

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR NO MUNICÍPIO DE CARAGUATATUBA/SP

CORPORATE GOVERNANCE IN THE THIRD SECTOR IN THE MUNICIPALITY OF CARAGUATATUBA/SP

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR NO MUNICÍPIO DE CARAGUATATUBA/SP

CORPORATE GOVERNANCE IN THE THIRD SECTOR IN THE MUNICIPALITY OF CARAGUATATUBA/SP

Marcia Paiva de Medeiros¹ • Andréia Fogaça Rodrigues Maricato²
Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira³

Data de recebimento: 28/09/2024

Data de aceite: 11/11/2024

¹ Formada em Direito pela Universidade do Vale do Paraíba (UNIVAP), pós-graduada em Direito do Estado (Administrativo, Constitucional e Tributário) pela Universidade Gama Filho e em Direito Processual Civil pela EPD Escola Paulista de Direito; Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté/SP. É Procuradora Jurídica do Município de Caraguatatuba.

E-mail: marcia.pmedeiros@unitau.br

² Doutora e Mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Especialista em Direito Tributário pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE; Graduada em Direito; Coordenadora do Curso de Especialização do Instituto Brasileiro de Estudos Tributários (IBET) em São José dos Campos; Orientadora do mestrado profissional em Gestão e Desenvolvimento Regional (MGDR); do Mestrado Acadêmico de Planejamento e Desenvolvimento Regional (MPDR) da Universidade de Taubaté (UNITAU); Professora e Advogada, com ênfase em Direito Tributário.

E-mail: andreia.frmaricato@unitau.br

³ Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade do Vale do Paraíba, Mestrado em Economia do Trabalho e da Tecnologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Doutorado em Engenharia Aeronáutica e Mecânica - Área de Organização Industrial pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Pós-Doutorado em Gestão da Inovação Tecnológica - Área de Produção pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Professor Assistente Doutor aposentado da Universidade de Taubaté (UNITAU). Docente e Pesquisador de Programas de Pós-graduação Stricto Sensu. Exerce a função de Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão do Centro Universitário ETEP-São José dos Campos, Membro do Conselho Editorial da Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional (ISSN 1809-239X), na função de Editor Chefe; e Membro do Conselho Editorial da Revista Latin American Journal of Business Management (ISSN 2178-4833) na função de Editor Chefe.

E-mail: edson.oliveira@unitau.br

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi analisar a existência (ou não) de Governança Corporativa no Terceiro Setor do Município de Caraguatatuba, em face das mudanças da legislação, especialmente com a aprovação da Lei Federal n. 13019/14 (Marco Regulatório do Terceiro Setor). Tomando como base o citado Marco Regulatório e a premissa de que as estruturas de governança corporativa são (ou podem ser) aplicadas ao terceiro setor, sendo mais assertivas quando atreladas à sua gestão, no que tange à promoção de transparência, responsabilidade, prestação de contas e sustentabilidade, esse estudo histórico e jurídico, com pesquisa exploratória, documental e bibliográfica, com base em documentos oficiais, relatórios de prestação de contas e dados obtidos no site do município, além de estudo de caso com respostas em formulário específico, possibilitou uma investigação e apresentação de resultados. O texto destaca que, apesar das OSCs de Caraguatatuba apresentarem mudanças em relação à presença dos princípios da Governança Corporativa em sua gestão após a aprovação da Lei, e demonstrar potencial para colaborar eficientemente com o setor público, ainda há necessidade de aprimoramento, especialmente em relação à transparência, liderança descentralizada, avaliação objetiva de desempenho e conformidade legal, ressaltando a importância da implementação do Marco Regulatório para melhorar a fiscalização, monitoramento e prestação de contas. O estudo também traz a relação entre as parcerias realizadas e o cumprimento dos ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, metas 17.17 e 17.8.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Terceiro Setor. Transparência. Prestação de Contas. Marco Regulatório.

ABSTRACT

The objective of the present study was to analyze the existence (or not) of Corporate Governance in the Third Sector of the Municipality of Caraguatatuba, in light of changes in legislation, especially with the approval of Federal Law no. 13.019/14 (Regulatory Framework for the Third Sector). Taking as a basis the aforementioned Regulatory Framework and the premise that corporate governance structures are (or can be) applied to the third sector, being more assertive when linked to its management, not when it comes to promoting transparency, responsibility, accountability and sustainability, this historical and legal study, with exploratory, documentary and bibliographical research, based on official documents, accountability reports and those obtained from the municipality's website, in addition to a case study with answers in a specific form, enabled an investigation and presentation of results. The text highlights that, although the CSOs in Caraguatatuba presented changes in relation to the presence of Corporate Governance principles in their management after the approval of the Law, and demonstrated potential to collaborate efficiently with the public sector, there is still a need for improvement, especially in relation to transparency, decentralized leadership, objective performance assessment and legal compliance, highlighting the importance of implementing the Regulatory Framework to improve inspection, monitoring and accountability. The study also presents the relationship between the partnerships made and the fulfillment of the SDGs – Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda, targets 17.17 and 17.18.

Keywords: Corporate Governance. Third Sector. Transparency. Accountability. Regulation Mark.

INTRODUÇÃO

A instabilidade econômica e política no Brasil e no mundo condiciona a análise quanto aos diferentes efeitos nas políticas de desenvolvimento econômico, inclusive no que tange às desigualdades. O Estado, especialmente no âmbito municipal, assume mais responsabilidades na execução de políticas públicas, sem o devido repasse de recursos na mesma proporção, gerando escassez financeira para atender aos asseios da população nas diversas áreas de atuação.

