



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Adequação de Práticas de Gestão em Organização Social da Área da Saúde Frente a Diretrizes de *Compliance* do IBGC, CGU e ABCR

AGNES APARECIDA DE BRITTO

Centro Universitário da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Unifecap

VILMA GENI SLOMSKI

Centro Universitário da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Unifecap

VALMOR SLOMSKI

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da

Universidade de São Paulo - USP

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS

Universidade Mackenzie

LEONARDO FABRI LUGOBONI

Universidade Ibirapuera e Centro Universitário Alves Faria

Resumo

Esta pesquisa objetivou determinar a adequação de práticas de gestão em organização social de saúde frente a diretrizes de *compliance* estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), pela Controladoria Geral da União (CGU) e pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). Tomou-se como base a teoria institucional e *pressões coercitivas*, governança corporativa, controles internos e *compliance*. Realizou-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista em *profundidade* e de análise de documentos; a análise dos dados deu-se pela análise de conteúdo. Constatou-se que a entidade pesquisada possui uma estrutura que atende a função de *compliance* composta por três eixos: a) normativo, referente à adoção e formalização do programa de integridade a partir de instâncias, mecanismos e procedimentos que tratam de condutas éticas, controles internos, leis, normas, regulamentos e gerenciamento de riscos a que a entidade está exposta; b) comercial, referente à adoção e formalização de mecanismos que visam à transparência e à prestação de contas dos recursos captados; todavia, constatou-se que as contingências advindas da pandemia de COVID-19 exigiram mecanismos ainda não previstos pela entidade para a prestação de contas dos recursos provenientes de doações privadas; c) organizacional, referente à adesão e ao comprometimento da alta administração com as políticas instituídas em vista da manutenção de uma estrutura de fiscalização, de controle dos processos implementados e do comportamento da instituição no mercado em que atua. Conclui-se que as organizações que dependem de recursos e entendem que os subsídios que recebem, sejam eles governamentais, sejam doações públicas ou privadas, dependem de uma estrutura institucionalizada de *compliance*, farão os esforços necessários para garantir altos níveis de conformidade, suas escolhas e conduta preservam sua imagem e a conquista de maior credibilidade e legitimidade.

Palavras-chave: Teoria Institucional. Práticas de Gestão e Controle Interno. Governança Corporativa. *Compliance*. Organização Social de Saúde (OSS).



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

1 Introdução

A eficácia e a eficiência das operações empresariais requerem boas práticas de governança corporativa e a modernização da alta gestão (Meyer, Pascucci, & Mangolin, 2012). Em especial, as organizações do terceiro setor vêm sendo forçadas a criar alternativas sustentáveis e, assim, “intensificarem o processo de profissionalização e a busca de instrumentos e práticas de gestão para auxiliá-las em suas operações” (Silva, 2010, p. 10). Organizações sem fins lucrativos em todo o mundo têm sido confrontadas com demanda crescente por maior transparência e prestação de contas. Um exemplo é o fato de os relatórios financeiros das entidades não serem mais uma exceção, mas sim uma regra. Isso demonstra a preocupação que existe com a qualidade das informações para a tomada de decisões trazida por estudos como os de Bromley e Powell (2012), Haack e Schoeneborn (2015), Ko e Liu (2020) e, conseqüentemente, com a legitimidade e valor reputacional destas entidades (Melo, 2018; Azevedo, 2017; Moretti, Gomes, Zaramello, & Cruz, 2020; Maciel & Moura, 2019).

Nesta lógica, os esforços têm sido direcionados para a criação de uma cultura de *compliance* no terceiro setor e, assim, maior eficácia das práticas de gestão adotadas. Em acordo, Haack e Schoeneborn (2015) acrescentam que os contextos econômicos, políticos e sociais estão imersos em modificações constantes e que essas transformações trazem consigo a necessidade de mecanismos de prevenção e regulação no cenário das atividades econômicas. Neste contexto, práticas de *compliance* integradas aos demais pilares da Governança Corporativa “visam alinhar processos, assegurar o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar a imagem da entidade perante o mercado” (Associação Brasileira de Bancos Internacionais [ABBI] & Federação Brasileira de Bancos [Febraban], 2009, p. 4). Essas alterações no desenvolvimento estrutural e gerencial das empresas privadas e públicas se estendem também para as organizações do terceiro setor que, nos últimos anos, vêm passando por grandes mudanças na estruturação e controle de gestão (Bromley & Powell, 2012). Para a ABBI e Febraban (2009, p. 24), o “*Compliance Officers*” como uma ferramenta para a criação de “procedimentos internos de controles, treinar pessoas e monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão” vem sendo adotado como fator de proteção e aprimoramento de valor reputacional de entidades sem fins lucrativos.

O comportamento organizacional sem fins lucrativos tem sido objeto de recentes pesquisas nacionais e estrangeiras (Valência, Queiruga, & González-Benito, 2015; Hasnan, Mohamad, Zainuddin, & Abidin, 2016; Charles & Kim, 2016; Azevedo, 2017; Yeo, Chong, & Carter, 2017; Hommerová & Severová, 2018; Colombo, 2019; Senno, Plates, Lucente, Galli, & Galli, 2019; Lacruz, Lemos, Guedes e Nossa, 2019; Durães & Ribeiro, 2020; Lacruz, 2020). A teoria institucional e da dependência de recursos têm sido utilizadas como estruturas teóricas para explicar vários aspectos da estrutura e do desempenho organizacional. Lacruz (2020, p. 2) investigou a adoção e formalização de práticas de gestão baseada em governança corporativa e concluiu que a adoção de práticas de *compliance* faz com que estas organizações sejam “consideradas mais atraentes para os doadores e, conseqüentemente, recebam mais recursos em doação”. Para Senno, Plates, Lucente, Galli e Galli (2019, p. 225), *compliance* “é o princípio da governança corporativa que dá sustentabilidade às relações, viabilizando e favorecendo que todas as partes interessadas sejam respeitadas”. Em acordo, Candeloro, Rizzo e Pinho (2012, p. 454) definem *compliance* como “um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários”. De acordo com Durães e Ribeiro (2020, p. 72), quando bem estruturado e desenvolvido dentro de uma entidade, o *compliance* possibilita a “identificação de vulnerabilidades ou riscos para a pessoa jurídica”. Assim, para que se possa criar mecanismos de gestão eficiente, controles internos eficazes e sistemas de gerenciamento de



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

riscos inerentes à prática de gestão nas organizações, faz-se necessária a adoção de diretrizes de conformidade.

Nesta linha de pensamento, órgãos governamentais e não governamentais, tais como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), a Controladoria Geral da União (2015) e a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (2020) elaboraram diretrizes que estimulam o uso efetivo de práticas de gestão suportadas por critérios de conformidade, programa de integridade e adoção de princípios de atuação responsável e ética. Esses órgãos orientam as boas práticas e apontam direcionamentos quanto à gestão sustentável das organizações, aprimoramento do negócio e melhorias no ambiente para captação de recursos. A integridade é tida como “o princípio conformador da ética empresarial e da governança corporativa” (Oliveira, 2017, p. 13), e sem ela “rompe-se a ética empresarial e rompe-se a governança corporativa” (Durães & Ribeiro, 2020, p. 71). Deste modo, as práticas de gestão e desempenho no terceiro setor demandam um maior “nível de profissionalização dessas instituições, oportunizando a adoção dos conceitos e das práticas de governança corporativa” (Canito, Tassigny, & Bizarria, 2014, p. 1). Nas últimas décadas as organizações do terceiro setor obtiveram avanços consideráveis na geração de recursos próprios, na captação de recursos de terceiros e, por conseguinte, no desenvolvimento de mecanismos de gestão (Ribeiro & Diniz, 2015). Logo, o aumento do volume de recursos financeiros, públicos e privados, bem como a necessidade de medidas de responsabilidade corporativa têm demandado um maior nível de profissionalização abarcados em práticas de governança corporativa dentro destas instituições (Canito et al., 2014), visto que casos de fraude motivaram danos à imagem e descrença neste setor (Melo, 2018). Num cenário onde organizações do terceiro setor saem de um modelo de dependência total de recursos de terceiros e passam a gerar recursos próprios, é propício que adotem práticas de gestão que as auxiliem nesta nova dinâmica de atuação (Durães & Ribeiro, 2020).

Neste estudo, buscou-se compreender o atual cenário da gestão das entidades do terceiro setor, especificamente verificar o quanto as práticas instituídas estão aderentes a diretrizes de *compliance*. Apesar de pesquisas (Nemoto, Silva, & Pinochet, 2018; Neves, Carvalho, & Vieira, 2018; Godoy & Raupp, 2017; Suykens, Rynck, George, & Verschuere, 2020; Hvenmark, 2013) discorrerem sobre práticas de gestão no terceiro setor, poucos estudos discutem sobre a importância da cultura do *compliance* na sustentabilidade organizacional, em entidades do terceiro setor, bem como no atendimento da sua responsabilidade social. Modelos de controladoria e governança são necessidades do terceiro setor que se ampliam e se modificam na mesma proporção do crescimento e importância que essas entidades representam para o desenvolvimento social. As mudanças demandam aperfeiçoamento e estudos científicos que contribuam com indicadores de qualidade das práticas instituídas e, neste âmbito, indiquem o *status quo* da cultura de *compliance* neste setor (Financial Reporting Council [FRC], 2016). Parte-se da premissa de que o gerenciamento de grande parte das organizações filantrópicas é feito de modo ainda precário, ensejando modelos de gestão e controles, em especial nos processos de captação de recursos e prestação de contas (Nemoto et al., 2018; Neves et al., 2018).

