate governance practices were evaluated across five categories. The results indicate that the association has a corporate governance structure that complies with approximately 67% of IBGC’s recommendations. The category related to the code of conduct is the weakest, highlighting the primary area for improvement.

Keywords: Corporate Governance; Third Sector; Governance Analysis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA 6
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO 7
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO 7
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA 7
1.4.1 Governança corporativa 7
1.4.2 Terceiro setor e a governança corporativa 9
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 12
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 13
3.1 RECOMENDAÇÕES PARA A ASSOCIAÇÃO 19
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 21
REFERÊNCIAS 24
APÊNDICE 1 – *CHECKLIST* DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ASSOCIAÇÕES 27

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A governança corporativa é um sistema que integra princípios, normas, estruturas e processos destinados a monitorar e avaliar as atividades corporativas. Seu principal objetivo é promover a geração de valor sustentável, trazendo benefícios não apenas para a empresa, mas também para a sociedade como um todo (IBGC, 2023).

A eficácia da governança corporativa é fundamental para todas as organizações, independentemente de seu propósito ou forma jurídica, garantindo sua sobrevivência e sucesso a longo prazo (Silveira, 2020). Nesse sentido, Kisil e Spercel (2019) explicam que as entidades do terceiro setor também necessitam de uma governança capaz de gerenciar potenciais conflitos entre decisões internas e aquelas ações que seriam mais vantajosas para a sociedade.

Para suas operações, as entidades do terceiro setor muitas vezes dependem de recursos financeiros fornecidos tanto pelo Estado quanto pelo setor privado (Paes, 2018). Portanto, a gestão desses recursos deve ser conduzida por meio de práticas contábeis e de gestão adequadas para atingir seus propósitos (Ishigami, 2020).

Ruggeri (2011) propõe que as organizações do terceiro setor se caracterizam pelo seu compromisso com a proteção social e o bem público. Por conseguinte, possuem uma estrutura administrativa e legal projetada para prevenir a distribuição de benefícios econômicos privados aos seus membros ou fundadores. Segundo Rodrigues *et al.* (2015), essas entidades desempenham um papel crucial ao oferecer uma ampla gama de serviços sociais, contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico, social e político do país.

Considerando o que foi exposto, formula-se a seguinte questão: Quais práticas de governança corporativa são adotadas em uma associação do terceiro setor de ensino de idioma?

A associação selecionada é uma instituição sem fins lucrativos que se dedica à educação linguística há mais de 80 anos. Em sua estrutura, a entidade conta com dois tipos de associados, os honorários e os efetivos, ambos com direito de participar e votar nas assembleias gerais. Sua estrutura organizacional é formada por uma assembleia geral, um conselho fiscal e um conselho diretor. Todos aqueles que

compõem esses órgãos da estrutura organizacional não possuem vínculo empregatício e não podem receber qualquer tipo de remuneração. A administração da entidade é conduzida por um superintendente geral, contratado pelo conselho diretor e mantém vínculo empregatício com a organização.

1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

Analisar práticas de governança corporativa adotadas por uma associação do terceiro setor de ensino de idioma.

1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

A adoção de boas práticas de governança é essencial para alinhar interesses, proteger a reputação da organização, melhorar seu valor social, facilitar o acesso a recursos e assegurar sua sustentabilidade a longo prazo (Kisil; Spercel, 2019).

Silveira (2020) ressalta que não há um modelo padronizado de práticas de governança corporativa que se aplique uniformemente a todas as organizações, dada a singularidade de cada entidade em aspectos como tamanho, estágio de desenvolvimento, estratégia empresarial e estrutura de propriedade, entre outros.

É necessário, portanto, um olhar atento para certas especificidades do terceiro setor (PAES, 2018). Neste estudo, esse olhar está voltado às particularidades da governança corporativa aplicáveis às associações (IBGC, 2016; Kisil; Spercel, 2019). Dessa forma, espera-se que o levantamento das práticas de governança corporativa existentes na associação de ensino de idioma selecionada contribua para a identificação de áreas que necessitam de melhoria, visando uma gestão adequada dos recursos e a mitigação de riscos para a perpetuidade dos seus objetivos estatutários.

1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.4.1 Governança corporativa

Governança corporativa se refere à forma como uma empresa é gerida pelos seus líderes, incluindo a prestação de contas e as relações entre gestores, órgãos de

fiscalização e outras partes interessadas, como funcionários, consumidores, fornecedores e a comunidade em geral (Prado, 2023; Rossetti, Andrade, 2022; Silveira, 2020).

A proposta original de governança corporativa era proteger os interesses dos acionistas. No entanto, sua relevância expandiu-se ao ser reconhecida como essencial para promover o crescimento e desenvolvimento de várias entidades. Uma governança eficaz desempenha um papel fundamental na gestão dos negócios e na redução de riscos. (Magno, Garcia, 2017).

No início do século XXI, a governança corporativa ganhou destaque não por suas qualidades, mas devido à falta ou à má implementação de boas práticas. Diversas organizações consideradas exemplos foram expostas em escândalos ligados a práticas inadequadas de gestão e governança (Mazzali, Ercolin, 2018).

Silveira (2020) afirma que:

> A boa governança vai muito além de um tecnicismo que pode ser delegado a terceiros e implantado de maneira fragmentada na organização. Ela depende, na verdade, do equacionamento de questões inerentemente humanas nas empresas. Isto exige, sobretudo, um substancial investimento de tempo e envolvimento das principais lideranças (Silveira, 2020, p. 63-64).

A ética é a base da governança corporativa voltada para a condução dos negócios. Uma governança corporativa eficaz é impulsionada por fatores tanto macroeconômicos quanto microeconômicos, e sua solidez deriva não só dos princípios e fundamentos precursores, mas também da contínua evolução das leis e regulamentações que regem os processos de gestão (Rossetti, Andrade, 2022).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define os princípios básicos da governança corporativa como integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade. Esses “princípios aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou estrutura de capital, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança.” (IBGC, 2023, p. 19).

