

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

José Roberto Carvalho Silva

Universidade Federal do Piauí - joserobertocsilva@gmail.com

Maurício Mendes Boavista de Castro

Universidade Federal do Piauí - mauricioboavista@ufpi.edu.br

Eulálio Gomes Campelo Filho

Universidade Federal do Piauí - eulaliocampelo@ufpi.edu.br

João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento

Universidade Federal do Piauí - joaohipolito@ufpi.edu.br

Alexandre Rodrigues Santos

Universidade Federal do Piauí - alexandre.adm@ufpi.edu.br

Resumo

A governança corporativa no setor público começou a ser estudada de forma mais efetiva a partir da última década do século XX, principalmente nos Estados Unidos, na área privada, pela necessidade de estabelecer princípios e práticas que protegessem os acionistas de abusos, inércia e omissões de executivos das empresas. Para preencher essa lacuna, o presente estudo objetivou identificar como são aplicados os princípios e as boas práticas de governança corporativa no terceiro setor, a partir da percepção da governança e da gestão. Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo qualitativo, com dados primários em corte transversal, originados de

documentos e entrevistas semiestruturadas. Parte-se de um conjunto de boas práticas para o terceiro setor para avaliar sua aplicação no objeto de estudo. Os resultados evidenciam que a Amare é um caso concreto de bom uso dos princípios e mecanismos de governança, tendo em vista o alinhamento com boas práticas para o terceiro setor. O resultado social e o engajamento da sociedade com a instituição refletem a importância de sua atuação para o resgate de crianças e adolescentes expostos a mazelas sociais. Os resultados alcançados permitem concluir que o exemplo pode ser seguido por outras organizações sociais similares.

Palavras-chave: Governança, Terceiro Setor, Boas Práticas, Associações Sociais.

Corporate Governance in the Third Sector: A Study of Principles and Good Practices at Amare

Abstract

Corporate governance in the public sector began to be studied more effectively in the last decade of the 20th century, mainly in the United States, in the private sector, due to the need to establish principles and practices that would protect shareholders from abuse, inertia and omissions by company executives. To fill this gap, this study aimed to identify how corporate governance principles and good practices are applied in the third sector, based on the perception of governance and management. From a methodological point of view, this is a qualitative study, with primary cross-sectional data, originating from documents

and semi-structured interviews. It starts with a set of good practices for the third sector to evaluate their application in the object of study. The results show that Amare is a concrete case of good use of governance principles and mechanisms, considering the alignment with good practices for the third sector. The social result and society's engagement with the institution reflect the importance of its work in rescuing children and adolescents exposed to social ills. The results achieved allow us to conclude that the example can be followed by other similar social organizations.

Keywords: Governance, Third Sector, Best Practices, Social Associations.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Schimith e Chagas (2010), o terceiro setor tem ganho espaço significativo no Brasil, assim como em outros países, coexistindo com o primeiro setor (governo) e o segundo setor (empresas privadas com fins lucrativos). Para Martins e Botelho (2021), o terceiro setor é algo ainda em desenvolvimento e pode ser definido como uma entidade posicionada entre o público e o privado. Assim, as boas práticas de governança corporativa no terceiro setor podem servir de fortalecimento para a organização transmitir aos seus usuários confiança e transparência (Celegatti et al., 2021). Na acepção de Lacruz (2020), na intenção de compreender o impacto da governança no terceiro setor, faz-se necessário buscar reflexões e estudos, por exemplo, sobre as ONGs.

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

A governança corporativa como campo de estudo desenvolveu-se a partir do início dos anos de 1990, principalmente nos Estados Unidos, pela necessidade de estabelecer princípios e práticas que protegessem os acionistas de abusos, inércia e omissões de executivos das empresas (Dejavite, 2021; Schimith & Chagas, 2010). Assim, governança corporativa é o “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização, controle, e demais partes interessadas” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015, p. 20).

Lacruz et al. (2021) sugerem como pesquisas futuras aprofundar o conhecimento de como se manifestam as dimensões de governança na estrutura organizacional de uma ONG, assim como investigar quais as dimensões mais influentes nas tomadas de decisão para doação às ONGs.

Carvalho (2021) afirma que a estrutura organização de uma instituição do terceiro setor é dirigida pelo Conselho, e em sua composição estão presentes os voluntários, mas isso nem sempre trará garantias de que o interesse coletivo seja favorecido, no sentido de atender ao bem comum, o que ratifica a importância de melhorar a *performance* da organização com o uso dos mecanismos de governança corporativa.

Diante do exposto, o presente trabalho procura responder ao seguinte problema de pesquisa: Como são aplicados os princípios e as boas práticas de governança corporativa no terceiro setor, a partir da percepção da governança e da gestão?

O objetivo desta pesquisa é identificar como são aplicados os princípios e as boas práticas de governança corporativa no terceiro setor, a partir da percepção da governança e da gestão. Para se alcançar, realizou-se um estudo qualitativo interpretativo básico na Amare, uma instituição beneficente de assistência social fundada por jovens da comunidade local, em 1990.

Optou-se por essa instituição por ser uma organização de referência no estado do Piauí e uma das maiores ONGs do Brasil. Atualmente, a Amare é mantida por doações do estado, além de comerciantes locais, organizações estrangeiras e comunidade local, destinadas à formação de crianças e adolescentes, sendo que essa dinâmica interna envolve também a formação de professores, instrutores e manutenção física da instituição.

Ademais, durante a pesquisa, identificou-se que a Amare foi eleita entre as cem melhores ONGs do Brasil em 2022, e é a melhor ONG do Piauí, em consonância com o Instituto Doar, organizador do concurso, cujo resultado para a Amare valida o quanto a governança corporativa no terceiro setor, quando bem implementada, gera bons resultados.

A principal lente teórica, na medida em que o foco são as organizações do terceiro setor, é a teoria dos *stakeholders*. Nesse contexto, organizações como a Amare têm uma grande variedade de *stakeholders*. Em conformidade com Freeman et al. (2004), a teoria dos *stakeholders* busca entendimento em dois paradigmas essenciais: primeiro, entender qual o propósito da organização, gerando um *engagement* dos gestores e de seus principais *stakeholders*; em segundo, o alinhamento com a responsabilidade que a administração tem com as partes interessadas, os objetivos e as metas.

