

**TERCEIRO SETOR E A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS INSTITUCIONAIS  
QUE ABRANJAM UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE –  
ESTUDO-CASO: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL**

José Eduardo Sabo Paes<sup>1</sup>

Pós Doutor em Democracia e Direito pelo IGC Ius Gentium Conimbrigae – Centro de Direitos Humanos – Faculdade de Direito, Coimbra, Portugal. Doutor em Direito pela Universidade Complutense de Madri. É professor da Faculdade Brasília – Fbr e professor da Faculdade Anasps de Brasília. Coordenador do Núcleo de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor (NEPATS). Editor chefe da Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor – REPATS. E-mail: eduardosabo3@gmail.com. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/0616115870965757>

**RESUMO** A participação privada no desenvolvimento de políticas públicas é uma realidade crescente, dada a complexidade das demandas e a limitação do Estado em abordá-las completamente. No entanto, essa interação nem sempre é harmoniosa, exigindo mediação estatal justa. Organizações do Terceiro Setor surgem como solução intermediária, oferecendo serviços sociais sem as restrições do Estado, mas também sem visar lucro. Em 2008, a Fundação Banco do Brasil (FBB) aprovou a Carta de Conduta, seguida pelo Regimento Interno da Comissão de Conduta. Em 2018, iniciou-se estudo para um Programa de Integridade, resultando no Código de Ética e Normas de Conduta. Em 2019, a FBB aderiu ao Pacto Empresarial pela Integridade. A cultura organizacional, refletida nos valores da FBB, promove ações de endomarketing e capacitações. A constante revisão de documentos e pesquisas de clima fortalecem a instituição. O Terceiro Setor, ao adotar práticas de governança, integridade e compliance, fortalece sua missão de transformação social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Terceiro Setor. Banco do Brasil. Direito Administrativo

## **INTRODUÇÃO**

A participação privada, no desenvolvimento das políticas públicas, tem sido uma realidade inexorável, posto que, em razão da própria dificuldade espacial e do necessário envolvimento dos diversos organismos para resolver todas as demandas, a lógica de um Estado superpresente não é satisfatória. Até porque coisa pública não significa coisa oficial.

Forçoso, também, é reconhecer que a interação entre as esferas pública e privada nem sempre se estabelece de forma harmoniosa. Tal convivência de inegável complexidade geram, por vezes, conflitos ou convergência de interesses antagônicos que precisam ser dirimidos pelo Estado de forma ágil, séria e, sobretudo, justa. Relevante ainda é considerar que o Estado não é capaz de fazer face a todas as demandas, razão pela qual novas forças resolutivas precisam ser identificadas como hábeis para o exercício de tal papel<sup>2</sup>.

Dentro desta ideia, organizações de natureza privada, autônomas, com participação voluntária, sem finalidades lucrativas, que vieram a compor o denominado Terceiro Setor, passaram a ocupar uma posição intermediária permitindo-lhes compatibilizar uma prestação de serviços de interesse social, sem as limitações legais normalmente impostas ao Estado, com a adoção de algumas práticas, comumente inerentes ao próprio Mercado, vedando-se-lhes perquirir objetivos

essencialmente lucrativos.

---

1 Homenagem ao PHD. Dr. José Eduardo Sabo Paes. Sua trajetória impactou diretamente a comunidade de Santa Maria – DF mediante seu incentivo e apoio incondicional na implementação do **PRIMEIRO CURSO DE DIREITO** da cidade. O Curso de Direito embasado pela responsabilidade social declara lançada a Revista Jurídica da Faculdade Brasília FBr com a homenagem e reconhecimento da importância deste **Magnífico Jurista** através da publicação da Tese Pós Doutoral acima intitulada.

2 GRAZZIOLI, Airton. PAES, José Eduardo Sabo. *et al.* Organizações da Sociedade Civil: Associações e Fundações. Constituição, funcionamento e remuneração de dirigentes. São Paulo: EDUC, 2016.

Assim, na atualidade o Terceiro Setor vem se tornando uma alternativa viável para a formação de parcerias com a Administração Pública e outras expressões da sociedade civil, para a concretização dos direitos, garantidas fundamentais e das políticas públicas.

É claro que em uma sociedade complexa, com valores difusos e práticas que as vezes não são éticas e nem tão pouco republicanas há nítida necessidade de discutir, a nível acadêmico e profissional, sobre as boas práticas, as virtudes e, principalmente, a gestão, governança e integridade das entidades do Terceiro Setor, tal como se propõe o presente artigo.

Este é o objetivo e a proposta deste artigo, com adoção do método de abordagem hipotético-dedutivo. O procedimento técnico adotado se baseia pelo levantamento bibliográfico, expresso pelo método dissertativo argumentativo e haverá um estudo de caso, enquanto método de investigação qualitativa.

Nesse contexto, deve-se dar destaque à governança das entidades sem fins lucrativos. Mesmo porque a importância da governança é grande. Até porque uma boa administração é o que separa o sucesso do fracasso. A implementação de processos modernos, oriundos da adoção de boas práticas de governança corporativa se mostra essencial àquelas entidades que visam, de fato, desempenhar seu papel transformador de maneira efetiva e, por isso, fazer a diferença na sociedade onde atuam.

Em razão disso, o artigo que se compõe de 4 (quatro) capítulos propõe e apresenta já no primeiro capítulo as características e abrangência do Terceiro Setor, conceituando-o e, também, trazendo informações a respeito da realidade no Brasil e em Portugal, inclusive no que se refere especialmente Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Por entendermos a importância da implementação, nas entidades do Terceiro Setor, de uma governança corporativa para execução de políticas institucionais, em consonância com a missão de cada entidade, seus valores e suas finalidades é que, no segundo capítulo deste artigo, se apresenta a gestão no Terceiro Setor com a abordagem destes aspectos, inclusive com a importância que deve haver no planejamento, de forma estratégica, de suas ações.

Já no terceiro capítulo, destaque foi conferido a adoção pelas entidades do Terceiro Setor de melhores práticas de governança, com o aprimoramento de suas políticas institucionais, com a adoção de programa de integridade e *compliance*, inclusive com a implementação de processos de controles internos e de gerenciamento de riscos.

No quarto capítulo, será apresentado um estudo de caso relativo à implementação do Programa de Integridade no âmbito da Fundação Banco do Brasil (FBB), entidade de direito privado, instituída pelo Banco do Brasil, e que se caracteriza por contribuir com a transformação social dos brasileiros e com o desenvolvimento social do país, tendo como propósito: valorizar vidas para transformar realidade; como visão: ser reconhecida pela sociedade como fomentadora e multiplicadora de soluções para transformação socioambiental no Brasil; e como valores e princípios: “Ética e integridade como alicerce”, “Sensibilidade social com respeito à diversidade”, “Empoderamento socioeconômico

para a sustentabilidade”, “Eficiência e inovação que geram inclusão”, “Efetividade na transformação socioambiental”.

Importante esclarecer que a pesquisa e os trabalhos foram realizados por este pesquisador, no ano de 2020. O início ocorreu com a apresentação ao Presidente da Fundação do Banco do Brasil, Asclepius Ramatiz Lopes Soares, e aos integrantes da sua Diretoria-Executiva, com prévia concordância do orientador Doutor Paulo Nogueira da Costa, do projeto de investigação aceito pelo Centro de Direitos humanos – *Ius Gentium*, em Coimbra.