A integridade consiste em promover e aprimorar continuamente a ética organizacional, prevenindo conflitos de interesse. Essa abordagem exige manter uma coerência entre o que é dito e o que é feito, manifestar compromisso à organização e atentar para o bem-estar das partes interessadas, assim como o da sociedade e do meio ambiente (IBGC, 2023).

Sob o princípio da transparência, é essencial a disponibilização de informações precisas e oportunas às partes interessadas, indo além das obrigações legais e incluindo detalhamento sobre questões econômico-financeiras, ambientais, sociais e de governança. A promoção desse princípio é fundamental para o crescimento dos negócios e o estabelecimento de um ambiente de confiança mútua. (IBGC, 2023).

A equidade refere-se ao tratamento justo de sócios e partes interessadas, considerando seus direitos, necessidades, interesses e expectativas. Esse conceito se adapta às diferentes exigências, baseando-se na justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e na promoção da igualdade de direitos e oportunidades (IBGC, 2023).

A responsabilização (*accountability*) envolve realizar as funções com diligência e independência, focando em resultados sustentáveis a longo prazo. Isso inclui assumir a responsabilidade pelos efeitos das ações e omissões, além de comunicar as atividades de maneira clara e tempestiva. As decisões tomadas devem considerar o impacto potencial tanto na responsabilidade individual quanto nos efeitos sobre a organização, seus *stakeholders* e o meio ambiente (IBGC, 2023).

A sustentabilidade significa manter a saúde econômico-financeira, reduzindo impactos externos negativos e ampliando os positivos em suas operações. Isso leva em consideração vários tipos de capitais, incluindo financeiro, intelectual e natural. Além disso, reconhece a interconexão das organizações com os ecossistemas sociais, econômicos e ambientais, reforçando sua responsabilidade e influência na sociedade (IBGC, 2023).

Do ponto de vista de Mazzali e Ercolin (2018), a maneira como uma organização comprometida com práticas de governança toma decisões está intrinsecamente ligada aos princípios de governança corporativa. Isso ocorre porque a adoção desses princípios contribui para construir uma imagem de respeito e valorização da organização, evidenciada não apenas na implementação de padrões, mas também na sua efetiva aplicação na tomada de decisão.

1.4.2 Terceiro setor e a governança corporativa

Segundo Alves e Bonho (2019), o sistema social é organizado em três setores distintos. O primeiro setor pertence ao Estado, o segundo setor é composto pelas empresas e pelo mercado privado, e o terceiro setor engloba a sociedade civil.

A trajetória do terceiro setor tem sido marcada por diversas transformações ao longo dos séculos, influenciada por uma variedade de elementos. Assim, é essencial entender o terceiro setor não apenas em sua condição atual, mas também através de sua história de evolução e progresso (Silva, 2010).

Alves e Bonho (2019) definem que o terceiro setor inclui uma diversidade de organizações, cada uma com seus objetivos específicos e classificadas conforme as atividades que executam. De acordo com o IBGC (2016), as entidades do terceiro setor caracterizam-se por terem objetivos alinhados ao interesse público ou de seus associados, funcionarem de forma independente do Estado com uma gestão própria, não buscarem lucro e reinvestirem quaisquer superávits financeiros. Além disso, são formalizadas legalmente através do registro em órgãos competentes, sendo constituídas voluntariamente por pessoas físicas ou jurídicas do setor privado.

Conforme estabelece o Artigo 53 da Lei nº 10.406/2002, as associações se constituem pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (Brasil, 2002). Mesmo que uma associação execute atividades comerciais para preservar ou ampliar seu patrimônio, isso não altera sua essência, desde que não distribua lucros entre os seus associados (Paes, 2018).

A eficiência na gestão é fundamental para as instituições do terceiro setor, as quais desempenham um papel importante na melhoria dos índices sociais, ressaltando a importância de uma administração profissionalizada para assegurar sua continuidade (Neto, Araújo, Fregonesi, 2006).

Com relação às boas práticas de governança, é recomendado que os estatutos das associações estabeleçam a criação de um conselho fiscal permanente, o qual é visto como um elemento fundamental no sistema de governança dessas entidades (IBGC, 2016). O estatuto de uma associação é essencial para a sua estrutura organizacional, pois contém todos os fundamentos das atividades que desejam realizar. Funciona como uma norma central e orientadora para a entidade, estabelecendo regras gerais e particulares que orientarão a gestão de suas atividades (Paes, 2018).

Nas associações, a assembleia é o órgão supremo de governança, com regras de votação claras e justas, permitindo que todos os associados, em

conformidade com suas obrigações, tenham direito a voto, embora o estatuto possa criar categorias com vantagens específicas (Kisil, Spercer, 2019).

Para todas as entidades, a presença de um conselho é essencial. Em associações, este deve ser composto por membros eleitos pelos associados. Durante a formação do conselho, é de suma importância levar em consideração todas as partes interessadas, focando no objetivo social da organização e assegurando sua sustentabilidade a longo prazo (IBGC, 2016).

É aconselhável para uma governança eficiente que o conselho de administração tenha uma composição heterogênea e diversa. É essencial que seus membros apresentem uma variedade de conhecimentos, experiências, habilidades e perfis. Essa diversidade contribui para enriquecer o conselho, estabelecendo um ambiente favorável ao desempenho de suas funções (IBGC, 2016).

A análise das práticas de governança corporativa em organizações do terceiro setor no Brasil foi objeto de estudo por outros pesquisadores, que realizaram estudos de caso abordando organizações distintas da examinada neste trabalho.

Schimith e Chagas (2009), ao analisarem as práticas de governança corporativa em uma organização por meio de entrevistas semiestruturadas, concluíram que há necessidade de aperfeiçoamento, principalmente nas prestações de contas feitas pela entidade.

Martins e Martins (2014) investigaram a implementação de práticas de governança corporativa em uma fundação, por meio da aplicação de questionários. Eles demonstraram que há uma aderência satisfatória aos princípios, embora tenham identificado áreas que necessitam de melhorias, como o tratamento das partes relacionadas e a garantia do cumprimento de normas governamentais.