A adoção de práticas de gestão, com base em diretrizes de conformidade é defendida por pesquisas (Nemoto et al., 2018; Neves et al., 2018; Godoy & Raupp, 2017; Suykens et al., 2020; Hvenmark, 2013) que destacam a necessidade de as entidades sem fins lucrativos adotarem boas práticas de governança corporativa em vista do alcance dos seus objetivos e do atendimento da sua missão. Essas percepções motivaram a realização deste estudo e a formulação da seguinte questão de pesquisa: Qual é a adequação de práticas de gestão em Organização Social da área da Saúde frente a diretrizes de *compliance* estabelecidas pelo IBGC, pela CGU e pela ABCR?



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Diante do problema exposto, elaborou-se como objetivo geral determinar a adequação de práticas de gestão em organização social de saúde frente a diretrizes de *compliance* estabelecidas pelo IBGC, pela CGU e pela ABCR. Espera-se que este estudo contribua para um aprofundamento maior do tema em questão e para melhor preparo das entidades do terceiro setor e de seus dirigentes. A adoção de práticas de conformidade e o estabelecimento de uma cultura de *compliance* no terceiro setor apresentam-se como um caminho viável para a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade organizacional.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Teoria institucional

A teoria institucional tem sido utilizada para analisar fenômenos sociais (particularmente organizacionais) e seus constructos auxiliam na percepção do “mundo social como significativamente composto por instituições - regras, práticas e estruturas duradouras que estabelecem condições para a ação” (Lawrence & Shadnam, 2008, p. 1). As instituições estão inseridas na ordem social, determinam o fluxo da vida social e condicionam as ações. Os desvios são automaticamente identificados por controles sociais que tornam a infração onerosa, controles esses que estão a serviço da conformidade, da gestão de riscos, de custos e do aumento da legitimidade (Lawrence & Shadnam, 2008).

Com base nestas ideias este estudo adota a definição de institucionalismo como “aqueles comportamentos sociais repetitivos que são, em maior ou menor grau, tidos como verdadeiros, sustentados por sistemas normativos e compreensões cognitivas que fornecem significados para as trocas sociais e assim habilitam a autorreprodução da ordem social” (Greenwood, Oliver, Lawrence, & Meyer, 2008, pp. 4-5). Nesta linha de pensamento, Scott (2008, p. 48) caracteriza as instituições ao dizer que “são compostas por elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que, juntamente com atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e significado para a vida social”. Essa assertiva evidencia a influência das instituições na regulação das atividades dos indivíduos e organizações em vista de normas e padrões de comportamento a serem seguidos. Em acordo Meyer e Rowan (1977) já alertavam que, diante de incertezas ambientais e competição, as organizações voltam-se tanto para a busca de recursos e consumidores, quanto para a busca por legitimidade institucional, fazendo com que as práticas organizacionais sejam cada vez mais homogêneas e isomórficas, resultando, assim, em menor variedade e instabilidade institucional.

2.1.1 Pressões coercitivas e comportamento organizacional

Para Powell e DiMaggio (2012), as organizações precisam cumprir as regras sociais, normas e valores sociais predominantes de seu campo organizacional para obter legitimidade. Sob a lógica do isomorfismo institucional, DiMaggio e Powell (1983) identificam três tipos de pressões institucionais: mimética, coercitiva e normativa, podendo ser utilizadas como uma norma para as organização sem fins lucrativos. Semelhante à teoria da dependência de recursos, a teoria institucional aplicada ao terceiro setor pode explicar as pressões institucionais, considerando essa dependência de recursos. Andersson e Self (2015) e Dey e Teasdale (2016) argumentam que a sustentabilidade das entidades sem fins lucrativos está cada vez mais atrelada ao cumprimento de regras, normas e valores sociais, por sua vez defendem, assim como Ko e Liu (2020), a presença da atividade comercial no terceiro setor.

DiMaggio e Powell (1983) destacam que as organizações são moldadas pelo ambiente institucional que as cerca, as crescentes mudanças e complexidade do ambiente externo exercem pressões isomórficas. Sobre o *isomorfismo coercitivo*, O'Rourke (2020) diz que este decorre de fontes legais e governamentais. Já DiMaggio e Powell (1983, p. 150) asseveram que este “resulta da influência política e do problema da legitimidade. Este fato decorre de pressões sobre a organização por outras organizações das quais o primeiro depende”. Dado



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

que as organizações sem fins lucrativos dependem do governo em termos de financiamento (Hustinx, Verschuere, & De Corte, 2014), as políticas e decisões governamentais constituem mecanismos de pressão coercitiva. Todavia, além do governo, outras instâncias atuam como fontes de pressões, tais como a sociedade, os órgãos nacionais e internacionais, empresas, indivíduos etc. (Silva, 2010).

Em relação ao *isomorfismo mimético*, DiMaggio e Powell (1983, p. 150) definem como “o processo em que as organizações lidam com a incerteza ou a ambiguidade ao ‘copiar’ outras organizações, decorre de respostas padrão à incerteza”. Em acordo, O'Rourke (2020, p. 15) acrescenta que o isomorfismo mimético se refere “à adoção de melhores práticas de organizações do mesmo ramo em que atuam”. Deste modo, diante de problemas complexos, uma organização pode modelar sua resposta em consonância com organizações do mesmo ramo de atividade percebidas como “bem-sucedidas”, ou seja, copiar organizações semelhantes dentro de seu campo de atuação. Para Subramony (2006), isso decorre do instinto empresarial natural das organizações de imitar umas às outras como um dispositivo heurístico para encontrar a solução tecnológica mais eficaz. O comportamento mimético das organizações em vista das pressões do mercado é explicado por Neves e Gómez-Villegas (2020) quando destacam que organizações que atuam num mesmo setor acabam imitando umas às outras devido a pressões do ambiente interno e externo. Eles explicam que o eixo fundamental da teoria institucional é a crença “de que as organizações que compartilham o mesmo ambiente empregarão práticas semelhantes e, portanto, se tornarão isomórficas umas com as outras” (Neves & Gómez-Villegas, 2020, p. 17).

Em relação ao *isomorfismo normativo*, Suykens, George, Rynck e Verschuere (2020, p. 16) dizem que este decorre da profissionalização. A educação formal e as redes profissionais levam à proliferação de *insights*, modelos e regras normativas. Para DiMaggio e Powell (1983, p. 15), estas “comunidades epistêmicas” emergem principalmente do isomorfismo normativo como resultado da profissionalização, onde indivíduos ou organizações similares se reúnem e se organizam para estabelecer, promover e praticar modelos cognitivos para legitimar suas atividades. Sobre a profissionalização no campo do terceiro setor, Suykens et al. (2020, p. 16) dizem que o isomorfismo normativo decorre de expectativas culturais e profissionais, são, portanto, processos educativos e que as “redes de profissionais imprimem uma lógica particular de adequação nos profissionais”. Para estes autores, a educação empreendedora pode ser tratada como o desenvolvimento de modelos de negócios que, cada vez mais, por meio de cursos de empreendedorismo social ministrados em universidades, encontram espaço no terceiro setor.

Para Aguiar e Silva (2008), os estudos organizacionais com base na teoria institucional buscam na sociologia os conceitos para considerar as organizações como sistemas, portanto, sujeitas às incertezas, interdependências e pressões ambientais. A consideração e a importância dos sistemas cognitivos e do sentido simbólico para o estudo das organizações que a abordagem do institucionalismo assumiu, a partir da década de 70, são também destacados por Bueno, Angonese e Gomes (2019) quando comentam que o institucionalismo provocou uma ruptura com a forma convencional de se pensar a estrutura organizacional, esta requer consideração sobre a influência do ambiente e o papel da cultura na formação, aperfeiçoamento e similaridade das organizações. A teoria institucional tem sido usada para explicar a contabilidade sob o enfoque da gestão e “apresenta uma abordagem diferenciada para os estudos sobre mudanças em contabilidade gerencial” (Russo, Parisi, & Pereira, 2016, p. 8). Em acordo, Burns e Scapens (2000, p. 1) destacam que é “a partir da economia institucional que se explora a complexa e contínua relação entre ações e instituições, e demonstra a importância das rotinas organizacionais e das instituições na formação dos processos de gestão da mudança contábil”.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Sob a perspectiva de que as práticas de gestão adotadas na entidade devem respeitar as normas e direcioná-la a graus de produção que assegurem a sua sobrevivência, Guerreiro, Frezatti, Lopes e Pereira (2005, p. 33) dizem que o ambiente institucional “é caracterizado pela elaboração de regras, práticas, símbolos, crenças e requerimentos normativos aos quais os indivíduos e organizações precisam se conformar para receber apoio e legitimidade”. Sob essa nova perspectiva, no processo de institucionalização têm destaque os valores, crenças, conhecimentos e ações, isso significa um contraponto da teoria clássica da administração científica permeada pelas exigências técnicas da execução de uma tarefa. Neste sentido, Fashola (2014) destaca que o foco em crenças, valores e cultura se contrapõe à visão estritamente racional e mecanicista da teoria da administração científica. Com isso, a cultura de *compliance* dentro das organizações exige o alinhamento dos valores, atitudes e crenças organizacionais com os princípios da conformidade normativa, organizacional e comercial.