Lacruz et al. (2021) fortalecem a justificativa dessa pesquisa, evidenciando a necessidade de estender para as organizações do terceiro setor o estudo da governança corporativa. Dito isso, a governança corporativa, por meio de seus princípios e mecanismos, fortalece a organização que deseja ser gerida e reconhecida positivamente por seus *stakeholders* (Ramos et al., 2020).

Como contribuição prática, a presente pesquisa fornece insumos para a estruturação ou adaptação da governança de ONGs e organizações similares, de modo que aspectos negativos possam ser corrigidos, e os positivos possam servir de referência à boa gestão, sugerindo ou adaptando modelos de governança no terceiro setor. Ainda como contribuição, a pesquisa destaca a importância da aplicabilidade das melhores práticas de governança corporativa nas organizações.

Conduta e Vitoriano (2021) afirmam que a adoção das boas práticas de governança corporativa fortalece as organizações da sociedade civil no avanço dos processos de gestão administrativos e financeiros, além de contribuir para o aumento da credibilidade e confiabilidade, seja na imagem organizacional quanto no arcabouço de informações apresentadas, e maximizando a credibilidade da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Terceiro Setor

A terminologia “terceiro setor” é relativamente nova e definida como um setor que se encontra entre o público e o privado, isto é, entre o primeiro e o segundo setores (Martins & Botelho, 2021). Para Martins e Martins (2015), o terceiro setor é formado por organizações de natureza privada e sem fins lucrativos que realizam atividades com finalidades públicas.

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

Martins e Botelho (2021) afirmam que o estudo do terceiro setor apresenta grande relevância, uma vez que os recursos são escassos e os objetivos que envolvem o setor dizem respeito à responsabilidade social, à solidariedade e ao auxílio aos menos favorecidos, ou desfavorecidos, de alguma forma, pelo Estado.

O uso de boas práticas de governança corporativa no terceiro setor auxilia a organização a comunicar e transmitir aos usuários e doadores confiança e transparência (Celegatti et al., 2021). Lacruz et al. (2021) afirmam que a governança tem sido muito explorada em estudos aplicados ao terceiro setor, envolvendo uma variedade de mecanismos e práticas.

2.2 Teoria dos *Stakeholders*

Segundo Freeman et al. (2004), a teoria dos *stakeholders* dinamiza o entendimento em dois pilares essenciais. O primeiro diz respeito a entender qual o propósito das pessoas ou grupos que dependem de uma organização para alcançarem seus objetivos e metas. O segundo diz respeito ao alinhamento com a responsabilidade que a administração tem com as partes interessadas.

A literatura aborda os diversos *stakeholders* separadamente, evidenciando a participação de cada um em determinado cenário, desde suas responsabilidades e expectativas até seus benefícios para a instituição (Sousa et al., 2022).

Para Mascena e Stocker (2020), a gestão de *stakeholders* requer, como atributo principal, a atenção focada nos interesses legais de todos os *stakeholders* relevantes, seja no estabelecimento de estruturas e políticas organizacionais quanto na tomada de decisão. Quando as organizações focam no potencial dos *stakeholders*, podem ser identificadas as suas necessidades emergentes, implicando elaboração ou modificação de planos para o desenvolvimento de suas atividades (Matias et al., 2021).

Para Bronstein (2021), a teoria dos *stakeholders* contribui para a rediscussão do papel da empresa e, em certo sentido, sobre a posição que ela ocupa na sociedade. Com a grande amplitude de possibilidades organizacionais, a gestão dos *stakeholders* passou cada vez mais a fazer parte do cotidiano, da linguagem empresarial e das estratégias das organizações, com o conceito de criação de valor da empresa para os seus *stakeholders* (Bazanini et al., 2020).

2.3 Governança Corporativa

Apesar de a governança corporativa estar mais presente no ambiente das companhias de capital aberto, suas ações podem ser inseridas em sociedades fechadas, bem como pequenas e médias empresas, organizações estatais e do terceiro setor (Ramos et al., 2020).

Lacruz et al. (2021) afirmam, em termos gerais, que a governança corporativa no terceiro setor é um conjunto de mecanismos internos e externos cujo objetivo é inibir o uso inadequado de recursos.

Na acepção de Puni e Anlesinya (2020), com base nos fundamentos da teoria da agência, o desempenho da organização será aprimorado e garantido se houver uso dos mecanismos de governança para minimizar o conflito de agência. Por sua vez, Ávila e Bertero (2016) atestam que o nível elevado de influência dos assuntos inerentes à governança corporativa é relacionado, na maior parte das vezes, aos conflitos derivados dos problemas de agência.

No contexto organizacional, a usabilidade e publicidade dos códigos de governança, com mecanismos de governança propostos - supostamente boas práticas - atendem às necessidades de conformidade legal ou voluntária, com o intuito de reduzir os problemas de agência e agregação de valor (Milani Filho & Milani, 2011).

Para Schimith e Chagas (2010), a organização que decidir aplicar as boas práticas de governança corporativa adota como linhas de atuação a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa.

Traçando um paralelo com o terceiro setor, as boas práticas de governança podem servir de auxílio para que a instituição transmita aos seus *stakeholders* confiança e transparência, ainda que mereçam adaptações e melhorias (Celegatti et al., 2021). Já no entendimento de Mohapatra e Panda (2022), o principal objetivo da governança corporativa é possibilitar um ambiente no qual os gestores atuem no interesse da organização e de seus *stakeholders*, mitigando o custo de agência.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o entendimento da dinâmica e dos fenômenos envolvendo a temática em apreço, em conjunto com a descrição das informações para detalhar e analisar a heterogeneidade de informações, promove-se uma pesquisa qualitativa básica (Triviños,

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

1987). Segundo Merriam (2002), na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o principal meio para a coleta e análise dos dados, sendo através desses dados que serão compreendidos os significados que as pessoas elaboraram sobre o espaço em que estão inseridas, assim como suas experiências de vida. Todo esse processo tem como instrumentos as entrevistas, observações/percepções ou análise de documentos.