Na mesma linha, Lolla e Veloso (2018) analisaram a aplicação de governança corporativa em uma organização do terceiro setor utilizando entrevistas, questionários e análise documental. Os resultados indicam aderência aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Ramos *et al.* (2020) conduziram um estudo em uma associação utilizando entrevistas e questionários, que revelou práticas organizacionais desalinhadas com os princípios de governança e um conselho de administração pouco eficiente. O estudo destaca a importância de a associação aprimorar seus mecanismos de governança para alcançar uma gestão mais transparente e equitativa.

O estudo de Celegatti *et al.* (2021) teve como objetivo avaliar as boas práticas de governança corporativa em uma organização do terceiro setor. A análise foi conduzida por meio do Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa (IAPGC), que revelou limitações na entidade, como na estrutura do conselho, política de remuneração e na transparência das estratégias empresariais.

Esses estudos indicam que, mesmo com a implementação de estruturas de governança, ainda há uma considerável margem para aperfeiçoamento da governança corporativa em organizações do terceiro setor no Brasil. Apesar de algumas entidades demonstrarem boa conformidade com os princípios de governança, outras apresentam falhas significativas. Essas deficiências são especialmente notáveis na eficácia dos conselhos de administração e na necessidade de elevar a transparência nas prestações de contas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para identificar as práticas de governança corporativa adotadas por uma associação de ensino de idioma sem fins lucrativos, foram examinados documentos como o estatuto, atas de reuniões, demonstrações contábeis e relatórios de auditoria. Além da análise do conteúdo desses documentos, foi empregada a estratégia de observação participante, a qual enfatizou características únicas do caso e permitiu a interpretação do fenômeno dentro de seu contexto específico.

Para conduzir a coleta dos dados, foi elaborado um *checklist* (Apêndice 1) com base no "Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações" (IBGC, 2016). O *checklist* é composto por 36 práticas de governança corporativa, divididas em 5 categorias.

Cada uma das práticas listadas no *checklist* foi avaliada para verificar a aderência em relação às recomendações do IBGC. Esse processo, além de identificar as práticas de governança adotadas, em conjunto com a observação participante, permite avaliar sua adequação ou aderência com as melhores práticas e identificar oportunidades de melhoria. Assim, a análise enfatiza as práticas e estruturas de governança corporativa da Associação, proporcionando uma visão abrangente das estruturas de governança.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Quadro 1 destaca como a Associação estrutura a governança em relação à assembleia geral e à documentação de acordo com as diretrizes do "Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações" (IBGC, 2016).

QUADRO 1 – ASSEMBLEIA GERAL E DOCUMENTAÇÃO

Item	Práticas	Aderência
1.1	A Assembleia Geral é um órgão deliberativo da associação, formado pelos associados.	Sim
1.2	As Assembleias são convocadas de acordo com o estatuto e possuem pauta e documentação necessárias e suficientes sobre os assuntos a serem tratados.	Sim
1.3	As regras de votação para as Assembleias são bem definidas, incluindo a definição de quóruns.	Sim
1.4	O Estatuto Social foi elaborado em conformidade com o disposto no Artigo 54 do Código Civil Brasileiro.	Sim
1.5	Existem diretrizes específicas sobre o uso de denominações ou da marca.	Não
Percentual de aderência		80%

FONTE: O autor (2024).

Como demonstrado no Quadro 1, a Associação está alinhada às normas e práticas recomendadas na categoria relacionada à assembleia geral e à documentação, com um percentual de aderência de 80%. Os associados conduzem reuniões ordinárias anualmente e reuniões extraordinárias quando necessário para discutir, votar em assuntos de importância para a Associação e eleger membros do conselho. A assembleia geral é organizada e conduzida em conformidade com o estatuto social da entidade. Alinhado ao Código Civil Brasileiro, este estatuto estrutura o sistema de governança da instituição, apresenta seu quadro social, define competências, requisitos e delimitações. No entanto, observa-se que em relação ao item 1.5 há a necessidade de estabelecer diretrizes para a gestão da marca da entidade.

No Quadro 2, são exibidas informações da aderência em relação ao conselho de administração. Nota-se que a Associação adota parcialmente as práticas recomendadas de governança corporativa nos quesitos relativos ao conselho de administração, atingindo um percentual de aderência de 69,2%.

QUADRO 2 – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Item	Práticas	Aderência
2.1	O Conselho de Administração é um órgão colegiado superior e integra a estrutura organizacional da associação.	Sim
2.2	O Conselho de Administração tem como missão proteger os valores institucionais e otimizar o retorno social, equilibrando as expectativas das partes interessadas e assegurando o cumprimento da missão da organização.	Sim
2.3	As atribuições do conselho de administração estão relacionadas a “governar”, e não a “administrar”.	Não
2.4	O Conselho de Administração deve estabelecer políticas de fins, conformidade, sistema de governança, relação e comunicação.	Não
2.5	Ao Conselho de Administração compete analisar regularmente riscos relacionados ao controle orçamentário, à prestação de contas, às regulamentações e às contingências diversas.	Não
2.6	Ao Conselho de Administração compete assegurar que a gestão incorpore aspectos sociais, ambientais e econômicos, alinhando a sustentabilidade às estratégias e à remuneração, e promover essa visão em toda a cadeia de relacionamentos.	Sim
2.7	O Conselho de Administração é formado por membros de variadas habilidades, incluindo indivíduos sem vínculos anteriores com a Associação (conselheiros independentes).	Sim
2.8	Os mandatos dos conselheiros de administração devem ter a duração máxima de dois anos, com um limite de tempo contínuo no cargo, a fim de prevenir a permanência vitalícia.	Não
2.9	A reeleição de Conselheiros está condicionada a avaliações de desempenho.	Sim
2.10	Existem diretrizes escritas que definem o papel de cada conselheiro.	Sim
2.11	Existem diretrizes escritas que delineiam as funções do presidente do Conselho de Administração.	Sim
2.12	Existe uma segregação entre as funções do presidente do Conselho e do executivo principal.	Sim
2.13	Os conselheiros não recebem remuneração pelo exercício de suas funções no conselho.	Sim
Percentual de aderência		69,2%

FONTE: O autor (2024).