Para mitigar os efeitos da escassez de recursos, os municípios têm estabelecido parcerias com o Terceiro Setor, especialmente após a Lei Federal nº 13.019/14, que instituiu o Marco Regulatório do Terceiro Setor. Essa lei permite à sociedade civil atuar em conjunto com o setor público, mediante regimento próprio, preenchendo lacunas deixadas pelos órgãos governamentais. As Organizações da Sociedade Civil (OSCs), como assim definiu a lei as entidades sem fins lucrativos, desempenham papel fundamental no funcionamento de serviços públicos, especialmente nas áreas sociais como saúde, educação e assistência social. Essas parcerias permitem ao poder público oferecer serviços essenciais à população, com foco nos mais vulneráveis, cumprindo as determinações legais e respeitando os percentuais obrigatórios estabelecidos na Constituição Federal.

Por outro lado, o Terceiro Setor, também se destaca como importante fonte de recursos financeiros, financiando projetos em parceria com o setor público. Essas parcerias geram empregos e renda para trabalhadores da área de atuação das entidades. No entanto, as OSCs enfrentam crescentes exigências para adotar práticas que promovam transparência, responsabilidade, prestação de contas e sustentabilidade, características da Governança Corporativa.

Nesse contexto, este estudo analisa a existência ou não de Governança Corporativa no Terceiro Setor do Município de Caraguatatuba, Litoral Norte do Estado de São Paulo em sua gestão, em face das mudanças da legislação, especialmente com a aprovação da Lei Federal n. 13019/14 (Marco Regulatório do Terceiro Setor), no que tange à promoção de transparência, responsabilidade, prestação de contas e sustentabilidade nessas organizações sem fins lucrativos e os principais desafios para a aplicação, independentemente dos instrumentos de parceria utilizados, como contrato de gestão e convênio, não regidos pela Lei nº 13.019/14.

Com base em pesquisa exploratória, documental e bibliográfica, foram utilizados documentos oficiais, artigos e respostas em formulário específico, visando compreender a realidade das OSCs em Caraguatatuba e a presença da Governança Corporativa nessas entidades, não tendo pretensão de encerrá-lo por si, havendo a necessidade de um estudo mais aprofundado do tema.

A partir das respostas obtidas, será possível analisar a existência (ou não) de Governança Corporativa no Terceiro Setor do Município de Caraguatatuba e a premissa de que as estruturas da citada governança corporativa são (ou podem ser) aplicadas ao terceiro setor, como também seus resultados em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, especialmente as metas 17.17 e 17.18, que incentivam parcerias públicas com a sociedade civil. Serão consideradas as estratégias de mobilização de recursos e a disponibilidade de dados relevantes para o cumprimento das metas e mensuração dos indicadores de desenvolvimento sustentável, respeitando a legislação de segurança da informação.

REVISÃO DA LITERATURA

A governança corporativa é um conjunto de práticas, políticas e processos pelos quais as empresas são dirigidas e controladas que, ao longo do tempo, tem evoluído e influenciado o comportamento na gestão econômica, social e política.

Sua origem encontra registros na idade média (Tricker, 2015,4). À medida que as atividades vão se tornando mais complexas e interligadas, novas práticas, princípios e sistemas passaram a ser exigidos, principalmente com o intuito em garantir funcionamento adequado e a transparência dessas atividades nas organizações.

Mas foi a partir do século XX que a governança corporativa começou a ter maior relevância, especialmente com os escândalos e crises financeiras, ocorridos no setor empresarial, exigindo uma regulamentação rigorosa e supervisão das atividades empresariais.

Nesse período o conceito passou a ser disseminado, tendo sua primeira aparição nos EUA em 1976, após introdução da governança corporativa na agenda de reformas regulatórias na década de 1970, processando diretores por má conduta e falhas de supervisão (Cheffins, 2013, 2). É na década de 90 que surge os primeiros códigos de melhores práticas centrados na atuação do conselho de administração, como também na governança das empresas, visando a proteção de seus acionistas.

Nesse contexto, são definidos alguns princípios fundamentais da governança corporativa, como a transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. Estes quatro pilares são utilizados como suporte para as práticas de governança e, dessa forma, adotar medidas visando à proteção dos interesses dos acionistas, bem como com o objetivo em garantir decisões éticas, além de reduzir riscos e fornecer confiança aos investidores, promovendo a sustentabilidade das empresas, bem como tornando mais eficientes as atividades desenvolvidas, além da criação de valores para todas as partes interessadas.

À medida que as organizações ampliam suas atividades, seus processos e fluxos de informações vão ficando cada vez mais complexos e, como consequência, tem sido constatada a expansão nas transformações dos mercados, cada vez mais globalizado e com menores falhas, especialmente em face do rápido avanço da tecnologia e a instabilidade econômica, ampliado a busca por equilíbrio entre os diversos atores sociais representativos para a organização (*shareholders e stakeholders*).

Segundo Grün (2005), a migração da governança corporativa do setor financeiro para o político, tendência internacional, no Brasil se intensificou no início dos anos 2000. O governo buscou usar essa estratégia para ganhar a confiança dos mercados, mas enfrentou desafios devido a investimentos desastrosos de fundos de pensão no período, expondo limitações na governança vigente. Escândalos corporativos globais, como os da Enron, reforçaram a necessidade de regulação estatal, levando à criação de leis para proteger acionistas. No Brasil, conflitos entre gestores de fundos e grandes empresas ilustram a defesa da governança como uma resposta às práticas questionáveis do mercado.

Essas preocupações tem exigido estudos mais aprofundados e gerado a implantação de processo de gestão nas organizações, padronizando alguns preceitos já consolidados e desenvolvendo outros, de forma a obter recursos e investimentos, garantindo o crescimento e, por vezes a sobrevivência das empresas neste mundo globalizado e competitivo.

Nesse contexto, tem-se a governança corporativa que trata da forma e do conjunto de procedimentos, instrumentos (leis, políticas, normas de órgãos reguladores, regulamentos internos, entre outros) e documentos utilizados para organizar, administrar e gerenciar uma empresa (pública ou privada).

Segundo Conduto e Vitoriano (2020, p. 41) embora existam inúmeras definições para Governança Corporativa, percebe-se que todas possuem coesão, ou seja, ligação harmônica, em seus princípios, conceitos, práticas, finalidades e modelos.