Atendendo ao objetivo desta pesquisa, realizou-se um estudo qualitativo básico na Amare, que fica localizada na região norte do estado do Piauí. A unidade sob análise é uma instituição beneficente de assistência social fundada por jovens da comunidade local, em 1990. De acordo com o Estatuto da Instituição, em seu Art. 3º, a Amare é uma organização da sociedade civil de assistência social, sem fins lucrativos, de duração indeterminada, com sede e foro na cidade de Esperantina-PI.

Para o desenvolvimento da pesquisa, adotou-se o Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor (IBGC, 2016) e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015) como referências. Importa ressaltar que tais documentos foram escolhidos por trazer conceitos desenvolvidos com fundamento na cultura das instituições brasileiras (IBGC, 2016).

Uma das fontes de coleta de dados foram documentos da organização. A análise de documentos tem como objetivo examinar materiais de natureza diversa que ainda não foram avaliados nem receberam qualquer tratamento científico (Godoy, 1995). Os documentos foram obtidos por meio do *website* da Amare, organização objeto desta pesquisa, na aba *Transparência*. Todos os documentos têm caráter institucional, sendo compostos pela Ata de Fundação (Amare, 1990); Política de Proteção Infantil (Amare, 2021); Ata de Criação da Equipe Gestora (Amare, 2022a); Manual do Voluntário (Amare, 2022c); Código de Ética e Conduta (Amare, 2022b); e Estatuto Consolidado (Amare, 2023).

Desse acervo digital de documentos disponíveis pela Amare foram analisados somente a Política de Proteção Infantil, o Código de Ética e Conduta e o Estatuto Social. Julgou-se suficiente a análise somente desses documentos por serem essenciais para a identificação dos princípios e mecanismos de governança. O acesso foi realizado no período de 10 de janeiro de 2023 a 24 de março de 2023. A Tabela 1 apresenta a relação de documentos analisados.

Tabela 1

Relação de Documentos Analisados no Acervo Físico e Digital da Amare

Documento	Descrição
Política de Proteção Infantil	Assegurar que todas as crianças e adolescentes estejam protegidos de toda e qualquer forma de maus tratos ou violação de direitos. Esse documento valida a responsabilidade corporativa a Amare.
Código de Ética e Conduta	Respaldar e promover os mais altos modelos de conduta e ética profissional junto a assistidos, colaboradores e associados. O objetivo do presente código é orientar a conduta, se aplicando a todos, sem exceção. Esse documento valida o mecanismo equidade na Amare.
Estatuto Social	Documento de formalização das atividades da Amare. Nele constam a aplicabilidade os mecanismos de governança para o terceiro setor. Esse documento valida os mecanismos e princípios essenciais de governança corporativa conforme manuais do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados do website da Amare (2023).

A segunda fonte de dados são as entrevistas com roteiro semiestruturado, realizadas com os membros da governança e gestão da Amare. Para Paiva Júnior et al. (2011), a análise dos dados advindos das entrevistas em um estudo qualitativo deverá ser realizada conforme as categorias explicativas decodificadas dos temas transcritos.

Para os fins desta pesquisa, realizaram-se sete entrevistas semiestruturadas com gestores e membros da Assembleia Geral, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. Na Tabela 2, designam-se as referências de melhores práticas almejadas pela Amare.

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

Tabela 2

Melhores práticas e princípios de governança de referência

Dimensões	Descrição	Perguntas
Estrutura Organizacional	A estrutura da organização é composta por Assembleia Geral, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal. A gerência administrativa é formada pelo gerente executivo, demais setores e colaboradores.	De maneira geral, onde e quais foram as mudanças ocorridas ao longo da história da Associação Amare para atender às necessidades de governança corporativa?
Identidade	Sinergia entre a missão e a visão da entidade Amare com seus objetivos e resultados.	Em sua avaliação, qual o grau de importância que a comunicação possui nos processos inerentes à implementação das práticas de governança corporativa e aos princípios (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) que norteiam a Amare?
Constituição e Estatuto Social	Os atos constitutivos estão descritos no Estatuto Social da Amare e foram validados mediante registro em cartório de registro civil de pessoas jurídicas da sua sede.	Qual o seu grau de conhecimento do Estatuto Social da Amare? O que pode ser melhorado no Estatuto Social da Amare?
Assembleia geral	A assembleia é o órgão supremo da Amare.	Em sua avaliação, qual o grau de importância que a comunicação possui nos processos inerentes à implementação das práticas de governança corporativa e aos princípios (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) que norteiam a Amare?
Diretoria executiva	A diretoria executiva tem como uma de suas competências zelar pelo sistema de governança corporativa.	Em sua avaliação, qual o nível de compreensão da alta administração (presidente, diretores etc.) com relação à importância da governança corporativa para a Amare?
Conselho Fiscal	O Conselho fiscal é o órgão de fiscalização responsável por dar parecer sobre a situação fiscal e financeira da Amare à Assembleia Geral.	Qual a importância do conselho na implementação das boas práticas de governança corporativa ao longo do tempo?
Transparência	Princípio fundamental e direcionador de todas as práticas e todos os resultados da Amare. A transparência é um dos princípios que estão mais presentes na Amare.	Em sua avaliação, qual o grau de importância que a comunicação possui nos processos inerentes à implementação das práticas de governança corporativa e aos princípios (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) que norteiam a Amare?
Equidade	O tratamento justo é assegurado com base no Estatuto Social, Código de Ética e Conduta, e Manual de Proteção Infantil (criado pela Instituição Amare). A cultura pregada na Amare se baseia na equidade de chances.	Você se sente valorizado pela equipe da Amare? O tratamento que você recebe dos sócios, presidente e demais gestores é igual para todos? O tratamento é justo e isonômico? Relate, por favor, a sua percepção.
Prestação de Contas	A prestação de contas e demais resultados da associação estão disponíveis no <i>website</i> . A prestação alinhada com os princípios de governança fortalece a missão e os valores da Amare.	Como é o processo de prestação de contas da Amare? Como a informação da prestação de contas chega até a sociedade?
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade das atividades da Amare.	Quais impactos são perceptíveis para você, levando em conta as boas práticas de governança corporativa na Amare? Exemplo: comunicação interna, normatizações, relação com a sociedade.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de do Estatuto Social e do Código de Ética e Conduta da Amare (2023).