O conselho de administração é composto por membros com ampla diversidade de competências, funções claramente delineadas pelo estatuto e não possuem remuneração pelo exercício de suas funções. Entretanto, ressalta-se que o conselho não tem atuado em questões relacionadas aos itens 2.4 e 2.5.

Além disso, a análise da aderência em relação ao item 2.8 indica que a duração atual dos mandatos dos conselheiros não está alinhada com as práticas recomendadas, pois os mandatos na Associação têm duração de quatro anos e não possuem limite de renovação.

No Quadro 3, encontram-se os resultados da aderência em relação à gestão organizacional, que apresentou 88,9% de aderência.

QUADRO 3 – GESTÃO ORGANIZACIONAL

Item	Práticas	Aderência
3.1	O executivo principal tem a responsabilidade de melhorar processos, gerenciar recursos, recrutar, avaliar e capacitar colaboradores, além de manter um relacionamento transparente com os stakeholders.	Sim
3.2	Ao executivo principal, com apoio de órgãos de controle compete criar sistemas de controles internos para monitorar processos e cumprimento de normas, revisando sua eficácia anualmente.	Não
3.3	A contabilidade da associação, em conformidade com as normas brasileiras, é mantida por um contador qualificado.	Sim
3.4	A contratação e gestão de pessoal são realizadas em conformidade com as leis trabalhistas.	Sim
3.5	A associação implementa um plano contínuo de capacitação que abrange todos os colaboradores.	Sim
3.6	O planejamento anual inclui todas as áreas da organização.	Sim
3.7	O planejamento anual prevê revisões periódicas, com o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho.	Sim
3.8	O executivo principal, juntamente com as equipes executiva e técnica, é submetido a avaliações periódicas.	Sim
3.9	Existe um procedimento formal e transparente para a aprovação da política de remuneração e benefícios.	Sim
Percentual de aderência		88,9%

FONTE: O autor (2024).

A Associação mantém alta aderência às práticas de gestão organizacional. Isso demonstra que o executivo principal desempenha suas funções de maneira adequada, e que o planejamento anual é definido pelo estatuto social. A área de contabilidade está em conformidade com as normas brasileiras vigentes.

A gestão de recursos humanos adere às leis trabalhistas, e a organização investe na capacitação de seus colaboradores. Todos os membros da organização são submetidos a avaliações periódicas.

Contudo, observa-se uma deficiência nos sistemas de controles internos, especificamente em relação ao item 3.2, devido à ausência de procedimentos estabelecidos para o monitoramento e revisão contínua dos processos internos.

O Quadro 4 demonstra que aderência em relação à auditoria, fiscalização e divulgação de informações é de 75%.

Observa-se que as demonstrações contábeis da organização são auditadas por auditores independentes, reforçando a credibilidade e transparência das informações financeiras.

QUADRO 4 – AUDITORIA, FISCALIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Item	Práticas	Aderência
4.1	As demonstrações contábeis são auditadas por auditores independentes.	Sim
4.2	O conselho fiscal tem caráter permanente.	Sim
4.3	O conselho fiscal é responsável por fiscalizar os atos administrativos, assegurando a conformidade com as obrigações legais.	Sim
4.4	Existem diretrizes específicas escritas sobre a divulgação de informações referentes à prestação de contas.	Não
Percentual de aderência		75%

FONTE: O autor (2024).

Além disso, o conselho fiscal, com um papel permanente, é encarregado de fiscalizar os atos administrativos e garantir o cumprimento das obrigações legais. Com base no item 4.4, identificou-se a ausência de diretrizes escritas e específicas sobre a divulgação de informações referentes à prestação de contas.

No Quadro 5, é apresentado a análise em relação ao código de conduta.

QUADRO 5 – CÓDIGO DE CONDUTA

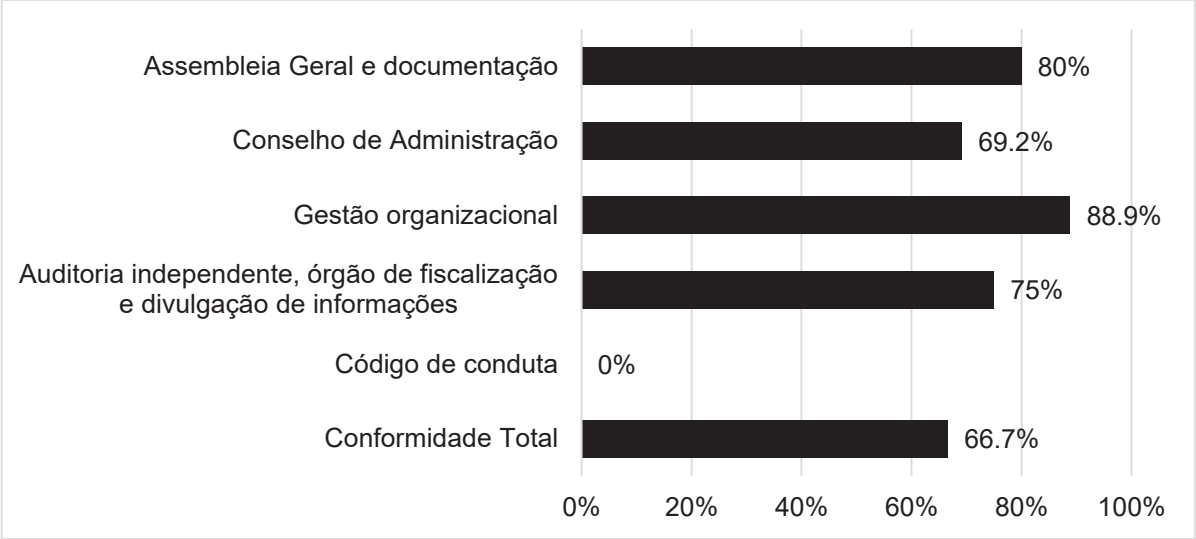
Item	Práticas	Aderência
5.1	Existe um código de conduta aprovado e endossado pelo Conselho de Administração ou pela Assembleia.	Não
5.2	O código de conduta fornece orientações para situações que podem gerar conflitos de interesse.	Não
5.3	O código de conduta estabelece os procedimentos para o encaminhamento de críticas e/ou denúncias de natureza ética.	Não
5.4	O Código de Conduta da associação estabelece diretrizes para interações com todas as partes interessadas, incluindo membros, patrocinadores, entidades governamentais, funcionários, voluntários, fornecedores, o meio ambiente e a comunidade local.	Não
5.5	O Código de Conduta cobre uma ampla gama de temas éticos e legais, incluindo prevenção de fraudes, assédio, nepotismo, condutas políticas, uso de substâncias, privacidade, recebimento de presentes, transparência financeira, discriminação e observância das leis.	Não
Percentual de aderência		0%

FONTE: O autor (2024).