Após a construção e definição de uma agenda temática, foram realizadas, no decorrer de todo o ano de 2020, 6 (seis) encontros, nos quais foram apresentados por integrantes da FBB os seguintes temas: no 1º Encontro: Evolução Histórica e Políticas Institucionais. No 2º Encontro: Controles Internos. No 3º Encontro: Gestão de Riscos. No 4º Encontro: Código de Ética, Comitê de Conduta e Canal de Denúncias. No 5º Encontro: Obtenção da marca Empresa Pró Ética junto a CGU. E no 6º Encontro: Cultura Organizacional. Temas estes que serão objeto do conteúdo apresentado no quarto capítulo deste artigo.

### **1. Terceiro Setor: conceito, características e abrangência**

#### **1.1. Noções preliminares**

Até recentemente, a ordem sociopolítica compreendia apenas dois setores – o público e o privado -, tradicionalmente bem distintos um do outro, tanto no que se refere às suas características como à personalidade. De um lado ficava o Estado, a administração pública, a sociedade; do outro, o Mercado, a iniciativa particular e os indivíduos.

Ao procurar apresentar o conceito de Terceiro Setor comumente faz-se remissão às organizações que o integram, sua natureza e seus campos de atuação. Rubem César, sabiamente, denomina o Terceiro Setor de Privado, porém público<sup>3</sup>. É certo que podemos e devemos entender o Terceiro Setor como elemento integrante da Sociedade civil.

Portanto, o Terceiro Setor é aquele que não é público e nem privado, no sentido convencional desses termos; porém, guarda uma relação simbiótica com ambos, na medida em que ele deriva sua própria identidade da conjugação entre a metodologia deste com as finalidades daquele. Ou seja, o Terceiro Setor é composto por organizações de natureza “privada” (sem o objetivo do lucro) dedicadas à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não seja integrante do governo (Administração Estatal).

Podemos, assim, conceituar o Terceiro Setor como o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e

---

3 FERNANDES, Rubem César. *Privado, porém público – O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume/Dumará, 1994.

administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento<sup>4</sup>.

Segundo Boaventura de Souza Santos, são instituições que tentam realizar o compromisso prático entre a eficiência e a equidade em atividades sociais, adotando a flexibilidade operacional típica de pessoas privadas sem prejuízo da busca de equidade social inerente à qualquer instituição pública.<sup>5</sup>

Para Afonso D'Oliveira Martins e Guilherme Waldemar D'Oliveira Martins, "Terceiro Sector, pode ser entendido, em sentido orgânico, com referência ao conjunto das pessoas jurídicas coletivas vinculadas a determinado ordenamento jurídico que são livremente instituídas em vista de prosseguirem, de modo predominante e com sentido altruístico, fins de interesse social ou humanitário, fazendo-o com independência face às entidades públicas com as quais colaboram".<sup>6</sup>

Saliento, ainda, que uma das formas mais tradicionais para definir o Terceiro Setor tem sido apresentá-lo de acordo com a finalidade das ações das organizações que o compõem, sempre entendendo que essas instituições, consequências de novos grupos da sociedade civil e dos movimentos sociais, são, além de interlocutores, instrumentos para a consecução de uma nova dinâmica social edemocrática, em que as relações são orientadas pelos laços de solidariedade entre os indivíduos, o espírito de voluntariado e o consenso na busca do bem comum.<sup>7</sup>

Importante registrar que existem vários termos, tal qual Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular<sup>8</sup> que apresentam conceitos próprios, inclusive em razão do contexto e do lugar histórico em que foram formulados<sup>9</sup>. E hoje, ao lado do termo "Terceiro Setor", já por nós apreciado, estes outros termos são de grande relevância para a compreensão deste espaço de vida social e de trabalho intermediário entre as esferas do Estado e do Mercado, portanto, entre o Primeiro e o Segundo Setor.

Termos estes que emergiram de diferentes contextos sociopolíticos, mas também de interpretações distintas acerca do papel que desempenham essas

---

4 PAES, José Eduardo Sabo. *Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários*. 11<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

5 Definição de Boaventura de Souza Santos, no artigo "A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado", publicado às p. 243 a 271, in: *Sociedade e Estado em Transformação*, Luiz Carlos Bresser Pereira, Jorge Wilhelm, Lourdes Sole, organizadores. São Paulo: UNESP, Brasília: ENAP, 1999, p. 453.

6 Os autores Afonso D'Oliveira Martins, Doutor em Direito, Professor Catedrático da Faculdade de Direito da Universidade Lusíada e Guilherme Waldemar D'Oliveira Martins, Mestre em Direito, Assistente da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, escreveram artigo denominado "Conceito e Regime do Terceiro Sector: Alguns aspectos", na obra *Prof. Doutor Inocêncio Galvão Telles: 90 anos, homenagem da Faculdade de Direito de Lisboa*, Almedina, 2007.

7 Leilah Landim, em tese de doutorado denominada: "A invenção das ONGS – Do Serviço invisível à profissão impossível", apresentada em 1993, no Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro, apresenta uma análise histórica das ONGs brasileiras e a construção da identidade desse grupo, enfatizando, assim, as características históricas e as posições políticas assumidas por elas.

8 PAES, José Eduardo Sabo. Op. cit., pp. 140 a 146.

9 Chaves, Rafael; Monzón, José Luis (2007) apresentam com detalhes análise destes conceitos e concepções. Chaves, R. & Monzón, J. (2007). *A Economia Social na União Europeia – Síntese*, International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) e Comité Económico e Social Europeu. Disponível em: [http://www.eesc.europa.eu/groups/3/index\\_en.asp?id=1405GR03EN](http://www.eesc.europa.eu/groups/3/index_en.asp?id=1405GR03EN).

práticas e/ou iniciativas na sociedade, especialmente no que se refere ao lugar que elas devem ocupar em relação às esferas do Estado e do mercado.

Para França Filho, condição essencial para o conhecimento da diferença entre eles é “entender em que lugar sócio-histórico se constroem essas categorias e qual o significado particular que acompanha a origem dessas formulações/conceitos/noções”.<sup>10</sup>

Na clássica visão de Adalbert Evers<sup>11</sup>, o Terceiro Setor é compreendido dentro de um espaço entre o Estado, o Mercado e as relações sociais.

Como anota Quintão, “em cada sociedade ou território em análise, as organizações que ocupam este espaço variam de acordo com as características culturais e históricas próprias e com as características e formas dos restantes sectores. As fronteiras deste campo são difusas por diversas razões: variam ao longo do tempo e da história; variam de país para país e de região para região; as organizações podem assumir formas mais efémeras ou duradouras, mais formais ou informais; combinando características dos restantes sectores, estas organizações constituem-se como híbridos, podendo assumir características variadas e com maior ou menor proximidade às características das organizações dos restantes setores”<sup>12</sup>.