O percurso metodológico desta investigação foi composto de três etapas básicas, quais sejam: pré-análise; descrição analítica; e interpretação (Triviños, 1987; Yin, 2015), que ocorreram considerando as diversas fontes de dados - entrevistas e documentos. Foram entrevistadas, ao todo, sete pessoas, entre gestores e membros da Assembleia Geral, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. O perfil comum entre os participantes da entrevista é que a maioria foi aluno da Amare. A fim de manter o anonimato dos entrevistados ao longo da discussão e dos resultados, foram utilizados códigos como referência (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7). A Tabela 3 descreve de forma objetiva a característica de cada entrevistado.

Tabela 3
Características dos Participantes da Entrevista

Entrevistado	Cargo/Setor	Formação	Foi aluno da AMARE?
E1	Presidente	Pós-graduação	Não
E2	Gestor Executivo	Graduação	Não
E3	Financeiro	Pós-graduação	Sim
E4	Conselheiro	Graduação	Sim
E5	Conselheiro	Pós-graduação	Sim
E6	Conselheiro	Pós-graduação	Sim
E7	Secretária	Pós-graduação	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da entrevista (2023).

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos resultados pretendeu gerar reflexões que ajudassem a compreender o uso dos mecanismos de governança na Amare e apresentassem direcionamentos compatíveis com a proposta da pesquisa, além de poder apontar novos caminhos na implementação dos mecanismos de governança corporativa. Neste estudo, busca-se identificar o uso de mecanismos e princípios de governança corporativa na Amare, por meio da percepção de gestores, voluntários e doadores, além de análise documental. Na Tabela 4 é apresentada a sistematização desta pesquisa para a coleta de dados.

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

Tabela 4

Sistematização da Pesquisa para Coleta de Dados

Instrumento de coleta de dados	Descrição do Percurso
Análise do Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações.	Nesta fase foram analisados os mecanismos de governança corporativa específica para o terceiro setor, com foco nas associações.
Análise do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.	Nesta fase foram analisados os mecanismos no âmbito geral de governança corporativa, entendendo a aplicabilidade das melhores práticas no cenário brasileiro.
Análise dos documentos que regulamentam as atividades da Amare.	Foram utilizados nesta etapa documentos públicos como o estatuto, código de ética, regulamentos e manuais que regulamentam as atividades da Amare.
Roteiro de pesquisa semiestruturada	Nesta etapa foram feitas entrevistas semiestruturada, onde foram colhidas a percepção dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Inicialmente, analisam-se os documentos que regulamentam as atividades da Amare, comparando o teor jurídico deles com as recomendações dos manuais de governança corporativa do IBGC, sendo eles: Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações; e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. A isso, juntaram-se as entrevistas semiestruturadas com gestores, membros do conselho fiscal e da diretoria executiva que compõem a estrutura organizacional da Amare.

4.1 Estrutura Organizacional

O sistema de governança da Amare está representado na Figura 1, disponível no *website* da Associação, e descreve as funções de cada órgão gestor de forma objetiva. Esse modelo de estrutura é equiparado com o paradigma genérico da IBGC, chamado de Sistema de Governança das Associações (IBGC, 2016).

Figura 1

Organograma da Amare



Fonte: Disponível em: <http://www.amarebrasil.org.br>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2023.

De acordo com o Estatuto Social da Associação, a unidade gestora superior de direção, fiscalização e controle é constituída por Assembleia Geral, Conselho Fiscal, e Diretoria Executiva. Ainda, de acordo com o Estatuto, qualquer função do órgão gestor não será remunerada.

A Assembleia Geral é o órgão máximo da Associação, constituída por todos os sócios em pleno exercício de seus direitos. Nessa lógica, tem competência privativa para deliberar sobre a alteração do Estatuto; eleger ou destituir, a qualquer tempo, membros da diretoria e do conselho fiscal; aprovar a contratação e a dispensa do gerente executivo; aprovar a admissão de associados, entre outras decisões descritas no Estatuto Social.

O Conselho Fiscal é órgão de controle interno, responsável pela fiscalização e por deliberar sobre a situação fiscal e financeira da Amare à Assembleia Geral. É composto por três membros titulares e os respectivos suplentes, eleitos pela Assembleia Geral para o exercício de mandato de dois anos, sendo admitida uma reeleição subsequente.

Por sua vez, a Diretoria Executiva é integrada por um presidente, um vice-presidente, um secretário, um vice-secretário, um tesoureiro, um vice-tesoureiro, todos eleitos pela Assembleia Geral para exercer mandato de dois anos, admitindo-se uma reeleição subsequente.

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

Os órgãos gestores da Amare - Assembleia Geral, Diretoria Executiva e Conselho - são órgãos diretivos, com integrantes que exercem as funções de forma voluntária e sem remuneração. Essa condição está descrita no Estatuto Social da instituição, publicada em seu *website*, na aba Transparência.

No que lhe cabe, a Gerência Administrativa é dividida por setores, a saber: financeiro; educação social; assistência social; marketing e mobilização de recursos; recursos humanos; e infraestrutura e logística. Os colaboradores de cada setor, em sua maioria, são ex-alunos da Amare.

4.2 Identidade

Conforme Carvalho (2021), a identidade demonstra a sinergia entre a missão e a visão praticada pela associação, sendo descrito em seu statuto como são divulgadas para os *stakeholders*. O IBGC (2016) afirma que o Estatuto Social é um documento obrigatório para as associações, estabelecendo a previsão das regras gerais que conduzirão as atividades da entidade.