2.2 Governança corporativa no terceiro setor

O terceiro setor tem participação expressiva na economia, as atividades que desempenha preenchem lacunas governamentais ou atua “onde o governo não pode” (Slomski, 2009, p. 31), deste modo, a continuidade destas organizações é de extrema necessidade. Este setor possui características próprias e, dependendo da sua estrutura e atuação, opera com recursos escassos provenientes de terceiros (Pontes & Rickardo, 2017). Slomski, Rezende, Cruz e Olak (2012) explicam este setor a partir da corrente trissetorial, explanando que cada um dos setores desempenha papel específico na economia a partir de suas características, a saber: a) no primeiro setor “encontra-se o estado e seus agentes políticos atuando para fins públicos”; b) no segundo setor “encontra-se o mercado e seus agentes privados atuando para fins privados”; c) no terceiro setor “encontram-se agentes privados atuando para fins públicos” (Slomski, Rezende, Cruz, & Olak, 2012, p. 4).

As entidades do terceiro setor podem atuar em diversos âmbitos, desenvolvendo “atividades de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, religioso, cultural, educacional, científico, artístico, literário, recreativo, de proteção ao meio ambiente, esportivo, além de outros serviços, objetivando sempre a consecução de fins sociais” (Olak et al., 2008, pp. 23-24). Porém, as mudanças sociais, econômicas e culturais surgidas vêm demandando desta área de serviços reinvenção e nova configuração a partir de princípios de governança corporativa e de ferramentas de controle e gestão. Esta necessidade deve-se ao fato de que estas entidades enfrentam desafios, dentre os quais se destaca o de sustentabilidade, principalmente pela dependência de recursos, seja por parte do governo, seja do setor privado, de organizações internacionais (Santos, Negrão, & Saboya, 2018). Deste ponto de vista, organizações que dependem de recursos governamentais sofrem pressões institucionais e estão mais fortemente inclinadas a agir em acordo com o aparato legislativo a que estão expostas e a adotar regulamentos internos e externos impostos às suas atividades (Haes & Van Grembergen, 2015). Percebe-se ainda que as mudanças que vêm sendo implementadas são em função das modificações advindas de leis, normas, bem como da criação de estatutos e instrumentos que legalizam e amparam doadores e usuários das informações, favorecendo e otimizando, deste modo, este setor da economia. Neste âmbito, as pressões institucionais fazem com que o terceiro setor estabeleça modelos próprios de gestão e adote conceitos e princípios da ciência da administração. O Estado, na função de agente regulador, apoia e estimula o desenvolvimento do terceiro setor a partir de normas e procedimentos fazendo valer sua função de fiscalização, incentivo e planejamento (Melo, 2018).

A governança é o “sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2016, p. 20). Cabe salientar que a instituição jurídica de uma entidade privada sem fins lucrativos se dá através de uma associação ou fundação. A



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

presente pesquisa foi realizada em uma associação qualificada, pelo Ministério da Justiça, como Organização Social (OS). Para C. F. Gomes (2020, p. 39), a qualificação como OS é o processo em que a administração “outorga um título a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do Poder Público (dotações orçamentárias, isenções fiscais etc.), para a realização de seus fins, que devem ser necessariamente de interesse da comunidade”. A estrutura de governança de uma associação é, usualmente, composta por uma Assembleia de Associados, um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal, uma Diretoria Executiva e um Comitê de Auditoria (IBGC, 2016, p. 19), conforme Figura 1, a seguir.



Figura 1. Estrutura de governança no terceiro setor

Os dados da Figura 1 revelam que o ambiente institucional é regido por valores, conduta ética, legalidade e *compliance* organizacional, e possibilitam a “identificação de vulnerabilidades ou riscos para a pessoa jurídica” (Durães & Ribeiro, 2020, p. 72). O estabelecimento de uma cultura de *compliance* no terceiro setor é condição de sustentabilidade, pois é um setor que depende de recursos de terceiros, fazendo com que empreenda os esforços necessários para garantir a conformidade na área em que atua. Em acordo, Colombo (2019) diz que entidades filantrópicas podem se valer da governança corporativa, tal qual fazem outros setores, para a implementação de mecanismos de incentivo e monitoramento, essenciais para o alcance de resultados efetivos. Para o IBGC (2015, p. 20), as boas práticas de Governança se convertem em “objetividade, alinhamento de interesses que tem por finalidade preservar e otimizar o valor econômico a longo prazo da entidade” de tal modo que facilita “o acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum, são eles: a) transparência; b) equidade; c) prestação de contas; d) responsabilidade corporativa”, assim explicado:

a) A *transparência* é a disponibilização das informações para as partes interessadas “não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”. Ou seja, faz-se necessário “não se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização” (IBGC, 2015, p. 20).

b) A *Prestação de Contas (accountability)* trata da responsabilidade dos agentes da governança corporativa quanto à prestação de contas “de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis” (IBGC, 2015, p. 20). Em acordo com estes princípios, a ABCR (2020) tem empreendido esforços em prol da qualidade das informações e da *prestação de contas* advindas do terceiro setor. A entidade elaborou diretrizes que orientam as entidades filantrópicas no sentido de cumprimento de normas, regras e instruções quanto o processo de captação de recursos. O



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Código de Ética do Captador, um documento disponível no *site* da instituição, estabeleceu diretrizes que direcionam pessoas e entidades no exercício desta atividade, são elas: 1^a - A legalidade; 2^a - A remuneração dos profissionais captadores de recursos; 3^a - A confidencialidade e lealdade aos doadores; 4^a - A transparência nas informações; 5^a - Os conflitos de interesse; 6^a - Os direitos do doador; 7^o - relação do captador com as organizações para as quais ele mobiliza recursos (ABCR, 2020). Estas diretrizes fazem parte dos instrumentos de coleta de dados da presente pesquisa (roteiro de entrevista e de análise dos documentos), e poderão ser mais bem visualizadas na seção de resultados.

c) A *equidade* refere-se ao “tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas” (IBGC, 2015, p. 20).

d) *Responsabilidade Corporativa* refere-se aos agentes de governança que devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2015, p. 20). As práticas de gestão com base em critérios de governança corporativa aumentam o valor social da entidade e melhoram o seu desempenho.

Visando ao gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance* o IBGC (2015, p. 91-92) elaborou 09 diretrizes, as quais fazem parte dos instrumentos de coleta de dados do presente estudo (roteiro de entrevista e de análise dos documentos), e poderão ser mais bem visualizadas na seção de resultados são elas:

- a) Ações relacionadas a gerenciamento de riscos, controles internos e sistema de conformidade (*compliance*) devem estar fundamentadas no uso de critérios éticos refletidos no código de conduta da organização;
- b) Compete ao conselho de administração aprovar políticas específicas para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição da organização a esses riscos;
- c) O cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas deve ser garantido por um processo de acompanhamento da conformidade (*compliance*) de todas as atividades da organização;
- d) Diretoria e conselho de administração, devem desenvolver uma agenda de discussão de riscos;
- e) Além da identificação de riscos, a diretoria deve ser capaz de aferir a probabilidade de sua ocorrência e a exposição financeira consolidada a esses riscos, incluindo os aspectos intangíveis;
- f) O comitê de auditoria, por meio do plano de trabalho da auditoria interna, deve verificar e confirmar a aderência pela diretoria à política de riscos e conformidade (*compliance*) aprovada pelo conselho;
- g) A diretoria, auxiliada pelos órgãos de controle vinculados ao conselho de administração (comitê de auditoria) e pela auditoria interna, deve estabelecer e operar um sistema de controles internos eficaz para o monitoramento dos processos operacionais e financeiros, inclusive de conformidade (*compliance*);
- h) O sistema de controles internos não deve focar-se exclusivamente em monitorar fatos passados, mas também contemplar visão prospectiva na antecipação de riscos.

De acordo com estes princípios, os chamados agentes de governança são peças fundamentais para o desenvolvimento de boas práticas da governança corporativa em entidades filantrópicas. Cabe ao gestor destas entidades criar condições de continuidade na oferta dos serviços sociais, “além de buscar qualidade e tempestividade que a sociedade requer” (Slomski, 2009, p. 145). Para o IBGC (2015, p. 91), a governança corporativa tem a função de implementar e formalizar políticas que assegurem a conformidade das condutas e decisões de toda a organização, e quanto ao sistema de conformidade (*compliance*) dentro da entidade, “o cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas deve ser garantido por um processo de acompanhamento da conformidade (*compliance*) de todas as



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

atividades da entidade”. Em acordo, a ABBI e Febraban (2009, p. 8) complementam dizendo que “estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos”. Isso significa dizer que o aparato legislativo a que se submetem as entidades do terceiro setor ao longo do tempo engloba inúmeras ações, objetivos e interesses de acordo com a necessidade de cada entidade.