Por esta razão, acertadamente, Vasco Almeida<sup>13</sup> pontua que tanto os processos que dão origem as organizações do Terceiro Setor como as dinâmicas de funcionamento que as caracterizam (baseado em mecanismos constitucionais e legais distintos), bem como as diferentes formas de se relacionarem com o Estado e com os variados setores da sociedade e também da economia, fazem com que exista uma diversidade de formas de institucionalização do Terceiro Setor no mundo, produzindo uma diversidade de entidades de diferentes matrizes e denominações, tais quais as associações de expressão política e de defesa de causas na Suécia, as organizações de habitação social no Reino Unido, as empresas sociais italianas, as mutualidades francesas e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal.

Acrescento, ainda, às já acima relacionadas as organizações da sociedade civil de interesse público, as organizações sociais e as organizações da sociedade civil no Brasil. Todas que em seus respectivos países conheceram lógicas diferentes na sua gênese, funcionamentos distintos que se materializam, por exemplo, em diferentes formas de se relacionarem com o Estado e com os restantes setores da sociedade e da economia em cada país.

---

10 Genauto Carvalho França Filho, Professor na Escola de Administração da UFBA e Doutor em Sociologia, propôs uma apreciação conceitual desses termos em seu artigo Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais, publicado na *Revista Bahia Análise de Dados*, Salvador, SEI v. 12, p. 10, junho 2002.

11 Evers, Adalbert; Laville, Jean-Louis; *et al.* (2005). “Defining the third in Europe”, in Evers, Adalbert; Jean-Louis (Eds.). *The Third Sector in Europe* (p. 11-42). Reino Unido: Edward Elgar.

12 QUINTÃO, Carlota. O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. Instituto de Sociologia U. Porto. *Is Working Papers*. 2ª série, nº 2. Porto, abril de 2011.

13 ALMEIDA, Vasco. Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo>>, *Revista Crítica de Ciências Sociais* [Online], 95/2011, colocado online no dia 01 dezembro 2012, criado a 19 de abril de 2019, URL: <http://journals.openedition.org/rccs/4397>; DOI: 10.4000/RCCS.4397. p. 94.

## **1.2. Origem e abrangência**

A expressão “Terceiro Setor” foi inicialmente utilizada na década de 1970 por pesquisadores nos Estados Unidos da América e, a partir da década de 1980 passou também a ser usada pelos pesquisadores europeus.<sup>14</sup>

Assim, só recentemente começou-se a reconhecer a importância desse setor no âmbito da sociedade e da economia contemporâneas pela sua capacidade de mobilização de recursos humanos e materiais para o atendimento de importantes demandas sociais que, frequentemente, o Estado não tem condições de atender; pela sua capacidade de geração de empregos (principalmente nas sociedades mais desenvolvidas, onde os investimentos sociais são bem maiores); e pelo aspecto qualitativo, caracterizado pelo idealismo de suas atividades – enquanto participação democrática, exercício de cidadania e responsabilidade social.

De maneira geral, Boaventura de Sousa Santos<sup>15</sup> relaciona esse fenômeno à contraposição que o princípio da comunidade consegue imprimir à hegemonia do princípio do Estado e do princípio do Mercado, até então dominantes. Logo, verifica-se que uma parte desse universo estabelece um importante contraponto ao demarcar um novo ponto de tensão entre a hegemonia, ora do mercado, ora do poder estatal.

Para Marçal Justen Filho<sup>16</sup>:

A sociedade tornou-se muito mais complexa para que as suas necessidades sejam satisfeitas exclusivamente por parte do Estado. A cidadania impõe que os indivíduos e as empresas se organizem e atuem concretamente para minorar os problemas e combater as carências. A dignidade humana e a solidariedade são compromissos da Nação consigo mesma, e não um fardo a ser carregado apenas pelas instituições financeiras governamentais.

É importante explicar que o Terceiro Setor tem uma grande abrangência não só na sua forma de atuação, como com relação às entidades ou organizações sociais que o constituem, não havendo, ainda, no âmbito do ordenamento jurídico brasileiro, uma definição exata em lei do que seja esse setor, de que se compõe e em que áreas atua.

Doutrinadores estrangeiros, com destaque para Lester Salamon e Anheier, afirmam pertencer ao Terceiro Setor as organizações privadas que possuem algum grau de institucionalização organizacional,<sup>17</sup> não têm finalidades lucrativas, são autogovernadas e possuem quase sempre participação voluntária.<sup>18</sup>

---

14 Simone de Castro Coelho, em tese publicada e intitulada de *Terceiro Setor – um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*, agora na 2ª edição, São Paulo, ed. Senac. 2008 afirma, à fl. 58, que, segundo Seibel e Anheier, os americanos seriam Etzioli (1973), Levitt (1973), Nielzon (1975) e a Fiter Commission (1975) e os europeus seriam Douglas (1983), Reese (1987), Reichard (1988) e Ronge (1988).

15 SANTOS, B. de Sousa. A reinvenção solidária e participativa do Estado. Texto apresentado no congresso “A Sociedade e a Reforma do Estado”. São Paulo, março de 1998. Disponível em: <[HTTP://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/134.pdf](http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/134.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2020.

16 JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de direito administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 30.

17 As origens do estudo das entidades que compõe o terceiro setor sob a forma de associativismo, podem ser creditadas ao trabalho do jovem historiador e pensador político francês Alexis de Tocqueville que, em 1831 aos 26 anos, foi enviado pelo governo francês aos Estados Unidos para estudar o sistema prisional norte-americano e escrever a clássica obra “A democracia na América”. Tocqueville, Alexis. *A democracia na América*. 3ª edição. Belo Horizonte: Estática, 1987.

18 SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut (1998), “Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector

E, nesse campo, os países anglo-saxônios dispõem de uma das tradições mais ricas, sendo deles a disseminação comum dos termos *non profit sector*, *independent sector* ou *voluntary sector* para se referir ao que atualmente vem sendo chamado de Terceiro Setor, cuja legislação é o resultado de séculos de experiência social e jurídica, tendo eles já desenvolvido um marco legal do Terceiro Setor, no qual, em linhas gerais, optou-se por distinguir em duas categorias as organizações do referido setor, tendo como parâmetro as suas finalidades.

A primeira categoria é formada pelas organizações de interesse (ou caráter) público – que são aquelas voltadas para a defesa de interesse mais amplos da sociedade<sup>19</sup> ou para o desenvolvimento de uma atividade que traz benefícios para a sociedade como um todo, mesmo que, aparentemente, ela se dedique apenas a beneficiar agrupamentos específicos (como, por exemplo, os aidéticos ou as populações mais carentes).<sup>20</sup>

A segunda é integrada pelas organizações de ajuda mútua ou de autoajuda – que são as organizações ou agrupamentos que se formam para defender interesses coletivos, mas de um círculo restrito, específico, de pessoas, como, por exemplo, uma associação de classe, um clube social ou uma associação de moradores de uma determinada zona da cidade ou de funcionários de uma determinada empresa.

A primeira categoria – que congrega as organizações de interesse público ou de benefício público, por serem reconhecidamente instrumentais para a consecução de uma nova dinâmica participativa, democrática e social; onde as relações são caracterizadas por laços de solidariedade entre os indivíduos, o espírito de voluntariado e a busca do bem comum – é reconhecida como merecedora de incentivos. Por isso, as organizações desfrutam de certos direitos e privilégios especiais, assim como sua contrapartida de deveres e responsabilidades. Um deles é a possibilidade de receberem contribuições, de pessoa física ou jurídica,

---

Cross – Nationally”, *Voluntas*, 9 (3), 213-248. SALAMON, Lester *et al.* (2000), “Social Origins of Civil Society: An Overview”, *Working Papers of The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdfs/cnpwp38.pdf>, acesso em 11.01.2021.