Na Amare, observou-se, a partir da análise documental, a compatibilidade entre o que está escrito no Estatuto e a estrutura de governança recomendada pelo IBGC. Ademais, no Estatuto da Amare constam informações a respeito do termo governança corporativa, o que evidencia que a associação está atenta às boas práticas de governança. No entanto, para haver uma melhor aplicabilidade dos mecanismos e das boas práticas de governança na Amare, é necessário haver um engajamento mais amplo acerca dos mecanismos e das práticas de governança, com isso fortalecendo a missão e visão da organização. Essa discussão pode ser fundamenta em Carvalho (2021), que afirma que o mecanismo identidade traz uma demonstração e compatibilização entre missão e visão das práticas de uma organização, onde da mesma forma em que estão descritas no estatuto ou em outros documentos formais da instituição devem ser divulgados para a sociedade e partes interessadas.

4.3 Respeito às Leis

Na acepção de Carvalho (2021), as associações possuem objetivos que promovem o bem comum. Dessa forma, não se dispensa a observância irrestrita ao ordenamento jurídico. Seja qual for o seu tamanho ou o nível de crescimento, as associações têm

a obrigação de cumprir fielmente a legislação pertinente, sempre acompanhadas das prestações de contas a todos os *stakeholders* (Carvalho, 2021).

Nesse requisito, quanto ao respeito às leis, identificou-se que a Amare possui contratos e convênios formalizados. No *website* da Associação, na aba “Transparência”, constam todos os documentos de formalização, fundação da associação, prestação de contas, manuais de procedimentos, relatórios de contas, entre outros. Essa discussão está alinhada com o Manual das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações do IBGC (2016), que afirma que, mesmo as Instituições do Terceiro Setor terem como propósitos e objetivos promover o bem comum, essas não estão isentas do cumprimento irrestrito de leis e normas vigentes.

Um dos achados no percurso da pesquisa foi um Manual de Proteção Infantil, elaborado pela própria Amare, que teve a participação de representantes da sociedade, ou seja, pais e responsáveis, colaboradores e voluntários, adolescentes e jovens. O manual segue o que estipulam as regras de proteção infantil do ordenamento jurídico brasileiro.

4.4 Constituição e Estatuto Social

Segundo o IBGC (2016), uma associação é composta pela reunião de pessoas físicas ou jurídicas objetivando um fim comum, não econômico/lucrativo. A constituição de uma associação dá-se por meio de celebração de ata de assembleia de constituição, na qual é aprovado o Estatuto Social que rege a pessoa jurídica, assim como a eleição de seus dirigentes (IBGC, 2016). Todos os atos constitutivos devem ser validados mediante registro em cartório de registro civil de pessoas jurídicas de sua sede (IBGC, 2016).

O Estatuto Social é um documento indispensável e obrigatório para associações, no qual devem estar previstas todas as regras que orientarão a associação (IBGC, 2016). Diante disso, a Amare cumpre o que recomendam as boas práticas de governança para instituições do terceiro setor, não apresentando somente uma escritura pública, mas também o Estatuto Social, com informações relevantes acerca de: a) denominação, sede, duração e objetivo; b) Assembleia Geral; c) Diretoria Executiva; d) Conselho Fiscal; e) sócios; f) direitos e deveres dos sócios; g) eleições; e, h) patrimônio.

4.5 Conselho Fiscal

Em conformidade com o IBGC (2015), o Conselho Fiscal é um órgão que integra o sistema de governança das organizações brasileiras, podendo ser permanente ou não, em função do estatuto da organização ou se sua obrigação legal (no caso das Sociedades Anônimas). O Conselho Fiscal, em uma organização com fins lucrativos, tem sua representatividade enquanto instrumento de fiscalização independente dos administradores, para reporte aos sócios, implantado por decisão da Assembleia Geral, sendo seu objetivo principal a preservação do valor da organização (IBGC, 2015).

Lacruz et al. (2021) consolidam a afirmação acima que o Conselho Fiscal é órgão não deliberativo, não obrigatório e não remunerado, de fiscalização da administração contábilística e financeira da ONG, que emiti opinião sobre os demonstrativos financeiros.

No entendimento de Carvalho (2021), recomenda-se como boa prática de governança um Conselho Fiscal permanente, registrado em estatuto, como mecanismo relevante ao sistema de governança da associação. Segundo ele, recomenda-se que o Conselho Fiscal tenha composição mínima de três membros, que não devem exercer outra função na Associação.

Dito isso, a Amare atende à recomendação de boas práticas de governança, porquanto o Conselho Fiscal da Associação está claramente descrito em seu Estatuto, que determina, ainda, suas competências.

4.6 Transparência

A transparência, sobretudo quando utilizado um estudo mais aprofundado através da *accountability*, está presente nas falas dos entrevistados. Para eles, a transparência é um princípio e consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações de seu interesse, e não somente aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A Amare é transparente utilizando seus canais de comunicação, como o *website*, as redes sociais e as audiências públicas, periodicamente realizadas na sede da Associação.

Um exemplo comum na fala da maioria dos entrevistados diz respeito à divulgação da relação de receitas, despesas e custos da associação, além de prestação de contas, manuais etc. Constatou-se que os relatórios são divulgados de forma clara pe-

los membros do Conselho, em diversas mídias, de modo que a sociedade tem acesso livre aos detalhes da operação da Amare.

Essa situação refletida nas falas dos entrevistados está alinhada com o que orienta o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), em que a transparência consiste no desejo de sempre manter disponível para as partes interessadas todas as informações que sejam de interesse comum a todos, sem precisar necessariamente de imposição de leis ou regulamentos. Isso é ilustrado nas falas dos entrevistados E1, E2, E3 e E6.

Segundo E1, a “essa gestão da transparência que segue as orientações da Governança e da Compliance, ela faz com que você ganhe credibilidade, ganha força, no sentido de que você está sendo apoiado por outras pessoas”. Já E2 destaca que cada componente da Associação “está, de uma certa forma, sendo avaliado por ser transparente” exemplificando que o salário do gerente executivo da Amare “está publicado, e isso é ser transparente”. Também, segundo E2, isso é importante para “uma entidade que vive de doações essa certeza de que o outro não irá se beneficiar, por exemplo, com salários altos”.