Observa-se que a Associação apresenta uma lacuna significativa na governança corporativa, que é caracterizada pela ausência de um código de conduta. Como resultado, todos os itens avaliados estão em são aderentes com as práticas recomendadas.

A Figura 1 ilustra o percentual de aderência para cada categoria listada no *checklist* de práticas de governança corporativa, tanto por categoria quanto no total geral.

FIGURA 1 – ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



FONTE: O autor (2024).

Em geral, as práticas de governança corporativa são aderentes em 66,7%, indicando a necessidade de melhorias, especialmente na implementação de um código de conduta, atualmente inexistente. A gestão organizacional apresentou o melhor resultado com 88,9% de aderência, seguida da assembleia geral e documentação com 80%.

A categoria “Auditoria independente, órgão de fiscalização e divulgação de informações” apresenta 75% de aderência às melhores práticas de governança corporativa em associações, impactada pela ausência de diretrizes específicas sobre prestação de contas. Já a categoria referente ao conselho de administração apresentou 69,2% de aderência, com deficiências quanto à necessidade de estabelecer políticas, realizar análises de risco e ajustar o tempo de mandato dos conselheiros.

Boas práticas de governança corporativa resultam em benefícios tangíveis e intangíveis, derivados da habilidade de gerar valor, conciliar interesses diversos e impulsionar o crescimento econômico. O valor é gerado a partir de uma gestão estratégica e competente do negócio. Adotar essa abordagem leva a uma administração mais eficaz, expandindo assim a criação de valor para todas as partes interessadas (Silva, 2023).

Para explorar os princípios da governança, foi realizada uma análise dos cinco princípios básicos de governança corporativa estabelecidos pelo código de melhores práticas do IBGC. Considerando que a organização analisada pertence ao terceiro

setor, os conceitos aplicados pelo IBGC para sócios foram adaptados para associados. A análise focou na identificação da aplicação desses princípios na entidade, conforme apresentado no Quadro 6.

QUADRO 6 – PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ASSOCIAÇÃO

Princípios	Práticas
Integridade	A entidade dispõe de um estatuto social consolidado, com uma estrutura de governança definida que orienta as práticas empresariais. Além disso, adota auditorias externas, e promove avaliações das práticas de gestão de pessoas através de consultorias especializadas.
Transparência	As assembleias ordinárias são convocadas com o propósito de apresentar aos associados informações da entidade. Os funcionários recebem um informativo trimestral que os mantém atualizados, enquanto os clientes são informados sobre novidades e informações pertinentes por meio de um *newsletter*. A história, missão, visão e valores da associação são destacados na página eletrônica.
Equidade	Os associados da entidade têm o direito de participar das assembleias gerais, onde podem propor ações de interesse da associação e exercer seu direito de voto. Adicionalmente, estão habilitados a integrar-se nas atividades sociais e culturais promovidas pela organização.
Responsabilização (*accountability*)	A entidade realiza assembleias gerais nas quais são discutidos e votados o relatório do Conselho Diretor e o balanço anual auditado. No entanto, não existem diretrizes específicas referentes à prestação de contas.
Sustentabilidade	A associação dedica-se a objetivos educacionais e culturais, realizando a concessão de bolsas de estudo para alunos de baixa renda, promovendo eventos culturais e realizando contribuições filantrópicas a uma instituição hospitalar local. Suas operações não geram impactos adversos ao meio ambiente. Além disso, a gestão financeira da organização é pautada por uma estratégia de investimento visando a estabilidade econômica a longo prazo.

FONTE: O autor (2024).

Observa-se que a Associação adota práticas alinhadas aos princípios de governança, evidenciando seu compromisso com a integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade.

A entidade destaca sua integridade por meio de auditorias externas e práticas de gestão avaliadas. A transparência é mantida através de assembleias ordinárias e informativos regulares. A equidade é promovida pela participação ativa dos associados em assembleias e atividades.

Em relação à responsabilização, a entidade realiza assembleias onde são discutidos relatórios e balanços, embora não possua diretrizes específicas sobre prestação de contas. A sustentabilidade é promovida por meio de investimentos em educação, cultura e contribuições filantrópicas, além de uma gestão financeira que visa a estabilidade a longo prazo.

Essas práticas se refletem na maneira como a Associação conduz suas operações, reforçando sua integridade e credibilidade no ambiente corporativo e promovendo sua sustentabilidade a longo prazo.

A governança da Associação apresenta características semelhantes às observadas nos outros estudos de caso sobre governança corporativa no terceiro setor (por exemplo, Celegatti *et al.*, 2021; Lolla, Veloso, 2018; Ramos *et al*., 2020).

Existe uma estrutura de governança definida na Associação, mas com áreas que ainda necessitam de melhorias significativas. Um exemplo é a ausência de um departamento dedicado à governança corporativa, algo observado por outros estudos. Essas constatações sugerem que, apesar de uma base de governança estabelecida, as entidades do terceiro setor ainda apresentam amplas oportunidades para evolução para se alinharem às melhores práticas de governança corporativa.

3.1 RECOMENDAÇÕES PARA A ASSOCIAÇÃO

Diante dos benefícios que a governança corporativa pode proporcionar, com base nas constatações e análises anteriores, o Quadro 7 apresenta novas práticas e mecanismos que podem ser implementados pela Associação.