2.3 Papel dos controles internos no processo de gestão

A adoção e formalização de controles internos eficazes depende do grau de conhecimento do gestor quanto às particularidades e necessidades da entidade, cabe a ele instituir mecanismos de controle considerando as integralidades e externalidades da entidade (Costa & Santos, 2020). De acordo com Slomski (2009, p. 15), faz-se necessária a construção de sistemas de informações que permitam aos gestores o acompanhamento do desempenho das atividades da entidade, devem refletir as reais necessidades e, assim, a orientação sobre as melhores decisões para que estas não se deem com base no “achismo”. Neste sentido, o papel dos controles internos em entidades do terceiro setor é explicado pelo IBGC e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE (2014) quando dizem que o executivo principal, auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao Conselho, deve monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. Sugere também que a eficácia de tais sistemas seja “revista, no mínimo, anualmente”. E que “Esses sistemas de controles internos deverão também estimular que os órgãos da administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos” (IBGC & GIFE, 2014, p. 56).

Essa assertiva demonstra que os controles internos subsidiam tomadas de decisões, o conhecimento do processo de gestão de uma entidade, o acesso a informações por parte dos controles internos. O acompanhamento das atividades dentro da entidade visa “proteger os ativos, disciplinar o relacionamento dos agentes de execução com as atividades e orientar a elaboração de informação confiável, é, normalmente, denominado controle” (CFC, 2007, p. 87). Neste sentido, controles internos são processos conduzidos pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade cuja finalidade é a “identificação de problemas, falhas e erros constatados por meio dos desvios, fazer com que os resultados obtidos estejam mais próximos do esperado, verificar se as estratégias e políticas estão gerando os resultados esperados e proporcionar informações periódicas” (Lunkes, 2010, p. 4).

Em busca da integridade organizacional foi instituída a Lei 12.846/2013, Anticorrupção ou Lei da Ficha Limpa, que discorre sobre a necessidade da elaboração de um programa de integridade, explicado como sendo um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública. Em vista do cumprimento do marco legal, a CGU (2015, pp. 6-25) elaborou 5 pilares explicados no Programa de *Compliance* e/ou Integridade a saber: “1º. Comprometimento e apoio da alta direção; 2º. Instância responsável pelo Programa de Integridade; 3º. Análise de perfil e riscos; 4º. Estruturação das regras e instrumentos; e 5º. Estratégias de monitoramento contínuo”. Estas diretrizes fazem parte dos instrumentos de coleta de dados da presente pesquisa (roteiro de entrevista e de análise dos documentos), e podem ser visualizadas na seção de resultados.

Estes pilares, se seguidos e monitorados, podem orientar condutas e práticas nas entidades fazendo com que a regulamentação, compulsória ou não, seja cumprida. Em busca da conformidade, a Lei n. 12.846/2013 impõe responsabilidades administrativas e civis das pessoas jurídicas que venham a praticar atos ilícitos, fraudulentos e corruptos em interesse ou benefício próprio contra a administração pública nacional ou estrangeira. Conforme a CGU (2015, p. 5), foi a partir da Lei Anticorrupção que instituições passaram a empenhar maiores



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

cuidados no combate à corrupção devido “à possibilidade de arcar com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização”.

2.4 Práticas de Conformidade nas organizações

O *compliance* como “um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, uma vez implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários” (Candeloro, Rizzo, & Pinho, 2012, p. 454). Para Durães e Ribeiro (2020, p. 72), quando bem estruturado e desenvolvido dentro de uma entidade, o *compliance* possibilita a “identificação de vulnerabilidades ou riscos para a pessoa jurídica”. Sendo assim, a cultura do *compliance* precisa se instalar nas organizações, a função de conformidade responde às pressões institucionais e se concretiza com a criação e implementação de mecanismos de controles internos eficazes e sistemas de gerenciamento de riscos inerentes às práticas de gestão na entidade (Veríssimo, 2017).

Enquanto um dos pilares da “Governança Corporativa”, o *compliance* é definido pelo IBGC (2015, p. 20) como “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 e controle e demais partes interessadas”. Assim, “o *compliance* é o processo que apura a aplicação de políticas e procedimentos internos, bem como leis, regulamentos, normas e acordos” (Norfolk, 2011, p. 2), podendo ser estabelecido a partir de três eixos: o normativo, o comercial e o organizacional. O *eixo normativo* busca garantir o cumprimento de regras, leis e normas às quais a organização está condicionada. O *eixo comercial* visa atender às exigências do negócio, abrangendo as relações comerciais com parceiros, colaboradores, clientes e fornecedores etc.). Já o *eixo organizacional* lida com questões organizacionais, impulsionadas por diferentes fatores como a necessidade de preservar o patrimônio líquido da entidade e de cumprir com a responsabilidade social corporativa. Responder a essas necessidades é o que torna o *compliance* uma preocupação crítica para as organizações. Portanto, é “fundamental compreender, aceitar e seguir a legislação” (Norfolk, 2011, p. 2). Em consonância, Haes e Van Grembergen (2015) dizem que *compliance* também está relacionado ao dever de cumprir, estar em conformidade e aplicar regulamentos internos e externos impostos às atividades da entidade. Clara, Canedo e Sousa Júnior (2018, p. 225) acrescentam que “*compliance* significa agir de acordo com regras e normas vigentes”.

Esta pesquisa buscou a adequação de práticas de gestão instituídas pela entidade estudada frente a diretrizes de *compliance* como resposta às pressões institucionais; o estabelecimento de uma cultura de *compliance* no terceiro setor é condição de sustentabilidade, assim como as demais organizações, pois sofre pressões externas por depender de fontes de financiamento de terceiros. Neste estudo discutiram-se políticas e práticas instituídas frente a diretrizes que tratam de governança corporativa e de controladoria emanadas por órgãos como o IBGC, a CGU e a ABCR, e que podem ser aplicadas ao terceiro setor.

3 Metodologia da Pesquisa

Para atender ao objetivo de determinar a adequação de práticas de gestão em uma organização social de saúde frente a diretrizes de *compliance* estabelecidas pelo IBGC, pela CGU e pela ABCR, optou-se pela pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. A pesquisa delimitou-se a uma das maiores organizações sociais atuante na área da saúde localizada na cidade de São Paulo, que mantém convênios e contratos de gestão ativos com a Secretaria de Estado da Saúde (SES). Deste modo, o critério de seleção deu-se em função de ser uma das maiores entidades filantrópicas de saúde do Brasil – com cerca de mais de 50.000 funcionários, atuando em diversos estados e municípios, e deste modo receber um volume expressivo de recursos públicos. Selecionou-se o gestor responsável pela área da



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

controladoria e contabilidade. Os dados foram coletados por meio de entrevista em profundidade e de análise de documentos. O roteiro de entrevista foi elaborado com base no estudo de Melo (2018, pp. 91-101), que se valeu de 20 diretrizes de *compliance*. Destas, 8 foram propostas pelo IBGC (2015, pp. 91-92); 7 pela ABCR (2020) e 5 pela CGU (2015, p. 7).

O instrumento de pesquisa está composto por 4 partes totalizando 23 questões, destas 20 são semiestruturadas e 3 estruturadas: a) a **parte I** objetivou a caracterização da entidade a partir de questões como: causa; tipos de serviços prestados; tipos e volumes de receitas auferidas; b) a **parte II** teve como foco o eixo do *compliance* normativo e objetivou identificar práticas de gestão ligadas a regras, normas e leis às quais a entidade está sujeita, a partir de questões/diretrizes e suas subcategorias como: fomento da cultura ética e disseminação das leis e regulamentos; adoção de manual de conduta; existência de casos de práticas irregulares e medidas adotadas; práticas do setor de *compliance*; controles internos; mecanismos para monitoramento e revisão das políticas instituídas; funções da diretoria. Esta parte do roteiro está composta por 9 questões/diretrizes de *compliance*, destas 6 foram propostas pelo IBGC (2015) descritas na página 8; e 3 pela CGU (2015) descritas na página 9; c) a **parte III** teve como foco o eixo do *compliance* comercial e objetivou identificar práticas de gestão referentes à relação da entidade com parceiros, clientes, colaboradores e fornecedores a partir de questões/diretrizes e suas subcategorias como: formalização de parcerias; existência de estatuto de direito do doador; remuneração dos funcionários; conflito de interesses no setor de captação de recurso; confidencialidade de informação dos doadores; divulgação da destinação dos recursos captados; avaliação do processo de captação de recursos. Esta parte do roteiro está composta por 7 diretrizes/questões de *compliance*, propostas pela ABCR (2020) descritas na página 7; d) a **parte IV** teve como foco o eixo do *compliance* organizacional e objetivou identificar práticas de gestão relacionadas à responsabilidade social corporativa e à necessidade de preservação do patrimônio a partir de questões/diretrizes de *compliance* e suas subcategorias como: atos lesivos e fraudes no processo de captação de recursos; riscos inerentes às atividades praticadas pela entidade; políticas que instituem gestão de riscos; existência de comitê de auditoria. Esta parte do roteiro está composta por 4 diretrizes/questões e suas subcategorias, propostas pelo ABCR (2020) descritas na página 7.