Para E6, a “transparência é fundamental para os resultados da Amare, até porque a própria sociedade valoriza muito o trabalho da Amare [...] e para os doadores essa transparência significa honestidade”. Honestidade e transparência são relacionadas também pelo E3, o que contribui para o crescimento da Associação.

E2 destaca que “um dos pontos que foram avaliados na Amare no Prêmio Melhores ONGs do Brasil foi o quesito transparência [...] nota máxima”. Além das demonstrações financeiras estarem divulgadas no *website* da Associação, E3 destaca que as contas são auditadas por uma empresa de auditoria externa.

Alinhado ao discurso de transparência na Amare, Sousa, Ferreira e Mario (2022) afirmam que a divulgação de informações adicionais minimiza possíveis riscos morais e de oportunidade da instituição. A aplicabilidade desse mecanismo, segundo eles, visa a transparência das ações do cotidiano operacional da Amare, conduzidas pelos seus administradores, contribuindo assim para potencializar a confiança de todas as partes interessadas.

Consolidando a importância da transparência para Instituição Amare assim como para os entrevistados, Conduto e Vitoriano (2021) afirmam que o princípio da transparência, fornece segurança ao doador, ou investidor social, de que a atuação da organização é demonstrável mediante o fornecimento de informações claras e objetivas, e que sua atuação pode ser comprovada mediante o acompanhamento constante de suas ações.

4.7 Equidade

Princípio basilar da Amare é a equidade ou, na linguagem generalizada dos entrevistados, “tratamento igual para todos”. Isso está alinhado ao princípio de governança corporativa do IBGC, que afirma que a equidade é o tratamento justo e isonômico de todos os membros de uma organização e das demais partes interessadas (*stakeholders*) diante de seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015).

Segundo os entrevistados, é obrigação de todos que fazem parte da Amare conhecer seus direitos e, principalmente, seus deveres e suas obrigações enquanto colaboradores e doadores, assim como as leis que protegem os atores principais, os quais são as crianças e adolescentes. Dessa forma, todos saberão respeitar e lidar com as particularidades de cada participante da Amare. Os entrevistados E2, E4, E5 e E7 destacam esse princípio.

Segundo E2 “aqui todos são tratados de forma igual [...], a Amare valoriza sem nenhuma objeção a equidade, principalmente a equidade social”. O código de ética é destacado por E4, que o classifica como “um código de voluntariado”. Ele também destaca a presença da equidade no estatuto e sua aplicação no dia a dia da Associação.

Importante notar que os “alunos são inseridos em ambiente não somente educacional, mas em um ambiente de equidade social [...], aprendem a tratar as pessoas de forma igualitária” da mesma forma com que são tratados na Amare (E2). Isso é motivo de orgulho para E5 ao afirmar que “é um prazer darmos para as crianças um patamar de igualdade, que muitas vezes são desprivilegiadas pela sociedade”. Segundo E7 e E2, há uma “cultura de acolhimento” e de “equidade de chances”, que faz com que as crianças se sintam felizes.

4.8 Prestação de Contas (*Accountability*)

Afirmando a importância dos mecanismos de governança para a instituição Amare, assim como para os entrevistados, Conduto e Vitoriano (2021) consolidam esse entendimento afirmando que a prestação de contas é um princípio que pode ser tratado como derivado da transparência.

Para os entrevistados, a prestação de contas e a transparência são princípios fundamentais para a *performance* da associação. Quando falam do resultado, não se referem ao âmbito financeiro apenas, mas da entrega para a sociedade na forma de

mais doações, mais alunos matriculados na Amare, mais empresas fazendo parte da associação como empresas amigas.

Os entrevistados fazem questão de exaltar que a Amare, hoje, é considerada uma das melhores ONGs do Brasil, e esse mérito deve-se à forma transparente como são organizadas e apresentadas as prestações de contas da organização para a sociedade. Tal conduta é amparada pelo IBGC (2015), no sentido de que a Associação deve prestar contas de sua atuação de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, comprometendo-se integralmente sobre seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade sobre seus papéis.

O entrevistado E3 destaca que as “prestações de contas são todas públicas”. Dessa forma, ao “divulgar as prestações de contas para a sociedade”, isso valide a Amare como “instituição séria, não só na teoria, mas também na prática, com resultados” (E2). A prestação de contas visa também o público interno, materializado no Boletim informativo, como destaca E2.

“O processo de prestação de contas da Amare envolve um protocolo institucionalizado para gestão eficiente dos recursos, que vai desde o planejamento e execução à transparência” (E7). Para isso, segue “parâmetros contábeis rígidos” (E4). Em uma organização como a Amare, “após a aplicação dos recursos recebidos por meio de projetos, doações, parcerias [...] é confeccionado o conjunto de prestação de contas” (E2). Também E2 destaca que prestação de contas não diz respeito apenas à “comprovação de todas as despesas com notas fiscais, recibos, orçamentos”, mas também com “relatórios das atividades realizadas, frequências diárias dos assistidos”, dentre outras informações não financeiras.

O caráter normativo dos *stakeholders*, segundo Sousa, Ferreira e Mario (2022), corrobora também com as evidências. Segundo eles, o engajamento normativo está diretamente relacionado ao dever das organizações frente às prestações de contas.

4.9 Responsabilidade Corporativa

Fundamentada a percepção dos entrevistados acerca dos mecanismos de governança na instituição Amare, Conduto e Vitoriano (2021) afirmam que a responsabilidade corporativa está relacionada com a pretensão de garantir a sustentabilidade da organização, em caráter abrangente considerando, além da sustentabilidade financeira, também o compromisso da organização com o meio social e ambiental que a cerca, o que está em pleno acordo com as finalidades da Instituição Amare.

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

O princípio da responsabilidade corporativa está presente nas atitudes e ações de todos os envolvidos na Amare. Todos os entrevistados mencionaram a responsabilidade que instituição tem para com o ser humano, quando protege as crianças e adolescentes das mazelas da sociedade. Outro ponto quase unânime diz respeito a manter a reputação positiva da Amare para toda a sociedade. Nesse sentido, os entrevistados mencionaram a preocupação que a associação tem em treinar, periodicamente, seus colaboradores, remunerados e voluntários.