QUADRO 7 – RECOMENDAÇÕES DE PRÁTICAS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA (CONTINUA)

Práticas e mecanismos	**Descrição**
Instituir um código de conduta	O código de conduta é um conjunto de normas que promove a integridade organizacional, disciplina relações, previne conflitos de interesse, protege ativos e aprimora a governança. Sua aplicação fortalece a confiança e a reputação da empresa (IBGC, 2023).
Implementar uma área de governança corporativa com um *governance officer*	O *governance officer* é responsável pela gestão das práticas de governança em uma empresa, atuando em três áreas: estratégica, desenvolvendo e promovendo boas práticas; relacional, mantendo boas relações e transparência com *stakeholders*; e operacional, prestando suporte aos órgãos de governança (IBGC, 2023).
Instaurar um canal de denúncias	O canal de denúncias é uma ferramenta para receber queixas sobre infrações de conduta. Ele visa receber e encaminhar tais relatos para análise e ação corretiva adequadas, ajudando a prevenir riscos legais, financeiros e reputacionais para a organização (IBGC, 2023).
Implementar um programa de *compliance*	O programa de *compliance* abrange uma ampla gama de políticas, procedimentos e ferramentas desenvolvidas para prevenir, identificar e corrigir irregularidades, como fraudes e corrupção. Além disso, visa alinhar os integrantes da organização aos seus princípios, valores e propósitos (IBGC, 2023).

QUADRO 7 – RECOMENDAÇÕES DE PRÁTICAS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA (CONCLUSÃO)

Práticas e mecanismos	**Descrição**
Instaurar uma auditoria interna	A auditoria interna contribui para a governança corporativa, avaliando e melhorando os processos de gestão de riscos e controle. A gestão dessa atribuição é de responsabilidade da própria organização (IBGC, 2023).
Implementar um comitê de auditoria	O comitê de auditoria atua como um órgão consultivo vinculado ao conselho de administração, encarregado de supervisionar a qualidade das informações financeiras, o *compliance* e as auditorias, com o objetivo de reforçar a confiabilidade da governança (IBGC, 2023).
Desenvolver um sistema de gerenciamento de riscos	A gestão de riscos consiste na utilização de processos que visam identificar, monitorar e atenuar os riscos, contribui para promover a sustentabilidade e valorização do negócio. Essa atividade é uma responsabilidade compartilhada pelos integrantes da governança (IBGC, 2023).
Instituir Controles internos	Os controles internos são implementados por agentes de governança para garantir que os objetivos da organização sejam atingidos em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Esses controles requerem uma administração coordenada e são estabelecidos e monitorados pelo conselho de administração (IBGC, 2023).
Criar Políticas organizacionais	As políticas organizacionais são documentos que consistem em normas e procedimentos, estabelecendo processos e rotinas na organização e alinhando expectativas com a governança e partes interessadas. As políticas devem refletir as diretrizes estratégicas, valores, princípios e propósito da organização. (IBGC, 2023).

FONTE: Adaptada de IBGC (2023).

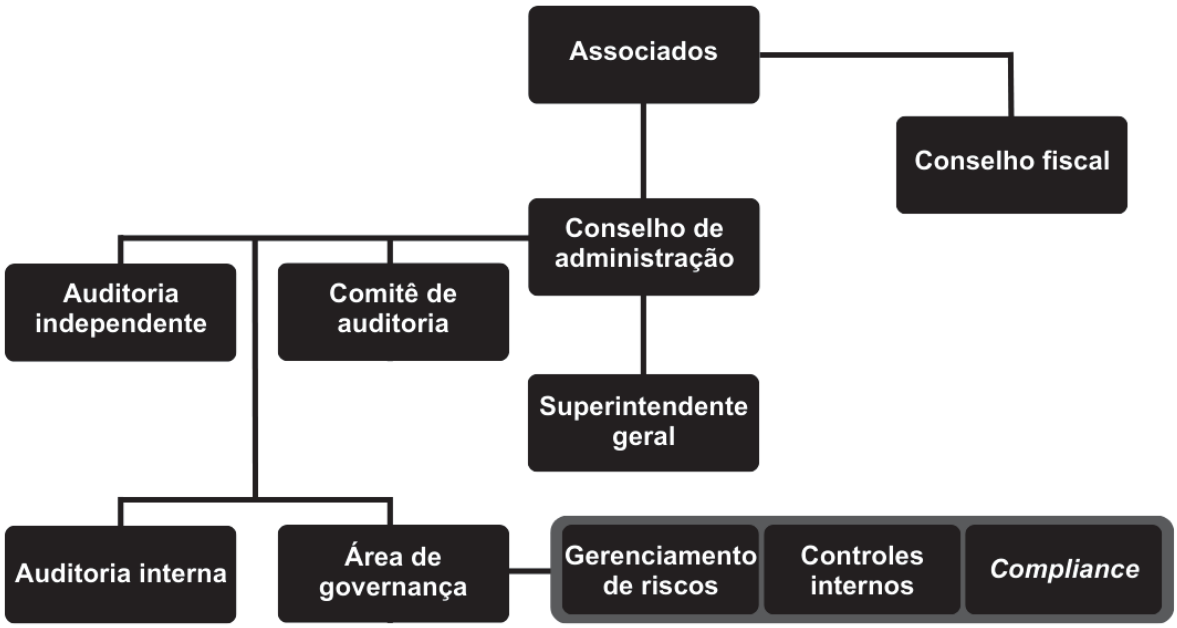
Ao aderir às recomendações, a entidade buscaria o alinhamento de interesses e a gestão de conflitos, ao mesmo tempo que gera valor para todas as partes interessadas, considerando os impactos nos âmbitos econômico, social e ambiental. Esse esforço consciente visa aprimorar o processo de tomada de decisões, elevar o desempenho, reforçar a reputação, aumentar os ganhos econômicos e fomentar a sustentabilidade de suas atividades (IBGC, 2023).