A fim de validar a eficácia das questões e obter maior confiabilidade dos dados, o roteiro de entrevista foi submetido a dois pré-testes, um com professor - pesquisador na área do terceiro setor e um com um gestor que atua no terceiro setor. Após as revisões, iniciou-se a coleta dos dados que ocorreu em setembro do ano de 2020, essa fase foi subdividida em três momentos: a) pré-convite; b) convite; c) entrevista e assinatura do *termo de consentimento livre esclarecido*. A entrevista ocorreu via Skype, conforme a disponibilidade do colaborador e teve duração de 2h10. Foi transcrita e enviada ao entrevistado para sua análise, correção e validação. Visando triangular os dados obtidos na entrevista para fins de obtenção do quanto as *práticas de gestão instituídas atendem* ao estabelecido pelas diretrizes, realizou-se a análise dos seguintes documentos: a) Manual de Conformidade Administrativa, Políticas e Princípios de Integridade; b) Relatório de *Compliance* e Integridade; c) Relatórios financeiros do exercício de 2018. Elaborou-se um formulário contendo 20 diretrizes de *compliance* constantes no roteiro de entrevista. A aplicação nos documentos deu-se a partir de uma escala qualitativa de 5 pontos onde 0 significava Nenhuma Evidenciação do Atendimento (NEA) e 5, Evidenciação Total do Atendimento (ETA). A classificação em cada eixo do *compliance* exigiu a identificação de trechos nos documentos que continham palavras-chave de temas e subtemas presentes em cada uma das 20 diretrizes traduzidos em políticas e práticas instituídas pela entidade.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo segundo Bardin (2016, pp. 125-131) e pelo processo de análise e interpretação de sentidos, segundo R. Gomes (2010, pp. 100-101), que propõe: “a) buscar a lógica interna dos fatos, dos relatos e das observações; b) situar os fatos, os relatos e as observações no contexto dos atores; c) produzir um relato dos fatos em que seus atores nele se reconheçam” (R. Gomes, 2010, pp. 91-92).

4 Resultados e Discussões

Nesta seção serão apresentados os resultados decorrentes dos dados da entrevista e da análise dos documentos. A organização, tabulação e interpretação dos dados seguiu o que foi estabelecido em cada parte dos instrumentos de coleta dos dados. Na categorização final emergiram temas como: adequação das práticas de gestão quanto ao eixo do *compliance* normativo; adequação das práticas de gestão quanto ao eixo do *compliance* organizacional; adequação das práticas de gestão quanto ao eixo do *compliance* comercial, conforme a seguir.

4.1 Adequação das práticas de gestão quanto ao eixo do *compliance* normativo

Os resultados alcançados neste núcleo indicam que a entidade implantou políticas e práticas tais como: a) *disseminação da cultura ética, de leis, normas e regulamentos com a adoção a partir de manual de conduta*; b) *desenvolveu mecanismos para a identificação de práticas irregulares e medidas adotadas*; c) *criou o setor de compliance, de controles internos e de gerenciamento de riscos*; d) *desenvolveu mecanismos para monitoramento e avaliação das políticas instituídas*; e) *conta com o apoio e comprometimento da alta administração nas políticas e práticas instituídas*. Esta parte é composta por 9 diretrizes, 6 destas foram propostas pelo IBGC (2015, pp. 91-92) e 3 pela CGU (2015, p. 7), conforme descrição da tabela a seguir.

Tabela 1 Eixo Normativo

| Práticas de gestão instituídas | Diretrizes /órgãos/Entrevista /Documentos |
|--|---|
| Implementação e disseminação da cultura ética, de leis, regulamentos e a adoção do manual de conduta | D01- IBGC - Ações relacionadas a gerenciamento de riscos, controles internos e <i>compliance</i> devem estar fundamentadas no uso de critérios éticos refletidos no código de conduta da organização. “Na admissão o colaborador recebe um Manual de Conformidade Administrativa . É um documento que reúne uma série de orientações sobre a conduta do colaborador ” (Entrevista, 2020). De acordo com o Manual de Integridade (2020), a disseminação do código de ética que é realizada por meio da formação contínua dos gestores funcionários/colaboradores a fim de que estejam cientes das políticas instituídas. |
| Existência de casos de práticas irregulares e medidas adotadas | D02- IBGC - Procedimentos e medidas a serem adotadas em casos de práticas irregulares e má conduta dentro da entidade. <i>Todas as denúncias que poderão surgir são apuradas, o denunciante não fica sem resposta sobre o seu caso</i> ”. (Entrevista, 2020). De acordo com o Manual de Integridade (2020, p. 9), “O canal de denúncias é um instrumento para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias , destinado a contribuir para o combate a práticas abusivas, degradantes, fraudes e corrupção e para a efetividade e transparência na comunicação e no relacionamento da instituição com as partes interessadas ”. |
| Implantação do setor de <i>compliance</i> e do programa de integridade. | D03 – CGU - Práticas e procedimentos adotados pelo setor de <i>compliance</i> ou Programa de integridade adotado pela entidade. <i>“As áreas se dividem em grupos de trabalhos, esses grupos se reúnem periodicamente e revisam as matrizes de riscos e fazem um trabalho de divulgação. Aqui as pessoas que pensam e discutem e compartilham esses riscos para as unidades e estas para gerentes e diretores de cada hospital, de cada unidade de saúde, para que implantem esses controles em nível operacional. É dessa forma que a gente controla o risco da instituição</i> ”. (Entrevista, 2020). |
| A adoção de controles internos pelo comitê de <i>compliance</i> | D04 – IBGC - Funções e procedimentos dos controles internos adotados para o gerenciamento de riscos na entidade. <i>“O que eu tenho percebido é que as preocupações são levadas pelos presidentes, pelo próprio comitê de compliance e tem sido bem acolhido pelo conselho administrativo</i> ”. (Entrevista, 2020). |



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

| | |
|--|--|
| Mecanismos para monitoramento e revisão das políticas instituídas | D05 – CGU - Mecanismos de monitoramento e revisão das políticas instituídas pelo setor de <i>compliance</i> ou Programa de integridade. |
| A “ Avaliação da efetividade de um programa de <i>compliance</i> é imprescindível para demonstrar à alta administração, colaboradores e terceiros , que os esforços empreendidos nesta tarefa estão gerando resultados, assim como trazendo o retorno sustentável e esperado, com a demonstração de resultados da área de <i>Compliance</i> ”. (Relatório de Integridade, 2020, p.43). | |
| Monitoramento das políticas instituídas para que não coloquem a entidade em risco | D06 – IBGC - Formulação, parâmetros adotados e monitoramento das práticas de gestão adotadas e políticas instituídas dentro da entidade. |
| De acordo com relatório de integridade (2020, p. 23), “Com o objetivo de estar em conformidade com a legislação vigente e mitigar riscos”, a entidade “estabelece em sua estratégia o monitoramento dos requisitos legais aplicáveis a cada uma de suas unidades”. (Relatório de Integridade, 2020, p. 23). | |
| Monitoramento das políticas instituídas para que não coloquem a entidade em risco | D07 – IBGC - Desenvolvimento pelo Conselho de políticas que estabelecem limites de exposição da entidade a riscos gerais e no processo de captação de recursos. |
| “A entidade busca com o presente manual esclarecer e garantir o estrito cumprimento dos dispositivos legais e definir diretrizes e mecanismos de defesa de sua integridade para prevenir e detectar atos de natureza ilícita, tais como a prática de corrupção, fraude ou suborno.” (Manual de Conformidade Administrativa, Políticas e Princípios de Integridade, 2020, p.13). | |
| Adesão e apoio da Alta administração no fomento da cultura ética e disseminação de leis e regulamentos na entidade | D08 – CGU - Comprometimento da alta administração no fomento da cultura ética e disseminação de leis e regulamentos na entidade. |
| “A alta administração apoia e se compromete com a aplicação do dinheiro público, tendo em vista os recentemente casos de corrupção em instituições de saúde, a entidade se preocupa com sua imagem ”. “Foi criado um comitê de compliance que se reúne periodicamente durante o ano. Antigamente era a cada 15 dias... além do comitê de compliance, foram criados grupos de trabalho na área de finanças e da fiscalização a qual envolve riscos de segurança do paciente. Tem também grupos na área assistencial e não assistencial. Então você tem riscos nas 2 áreas, a de atendimento ao paciente, assistencial, e, não assistencial ” (Entrevista, 2020). “A alta administração atua na promoção, deliberação e monitoramento das ações de integridade junto a equipe de <i>compliance</i> ” (Relatório de integridade (2020, p. 12). | |
| Apoio da Alta administração no fomento da cultura ética e disseminação de leis e regulamentos na entidade | D09 – IBGC – Funções da diretoria, do conselho e do setor de auditoria interna na entidade. |
| “Os diretores e os técnicos das unidades sob gestão da entidade são responsáveis por assegurar o desdobramento e o cumprimento das metas institucionais , incluindo as metas de <i>Compliance</i> ” (Relatório de <i>Compliance</i> e Integridade, 2020, p. 12). | |

Esses resultados indicam que a entidade pesquisada adota e formaliza práticas de *compliance* em acordo com o que propõem as diretrizes de *compliance*, isso vem ao encontro do que dizem Slomski (2009), Slomski et al. (2012), Santos et al. (2018), Haes e Van Grembergen (2015) e Fashola (2014), os quais ressaltam que práticas de conformidade são elemento chave para a conquista da credibilidade e legitimidade. Em acordo, Oliveira (2017, p. 13) dizem que a integridade é um “princípio conformador da ética empresarial e da governança corporativa”. Maciel e Moura (2019) destacam a eficiência, estabilidade, reputação e seus impactos no processo de captação de recursos em organizações sem fins lucrativos. Em acordo com estes resultados, Suykens et al. (2020), Neves e Gómez-Villegas (2020), O'Rourke (2020) e Bueno et al. (2019) explicam o comportamento das organizações sob a ótica da teoria institucional e destacam as pressões de mercado e a tendência de as empresas agirem conforme a norma. Nesta lógica, Andersson e Self (2015) e Dey e Teasdale (2016) concluem que a sustentabilidade das entidades sem fins lucrativos está cada vez mais atrelada ao cumprimento de regras, normas e valores sociais. O papel dos controles internos nas tomadas de decisões é explicado por Costa e Santos (2020) e pelo IBGC e GIFE (2014) como forma para monitorar, fiscalizar e prever riscos. No Brasil, a função de conformidade



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

ganhou mais visibilidade com a Lei 12.846/2013, compromisso brasileiro assumido perante a comunidade internacional de implantação de normas legais para combate à corrupção.