A contextualização do princípio da responsabilidade corporativa coaduna-se com o entendimento do IBGC (2015), em que gestores e dirigentes devem zelar pela viabilidade das atividades da organização. Uma das ações práticas da Amare foi a criação da Comissão de Proteção Infantil, que tem como representantes pais, responsáveis, colaboradores e voluntários, adolescentes e jovens.

Tal ação, na ótica de todos os envolvidos, é um ato de transparência e responsabilidade alinhado à missão e aos valores da Amare, engrandecendo a reputação e fortalecendo a viabilidade da Amare como organização sustentável. Segundo E2, a “Amare hoje tem uma equipa multidisciplinar e comprometida com o trabalho”. Para isso, está em andamento uma pesquisa para captar o “sentimento de cada colaborador, se está satisfeito com o salário, se está satisfeito com o trabalho” (E2). A espiritualidade é valorizada, já que todo dia, antes das atividades, há um momento de reflexão sobre a missão da Amare, seu fortalecimento e como cada colaborador deve estar comprometido (E2).

Há uma “grande responsabilidade” com o treino dos colaboradores, tanto professores quanto pessoal de suporte administrativo, por meio, dentre outras ações, “trazendo palestrantes para treinar e formar” as pessoas (E3). Adicionalmente, a comunicação é vista como essencial para as atividades da Amare, segundo E3. Há um “plano de comunicação [...] que não está publicado, ele é interno” (E3).

Existe uma “Comissão de Proteção Infantil, que é formado pelos pais, colaboradores, voluntários e adolescente”, destaca E2. Esse documento está publicado no website da Associação. Isso faz parte de uma comunicação que é em verdade uma prestação de contas e todos se sentem responsabilizados pelas ações da Associação. E3 exemplifica que, “para comunicação rápida e direta, é confeccionado trimestralmente [...] boletins para atualização à comunidade local dos recursos recebidos e das atividades realizadas”.

Em linha com o princípio da responsabilidade corporativa, Sousa, Ferreira e Mario (2022) destacam que as divulgações consistentes dos resultados são relevantes para os doadores, estas ações podem auxiliam na avaliação do comportamento corporativo, e tem como proposito garantir a sustentabilidade das instituições.

Feitas essas considerações e apresentadas evidências sobre os princípios de governança na Amare, a Tabela 5 pretende resumir o que foi constatado.

Tabela 5

Resumo dos Princípios Observados

Princípio Observado	Resultado das Observações
Transparência	A Amare publica todas as informações no <i>website</i> , não somente os documentos de formalização da associação, mas também todos os balanços contábeis, prestação de contas, plano de ação anual, gráficos com resultados estatísticos etc.
Equidade	Em seu código de ética e conduta, a isonomia é fator claro quando o assunto é igualdade. O fator equidade para os entrevistados é o mecanismo que move a equipe em busca de excelência diariamente na associação.
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	Há uma prudência grande na elaboração das prestações de contas. Todo esse zelo e cuidado se dá na valorização dos recursos recebidos da sociedade, sendo esses os maiores doadores da Amare.
Responsabilidade Corporativa	Cada projeto é acompanhado por profissionais multidisciplinares, pelos pais, pelos doadores e pela sociedade de modo geral. Assim, o sentimento de efetividade em todos os resultados é garantido.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

Ainda que a percepção dos entrevistados não deixe explícitos, nominalmente, os princípios de governança corporativa, o contexto de aplicabilidade é constatado nas ações do dia a dia da Amare. Mesmo a organização praticando todos os princípios de governança, ainda se faz necessária uma melhoria na comunicação interna para que todos possam estar alinhados didaticamente com a prática diária da governança corporativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu identificar os princípios e mecanismos de governança corporativa na Amare, que foi o *locus* da investigação proposta. Nessa perspectiva, o nível de aplicação dos princípios e de mecanismos de boas práticas de governança corporativa foram identificados por meio de documentos no *website* disponibilizados na aba Transparência e a partir de entrevistas semiestruturadas com os membros de sua governança.

Mesmo com todo o alinhamento das práticas de governança corporativa na Amare, concebeu-se a necessidade de deixar explícito em seu Estatuto o conceito e a aplicabilidade de seu sistema de governança corporativa, mas isso não compromete, em sua essência, o uso de princípios e mecanismos de governança corporativa sugeridos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Destaca-se que foram observados todos os documentos publicados em seu *website*, o que permitiu inferir que suas ações estão alinhadas com o princípio da transparência. Nessa direção, todos os entrevistados enaltecem o princípio da transparência como um mecanismo essencial para o fortalecimento das ações da Amare, o qual valida a Amare no Brasil, repercutindo em grande importância para a captação de recursos e viabilidade do projeto.

Um dos achados desta pesquisa ratifica o uso de princípios de governança corporativa na Amare, com a participação da sociedade na elaboração de um Manual de Proteção Infantil, consolidando a responsabilidade corporativa com todos os envolvidos no projeto da instituição.

Espera-se que essa pesquisa contribua com a literatura acerca das boas práticas de governança corporativa no terceiro setor. Isso posto, as evidências confirmam a utilização de boas práticas, assim como a estrutura do sistema de governança das associações, favorece o desenvolvimento de metodologias e ferramentas para a im-

plantação de práticas de governança para o terceiro setor, sejam em sua totalidade ou parcialmente.

As boas práticas, somadas aos princípios e mecanismos de governança identificados durante a pesquisa, deram à Amare o Prêmio de Melhor ONG do Brasil, estando entre as cem melhores ao nível nacional e a primeira no âmbito do estado do Piauí, de acordo com o Instituto Doar.

Por fim, sugerem-se pesquisas futuras com mais associações e com maior quantitativo de pessoas entrevistadas, para haver aprofundamento do sistema de governança corporativa das associações.