Os autores apresentam quatro perspectivas sobre como a Governança Corporativa pode ser entendida. Na concepção do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), entende-se como um sistema de relações que alinha os interesses de sócios, conselho de administração e partes interessadas, visando otimizar o valor econômico e garantir a longevidade da organização.

Já a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) destaca seu papel como guardião de direitos, distribuindo responsabilidades entre os participantes da corporação e estabelecendo regras para alcançar os objetivos empresariais.

Outras abordagens são apresentadas por Conduto e Vitoriano (2020, p. 41) que enfatizam diferentes aspectos da governança, como uma estrutura de poder que regula o controle das entidades, ou como um sistema normativo baseado na ética, voltado para eficiência e crescimento, além de promover a integração entre stakeholders (acionistas e a outras partes interessadas), além de sistema de valores que, unificando esses conceitos, promove a transparência e uma prestação de contas responsável.

Por outro lado, o Estado, especialmente na esfera municipal, tem assumido cada vez mais responsabilidades na execução de políticas públicas sem que, para tanto, fossem atribuídos ou repassados recursos na mesma proporção, gerando escassez financeira para atender aos anseios da população nas diversas áreas de atuação. Nesse contexto, surge o Terceiro Setor, formado por um conjunto de organismos, organizações ou instituições dotadas de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento (Barbieri, 2008, p. 57).

No entanto, o que vem a ser o Terceiro Setor? Embora formado por membros da sociedade civil, com atuação sem finalidade lucrativa, há poucos estudos sobre o tema, fazendo com que seja desconhecido ou, por vezes, distorcidas suas finalidades e objetivos.

Conforme explana Calegare (2009), antes da Segunda Guerra Mundial, já haviam organizações internacionais de ajuda, como a YMCA (1855) e a Cruz Vermelha (1863), mas o “setor sem fins lucrativos” se consolidou após o conflito.

O termo ONG surgiu no pós-guerra, estabelecido pela ONU no artigo 71 da Carta das Nações Unidas, restringindo sua atuação ao Conselho Econômico Social (ECOSOC). A ineficiência estatal em atender as demandas sociais impulsionou o crescimento de organizações que representam a insatisfação dos grupos sociais excluídos. Surge então a terminologia “Terceiro Setor” para identificar as entidades, associações sem fins lucrativos que prestam serviços à população, com ou sem recursos públicos

Para tanto, a Constituição de 1988 trouxe uma reforma significativa, permitindo maior participação do setor privado na execução de serviços públicos, em complemento ao papel do Estado. O conceito de Terceiro Setor passou a descrever essas organizações sem fins lucrativos que prestam serviços à sociedade, muitas vezes com ou sem recursos públicos, coexistindo com o Primeiro Setor (Estado), bem como com o Segundo Setor (mercado).

Di Pietro (2017, p. 319), ao discorrer sobre as parcerias na Administração Pública, apresenta algumas características comuns que a doutrina consagrou para designar as entidades, como o fato de não serem criadas pelo Estado nem desempenharem serviço público delegado, mas atividade privada de interesse público.

Demonstra, ainda, que são entidades que podem receber algum tipo de incentivo do poder público como títulos (ex. utilidade pública ou OSCIP), ou recursos públicos (auxílios e subvenções), mediante celebração de parcerias por intermédio de instrumentos jurídicos específicos, como convênio, contrato de gestão entre outros, gerando a necessidade em prestar contas ao ente da Administração Pública e ao Tribunal de Contas respectivo.

Apresenta também como característica, o regime jurídico de direito privado, em que pese parcialmente derogado por normas de direito público, precisamente em decorrência do vínculo que as liga ao poder público, como a exigência de procedimentos simplificados para seleção de pessoal e contratação com terceiros, entre outras.

A participação crescente do terceiro setor na prestação de serviços públicos resultou em regulamentação específica, com destaque para duas leis federais na década de 90. A Lei 9.637/98 que instituiu o contrato de gestão com organizações sociais (OS) amplamente utilizada na área da saúde, enquanto a Lei 9.790/99, criou o termo de parceria com as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Posteriormente, a Lei 13.019/14, implementada em 2017 no âmbito municipal, denominou essas entidades como Organizações da Sociedade Civil (OSC) e introduziu novos instrumentos: termo de colaboração, fomento e cooperação, complementando os já existentes.

Terceiro Setor tornou-se essencial, firmando parcerias com o Setor Público e gerindo recursos cada vez mais vultosos. Sua expansão revelou limitações próprias, distintas dos setores tradicionais, devido à ausência de acionistas e ao foco na missão social. Por outro lado, envolve voluntários, doadores e órgãos públicos repassadores de recursos, exigindo a adoção de práticas que promovam transparência, responsabilidade, prestação de contas e sustentabilidade, características essas que definem Governança Corporativa, fundamentais para assegurar a confiança e eficiência das OSCs e continuidade de suas ações sociais.

O conceito de Governança Corporativa, originado no setor empresarial, assume novo significado no Terceiro Setor. A adoção de boas práticas, exigidas por lei e órgãos de controle, permite que as OSCs avancem na gestão administrativa e financeira, agregando credibilidade e confiabilidade à sua imagem e às informações apresentadas.

A crescente atenção à governança no Terceiro Setor decorre de sua influência na prestação de serviços públicos e na necessária gestão eficiente de recursos. Sendo majoritariamente financiadas por recursos públicos, essas entidades devem cumprir os principais princípios da Governança Corporativa, visando melhorar sua governança e maximizar seu impacto social.

PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Apresenta-se, na oportunidade, uma análise dos princípios de governança corporativa, cuja definição simples e objetiva pode ser obtida no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), tem por objetivo fortalecer a atuação dos conselhos de administração, promovendo a governança no país, por intermédio de discussões, gerando conhecimento e boas práticas relacionados ao tema.