4.2 Adequação das práticas de gestão quanto ao eixo do *compliance* comercial

Os resultados obtidos neste eixo do *compliance* comercial indicam que a entidade pesquisada adota políticas e práticas visando à transparência das informações e à prestação de contas quanto aos recursos públicos captados a partir das seguintes práticas: a) *estabelecimento de parcerias*; b) *estatuto de direito do doador*; b) *política de remuneração dos funcionários*; c) *mecanismos para identificar conflitos de interesses*; d) *mecanismos para manter a confidencialidade das informações dos doadores*; e) *mecanismos que permitem a transparência na captação de recurso e na divulgação da destinação dos recursos captados*; f) *instrumentos para a avaliação do processo de captação de recursos*. Esta parte está composta por 7 diretrizes propostas pela ABCR (2020) e as práticas de gestão instituídas pela entidade estudada são descritas a seguir.

Tabela 2 Eixo Comercial

| Práticas de gestão instituídas | Diretrizes /órgãos/Entrevista /Documentos |
|--|--|
| Criação da área de projetos com assessoria da área jurídica interna e externa para criação de parcerias com o setor público. | D10 – ABCR - “Formalização do processo de parcerias” <i>“Tudo começa com uma área de projeto e ocorre de duas formas, ou existe o interesse da instituição em apresentar um projeto para o governo, estado, município ou para uma secretaria específica. Existe também o órgão público que tem a necessidade de implantar um novo serviço, um novo projeto. Quando é a instituição que tem interesse, ela elabora um projeto um plano de trabalho. A equipe solicita uma reunião na secretaria começa a conversar com as áreas e apresenta o tipo de projeto a desenvolver.”</i> (Entrevista, 2020). |
| Não foi identificado Estatuto de direitos do doador ou qualquer outra documentação. | D11 – ABCR - “Divulgação e respeito do Estatuto de direitos do doador” <i>“Não temos este tipo de documento formalizado, não existe a cultura de captação de recursos na entidade. Como eu te falei, a captação de recursos é mais pública. A pandemia do COVID-19 impôs esta necessidade talvez agora a gente precise elaborar esse documento, a entidade não tinha a preocupação de fazer campanha de doação para captação de recursos, agora por conta da pandemia será necessário, uma vez que agora existem pessoas físicas que se interessam em contribuir com nossa causa”</i> (Entrevista, 2020). |
| Implantação de política de padronização da remuneração dos funcionários | D12 – ABCR - “Remuneração dos funcionários da área de projetos” <i>“Os funcionários são CLTs, registrados pela instituição. O salário dele é pago pela instituição... Esses funcionários são normalmente da própria organização e não estão vinculados a nenhuma unidade de saúde, então nos preocupamos no sentido de não se utilizar recursos públicos como trampolim para remunerar as pessoas, ou seja, essas pessoas são remuneradas pela própria instituição e não existe nenhum incentivo financeiro neste sentido.”</i> (Entrevista, 2020). |
| Procedimentos e medidas para mitigar conflito de interesse no processo de captação de recursos da entidade. | D13 – ABCR - “Controle dos conflitos de interesse no processo de captação de recursos da entidade” <i>“A captação de recursos públicos é bem formatada, ela segue um processo definido pelo próprio órgão público eu não vejo esse conflito de interesse neste tipo de recursos captado.”</i> (Entrevista, 2020). |
| Política e mecanismos para proteger os dados dos doadores de recursos da entidade. | D14 – ABCR - “Mecanismos adotados quanto a confidencialidade sobre as informações dos doadores” <i>“A gente nunca teve uma política é voltada para doadores privados. Então a nossa preocupação é com a qualidade da informação da instituição como um todo. Talvez, agora com a pandemia do COVID-19 e a oferta de doações privadas a gente tenha que se preocupar com esse aspecto, implantar política voltada para a proteção dos dados dos doadores.”</i> (Entrevista, 2020). |
| Prestação de contas para o processo de captação de recursos de pessoas físicas. | D15 – ABCR - “Prestação de contas da destinação dos recursos captados” <i>“Referente à captação de recursos a gente faz uma prestação de contas específica ao governo com os gastos são controlados pelos setores financeiros e contábil, onde as despesas são contabilizadas através de documentos fiscais devidamente identificados de qual tipo de recurso foi realizado. Todas as unidades de saúde que receberam doação, vão ter que fazer uma prestação de contas específica para este recurso, uma vez que são auditadas, e então o processo de divulgação deve ser amplo. Assim, a entidade elaborará um</i> |



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

demonstrativo específico e disponibilizará no site.” (Entrevista, 2020).

Não há mecanismos específicos para a avaliação do processo de captação de recursos

D16 – ABCR - “Mecanismos de avaliação do processo de captação de recursos”

“**Não, não existe instrumento que avalie o processo de captação de recurso.** O que temos é os grupos de *compliance* que atuam nas matrizes de riscos das áreas. Mas isso não é um processo exclusivo do processo de captação de recursos e sim de todos os processos” (Entrevista, 2020).

Esses resultados indicam que a entidade busca agir conforme a norma e, embora ainda existam inadequações e políticas a serem instituídas, a maioria das práticas de gestão instituídas estão em acordo com as diretrizes de *compliance* investigadas. Esses resultados corroboram com Valência, Queiruga e González-Benito (2015), Hasnan, Mohamad, Zainuddin e Abidin (2016), Charles e Kim (2016) e Santos, Negrão e Saboya (2018) ao dizerem que as decisões organizacionais visam à sustentabilidade e à manutenção do seu valor reputacional. Em acordo, Veríssimo (2017), Andersson e Self (2015) e Dey e Teasdale (2016) destacam que a função dos controles internos é “prevenir e identificar atos de corrupção”, de forma que a sustentabilidade das entidades sem fins lucrativos está cada vez mais atrelada ao cumprimento de regras, normas e valores sociais. Os estudos de Santos et al. (2018) e MacQuillin e Sargeant (2018) ressaltam que o processo de captação de recursos deve ser uma atividade bem planejada dentro da entidade. Azevedo (2017) e Dall’Agnol, Tondolo, Tondolo e Sarquis (2017) focaram na política de remuneração dos profissionais em entidades do terceiro setor e em medidas para tratar do conflito de interesse, e Lacruz, Lemos, Guedes e Nossa (2019) defendem o estatuto de direitos do doador.

4.3 Adequação das práticas de gestão quanto ao eixo do *compliance* organizacional

Os resultados desta parte da análise demonstram que a entidade conta com a adesão e o comprometimento da alta administração quanto às políticas instituídas a partir das seguintes práticas: *a) mecanismos para inibição de atos lesivos e fraudes no processo de captação de recursos; b) mitigação de riscos inerentes às atividades praticadas; c) gestão de riscos; d) trabalho dos auditores externos.* Esta parte está composta por 4 diretrizes propostas pela ABCR (2020) e as práticas de gestão instituídas pela entidade estudada são descritas a seguir.

Tabela 3 Eixo Organizacional

| Práticas de gestão instituídas | Diretrizes /órgãos/Entrevista /Documentos |
|---|--|
| Mitigação e prevenção de riscos que possam ameaçar o patrimônio | D17 – CGU - “Mecanismo de previsão quanto aos cometimentos de atos lesivos e fraudes no processo de captação na entidade” |
| “A entidade busca com o presente manual esclarecer e garantir o estrito cumprimento dos dispositivos legais e definir diretrizes e mecanismos de defesa de sua integridade para prevenir e detectar atos de natureza ilícita, tais como a prática de corrupção, fraude ou suborno.” (Manual de Conformidade Administrativa, Políticas e Princípios de Integridade, 2020, p. 23). | |
| Mitigação e prevenção de riscos que possa ameaçar o patrimônio | D18 – IBGC - “Mecanismos de mitigação e controle de risco inerentes as atividades praticadas pela entidade” |
| “O risco político é a entidade assumir um projeto de 5 ou 10 anos. Hoje os contratos na área de saúde eles são normalmente no máximo 5 anos. No entanto, a legislação basicamente define 3 anos de contrato, prática esta menos utilizada”. Nas parcerias público-privadas quando há mudança de prefeito, de governador ou até mesmo do secretário de saúde, mudam também as propostas de governo, o que pode nos afetar já que os contratos são idealizados por um período determinado. Já o risco ou financeiro está ligado a questão do orçamento público. Tem-se as diretrizes do governo que aprovam as contas para o ano seguinte. Este ano, por exemplo, sabemos que devido a pandemia as contas de 2021 serão afetadas. Ou seja, será um ano de crise na saúde já que este ano se gastou mais do que o previsto no orçamento devido à pandemia. ” (Entrevista, 2020); “Na entidade a avaliação de riscos e controles internos considera, dentre outros aspectos, o porte da instituição, a diversidade dos perfis e a das unidades geridas.” (Relatório de Integridade, 2020, p. 22). | |