REFERÊNCIAS

- Amare. (1990). *Ata de fundação da Amare*. Recuperado em 06 de abril, 2023, de <https://amarebrasil.org.br/wp-content/uploads/2019/05/AMARE-Ata-de-Funda%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Amare. (2021). *Política de proteção infantil da Amare*. Recuperado – em 06 de abril, 2023 de <https://amarebrasil.org.br/2021v2/wp-content/uploads/2022/06/Politica-de-Protacao-Infantil-AMARE-2021.pdf>
- Amare. (2022a). *Ata de criação da equipe Amare*. Recuperado em 06 de abril, 2023, de <https://amarebrasil.org.br/2021v2/wp-content/uploads/2022/05/Ata-de-criacao-Equipe-Gestora-05.2022.pdf>
- Amare. (2022b). *Código de ética e conduta da Amare*. Recuperado em 06 de abril, 2023, de <https://amarebrasil.org.br/2021v2/wp-content/uploads/2022/06/Codigo-de-Etica-e-Conduta-AMARE-2022.pdf>
- Amare. (2022c). *Manual do voluntário da Amare*. Recuperado em 06 de abril, 2023, de <https://amarebrasil.org.br/2021v2/wp-content/uploads/2022/06/MANUAL-DO-VOLUNTARIO-2022.pdf>
- Amare. (2023). *Estatuto social da Associação para o Bem-estar do Menor Carente de Esperantina-PI - AMARE*. Esperantina. Recuperado em 06 de abril, 2023, de <https://amarebrasil.org.br/2023v2/wp-content/uploads/2023/06/Plano-de-Acao-AMARE2023.pdf>

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

- Ávila, L. A. C. D., & Bertero, C. O. (2016). Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18, 125-144.
- Bazanini, R., Adra, R. D., Rubeo, R. E., Lanix, T. F. C., & Barbosa, C. P. (2020). A teoria dos stakeholders nas diferentes perspectivas: Controvérsias, conveniências e críticas. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 43-58.
- Bronstein, M. M. (2021). Levantamento Bibliométrico: Governança corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no campo da Administração. *Revista Cadernos de Negócios*, 1(1).
- Carvalho, W. C. (2021). *Governança corporativa no terceiro setor: Diagnóstico de uma fundação privada sem fins lucrativos, da área da saúde, da cidade de Ribeirão Preto/SP* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo].
- Celegatti, N., Sousa, R. C. S., Zepeda Toro, P. E. Z., & Colauto, R. D. (2021). Práticas de governança corporativa: O caso de uma entidade do terceiro setor. *ConTexto - Contabilidade em Texto*, 21(49), 73-85.
- Conduta, L. F., & Vitoriano, M. C. D. C. P. (2021). 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*, 11(2), 37-59.
- Dejavite, L. C. (2021). A Governança Corporativa Como Ferramenta Estratégica na Administração das Instituições do Terceiro Setor. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 7(4), 667-674. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i4.995>
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35, 20-29.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. IBGC. https://edisciplinas.usp.br/plugin-file.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf

- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor: Associações e fundações*.
- Lacruz, A. J. (2020). Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. *Cadernos EBAPE.BR*, 18, 473-485.
- Lacruz, A. & Nossa, V. & Lemos, K & de Andrade Guedes, T.. (2021). Mensurando a Governança de Organizações Não Governamentais: Proposta de Índice de Governanças. *Contabilidade Vista & Revista*. 32. 98-122. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i3.6661>
- Martins, C. M. Q., & Botelho, E. M. (2021). Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor: Um estudo de caso na associação presente value-based management applied to the third sector: a case study in the present association. *Brazilian Journal of Health Review*, 4(6), 28063-28083.
- Martins, M., & Martins, V. F. (2015). Governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso em fundação de serviços hospitalares. *Revista Mineira De Contabilidade*, 2(54), 6–13. <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/187>
- Mascena, K. M. C. de, & Stocker, F. (2020). Stakeholder management: state of the art and perspectives. *Future Studies Research Journal: Trends and strategies*, 12(1), 01-30.
- Matias, J. F., Eloy, H R. F., Cartter, K. M., Vidigal, R. C. A. B., Souza, R. L. M., Cunha, V. L., Matias, M. L., & Souza, R. A. L. (2021). A Teoria dos Stakeholders como ferramenta de planejamento estratégico na aquicultura: Estudo de caso na região Norte - Amazônica (Pará) e na Região Nordeste (Ceará) do Brasil. *Sistemas & Amp Gestão*, 16(1), 34–43.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1(1), 1-17.
- Milani Filho, M., & Milani, A. (2011). Governança no terceiro setor: Estudo sobre uma organização francesa do século XIX. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 10(1), 32-46. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20111001003>
- Mohapatra, D., & Panda, P. (2022). Impact of corporate governance on dividend policy: a systematic literature review of last two decades. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2114308.

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um Estudo dos Princípios e das Boas Práticas na Amare

- Paiva Júnior, F. G., de Souza Leão, A., & de Mello, SB. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.
- Prêmio Melhores. (2022). *Prêmio Melhores ONGs de 2022*. <https://www.premiomelhores.org/sobre-o-premio/>
- Puni, A., & Anlesinya, A. (2020). Corporate governance mechanisms and firm performance in a developing country. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 147-169.
- Ramos, A. F., Peixoto, A. G., Ferreira, J. Ângelo D., & Rodrigues, N. F. (2020). Governança corporativa no terceiro setor: Estudo de caso na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Governador Valadares. *Perspectivas Contemporâneas*, 15(1), 207-225.
- Schimith, P. F., & Chagas, P. B. (2010). A aplicação da governança corporativa no terceiro setor: Um estudo de caso. *Caderno de Administração*, 17(2), 12-25.
- Sousa, H. A., Ferreira, P. O., & Mario, P. D. C. (2022). *Teoria dos Stakeholders e governança corporativa: Uma revisão sistemática sob as contribuições acadêmicas desta relação*. Recuperado em 06 de abril, 2023, de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/22UspInternational/ArtigosDownload/3991.pdf>
- Triviños, A. N. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais. *A pesquisa qualitativa em educação*, 133. Recuperado em 06 de abril, 2023, de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.