Referido Código aborda os princípios de governança corporativa, entendendo que são fundamentais para a interpretação e aplicação das práticas recomendadas em qualquer organização, independentemente de seu porte ou estrutura.

Esses princípios servem como base para uma boa governança, ajudando a preencher lacunas em situações onde as recomendações podem não ser totalmente aplicáveis. Eles incluem integridade, que envolve manter a ética e evitar conflitos de interesse, transparência, que exige a divulgação de informações relevantes e verdadeiras, e equidade, que visa tratar todas as partes interessadas de forma justa, respeitando suas particularidades e direitos.

Além disso, o princípio de responsabilização (accountability) destaca a importância de assumir a responsabilidade pelos atos e suas consequências, garantindo a prestação de contas clara e tempestiva. A sustentabilidade também é um princípio central, exigindo que a organização considere a viabilidade econômico-financeira e as externalidades de suas operações, além de reconhecer sua interdependência com os ecossistemas sociais, econômicos e ambientais. Juntos, esses princípios formam um alicerce para a geração de valor sustentável e para a manutenção de relações de confiança com todas as partes interessadas.

Tais princípios de governança corporativa voltados às empresas, ganha novo significado quando abordado dentro do Terceiro Setor, os quais foram adaptados ao contexto dessas OSCs, que envolve entender como esses conceitos fundamentais são aplicados em um ambiente que

difere em muitos aspectos das empresas, com a adoção das boas práticas, não só por exigência legal (Lei n. 13019/14), como também pelos órgãos de controle externo.

MÉTODO

No presente artigo as informações foram apresentadas após uma análise histórica e jurídica, mediante pesquisa exploratória, documental e bibliográfica, com base em documentos oficiais, relatórios de prestação de contas e dados obtidos no site do município de Caraguatatuba, de forma a chegar às conclusões a partir de princípios e preposições gerais, bem como estudo de caso.

Para tanto, a delimitação se concentrou em demonstrar a aplicabilidade da Lei n. 13019/14 nas entidades estabelecidas no município, mediante análise de suas características e do cumprimento dos princípios da governança corporativa.

Como cenário de pesquisa foi realizado estudo de caso mediante a análise de 15 entidades locais, com informações obtidas de formulário desenvolvido no Microsoft Forms, com 15 perguntas de múltipla escolha, possibilitando a resposta à pesquisa de qualquer local e a qualquer momento, bem como rapidez na coleta e tabulação de dados.

O formulário, levando em consideração várias práticas e estruturas que promovem transparência, responsabilidade, prestação de contas e sustentabilidade nas OSCs, de forma a identificar ou não a Governança Corporativa, abordou características, como: Estrutura de Liderança e Tomada de Decisão; Transparência e Prestação de Contas; Avaliação de Desempenho de Impacto; *Compliance*¹ Legal e Regulatório entre outras. No que tange ao cumprimento das ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o presente estudo levou em consideração a meta 17.17. e 17.18.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

Os princípios de Governança Corporativa, originalmente voltados para empresas com fins lucrativos, assumem novo significado no Terceiro Setor, sendo adaptados ao contexto das OSCs. Nesse ambiente distinto, a adoção de boas práticas é fundamental, não apenas pela exigência legal da Lei n. 13019/14, mas também pela atuação dos órgãos de controle externo, promovendo maior transparência e responsabilidade, especialmente para àquelas beneficiárias de recursos públicos.

¹ *Compliance* é o termo em inglês utilizado para definir Conformidade. <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/compliance>

Nesse contexto, tem-se que, pelo Princípio da Transparência, a OSC deve ser aberta, clara e honesta em relação às suas atuações, finanças e tomadas de decisão, garantindo confiança não só à comunidade em que se encontra, como para os doadores e beneficiários.

Em termos práticos, significa fornecer informações detalhadas sobre suas atividades, como seus objetivos, programas, uso de recursos financeiros e resultados alcançados. Isso pode incluir a divulgação de relatórios financeiros, demonstrações de impacto social, políticas de governança, listas de doadores, entre outras informações.

Como exemplo de base legal, a Lei Federal n. 13019/14, que trata do Marco Regulatório do Terceiro Setor, traz dispositivos que tratam especificamente da matéria:

“Art. 5º.

(...)

IV - o direito à informação, à transparência e ao controle social das ações públicas;

Art. 6º.

(...)

V - o estabelecimento de mecanismos que ampliem a gestão de informação, transparência e publicidade;

Art. 11. A organização da sociedade civil deverá divulgar na internet e em locais visíveis de suas sedes sociais e dos estabelecimentos em que exerça suas ações todas as parcerias celebradas com a administração pública.

O intuito é o direito à informação, à transparência e ao controle social das ações da OSC, promovendo prestação de contas, especialmente com recursos públicos envolvidos, mas também traz confiança e ajuda referidas organizações a atrair doadores, voluntários e outros parceiros, demonstrando que estão sendo responsáveis e eficazes em sua missão, além de prevenir fraudes e má administração, com supervisão pública mais eficaz das atividades.

Quanto ao Princípio da Responsabilidade, no contexto do Terceiro Setor refere-se à obrigação de agir de forma ética, responsável e em conformidade com os interesses das partes interessadas, como doadores, beneficiários, voluntários e a comunidade em geral.

Implica na adoção de práticas de gestão para garantir o cumprimento de seus objetivos, de maneira ética e eficiente, mediante estabelecimento de estruturas sólidas, com políticas e

procedimentos claros para orientar suas atividades e decisões, envolvendo prestação de contas, justificativas quanto às suas ações e resultados.

Dessa forma, é possível inserir nesse princípio a divulgação de relatórios, auditorias independentes, avaliações de impacto e engajamento com as partes interessadas para garantir que suas necessidades e preocupações sejam consideradas.