A implementação de uma cultura organizacional voltada para a governança traz consigo uma série de desafios. De acordo com Giacomelli (2017), essa abordagem impacta várias estruturas e lideranças dentro da organização. Ela modifica a autonomia e os métodos de trabalho dos líderes, além de demandar um aumento na transparência.

A Figura 2 ilustra uma estrutura de governança sugerida para a Associação, abrangendo as recomendações destinadas ao aprimoramento da sua governança corporativa. Destaca-se o papel central do conselho de administração. Este órgão

estabelece conexões diretas com os associados, o superintendente geral, o comitê de auditoria e a auditoria independente, evidenciando sua importância fundamental na estrutura organizacional. Além disso, a figura apresenta a área de governança, que se vincula a outras áreas, visando principalmente a mitigação dos riscos ligados à organização.

FIGURA 2 – ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PARA A ASSOCIAÇÃO



FONTE: O autor (2024).

Ressalta-se que a estrutura de governança corporativa em uma empresa é influenciada por diversos elementos, incluindo seu nível de maturidade, escala operacional, domínio de atuação e obrigações regulatórias, bem como pela viabilidade financeira de sua implementação (IBGC, 2023). Nesse sentido, a implementação de todas as recomendações pode não atender ao *trade-off* de custo-benefício para esta Associação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo de analisar as práticas de governança corporativa adotadas por uma associação do terceiro setor voltada para o ensino de idioma, constatou-se que existe uma estrutura de governança corporativa instituída na

Associação. No entanto, ainda existem pontos que necessitam de aprimoramento para alcançar uma maior aderência em relação às práticas recomendada pelo IBGC (2016).

A Associação estabeleceu componentes fundamentais para a governança corporativa, incluindo uma assembleia geral, um conselho de administração e um conselho fiscal. No entanto, identificou-se que para a atuação do conselho de administração há espaço para melhorias. Destaca-se a falta de políticas claras que assegurem a aderência às práticas recomendadas pelo IBCG (2016) em relação à duração dos mandatos dos conselheiros. Além disso, a Associação apresenta uma lacuna considerável em sua governança, evidenciada pela ausência de um código de conduta.

Esses são os principais pontos que afetaram os resultados encontrados. A aderência total de 66,7% às práticas recomendadas pelo IBCG (2016) destaca a necessidade de instituir uma área de governança corporativa, que poderia estabelecer mecanismos e práticas para aumentar a aderência, além do código de ética.

Os princípios básicos de governança propostos pelo IBGC (2016) estão presentes na organização. Práticas como auditorias externas, assembleias, gestão financeira focada na estabilidade a longo prazo, investimentos em educação e cultura, e a divulgação de informativos, bem como a participação ativa dos associados, são reflexo dos princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade na entidade.

A criação dessa estrutura de governança mais robusta incluiria um sistema de gerenciamento de riscos e políticas organizacionais, contribuindo para a melhoria contínua e a eficácia da entidade. A análise das práticas de governança corporativa e as recomendações apresentadas neste estudo podem contribuir para a melhoria da governança, a gestão eficiente dos recursos e a mitigação de riscos, garantindo o cumprimento dos objetivos da entidade. Contudo, é provável que a ampliação dessa estrutura demande uma análise do *trade-off* dos custos e benefícios relacionados, que talvez possam ser captados em entrevistas e questionários com membros da Associação.

Este estudo apresenta algumas limitações decorrentes da estratégia de observação participante, a qual pode introduzir vieses subjetivos e influenciar na análise das práticas de governança corporativa. Além disso, a quantidade de dados

coletados pode ser insuficiente para captar toda a complexidade da estrutura observada.

REFERÊNCIAS

ALVES, A.; BONHO, F. T. **Contabilidade do terceiro setor**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028593/. Acesso em: 06 jan. 2024.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em: 19 dez. 2023.

CELEGATTI, N.; SOUSA, R. C. S.; ZEPEDA T. P. E.; COLAUTO, R. D. Práticas de governança corporativa: o caso de uma entidade do terceiro setor. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 21, n. 49, p. 73–85, 2021. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/115455. Acesso em: 28 dez. 2023.

GIACOMELLI, G. (ORG.). **Governança Corporativa**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021693/. Acesso em: 06 jan. 2024.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo, 2023. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640. Acesso em: 19 dez. 2023.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor**: Associações e Fundações. 1. ed. São Paulo, 2016. Disponível em: https://fonif.org.br/wp-content/uploads/2020/06/GUIA_3SETOR_IBGC_WEB.pdf. Acesso em: 03 jan. 2024.

ISHIGAMI, T. R. **Auditoria aplicada ao terceiro setor**: as principais inconsistências relatadas na aplicação da auditoria no terceiro setor. Curitiba: UFPR, 2020. Disponível em: https://hdl.handle.net/1884/72371. Acesso em: 27 dez. 2023.

KISIL, M.; SPERCEL, T. **Organizações da Sociedade Civil**: Melhores Práticas de Governança para Terceiro Setor. Fundação José Luiz Egydio Setúbal, 2019.

LOLLA, S. C.; VELOSO, E. F. R. Governança corporativa no terceiro setor: estudo de caso da obra social Santa Rita de Cássia. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 3, n. 1, p. 28–51, 2018. Disponível em: https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1760. Acesso em: 28 dez. 2023.

MAGNO A. B; GARCIA M. **Governança corporativa.** 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2017.

MARTINS, M.; MARTINS, V. F. Governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso em fundação de serviços hospitalares. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 2, n. 54, p. 6–13, 2014. Disponível em: https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/187. Acesso em: 28 dez. 2023.

MAZZALI R.; ERCOLIN C. A. **Governança corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

NETO, A. A.; ARAÚJO, A. M. P.; FREGONESI, M. S. F. A. Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. spe, p. 105-118, 2006. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34199. Acesso em: 3 jan. 2024.

PAES, J. E. S. **Fundações, associações e entidades de interesse social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

PRADO, R. N. **Governança Corporativa**, v. 3. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625129/. Acesso em: 06 jan. 2024.