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

| | |
|---|--|
| Implantação de <i>softwares</i> e programas que auxiliem a tempestividade das informações que auxiliam a gestão de riscos e tomada de decisões. | D19 – IBGC - Medidas e estratégias adotadas, políticas instituídas, acompanhamento e validação quanto a gestão de riscos na entidade |
| <p>“A instituição tem uma ferramenta chamada ‘Interact’ que reúne várias políticas, que podem ser colocadas em um ambiente virtual. Essas matrizes de riscos servem para os gerentes avaliarem os processos de suas respectivas áreas. De fato, fraudes fica difícil, mas ocorrem, existem, já aconteceu. Quando isso é detectado normalmente a gente aciona o departamento jurídico. Caso for desvios de recursos é comunicado às autoridades. É feito um boletim de ocorrência juntamente com o departamento jurídico e autoridades que orientam a tomar as medidas necessárias.” (Entrevista, 2020).</p> | |
| Não há um comitê de auditoria na entidade, ela possui auditorias externas e mantém uma área de auditoria interna. | D20 – IBGC -Existência de Comitê de auditoria e Auditoria Interna dentro da entidade, sua função e as implicações e ações resultantes dos pareceres emitidos por estes setores de modo geral e no processo de captação de recursos. |
| <p>“A estrutura de governança na entidade é o Conselho administrativo, o conselho fiscal que aprova ou não as contas a partir dos pareceres emitidos pela a auditoria independente, e que, caso seja necessário, solicita informações das diretorias ao presidente ou ao vice-presidente.” (Entrevista, 2020); “Atuar para um relacionamento ético e íntegro com reguladores, autorreguladores, entidades de representação, auditores independentes assegurando o atendimento adequado.” Relatório de Integridade (2020, p. 12).</p> | |

Esses resultados demonstram o comportamento da entidade e sua estrutura de *compliance* em vista do estabelecimento de condutas éticas, de controles internos, do gerenciamento de riscos e do cumprimento da legislação. Estas práticas estão em consonância com as diretrizes de *compliance* propostas pelo estudo e os resultados são corroborados por autores como França e Leismann (2018, p. 132) que, em relação a atos lesivos dizem que “conhecendo e aceitando os riscos de cada área é possível planejar atos de prevenção”. Pesquisas (Colombo, 2019; Senno et al., 2019; Durães & Ribeiro, 2020; Moretti et al., 2020) identificaram relações positivas entre o comitê de auditoria, simetria de informações e otimização das decisões. Em acordo, nos estudos de Valência et al. (2015), Hasnan et al. (2016), Charles e Kim (2016), Azevedo (2017), Yeo, Chong e Carter (2017), Hommerová e Severová (2018) e Lacruz et al. (2019) consta que o aumento dos níveis de doações resulta de práticas de conformidade e da governança corporativa como uma poderosa ferramenta de gestão e controle.

5 Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo determinar a adequação de práticas de gestão em organização social de saúde frente a diretrizes de *compliance* estabelecidas pelo IBGC, pela CGU e pela ABCR, e procurou-se identificar de que modo a entidade se organiza para responder às pressões institucionais em vista da preservação da sua imagem e valor reputacional. Constatou-se que a entidade empreende esforços para agir em acordo com as regras e aplicar regulamentos internos e externos impostos às suas atividades. Deste modo, as práticas de gestão adotadas mostraram-se adequadas às diretrizes de *compliance* estabelecidas pelo IBGC, CGU e ABCR neste estudo. As práticas de gestão identificadas foram classificadas a partir dos seguintes núcleos de *compliance*:

a) *Núcleo do compliance normativo (regulação e conduta ética)*: a) Adoção e formalização do programa de integridade, do código de conduta e de controles internos na disseminação da cultura ética, de leis, normas e regulamentos a que está sujeita; b) implantação do setor de *compliance*, de controles internos e de gerenciamento de riscos; c) a criação de mecanismos para inibição de atos lesivos e fraudes no processo de captação de recursos; d) desenvolvimento de mecanismos para monitoramento e avaliação das políticas instituídas;

b) *Núcleo do compliance comercial (relação com terceiros)*: a) estabelecimento de parcerias; b) elaboração de estatuto de direitos do doador; c) estabelecimento de política de remuneração dos funcionários; d) a criação de mecanismos para identificar e gerenciar



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

conflitos de interesses no processo de captação de recursos; e) a criação de mecanismos para manter a confidencialidade das informações dos doadores; f) a criação de mecanismos que permitem a transparência na captação de recursos e na divulgação da destinação dos recursos captados; g) elaboração de instrumentos para a avaliação do processo de captação de recursos;

c) *Núcleo do compliance organizacional (proteção do patrimônio)*: a) a adesão e o comprometimento da alta administração às políticas internas instituídas; b) implantação de uma estrutura de governança composta por conselho de administração, conselho fiscal, comitê de auditoria, diretoria executiva; c) a criação de mecanismos de controle e gestão de riscos inerentes às atividades praticadas; d) implantação de comitê de auditoria, entidade auditada anualmente por auditoria independente; e) implantação de mecanismos e procedimentos para a transparência das informações e da prestação de contas quanto aos recursos públicos captados.

Ressalta-se que, neste setor da economia, o estabelecimento de uma cultura de *compliance* é emergencial e deve-se avançar para modelos de gestão e controles, em especial nos processos de geração e captação de recursos. Como o terceiro setor vem se diversificando e crescendo ao longo dos anos na mesma medida e importância que possui para o desenvolvimento da sociedade, essa mudança demanda aperfeiçoamento e estudos científicos que contribuam com indicadores de qualidade das práticas instituídas e, neste âmbito, indiquem o *status quo* da cultura de *compliance* neste setor.

Pode-se dizer então que a área de *compliance* atua na identificação da vulnerabilidade, para a mitigação da exposição da entidade a riscos e na aplicação eficaz dos recursos a ela destinados; à medida que se tornam mais confiáveis, as informações repassadas nas suas prestações de contas, conquistam mais credibilidade e legitimidade. Conclui-se que as organizações que dependem de recursos e entendem que os subsídios que recebem, sejam eles governamentais, sejam doações públicas ou privadas, dependem de uma estrutura institucionalizada de *compliance*, farão os esforços necessários para garantir altos níveis de conformidade.

Espera-se que esta pesquisa contribua para a melhoria das práticas de governança corporativa e de controle no terceiro setor, especialmente para o estabelecimento de uma cultura de *compliance*, e, assim, elevar o nível de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade organizacional. Futuras pesquisas podem melhor explorar o “*status quo*” da cultura de *compliance* e da responsabilidade social corporativa instituída, por meio dos eixos e diretrizes de *compliance* estabelecidos nesta pesquisa, todavia considerando maior número de organizações e diversidade de áreas de atuação.

Referências

- Aguiar, A. C., & Silva, C. E. G. (2008). Avaliação de atividades no terceiro setor de Belo Horizonte: da racionalidade subjacente às influências institucionais. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Andersson, F. O., & Self, W. (2015). The social-entrepreneurship advantage: an experimental study of social entrepreneurship and perceptions of nonprofit effectiveness. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2718-2732. doi:10.1007/s11266-014-9543-1
- Associação Brasileira de Bancos Internacionais. ABBI, & Federação Brasileira de Bancos. Febraban. (2009). *Função de compliance*. São Paulo. Recuperado de http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance_09.pdf
- Associação Brasileira de Captadores de Recursos. ABCR. (2020). *Código de ética e padrões da prática profissional*. São Paulo. Recuperado de <https://captadores.org.br/codigo-de-etica/>