Trazendo a Lei Federal n. 13019/14 como fundamento para adoção de medidas, visando atender ao princípio da Responsabilidade da Governança Corporativa, ela traz em seu artigo 66 a obrigatoriedade de a OSC apresentar relatórios técnicos que, juntamente com outros documentos, compõem a prestação de contas:

Art. 66. A prestação de contas relativa à execução do termo de colaboração ou de fomento dar-se-á mediante a análise dos documentos previstos no plano de trabalho, nos termos do inciso IX do art. 22, além dos seguintes relatórios:

I - relatório de execução do objeto, elaborado pela organização da sociedade civil, contendo as atividades ou projetos desenvolvidos para o cumprimento do objeto e o comparativo de metas propostas com os resultados alcançados;

II - relatório de execução financeira do termo de colaboração ou do termo de fomento, com a descrição das despesas e receitas efetivamente realizadas e sua vinculação com a execução do objeto, na hipótese de descumprimento de metas e resultados estabelecidos no plano de trabalho.

Verifica-se que a responsabilidade no terceiro setor é mais difusa, envolvendo a prestação de contas não apenas aos seus associados e doadores, mas também aos beneficiários, à comunidade em geral e, especialmente, ao Poder Público quando envolver recursos públicos.

No que tange ao terceiro princípio da Governança Corporativa, aplicável ao Terceiro Setor, tem-se a Prestação de Contas que, de uma forma ou de outra, foi abordada no presente estudo quando da análise dos princípios que antecederam o ora em exame.

Trata-se de obrigação dos responsáveis perante seus *stakeholders* (Poder Público, doadores, beneficiários, voluntários, comunidades atendidas e a sociedade em geral), apresentando de forma transparente e clara, suas atividades, decisões, finanças e resultados.

Esse princípio envolve tanto a transparência, na divulgação das informações relevantes sobre a movimentação financeira e ações desenvolvidas, incluindo a realização de assembleias

gerais, relatórios, avaliações de impacto, entre outros, como a responsabilidade no impacto alcançado em relação à sua missão e aos objetivos assumidos, além de demonstração dos cumprimentos de normas e regulamentos, trazendo maior confiança e possibilidade de obtenção de novos recursos. Para tanto, a Lei n. 13019/14 traz o Capítulo IV especificamente para tratar de prestação de contas, conforme se depreende dos artigos 63 a 72.

Por fim, apresenta-se o Princípio da Sustentabilidade na Governança Corporativa no Terceiro Setor, como a capacidade da OSC funcionar de maneira economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável, garantindo sua capacidade de manter suas atividades e cumprir sua missão.

Dessa forma, considera-se sustentabilidade econômica a forma responsável do uso dos recursos da organização, buscando, inclusive, novas e diversificadas fontes de financiamentos, além de adoção de práticas de gestão eficientes e transparentes.

No que tange à sustentabilidade ambiental, a OSC deve adotar medidas que reduzam o impacto ambiental das operações da organização, inclusive quanto ao consumo de recursos naturais, adoção de energias renováveis, gestão adequada de resíduos, entre outras medidas.

Por fim, quanto à sustentabilidade social, a OSC deve promover a justiça social, a igualdade de oportunidades e respeito aos direitos humanos, com promoção de programas de capacitação, de políticas de diversidade e inclusão, entre outras medidas.

O princípio da sustentabilidade na Governança Corporativa do Terceiro Setor visa garantir a continuidade da missão; a eficiência operacional; a responsabilidade social e ambiental, bem como a resiliência a longo prazo, com práticas sustentáveis que podem ajudar enfrentar desafios futuros, e pressões econômicas, garantindo sua resiliência e adaptabilidade.

Em síntese, os princípios basilares da Governança Corporativa adaptados ao terceiro setor objetiva promover a eficácia, a transparência e a confiança nas organizações.

Para tanto, foi realizado estudo de caso mediante formulário elaborado, de forma obter informações para verificar a presença de Governança Corporativa no Terceiro Setor local. Das 22 (vinte duas) entidades locais contatadas, 15 (quinze) responderam o formulário.

Os resultados apresentados revelam uma série de aspectos importantes relacionados à governança corporativa e operações das OSCs do Município de Caraguatatuba.

Em que pese não terem sido obtidas as respostas de 100% do universo pesquisado, ainda assim, por amostragem, é possível extrair informações e conclusões, a seguir apresentadas, para cada uma das características elencadas, de forma a identificar a presença ou não dos princípios da Governança Corporativa.

No que diz respeito ao financiamento, é significativo observar que as entidades participantes informaram receber recursos públicos, seja de forma parcial ou integral, indicando uma dependência considerável desses recursos para a execução de seus projetos.

Isso ressalta a necessidade de uma gestão transparente e eficiente na aplicação desses recursos, a fim de garantir que sejam utilizados de maneira adequada e que contribuam efetivamente para o alcance dos objetivos sociais.

No que tange à Estrutura de Liderança e Tomada de Decisão, os resultados apresentados indicam aspectos importantes nas OSCs pesquisadas, isto porque todas (100%) tem seus membros da diretoria eleitos por assembleia geral, o que sugere uma estrutura de liderança democrática e participativa, promovendo a legitimidade e representatividade da diretoria. Além disso, a eleição por assembleia geral garante que a liderança seja renovada e tenha a confiança dos membros da organização, evitando a centralização do poder. Esse processo também fortalece a transparência e a responsabilidade, essenciais para a sustentabilidade e credibilidade das organizações do Terceiro Setor.

Quanto aos papéis e responsabilidades dos membros da diretoria, os resultados mostram uma distribuição relativamente equilibrada de responsabilidades entre os membros, com ênfase em áreas como definir missão e valores, estabelecer políticas de governança e ética, e garantir transparência e prestação de contas. No entanto, a avaliação do desempenho do corpo diretivo parece ser menos enfatizada, com 33,3% dos respondentes indicando essa responsabilidade.