19 No âmbito das organizações de interesse público ou social, importante destacar a presença do Escotismo. Movimento educacional de abrangência mundial, voluntário, sem vínculos políticos partidários que tem por objetivo contribuir para que os jovens assumam o seu próprio desenvolvimento, especialmente de caráter, ajudando-os a realizar suas plenas potencialidades físicas, intelectuais, como cidadãos responsáveis, participantes e úteis em sua comunidade. Tem como princípios o dever para com Deus, dever para com o próximo e dever para consigo mesmo. O Escotismo foi fundado e organizado pelo inglês Robert Stephenson Smyth Baden-Powell no ano de 1907, e hoje constitui a maior instituição de educação não formal de jovens, com mais de 30 milhões de associados em 216 países. No Brasil, onde foi fundado em 14.06.1910, no Rio de Janeiro agrega mais de 140 mil participantes com sedes e grupos em todos os Estados da Federação e no Distrito Federal. O primeiro Grupo Escoteiro em terra portuguesa foi fundado em 1911, em Macau. No ano seguinte, Lisboa também viu o primeiro Grupo de Escoteiro do Continente Português. A Associação dos Escoteiros de Portugal (AEP) foi fundada em 1913 e, atualmente, conta com mais de 13.000 jovens em cerca de 150 grupos de Escoteiros espalhados por todo o continente e regiões autônomas.

A entidade máxima brasileira denomina-se de União dos Escoteiros do Brasil, tendo seu site localizado a <<http://www.escoteiros.org.br>>. Consultado em 20.12.2020. E a entidade máxima portuguesa é a Associação dos Escoteiros de Portugal. [www.escoteiros.pt](http://www.escoteiros.pt). Acesso em 11.01.2021.

20 Aqui se incluem também as organizações assistencialistas ou de caridade no sentido tradicional e todas aquelas denominadas ONGs, que se dedicam à defesa de direitos sociais, difusos e emergentes, buscando resolver as causas e não apenas os sintomas dos males sociais. Calcula-se inclusive que existam 400 mil organizações sem fins lucrativos no Brasil, das quais não chegam a 100 mil o número das que poderiam ser consideradas de interesse público.

dedutíveis no Imposto de Renda.<sup>21</sup>

### **1.3. Situação do Terceiro Setor no Brasil e em Portugal**

O Terceiro Setor tem um caráter estratégico da maior importância no âmbito de qualquer sociedade que se preocupe com o desenvolvimento social e a consolidação de valores democráticos, pluralistas, comprometidos com a solidariedade humana e o sentido de comunidade. No Brasil, apesar da forte presença do Estado, a ineficiência deste abre espaços para muitas outras iniciativas.

Observando a trajetória do Terceiro Setor no Brasil, podemos identificar nitidamente a existência de uma face bem tradicional, marcada pelo assistencialismo à moda antiga e resumido pelo paternalismo e a condescendência da esmola; e uma fase mais moderna, dinâmica, onde os direitos sociais passaram a ser reconhecidos como inerentes ao conceito de cidadania em uma sociedade que se pretende civilizada.<sup>22</sup>

Em termos do direito brasileiro, configuram-se como organizações do Terceiro Setor, ou ONGs – Organizações Não Governamentais<sup>23</sup>, as entidades de interesse social sem fins lucrativos, como as associações e as fundações, que são pessoas jurídicas de direito privado<sup>24</sup>, com autonomia e administração própria, cujo objetivo é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos difusos ou emergentes. Tais organizações e agrupamentos sociais cobrem um amplo espectro de atividades, campos de trabalho ou atuação, seja na defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, assistência à saúde, apoio a populações carentes, educação, cidadania, direitos da mulher, direitos indígenas, direitos do consumidor, direitos das crianças etc.

Todas são entidades de interesse social e apresentam, como característica comuns a todas elas, a ausência de lucro e o atendimento de fins públicos e sociais. Observa-se que não existe, ainda, no âmbito do sistema normativo brasileiro, uma definição jurídica do que será esse Terceiro Setor, ou uma só qualificação de

---

21 A respeito do tema interessante é a consulta a obra escrita por Eduardo Szazi e por este autor que, com o título *Terceiro Setor: melhores práticas regulatórias internacionais*, Brasília: Projecto Editorial, 2011, 165p., apresentou resultado de pesquisa sobre a legislação e as normas de regência de entidades sem fins lucrativos em vinte e nove países, em sistemas de direito consuetudinário (*Common Law* e codificada – *Civil Law*).

22 Há praticamente um consenso entre os autores em, dicotomicamente, classificar as entidades do Terceiro Setor como assistencialistas ou político-mobilizadoras, o primeiro campo mais histórico e conservador e o segundo mais moderno e adequado à contemporaneidade dos fatos sociais. São eles Simone de Castro Coelho ob. cit. p. 108, Andrés A. Thompson. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), 2005. p. 44-45 e Joaquim Falcão ob. cit. pp. 161-168.

23 A terminologia Organizações Não Governamentais (ONG) não entendo a mais adequada e não há no sistema normativo brasileiro definição jurídica para Organizações Não Governamentais.

24 As pessoas jurídicas de direito privado vêm enumeradas no art. 44 da Lei nº 10.406, de 10/1/2002, que instituiu o atual Código Civil. Assim, são pessoas jurídicas de direito privado as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas, os partidos políticos e as Eirelis. BRASIL, Código Civil: Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

entidades jurídicas já existentes para tarefas concernentes àquele<sup>25</sup>.

Com certeza, o Terceiro Setor, como reflexo direto da capacidade de ação, generosidade, solidariedade da própria sociedade civil brasileira, deve ser consolidado. Para tanto, é indispensável que seu marco legal seja reformulado juridicamente, uma vez que, na medida em que ele seja saneado institucionalmente, sua importância ética, social e política será resgatada aos olhos da própria comunidade em que se insere.

Em Portugal, e segundo Almeida, desde os primórdios da nacionalidade, no século XII, existem diversas organizações, que hoje se incluíam no Terceiro Setor, ligadas à Igreja ou, pelo menos, fortemente inspiradas na doutrina das Obras de Misericórdia e nos valores cristãos. As inúmeras organizações que nessa altura surgiram, como albergarias, confrarias e mercearias foram<sup>26</sup>, no século XV, anexadas pelas misericórdias na sequência de uma importante reforma assistencial. Entidades estas que foram-se estendendo por todo o país e desempenham ainda hoje uma importante função no domínio da proteção social.

As misericórdias, ainda de acordo com Almeida, são um dos exemplos da forte colaboração entre Estado e Igreja que tem marcado a história da sociedade portuguesa, em geral, e do Terceiro Setor, em particular. Mesmo em alguns períodos em que existiram relações conflituosas entre Estado e Igreja, como nas tentativas de implantação do liberalismo ou nos primeiros tempos da República, nem por isso o poder religioso deixou de exercer um papel predominante na vida social do país. Em Portugal, assim como noutros países do Sul da Europa, a Igreja assumiu, de fato, um estatuto quase-público (Archambault, 2001)<sup>27</sup>.