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Azevedo, S. U. (2017). *Disclosure e influência social na captação de recursos em organizações sem fins lucrativos*. (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (3a Reimpressão). São Paulo: Edições 70.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Bueno, M. E. A. F., Angonese, R., & Gomes, D. G. de. (2019). Institucionalização de novas práticas de controles de gestão: forças que potencializam ou comprometem o processo nos pequenos empreendimentos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(41), 181-203.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: In Institutional Framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- Candeloro, A. P., Rizzo, M. B., & Pinho, V. (2012). *Compliance 360: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Universitária.
- Canito, F. O. Jr., Tassigny, M. M., & Bizarria, F. P. A. (2014). Possibilidades de efetivação de práticas de governança em fundações privadas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3), 305-326.
- Charles, C., & Kim, M. (2016). Do donors care about results? An analysis of nonprofit arts and cultural organizations. *Public Performance & Management Review*, 39(4), 864-884.
- Clara, A. M. C., Canedo, E. D., & de Sousa Júnior, R. T. (2018). A synthesis of common guidelines for regulatory compliance verification in the context of ICT governance audits. *Information Polity*, 23(2), 221-237.
- Colombo, F. N. (2019). *Governança no terceiro setor: uma proposta de prestação de contas e transparência para uma entidade filantrópica de Criciúma*. (Trabalho de conclusão de curso). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Santa Catarina, SC, Brasil.
- Conselho Federal de Contabilidade. CFC. (2007). *Manual de procedimentos contábeis para fundações e entidades de interesse social*. Recuperado de [https://www2.mppa.mp.br/sistemas/gcsubsites/upload/56/entidadesdeinteressesocialeterceirosetor-100819051041-phpapp01\(1\).pdf](https://www2.mppa.mp.br/sistemas/gcsubsites/upload/56/entidadesdeinteressesocialeterceirosetor-100819051041-phpapp01(1).pdf)
- Controladoria Geral da União. CGU. (2015). *Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas*. Brasília-DF. Recuperado de <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>
- Costa, A. R. A. da, & Santos, F. K. G. (2020). Os efeitos econômico-financeiros da controladoria para o desenvolvimento das empresas. *Ideias e Inovação - Lato Sensu*, 6(1), 97. Recuperado de <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/9459>
- Dall'Agnol, C. F., Tondolo, R. D. R. P., Tondolo, V. A. G., & Sarquis, A. B. (2017). Transparência e prestação de contas na mobilização de recursos no terceiro setor: um estudo de casos múltiplos realizado no Sul do Brasil. *Revista Universo Contábil*, 13(2), 187-203.
- Dey, P., & Teasdale, S. (2016). The tactical mimicry of social enterprise strategies: acting ‘as if’ in the everyday life of third sector organizations. *Organization* 23(4), 485-504.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Durães, C. N., & Ribeiro, M. de F. (2020). O compliance no Brasil e a responsabilidade empresarial no combate à corrupção. *Revista Direito em Debate*, 29(53), 69-78.
- Fashola, O. I. (2014). Banking and the customer: a neo-institutional reconfiguration. *Research Journal of Finance and Accounting*. Recuperado de <http://iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/14807>.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Financial Reporting Council. FRC. (2016). *Corporate culture and the role of boards*. Recuperado de <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Corporate-Culture-and-the-Role-of-Boards-Report-o.pdf>
- França, L. P., & Leismann, E. L. (2018). Gestão de riscos operacionais e controles internos: O caso de uma empresa de informática. *Administração de Empresas em Revista*, 1(14), 129-141.
- Godoy, J. G. V., & Raupp, F. M. (2017). Uso de artefatos de contabilidade gerencial por organizações sem fins lucrativos: um estudo multicase à luz da teoria da contingência. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(3), 70-87.
- Gomes, C. F. (2020). Atuação das Organizações Sociais de Saúde no Estado de Pernambuco. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 7(1), 175-199.
- Gomes, R. (2010). Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In M. C. S. Minayo (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (28a ed., Cap. 4, pp. 79-107). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. Introduction. In R. Greenwood et al. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. (pp. 1-46). London: SAGE Publications Ltd.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 91-106.
- Haack, P., & Schoeneborn, D. (2015). Is decoupling becoming decoupled from institutional theory? A commentary on Wijen. *Academy of Management Review*, 40(2), 307-313.
- Haes, S., & Van Grembergen, W. (2015). Governança corporativa de TI. In *Enterprise governance of information technology*. (pp. 11-43). Springer, Cham.
- Hasnan, S., Mohamad, M., Zainuddin, Z. N., & Abidin, Z. Z. (2016). Corporate governance factors affecting donation: evidence from charitable organizations in Malaysia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(6S).
- Hommerová, D., & Severová, L. (2018). Fundraising of nonprofit organizations: specifics and new possibilities. *Journal of Social Service Research*, 45(2), 181-192.
- Hustinx, L., Verschuere, B., & De Corte, J. (2014). Organisational hybridity in a post-corporatist welfare mix: The case of the third sector in Belgium. *Journal of Social Policy*, 43(2), 390-411.
- Hvenmark, J. (2013). Business as usual? On managerialization and the adoption of the balanced scorecard in a democratically governed civil society organization. *Administrative Theory & Praxis*, 35(2), 223-24. doi: 10.2753 / ATP1084-1806350203
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC, & Grupo de Institutos Fundações e Empresas. GIFE. (2014). *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. (2a ed.). Recuperado de https://www.fbb.org.br/images/Documentos/Guia_das_Melhores_Prticas.pdf
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC. (2015). *Código de melhores práticas de governança corporativa*. (5a ed.). São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC. (2016). *Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor: associações e fundações*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Ko, W. W., & Liu, G. (2020). The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: an institutional entrepreneurship perspective. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 1-18.
- Lacruz, A. J. (2020). Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. *Cadernos Ebape.br*, 18(3), 473-485.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Lacruz, A. J., Lemos, K. R., de Guedes, T. A., & Nossa, V. (2019). Governança e captação de recursos no terceiro setor: análise da influência das dimensões de governança nas doações vinculadas a projetos. *Anais do St. International Conference of The Third Sector: Management and Accounting Issues*, Brasília, DF, Brasil, 1.
- Lawrence, T. B., & Shadnam, M. (2008). Institutional theory. The international encyclopedia of communication. *Wiley Online Library*, 5(1), 1-4.
- Lei n. 12.846, de 1 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm
- Lunkes, R. J. (2010). *Controle de gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco*. São Paulo: Atlas.
- Maciel, V. D. S., & Moura, A. A. F. (2019). *A relação entre eficiência, estabilidade e reputação na captação e geração de recursos nas instituições do terceiro setor*. (Dissertação de mestrado). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- MacQuillin, I., & Sargeant, A. (2018). Fundraising ethics: a rights-balancing approach. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 239-250.
- Melo, A. C. (2018). Conformidade no processo de captação de recursos pelas organizações do terceiro setor (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Meyer Jr., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 49-70.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moretti, M., Gomes, M. J. F., Zaramello, P. N., & Cruz, C. V. O. A. (2020). Arrecadação de recursos das entidades do terceiro setor na região sul do Brasil: análise da variável contingencial tecnologia. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*, Santa Catarina, SC, Brasil, 10.
- Nemoto, M. C. O., Silva, D. A., & Pinochet, L. H. C. (2018). Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3), 67-80.
- Neves, F. R., & Gómez-Villegas, M. (2020). Reforma contábil do setor público na América Latina e comunidades epistêmicas: uma abordagem institucional. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 11-31.
- Neves, F. R., Carvalho, J. S., & Vieira, F. da C. (2018). Gerenciamento além dos lucros: controle contábil em uma entidade sem fins lucrativos. *Revista Gestão em Análise*, 7(2), 151-167.
- Norfolk, D. (2011). *IT governance: managing information technology for business*. Recuperado de <http://QUT.ebib.com.au/patron/FullRecord.aspx?p=799845>
- Olak, P. A., & Nascimento, D. T. (2008). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. G. M. (2017). *Compliance e integridade aspectos práticos e teóricos*. Belo Horizonte: D'Plácido.
- O'Rourke, P. P. (2020). How NPM-inspired-change impacted work and HRM in the Irish voluntary sector in an era of austerity. *Employee Relations: The International Journal*, 42(5), 1101-1115.
- Pontes, H. M. B., & Rickardo, L. A. (2017). O papel da controladoria na gestão das entidades do terceiro setor. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 53(232), 1-8.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Powell, W.W., & DiMaggio, P. J. (2012). *O novo institucionalismo na análise organizacional*. Chicago: Imprensa da Universidade de Chicago.
- Ribeiro, M. C. P., & Diniz, P. D. F. (2015). *Compliance e lei anticorrupção nas empresas*. *Revista de Informação Legislativa*, 52(205), 87-105.
- Russo, P. T., Parisi, C., & Pereira, C. A. (2016). Evidências das forças causais críticas dos processos de institucionalização e desinstitucionalização em artefatos da contabilidade gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(30), 3-33.
- Santos, Y. D., Negrão, K. R., & Saboya, S. M. (2018). Estratégias para captação de recursos no terceiro setor: um estudo multicaso aplicado na APAE Belém e APAE Barcarena. *Revista de Administração e Contabilidade-RAC*, 5(10), 175-213.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests*. (3a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Senno, E. P., Prates, G. A., Lucente, A. D., Galli, L. C., & Galli, R. A. (2019). Benefícios da implantação do programa de *compliance* em uma organização do setor de energia: um estudo de caso. *Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho, SITEFA*, 2(1), 223-232.
- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1301-1325.
- Slomski, V. (2009). *Controladoria e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas.
- Slomski, V., Rezende, A. J., Cruz, C. V. O. A., & Olak, P. A. (2012). *Contabilidade do Terceiro Setor: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas*. São Paulo: Atlas.
- Subramony, M. (2006). Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: an exploration of rationales. *Human Resource Management*, 45(2), 195-210.
- Suykens, B., George, B., Rynck, F. de, & Verschuere, B. (2020). Determinants of non-profit commercialism. Resource deficits, institutional pressures, or organizational contingencies? *Public Management Review*, 3(9), 1-23.
- Valência, L. A. R., Queiruga, D., & González-Benito, J. (2015). Relationship between transparency and efficiency in the allocation of funds in nongovernmental development organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2517-2535.
- Veríssimo, C. (2017). *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva.
- Yeo, A. C., Chong, C. Y., & Carter, S. (2017). *Governance practices and disclosure by not-for-profit organizations: effect on the individual donating decision*. Empowering 21st Century Learners Through Holistic and Enterprising Learning. (pp. 243-254). Singapore: Springer.