Quanto à frequência das reuniões e processo de tomada de decisão em que pese ser parte essencial desse processo, interessante notar que existe uma variedade de práticas em relação à frequência das reuniões e ao processo de tomada de decisões estratégicas. Enquanto algumas entidades optam por reuniões trimestrais (40%) ou mensais (53,3%), outras realizam reuniões ou

semestrais (6,7%), não havendo uma uniformidade dos procedimentos. Além disso, observa-se uma diversidade nas abordagens para tomar decisões estratégicas. Algumas organizações adotam o modelo de votação majoritária (40%), onde as decisões são tomadas com base na maioria dos votos. Outras preferem o consenso, buscando o acordo entre todos os membros do conselho. Em alguns casos, as decisões estratégicas são delegadas ao presidente ou a outros líderes da organização (6,7%).

Essa diversidade de práticas reflete a flexibilidade e a adaptabilidade do terceiro setor, permitindo que as organizações escolham o modelo que melhor se adapta às suas necessidades e contextos específicos. No entanto, é importante que haja transparência, prestação de contas e participação ativa dos membros do conselho, garantindo assim uma governança corporativa eficaz e alinhada com os objetivos da organização.

Em resumo, os resultados sugerem uma estrutura de liderança democrática e participativa, promovendo a legitimidade e representatividade da diretoria, com foco em garantir transparência, definir diretrizes estratégicas e representar a organização perante *stakeholders* externos. No entanto, questões como diversidade na composição da diretoria, avaliação de desempenho e transparência no processo decisório podem ser áreas de melhoria a serem consideradas para fortalecer a governança e o impacto da organização no terceiro setor.

No que tange à Transparência e Prestação de Contas, os resultados apresentados revelam uma situação mista em relação à organização em questão. Primeiro, é positivo notar que a 100% das respostas indicam que as OSCs publicam relatórios anuais detalhados sobre suas atividades e finanças, tornando essas informações disponíveis para o público em geral, demonstrando um compromisso com a transparência e a prestação de contas, essenciais para promover a confiança e a credibilidade tanto entre os associados, como ao poder público e outras partes interessadas. Além disso, é encorajador ver que a organização tem políticas claras de divulgação de informações, incluindo o acesso público a documentos relevantes. Isso indica um esforço consciente para garantir que as operações da organização sejam transparentes e acessíveis a todos os interessados, contribuindo para uma maior confiança e responsabilidade.

No entanto, há uma área de preocupação identificada nos resultados, vez que houve entidade que informou, também, que a organização não possui políticas específicas de transparência, ao responder que a divulgação de atividades e informações financeiras é feita apenas para o órgão repassador de recursos e órgãos reguladores externos, sugerindo a necessidade de melhorias na estrutura e nos processos da organização para garantir o cumprimento adequado de seus compromissos de transparência e prestação de contas.

Em relação à prestação de contas, os resultados demonstram que 100% das entidades prestam contas para o poder público repassador. No entanto, é fundamental que a organização estabeleça mecanismos eficazes e padronizados para comunicar regularmente o uso dos recursos, os resultados alcançados e o impacto de suas atividades a todos os envolvidos, garantindo assim a confiança e o apoio contínuo das partes interessadas, haja vista que parte responderam que não existe políticas específicas de transparência na organização (33,3%).

Em resumo, enquanto os resultados indicam um compromisso geral com a transparência e a prestação de contas, também apontam para áreas que podem exigir atenção adicional, tanto por parte da organização como por parte do Órgão Público repassador de recursos.

É essencial que as OSCs reconheçam a importância de implementar práticas de governança para garantir transparência, como relatórios regulares, auditorias independentes e divulgação de informações financeiras. Essas medidas fortalecem os relacionamentos com voluntários e doadores, além de assegurar sua sustentabilidade a longo prazo, destacando a importância da prestação de contas e da responsabilidade em suas operações.

Os resultados apresentados sobre a avaliação de desempenho e impacto fornecem percepções importantes sobre como a organização opera em relação ao monitoramento e à avaliação de suas atividades e programas.

Em primeiro lugar, é encorajador observar que a maioria das respostas (73,3%) indica que a organização utiliza métricas específicas e indicadores de desempenho para avaliar seu progresso em direção aos objetivos. Isso sugere um compromisso com a avaliação baseada em dados e a mensuração do impacto, o que é fundamental para garantir a eficácia e a eficiência das atividades desenvolvidas.

No entanto, há uma preocupação evidente relacionada à divulgação externa dessas avaliações de desempenho, já que algumas entidades responderam que a avaliação é realizada apenas internamente (20%), sem ser compartilhada com o público externo. Isso pode limitar a transparência e a prestação de contas da organização perante seus doadores, membros e outras partes interessadas. A falta de divulgação externa pode resultar em uma perda de confiança e apoio por parte dessas partes interessadas. Além disso, houve também entidade indicando que as métricas são determinadas de forma subjetiva pelos membros da diretoria (6,7%). Isso pode levantar preocupações sobre a objetividade e a consistência das avaliações de desempenho, pois a subjetividade pode introduzir viés e inconsistências nos resultados.

Em relação à avaliação de desempenho dos funcionários e líderes da organização, os resultados sugerem que existe um processo formal (53,3%) em vigor para a maioria das organizações, o que é positivo para garantir o desenvolvimento contínuo e a responsabilização de todos os membros da equipe. No entanto, houve quem respondeu ausência de processo formal (20%) ou existência de processo informal (26,7%).

Em resumo, embora haja aspectos positivos na forma como a organização mede seu desempenho e impacto, como o uso de métricas específicas e a existência de um processo formal de avaliação para funcionários e líderes, também existem áreas de preocupação, como a falta de divulgação externa das avaliações e a subjetividade na determinação das métricas. Essas áreas devem ser abordadas para garantir uma avaliação mais objetiva, transparente e eficaz do desempenho e impacto da organização.

Os resultados apresentados sobre *compliance* legal e regulatório revelam uma situação encorajadora em relação ao cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, bem como à existência de políticas e procedimentos para garantir a conformidade com normas de governança e ética.