De forma geral, o ambiente socioeconómico foi favorável ao crescimento do Terceiro Setor. O número de cooperativas multiplicou-se e surgiram novos ramos. A Constituição de 1976 veio reconhecer a sua importância e, em 1980, foi publicado o Código Cooperativo que transpunha para a lei comum os normativos constitucionais. Assistiu-se, também, a um autêntica explosão do movimento associativo em ramos tão diversos como a melhoria das condições habitacionais e de emprego, as associações de pais, de ensino e de educação especial, de apoio à terceira idade, à primeira infância e à toxicodependência.

---

25 No Brasil, as associações e fundações podem receber qualificação, certificação e titulação como Organizações Sociais (OS), para celebrarem contrato de gestão com o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) para celebrarem termo de parceria com o poder público, a respeito dos Títulos, tanto o de utilidade pública federal como o de utilidade pública do Distrito Federal (como homônimo de todas que existem nos Estados e municípios da federação), que permitem entre outros aspectos, a realização de convênios administrativos. PAES, José Eduardo Sabo Paes. op. cit., pp. 574-709.

26 A partir dos mosteiros nasceram as **Albergarias**, que, em Portugal, se espalharam ao longo do Caminho de Santiago, dando abrigo e proteção a peregrinos, a comerciantes e a viandantes. As **mercearias**, espécie de asilos ou recolhimentos, destinavam-se a acolher mulheres viúvas, pobres e honradas, com mais de cinquenta anos de idade, beneficiárias da solidariedade de um instituidor, que, além de abrigo lhes fornecia vestuário e alimentação. Como forma de compensação, deviam orar pela alma do benfeitor. Entre as instituições que alcançaram um maior destaque na época medieval, tanto em Portugal como na Europa ocidental, estão as **confrarias**, que são responsáveis pela criação de hospitais, asilos e albergarias. Diagnóstico das ONG em Portugal: Estudo sobre Organizações Não Governamentais realizado pela Universidade Católica de Portuguesa, sob orientação de Raquel Campos Franco. Edição Fundação Calouste Gulbenkian, 2015. pp. 71-72.

27 ALMEIDA, Vasco. As instituições particulares de solidariedade social: governação e terceiro sector. – (CES: conhecimentos e instituições). Outubro, 2011. Edições Almedina. p. 20.

É neste contexto que as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), até então designadas por Instituições de Assistência, passaram a conhecer um crescimento sem precedentes. Desde logo, o Estado reconheceu e foi delegando, de forma crescente, o campo da ação social. Integradas no sistema de segurança social, as IPSS, em regime de parceira com o Estado, são responsáveis, hoje em dia, por cerca de 2/3 da ação social. (Almeida, 2011; 87)

No âmbito da atual Constituição Portuguesa, não houve um avanço para institucionalizar-se um conceito de Terceiro Setor, mas é importante registrar que “logo após a instauração da democracia em 1974, multiplicaram-se as iniciativas da sociedade civil, dando origem a um novo conjunto de organizações, como as comissões de trabalhadores ou de moradores, as comissões de melhoramentos e as associações de pais ou de profissionais que, de uma maneira geral, procuravam a melhoria das condições de vida ou a afirmação dos direitos de cidadania”. (Almeida, 2011; 128)

Destaque-se que, recentemente, por meio de Estudo sobre Organizações Não Governamentais realizado pela Universidade Católica Portuguesa, foi produzido um “Diagnóstico das ONG em Portugal”<sup>28</sup>, na qual um dos objetivos centrais deste trabalho é a proposta de um conceito de ONG para Portugal, tendo em conta a realidade destas organizações no país, bem como os conceitos já regulados na legislação portuguesa (ONGA – Lei nº 35/98, de 18 de julho, ONGD – Lei nº 66/98, de 14 de outubro, ONGPD – Decreto-lei nº 106/2013, de 30 de julho) e os que foram adotados pelas organizações estatísticas oficiais a nível internacional (OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos, OES – Organização da Economia Social).

Assim, reunindo diversos elementos, considerou-se como sendo ONG as organizações que satisfazem as seguintes condições de forma cumulativa: Personalidade jurídica de natureza civil e coletiva, privadas, modo de governo autónomo, clientes voluntários, missão principal o desenvolvimento de relações mais solidárias, resultado de suas atividades com natureza de bem público, excedentes reinvestidos no cumprimento das próprias finalidades e os bens integrantes do seu património com regime de “universalidade”, ou seja, de maneira a beneficiar-se a sociedade em geral e não exclusivamente os proprietários, dirigentes ou colaboradores da organização<sup>29</sup>.

### **1.3.1. Instituições Particulares de Assistência Social**

Com relação às Instituições Particulares de Assistência Social (IPSS), houve a preocupação do legislador constituinte de as incluir no campo da proteção social. Assim, a Constituição de 1976 integrou aquele tipo de organização no sistema de Segurança Social, a solidariedade. Veja-se a redação do artigo 63, nº3:

A organização do sistema de segurança social não prejudicará a existência de instituições privadas de solidariedade social não lucrativas que serão permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.

---

28 Diagnóstico das ONG em Portugal. Op. cit., p. 47.

29 Diagnóstico das ONG em Portugal. Op. cit., p. 65.

Destaque-se que o artigo 63 foi objeto de alteração face à sucessivas revisões constitucionais, diante de um conjunto de fatores ligados à própria evolução do papel do Estado e também ao crescente papel que as IPSS vinham ocupando na promoção do bem-estar social (Almeida, 2011; 128). Já na primeira revisão constitucional – 1/82, substituído foi a expressão “Instituições Privadas de Solidariedade Social” por “Instituições Particulares de Solidariedade Social”.

Na revisão de 1989 – 1/89, acrescentou-se ao Setor Cooperativo o termo “social”, passando a ser designado por “Setor Cooperativo Social”, o que abriu espaço para as IPSS, inclusive na redação do item 4, “d”:

4. O sector cooperativo e social compreende especificamente:

a) (...)

b) (...)

c) (...)

d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.

Registra-se que a Lei de Bases da Segurança Social, de 1984, bem como em suas posteriores alterações, até a vigente Lei de Bases de 2007, reconheceu e estruturou a atividade das organizações no sistema econômico e social e no fornecimento de serviços sociais.

O que revela serem as IPSS essenciais na provisão de bens e serviços sociais, vez que 75% das despesas de ação social, em 2008, foram canalizadas para os gastos com acordos de cooperação (Conta da Segurança Social, 2008).

Por outro lado, as sucessivas alterações na Lei de Base deixam transparecer que a estruturação das relações entre Estado e as IPSS se faz segundo o princípio institucional da subsidiariedade<sup>30</sup>. Apesar de só muito recentemente se ter tornado explícito nos textos legais, mais especificamente, na lei de bases da segurança social, o princípio da subsidiariedade parece ter estado sempre presente na estruturação das relações entre Estado e IPSS (Ferreira, 2008), citado por Almeida.