RAMOS, A. F.; PEIXOTO, A. G.; FERREIRA, J. A. D.; RODRIGUES, N. F. 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. Disponível em: https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3090. Acesso em: 28 dez. 2023.

RODRIGUES, A. O.; BUSCH, C. M.; GARCIA, E. R.; TODA, W. H. **Contabilidade do 3 Setor**. 4. ed. São Paulo: IOB, 2015.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493067/. Acesso em: 06 jan. 2024.

RUGGERI, R. G. **Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor**, São Paulo: Brasport, 2011.

SCHIMITH, P. F.; CHAGAS, P. B. A aplicação da governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 17, n. 2, p. 12-25, 2009. Disponível em: https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/11613. Acesso em: 28 dez. 2023.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6964. Acesso em: 29 dez. 2023.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas**: como a boa governança corporativa impulsiona valor para uma gestão empresarial de sucesso. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550817880/. Acesso em: 31 jan. 2024

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa**: o essencial para líderes. 2. ed. Vinhedo: Virtuous Company, 2020.

APÊNDICE 1 – *CHECKLIST* DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ASSOCIAÇÕES (CONTINUA)

Nº	Práticas	Aderência
1	**Assembleia geral e documentação**	
1.1	A Assembleia Geral é um órgão deliberativo da associação, formado pelos associados.	
1.2	As Assembleias são convocadas de acordo com o estatuto e possuem pauta e documentação necessárias e suficientes sobre os assuntos a serem tratados.	
1.3	As regras de votação para as Assembleias são bem definidas, incluindo a definição de quóruns.	
1.4	O Estatuto Social foi elaborado em conformidade com o disposto no Artigo 54 do Código Civil Brasileiro.	
1.5	Existem diretrizes específicas sobre o uso de denominações ou da marca.	
2	**Conselho de administração**	
2.1	O Conselho de Administração é um órgão colegiado superior e integra a estrutura organizacional da associação.	
2.2	O Conselho de Administração tem como missão proteger os valores institucionais e otimizar o retorno social, equilibrando as expectativas das partes interessadas e assegurando o cumprimento da missão da organização.	
2.3	As atribuições do conselho de administração estão relacionadas ao “governar”, e não ao “administrar”.	
2.4	O Conselho de Administração deve estabelecer políticas de fins, conformidade, sistema de governança, relação e comunicação.	
2.5	Ao Conselho de Administração compete analisar regularmente riscos relacionados ao controle orçamentário, à prestação de contas, às regulamentações e às contingências diversas.	
2.6	Ao Conselho de Administração compete assegurar que a gestão incorpore aspectos sociais, ambientais e econômicos, alinhando a sustentabilidade às estratégias e à remuneração, e promover essa visão em toda a cadeia de relacionamentos.	
2.7	O Conselho de Administração é formado por membros de variadas habilidades, incluindo indivíduos sem vínculos anteriores com a Associação (conselheiros independentes).	
2.8	Os mandatos dos conselheiros de administração devem ter a duração máxima de dois anos, com um limite de tempo contínuo no cargo, a fim de prevenir a permanência vitalícia.	
2.9	A reeleição de Conselheiros está condicionada a avaliações de desempenho.	
2.10	Existem diretrizes escritas que definem o papel de cada conselheiro.	
2.11	Existem diretrizes escritas que delineiam as funções do presidente do Conselho de Administração.	
2.12	Existe uma segregação entre as funções do presidente do Conselho e do executivo principal.	
2.13	Os conselheiros não recebem remuneração pelo exercício de suas funções no conselho.	
3	**Gestão organizacional**	
3.1	O executivo principal tem a responsabilidade de melhorar processos, gerenciar recursos, recrutar, avaliar e capacitar colaboradores, além de manter um relacionamento transparente com os stakeholders.	
3.2	Ao executivo principal, com apoio de órgãos de controle compete criar sistemas de controles internos para monitorar processos e cumprimento de normas, revisando sua eficácia anualmente.	
3.3	A contabilidade da Associação, em conformidade com as normas brasileiras, é mantida por um contador qualificado.	
3.4	A contratação e gestão de pessoal são realizadas em conformidade com as leis trabalhistas.	
3.5	A associação implementa um plano contínuo de capacitação que abrange todos os colaboradores.	

APÊNDICE 1 – *CHECKLIST* DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ASSOCIAÇÕES (CONCLUSÃO)

3	**Gestão organizacional**	
3.6	O planejamento anual inclui todas as áreas da organização.	
3.7	O planejamento anual prevê revisões periódicas, com o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho.	
3.8	O executivo principal, juntamente com as equipes executiva e técnica, é submetido a avaliações periódicas.	
3.9	Existe um procedimento formal e transparente para a aprovação da política de remuneração e benefícios.	
4	**Auditoria independente, órgão de fiscalização e divulgação de informações**	
4.1	As demonstrações contábeis são auditadas por auditores independentes.	
4.2	O conselho fiscal tem caráter permanente.	
4.3	O conselho fiscal é responsável por fiscalizar os atos administrativos, assegurando a conformidade com as obrigações legais.	
4.4	Existem diretrizes específicas escritas sobre a divulgação de informações referentes à prestação de contas.	
5	**Código de conduta**	
5.1	Existe um código de conduta aprovado e endossado pelo Conselho de Administração ou pela Assembleia.	
5.2	O código de conduta fornece orientações para situações que podem gerar conflitos de interesse.	
5.3	O código de conduta estabelece os procedimentos para o encaminhamento de críticas e/ou denúncias de natureza ética.	
5.4	O Código de Conduta da associação estabelece diretrizes para interações com todas as partes interessadas, incluindo membros, patrocinadores, entidades governamentais, funcionários, voluntários, fornecedores, o meio ambiente e a comunidade local.	
5.5	O Código de Conduta cobre uma ampla gama de temas éticos e legais, incluindo prevenção de fraudes, assédio, nepotismo, condutas políticas, uso de substâncias, privacidade, recebimento de presentes, transparência financeira, discriminação e observância das leis.	

FONTE: Elaborado pelo autor com base no "Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações" (IBGC, 2016).