Em primeiro lugar, é positivo observar que a grande maioria das respostas (93,3%) indica que a organização cumpre todas as leis e regulamentos aplicáveis ao seu setor, sugerindo um compromisso sólido com a conformidade legal e regulatória, o que é essencial para operar de maneira ética e responsável dentro do ambiente regulatório em que a OSC está inserida. No entanto, há uma área de preocupação identificada nos resultados, isto porque houve entidade que indicou que cumpre parcialmente com as leis e regulamentos aplicáveis (6,7%). Isso sugere a necessidade de avaliar e melhorar a eficácia dos processos de implementação para garantir que as políticas sejam adequadamente seguidas e aplicadas em toda a organização.

Quanto à abordagem das questões de conformidade, a maioria das organizações (86,7%) possui procedimentos claros e regulares para lidar com essas questões, indicando um compromisso com a conformidade fiscal e regulatória, bem como uma abordagem proativa para garantir que essas questões sejam tratadas de maneira eficaz e consistente ao longo do tempo. No entanto, parte das entidades (13,3%) responderam que, em que pese possuírem políticas e procedimentos com a conformidade fiscal e regulatória, não são eficazes.

Em resumo, os resultados sugerem que as organizações estão, em sua maioria, comprometidas com a conformidade legal e regulatória, bem como com a integridade e ética nas operações. No entanto, é necessária adoção de medidas para melhorar a implementação eficaz das políticas e procedimentos existentes, garantindo assim que a organização opere de maneira consistente e responsável em todas as áreas de *compliance*.

Os resultados fornecidos oferecem uma visão significativa sobre o envolvimento das partes interessadas pela organização social, destacando tanto práticas positivas quanto áreas que podem precisar de melhorias.

É promissor ver que parte das organizações (60%) promove ativamente a participação de seus envolvidos em suas atividades e tomadas de decisão, demonstrando um compromisso em ouvir e incorporar diferentes perspectivas, o que é fundamental para garantir que as ações da organização sejam relevantes e impactantes para as comunidades que ela serve. No entanto, é preocupante observar que, em algumas organizações (20%), o envolvimento das partes interessadas é esporádico ou limitado apenas a algumas partes selecionadas (13,3%) ou mesmo ausência de participação (6,7%). Isso pode indicar a necessidade de desenvolver processos mais inclusivos e abrangentes de participação das partes interessadas.

Quanto ao recebimento de *feedback* e resposta às preocupações das partes interessadas, é positivo constatar que a maioria das organizações (60%) possui um processo formal para receber *feedback* e responder às preocupações levantadas, garantindo um compromisso com a transparência e a responsabilidade, bem como uma disposição para ouvir e agir com base nas necessidades e preocupações das partes interessadas. No entanto, é preocupante que, em algumas organizações (26,7%), o *feedback* seja recebido de maneira informal, sem um processo estruturado para resposta, ou

mesmo ausência de processo (13,3%). Isso pode resultar em uma falta de consistência e transparência na gestão das preocupações das partes interessadas.

Finalmente, em relação aos mecanismos de comunicação utilizados para manter as partes interessadas informadas sobre as atividades da organização, a maioria das organizações (86,7%) utiliza uma variedade de mecanismos de comunicação visando alcançar diferentes públicos de maneira eficaz e inclusiva. No entanto, ainda há OSC (13,4%) com limitação de mecanismo de comunicação estabelecido ou deficiente, o que pode resultar em um acesso limitado à informação por parte das partes interessadas.

Os resultados destacam a importância do envolvimento ativo das partes interessadas, do estabelecimento de processos formais para receber *feedback* e responder a preocupações, e do uso eficaz de mecanismos de comunicação para manter as partes interessadas informadas, mas também a necessidade de garantir que a organização social seja responsiva, transparente e eficaz em suas operações e impacto na comunidade.

Com as informações obtidas, foi possível também aproveitar o estudo para analisar o cumprimento das ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, levando em consideração as metas 17.17. e 17.18.

A primeira meta (17.17) propõe incentivo e promoção às parcerias públicas com a sociedade civil, a partir de experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias e, no caso em tela, é possível constatar a aplicabilidade de referida meta pelas respostas obtidas em 100% delas utilizando, mesmo que parcialmente, recursos públicos para manutenção das atividades e objetivos.

Quanto ao cumprimento da meta 17.18 face à disponibilidade de dados e compartilhamento de registros administrativos, relevantes ao cumprimento das metas e mensuração dos indicadores do desenvolvimento sustentável, respeitando a legislação quanto à segurança da informação, foram analisados tanto o site da Prefeitura de Caraguatatuba, como das entidades, além das respostas obtidas, é possível constatar a disponibilidade por parte do órgão público, o que não é possível a mesma afirmação às entidades, inclusive pelo fato de algumas utilizarem apenas como meio de divulgação a página oficial da municipalidade, sem meios próprios para divulgação e transparência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise, constata-se que, em que pese as OSCs possuírem condições e legitimidade de atuar de forma eficiente em parceria com o Setor Público na consecução dos objetivos comuns em prol da sociedade, no Município de Caraguatatuba ainda não foi possível identificar tal atuação em sua plenitude no que tange à presença da Governança Corporativa nas entidades locais. A presente análise revela aspectos tanto positivos, quanto áreas que necessitam de melhoria para garantir uma gestão eficaz e transparente das organizações sociais.

Em relação ao financiamento, fica evidente a dependência considerável das entidades em relação aos recursos públicos para a realização de suas atividades, destacando a importância de uma gestão mais transparente e eficiente na aplicação desses recursos para garantir o alcance dos objetivos sociais.

A estrutura de liderança no terceiro setor mostra tendência à centralização, o que pode limitar a diversidade de perspectivas. Embora a frequência das reuniões e o processo de tomada de decisões variem, é essencial garantir transparência, participação ativa e prestação de contas para uma governança eficaz.