Além do mais, é possível afirmar que ele já estaria subentendido em alguns documentos iniciais do período pós 25 de abril. Porém, só na lei de bases de 2000 se escreve que o exercício da ação social se rege pelo princípio da subsidiariedade (art. 84º, nº4) aparecendo novamente, nos mesmos termos, na revogação de 2002. Já na lei de 2007, ele surge não só a enquadrar o subsistema da ação social, conforme também aparece, pela primeira vez, como um dos princípios gerais do sistema de segurança social, o que ilustra o que há pouco se disse sobre o crescente reconhecimento institucional do papel das IPSS na governação socioeconômica.

Posteriormente, de forma específica, o Estatuto das IPSS define os seus objetivos e a sua natureza, organiza as relações com o Estado e estabelece as regras de criação, extinção e de estruturação interna.

---

30 Vale destacar que o princípio da subsidiariedade busca complementar a atuação das entidades que se relacionam entre si e substitui uma pela outra. PAES, José Eduardo Sabo. GODOY, Arnaldo Sampaio de Moraes. SANTOS, Júlio Edstron S. O Terceiro Setor no Brasil: entre a subsidiariedade e a essencialidade. *REPATS, Brasília, V.6, nº 2, p 01-30 Jul-Dez, 2019.*

O Estatuto de 1979 caracteriza as IPSS como organizações sem finalidade lucrativa, criadas por iniciativa particular e com o objetivo de facultar serviços ou prestações de segurança social. De acordo com o texto constitucional, as IPSS passam a estar integradas no sistema de segurança social, pelo que são “reconhecidas, valorizadas e apoiadas pelo Estado”, estando prevista a sua representação em todos os escalões da estrutura do sistema de segurança social (art. 2º).

São definidas as formas específicas que podem assumir as organizações: associações de solidariedade social, irmandades da misericórdia, cooperativas de solidariedade social, associações de voluntários da ação social, associações de socorros mútuos e fundações de solidariedade social. Estas organizações podem ainda ser agrupadas em uniões ou federações. Todas as organizações registradas nos termos do Estatuto adquirem automaticamente a natureza de pessoas coletivas de utilidade pública, gozando, como tal, de diversas isenções e regalias que a lei estabeleceu, designadamente as de carácter fiscal. (Almeida, 2011; 132-133)

Registre-se que, conforme previsto no Estatuto das IPSS e na Lei de Bases da Segurança Social, a relação entre o Estado e as IPSS é efetivada pelos acordos de cooperação. No início da década de 80, pela primeira vez, foram definidas as normas reguladoras dos acordos de cooperação, sendo depois alteradas através de um conjunto de diplomas.

A finalidade da cooperação consiste na “concessão de prestações sociais e baseia-se no reconhecimento e valorização, por parte do Estado, do contributo das instituições para a realização dos fins de ação social, enquanto expressão organizada da sociedade civil” (D.N. 75/92, Norma II). A cooperação pode assumir duas formas: os acordos de cooperação e os acordos de gestão. Em qualquer dos casos, os acordos são assinados entre a organização prestadora de serviços e os CDSS.<sup>31</sup>

No entanto, o apoio financeiro do Estado às IPSS não se esgota nos acordos de cooperação. Como se referiu, no âmbito dos acordos de cooperação, as participações da segurança social destinam-se a financiar as despesas de funcionamento das organizações.

Porém, a administração pública contribui com um financiamento expressivo para o investimento em equipamentos sociais, seja para sua construção ou remodelação, através de programas específicos e concedendo subsídios para situações muito diversas<sup>32</sup>.

É claro que são modelos de participação do Estado na manutenção, financiamento e sustentabilidade das entidades que, necessariamente, vão sendo objeto de melhorias e aprimoramento no decorrer dos anos. A própria gestão e governança de uma entidade do Terceiro Setor também.

Registre-se, inclusive, que, por meio do estudo sobre Organizações Não Governamentais, no “Diagnóstico das ONG’s em Portugal”, já anteriormente citado, foi realizado inquérito junto à 153 ONG e um dos objetivos foi a obtenção de

---

31 ALMEIDA, Vasco. Op. cit. pp. 138-139.

32 ALMEIDA, Vasco. Op. cit., p. 153.

informações a respeito do “Modo de governação e Práticas de Gestão”. Os estudos de caso constataram, entre outros pontos, que “as organizações referem que a elaboração dum planeamento estratégico confere uma visão de longo prazo que vai para além do mandato dos órgãos sociais e funciona como garante da estabilidade na estratégia da organização”, e que “a eficácia dos órgãos sociais e, em particular, da Direção é apresentada como fundamental para a implementação de práticas de gestão bem sucedidas. Grande parte das organizações alvo de estudo refere como essencial ao sucesso o envolvimento de todos os que participam na vida da instituição, num processo de delegação de competências, de responsabilização e de autonomização de todos os intervenientes”<sup>33</sup>.

## **2. A Gestão no Terceiro Setor e a importância da missão e do planeamento na execução das políticas institucionais**

A administração de instituições integrantes do Terceiro Setor é, em regra, complexa e se mostra um verdadeiro desafio para todos aqueles que dedicam seu tempo e conhecimento em uma tarefa que exige extrema responsabilidade e grande motivação pessoal que é trabalhar em prol de uma causa social.

Sabidamente, a legitimidade das fundações privadas, assim como das associações de interesse social ou organizações da sociedade civil, que dentre outras formam no Brasil o Terceiro Setor, e das IPSS, fundações e cooperativas, dentre outras que formam o Terceiro Setor em Portugal, é calcada na importância do trabalho por elas desenvolvido, o que é estratégico para o Estado que, sabidamente, não consegue executar com presteza e eficiência necessárias, as políticas públicas essenciais.

Neste contexto de governança responsável, assume relevo a administração superior dessas entidades, ou seja, os órgãos de administração. Todas, quer fundacionais ou associativas, devem ter uma gestão profissional de excelência. Ademais, o fato de serem instituições sem fins lucrativos, deve servir de estímulo para seus dirigentes e colaboradores, e aqui insiro, como exemplo, no caso das fundações, os integrantes de seus Conselhos, Curador, Fiscal ou Técnico, que tenham empenho, motivação e interesse para que, de maneira efetiva, contribuam para que a entidade prospere, haja vista que seu superávit será, necessariamente, reinvestido na própria instituição e servirá para cumprir seus fins e sua missão social.

Importante destacar a indispensabilidade de que todos os integrantes da entidade conheçam, não só a missão e os valores, mas, também, a finalidade e as atividades desenvolvidas e sua forma de gestão.

Com relação à gestão, há muito Peter Drucker ensinara, que esta tem como função fundamental tornar os colaboradores capazes de um desempenho conjunto através de objetivos comuns, de valores comuns, da estrutura certa e da formação e desenvolvimento de que precisa para agir e para responder à mudança (Drucker, 2008: 16). Ou nas palavras dele “tornar as pessoas capazes de um desempenho conjunto, tornar os seus pontos fortes eficazes e as suas fraquezas irrelevantes”.