No aspecto da transparência, a maioria das organizações mostram compromisso com a divulgação de relatórios, ainda que possa existir falhas na implementação, evidenciando a necessidade de melhorias para manter a confiança das partes interessadas. Na avaliação de desempenho, há preocupações quanto à falta de divulgação externa e subjetividade nas métricas, destacando a necessidade de avaliações mais objetivas e transparentes.

Quanto ao *compliance* legal, apesar do cumprimento geral das normas, é possível melhorar a aplicação da legislação nas políticas e procedimentos, especialmente no que tange à transparência das atividades desenvolvidas, mediante divulgação em site próprio de todos os documentos que envolvem o objeto desenvolvido pela OSC, com especial obrigação quando relacionados a recursos públicos repassados. O envolvimento das partes interessadas, embora positivo em muitos aspectos, precisa de aprimoramentos, especialmente na criação de processos formais para *feedback* e comunicação eficaz.

É possível constatar que, para fortalecer a governança corporativa no terceiro setor em Caraguatatuba, é essencial que as organizações reconheçam e abordem essas áreas de melhoria, promovendo a transparência, participação ativa das partes interessadas, prestação de contas e avaliação objetiva do impacto das atividades. Ao fazer isso, as organizações podem garantir sua sustentabilidade e maximizar seu impacto na comunidade que servem, alinhando-se aos ODS e promovendo o desenvolvimento sustentável de forma mais ampla.

Importante destacar que as respostas obtidas, juntamente com a pesquisa de documentos e informações nos sites próprios, demonstram, ainda, a importância da aprovação e implantação do Marco Regulatório, cujas considerações que ora apresenta está na confirmação de que a aplicabilidade da Lei n. 13019/14 trouxe modificações nas parcerias até então vigentes, inclusive no que tange à implantação da Governança Corporativa na gestão das entidades, tendo como pontos positivos a constatação da melhoria nas atividades desenvolvidas, especialmente no que tange à fiscalização e monitoramento, como nas formalidades relacionadas à prestação de contas, não só da parte financeira, mas também das metas atingidas, além de maior transparência quanto à divulgação dos recursos.

O controle dos gastos públicos passou a ser mais efetivo, com a obrigatoriedade de manutenção dos dados no Portal da Transparência, que se identifica no Município de Caraguatatuba, e parcialmente existente em relação às organizações visando manter as informações em site próprio, tudo no intuito de atender aos princípios constitucionais da publicidade e transparência, sendo possível identificar pela documentação disponibilizada.

Por fim, cabe aos gestores tanto das entidades, como dos órgãos públicos, além dos controladores, internos e externos, adotarem medidas, inclusive no que tange ao monitoramento e fiscalização, para extrair da norma todo o potencial que a sua moderna propositura pode proporcionar, cabendo adoção de providências mais efetivas na realização dos serviços contratados de forma a refletir numa gestão mais democrática e transparente.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Carla Bertucci. **Terceiro Setor: desafios e perspectivas constitucionais**. 2006. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/7596>. (Acesso em: 03 mar. 2024).

BRASIL. [Lei Federal n. 13019, de 31 de julho de 2014]. **Marco Regulatório do Terceiro Setor**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/L13019compilado.htm (Acesso em: 22 set. 2024).

CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguilar, & SILVA JUNIOR, Nelson. (2009). **A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional**. *Psicologia Política*, 9(17), 129-148. jun. 2009. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2009000100009. (Acesso em 12 set. 2024).

CARAGUATATUBA. **Portal da Transparência**. Caraguatatuba, SP. Disponível em:

<https://pmcaraguatatuba.geosiap.net.br/transparencia/terceiro-setor/repasses> (Acesso em: 23 jan. 2024).

CHEFFINS, B. R. (2013). **The history of corporate governance**. Oxford Handbook Of Corporate Governance, Oxford University Press, 2013. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=&id=W2463167539> (Acesso em 27. Set. 2024).

CONDUTA, L. F.; VITORIANO, M. C. de C. P. **Análise das práticas de governança corporativa e sua relação com o compartilhamento do conhecimento nas instituições do terceiro setor**. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 37-59, 2020. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v11i2p37-59. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348353339_Analise_das_praticas_de_governanca_corporativa_e_sua_relacao_com_o_compartilhamento_do_conhecimento_nas_instituicoes_do_terceiro_setor (Acesso em: 22 set. 2024).

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública**. [S. l.] Ed. Forense. 11ª. Ed. 2017.

GRÜN, R. **Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. V. 20, n. 58, p. 67-90. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69092005000200004> (Acesso em: 27 set. 2024)

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. [s. l.]: IBGC, 2023. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. (Acesso em: 03 mar. 2024).

SZABO, Viviane e COSTA, Benny Kramer e RIBEIRO, Henrique César Melo. **Stakeholders e sustentabilidade: produção científica internacional e nacional entre 1998 e 2011**. REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia, v. 7, n. 2, p. 174-190, 2014. Tradução. Disponível em: <https://doi.org/10.7213/rebrae.07.002.ao04>. (Acesso em: 03 mar. 2024).

TCE/SP. **Painel do Terceiro Setor**. Disponível em:

<https://painel.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3ATerceiroSetor%3ATERceiroSetor.wcdf/generatedContent?userid=anony&password=zero> (Acesso em: 23 jan. 2024).

TRICKER, R. I. (2015). **Corporate governance: Principles, policies, and practices**. Oxford University Press, USA. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=X4qQBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Tricker,+R.+I.+\(2015\).+Corporate+governance:+Principles,+policies,+and+practices.+Oxford+University+Press,+USA.&ots=G-33NC93Vj0&sig=RZS81XQkhl-whGedpcXiL62d0ZA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=X4qQBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Tricker,+R.+I.+(2015).+Corporate+governance:+Principles,+policies,+and+practices.+Oxford+University+Press,+USA.&ots=G-33NC93Vj0&sig=RZS81XQkhl-whGedpcXiL62d0ZA#v=onepage&q&f=false) (Acesso em : 27 set. 2024)



UNITAU
Universidade de Taubaté