---

33 Diagnóstico das ONG em Portugal. Op.cit., p. 21.

(Drucker, 2008: 22)

E missão, antes de tudo, segundo Ruela e Albuquerque, é considerada condição *sine qua non* para a alta performance das Organizações do Terceiro Setor, pois declara a “razão de ser” das organizações, os seus valores e aspirações, revela uma visão a longo prazo sobre o que a organização quer ser e quem quer servir, define estratégias para alcançar os seus objetivos e foca a organização, os seus membros e a sociedade em geral, sobre os valores e conquistas pretendidas.<sup>34</sup>

Entendo que uma missão tem que ser claramente definida contendo ideias inovadoras e que seja capaz de ajudar os integrantes das entidades a compreender o que é que tem que ser implementado no âmbito de uma organização.

Dentro das dimensões da gestão inseparável está a missão da instituição, missão esta que vai nortear o cumprimento das finalidades ou objetivos da instituição e definir a forma de execução de suas atividades.

Essencial é posteriormente a definição pela instituição sem fins lucrativos de estratégias específicas e necessárias para, em atendimento a sua missão, cumprir com suas finalidades ou objetivos.

Finalidades estas que, no caso brasileiro, no que se refere às associações, por expressa determinação constitucional, garante-se o princípio da autonomia da vontade<sup>35</sup>. Quanto às fundações, a Constituição Federal não limita previamente e a legislação civilista especifica no art. 62 os seus campos de atuação<sup>36</sup>, campos estes que compete aos instituidores optar no momento da instituição da entidade, e que não podem ser posteriormente alterados em sentido contrário ao proposto originariamente.

Neste sentido, responsáveis por gerir e administrar o ente coletivo, integrantes dos Conselhos e da Diretoria Administrativa que, antes de tudo, deve ter integrantes comprometidos, ativos e capazes de gerir as entidades a que pertencem, independente, inclusive, de serem voluntários ou não. Pois o importante é que sejam

---

34 Andreia Filipa Gomes Ruela e Cristina Pinto Albuquerque. *Accountability* no Terceiro Setor em Portugal. Perspectivas, desafios e oportunidades. Imprensa da Universidade de Coimbra. Coimbra University Press, 2016, citando Baker, 2007 e Bryce, 2000; cit, por Jager, 2010; Ligth, 2011; Oghojafor, *et al.*, 2011. pp. 69-70.

35 Aplica-se, por certo, o princípio constitucional expresso, no caso das associações, quando estabelece a Carta Magna ser plena a liberdade de associação para fins lícitos (art. 5.º, XVII), vedando-se a associação que busca a realização de fins políticos de caráter paramilitar (art. 5.º, XVII, *in fine*, c.c., art. 17, § 4.º) e as sociedades de criminosos (*societas criminis* e *societas sceleris*), quando há conluio entre duas ou mais pessoas para a prática de um determinado crime e quando há uma associação para reunir, em quadrilha, malfeitores para a prática de crimes. (Vide: PAES, José Eduardo Sabo. *Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários*. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021)

36 Lei nº 10.406/2002, art. 62: Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. Parágrafo único. A fundação somente poderá constituir-se para fins de: I – assistência social; II – cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; III – educação; IV – saúde; V – segurança alimentar e nutricional; VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; VII – pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; VIII – promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos; IX – atividades religiosas.

profissionais que, mesmo que não remunerados, tenham a certeza que a atuação em uma organização do Terceiro Setor lhes proporcionará uma realização pessoal com um significado muito especial.

Interessante, neste aspecto, são os resultados apresentados, a título de “Recomendações”, oriundas de trabalho feito como o “Diagnóstico das ONG em Portugal”, quando entendeu-se, acertadamente, que “é fundamental promover formação, adequada ao setor, sobre práticas e instrumentos de gestão estratégica e operacional que possam ser utilizados pelas organizações. Além da importância da compreensão dos princípios de uma gestão estratégica orientada para uma visão e uma missão, nos quais deverá assentar o planeamento estratégico, é sobretudo importante praticar nas ONG uma postura estratégica de constante perscrutação do ambiente, e conseqüente aproveitamento das oportunidades e defesa contra as ameaças, numa procura contínua da melhoria dos pontos fortes e superação dos pontos fracos das organizações. Esta área de formação é tão relevante para os corpos diretivos como para as direções executivas ou operacionais”<sup>37</sup>.

A reputação e a credibilidade de uma instituição do Terceiro Setor são fundamentais, e o que se constrói tanto interna como externamente, dia-a-dia, na atuação e relacionamento de seus dirigentes e colaboradores e na interface com seus mantenedores, com a sociedade civil, com seus beneficiários e com o próprio poder público, sempre de conformidade com a missão e as finalidades da organização constantes do Estatuto.

Estatuto que é a norma fundamental e norteadora da organização e do funcionamento de uma entidade do Terceiro Setor e onde seus preceitos devem apresentar a rigidez e a flexibilidade necessária para resguardar a instituição, seus fins e patrimônio da ação do tempo e da vontade de seus órgãos de administração.

Este - o estatuto - é o que efetivamente norteia o bom funcionamento da entidade, a regularidade de sua gestão e a transparência de seus resultados. Há, por certo, e já os destaco, instrumentos e normativos próprios às entidades do Terceiro Setor, que, em seu conjunto, devem ser conhecidos e obedecidos: como além do estatuto já referido, o regimento, os regulamentos de compras, o sistema de contabilidade, a prestação de contas, a auditoria, entre outros.

A gestão da organização de forma autônoma e sustentável é fundamental. Cada integrante de uma fundação ou associação ou IPSS é responsável, e cada órgão é importante, detendo poderes e responsabilidades.

Até porque os recursos de uma entidade do Terceiro Setor – sejam eles sob a forma de dinheiro, voluntários, ou tempo – são limitados, não importa quão grande ou pequena seja a organização, e o processo de administração de uma organização sem fins lucrativos pela sua importância podem compreender as seguintes etapas básicas: planejamento estratégico, planejamento orçamentário (ou planejamento tático) e respectiva execução e controle.<sup>38</sup>

---

37 Diagnóstico das ONG em Portugal. Op. cit., p. 39.

38 PAES, José Eduardo Sabo. Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021. pp. 461 a 466.

Neste diapasão, instrumentos de gestão relativos às funções gerenciais de planejamento, organização, execução e controle são essenciais para uma gestão moderna que necessita otimizar os recursos disponíveis e atender às expectativas da sociedade.

O planejamento estratégico é uma maneira de usar todos os seus recursos da forma mais eficiente e eficaz,<sup>39</sup> e levará sempre em consideração a missão da entidade. A missão, pensada, discutida e elaborada pelo conjunto de integrantes da entidade, consubstancia-se, como já foi dito, nos objetivos ou finalidades estatutárias da organização e deverá servir de orientação e razão da existência da entidade.

Nesse sentido, aponta Ruela e Albuquerque, “o planejamento e a gestão estratégica são essenciais em qualquer organização, particularmente nas Organizações do Terceiro Setor que operam em contextos de mudança constante e com impactes incertos. Facto que cria a necessidade de compreender tais mudanças e suas implicações para o benefício da concretização da missão das Organizações do Terceiro Setor. No setor privado lucrativo, o planejamento estratégico centra-se principalmente na geração de lucros; no Terceiro Setor, é utilizado para (re)formular a missão e os objetivos das organizações, bem como as estratégias para alcançá-los de forma mais eficaz e eficiente (Anheier, 2005). Como Poister e Streib (1999, cit. Por Bryson, 2004, p. 31) referem “o principal objetivo da gestão estratégica é desenvolver um compromisso contínuo com a missão e visãoda organização, fomentar uma cultura que identifica e apoia a missão e visão, e manter o foco sobre a agenda estratégica da organização em todos seus processos de decisão e atividades”.<sup>40</sup>

O planejamento orçamentário, por sua vez, é instrumento fundamental para que a entidade atinja os objetivos definidos no planejamento estratégico, justamente para melhor gerir os limitados recursos à disposição dos administradores.

A execução do planejamento orçamentário deve ser registrada e controlada por meio de um sistema contábil compatível com a natureza da organização.

E deve ser também sujeita a um processo de integral avaliação<sup>41</sup>, a fim de que sejam indicados os resultados e ou retornos alcançados pelas atividades e projetos da entidade no campo social.

Necessária também se faz a realização de um planejamento legal. Essaforma de planejamento, segundo apresentação de Biasioli, deve ter seu início antes mesmo da constituição jurídica da entidade para, por meio de pesquisa, perquirir-se sobre quais serão as prováveis fontes que darão sustentabilidade ao novo ente. Após identificar e definir as fontes de manutenção ou sobrevivência da entidade sem seus recursos privados (captação de recursos), benefício fiscal, recursos públicos (títulos, certificados e qualificações) e produção e venda de bens e serviços para atendimento de suas finalidades é que se dará efetivamente início à

---

39 VALLIANOS, Carole W. A administração das entidades sem fins lucrativos: um estudo de caso. *Revista Eletrônica da USAID*, v. 3, n. 1, jan. 1998.

40 Andreia Filipa Gomes Ruela e Cristina Pinto Albuquerque. Op. cit., p. 75.

41 PAES, José Eduardo Sabo. Op. cit., pp. 466-467.

constituição da entidade.<sup>42</sup>

Biasioli também observa a importância de realizar o planejamento legal tributário das entidades sociais, principalmente sob a ótica de reduzir a carga tributária, avaliando-se tanto o ambiente interno da entidade (suas limitações e qualidades) como o ambiente externo (legislação tributária aplicável), inclusive para avaliação do “custo do *status* filantrópico”.<sup>43</sup>

### **3. Melhores práticas de Governança: Princípios, políticas de valores e programas de *compliance* e de integridade**

Para falarmos sobre Políticas de Governança é preciso abordar o contexto onde elas estão inseridas e sua importância para manter as instituições íntegras e respeitadas interna e externamente.

Ademais, Governança Corporativa é o conjunto de processos, costumes e leis que norteiam a forma como uma organização é administrada. Boas práticas de governança tendem a estabelecer um ambiente de confiança entre os *stakeholders*<sup>44</sup> em seus relacionamentos negociais, zelando por um capital que não tem preço: a reputação institucional.

Destaque-se que principalmente no Terceiro Setor, reputação institucional é sinônimo de credibilidade, pois facilita a obtenção de “licença social” para a instituição atuar, atrai investidores comprometidos com negócios sustentáveis e permite o despertar de um propósito institucional que se reflete em seu corpopcional. Ou seja, adotar práticas de governança corporativa é muito mais do que uma opção ou modismo, é uma necessidade atual, no cenário mundial de demandas socioambientais inadiáveis e riscos crescentes.

Na busca pela adoção de melhores práticas de Governança para as entidades do Terceiro Setor, o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas)<sup>45</sup> e o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)<sup>46</sup> tiveram a iniciativa de

---

42 Marcos Biasioli é advogado e consultor jurídico de entidades filantrópicas. Mestre pela PUC/SP escreveu na *Revista Filantropia*, ano II, n. 4, p. 14-15, jan./fev. 2003, o artigo: Planejamento legal da atividade social filantrópica para 2003.

43 Marcos Biasioli com a colaboração de Ricardo Cúria, Talita Falcão, Planejamento legal tributário das entidades sociais, *Revista Filantropia*, n. 46, p. 30 e 31, maio-jun. 2010.

44 *Stakeholders* ou partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da organização. São eles, além dos associados ou empregados, mantenedores, clientes, fornecedores, credores, governo e comunidade.

45 O GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), iniciado oficialmente em maio de 1995, tem como missão aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do Bem Comum. As instituições que o integram destinam para finalidades públicas e sociais e para ações nas áreas de educação, desenvolvimento comunitário, saúde, esporte, cultura e artes, assistência social, formação para o trabalho, meio ambiente, comunicação, defesa de direitos e geração de trabalho e renda, um volume de recursos por volta de US\$ 2,9 bilhões anuais. Site: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

46 O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), fundado, em 27.11.1995, como sociedade civil sem fins lucrativos, com a finalidade de desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas de governança corporativa no Brasil, a fim de contribuir para o melhor desempenho da organização e, conseqüentemente, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente, lançou, em maio de 1999, Código de melhores práticas de Governança Corporativa, hoje já na sua 5.ª edição. Lançou em 2009, com participação deste autor, o Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais. No Portal <[www.ibgc.br](http://www.ibgc.br)>, está disponível o *download* deste Guia e do Guia de Melhorias Práticas para Cooperativas e de Melhores Práticas para Institutos Fundações e Empresas.

apresentar, em 2009, o primeiro Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais, como instrumento fundamental para consolidar as lições aprendidas no que diz respeito a boa administração destas organizações, contribuindo para sua respeitabilidade e longevidade.

Importante salientar que a autorregulação das organizações da sociedade civil se apresenta como instrumento democrático poderoso e capaz de contrabalançar os princípios constitucionais de liberdade de associação e de iniciativa com o necessário acompanhamento público de atividades de pessoas e entidades, notadamente quando financiadas por recursos governamentais.<sup>47</sup>

Ademais, os princípios básicos da governança pode ser identificado em 4 (quatro) tópicos: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade.

### Transparência

Mais que a obrigação de informar, consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da organização com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, completando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

### Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

### Prestação de Contas (*accountability*)

Os agentes de Governança – associados, conselheiros, executivos, conselheiros fiscais e auditores - devem prestar 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.

### Responsabilidade Corporativa

Todos que integram a governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos programas, projetos e operações sempre 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.

---

47 GRAZZIOLI, Airton. PAES, José Eduardo Sabo. Compliance no Terceiro Setor. Controle e Integridade nas Organizações da Sociedade Civil. São Paulo: Editora Elevação, 2018, v. 1. p. 19.

Ademais, de acordo com o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa<sup>48</sup>, anteriormente citado, “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 e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum”.

### **3.1. Dimensões da Governança: *compliance*, *accountability* e Políticas Institucionais**

Em sintonia com as boas práticas de governança, o conceito de *Compliance* também evoluiu nos últimos anos. O termo de origem inglesa, comumente traduzido como o dever de estar em conformidade com atos, normas e leis, amplia seu escopo de significado incorporando mecanismos específicos de prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei nº 12.846/2013 (BRASIL, 2015b).

Destaque-se, de início, que para implementar a cultura de *Compliance* dentro de uma organização é necessário entender que a iniciativa precisa estar baseada no apoio inequívoco da Alta Administração, sendo imprescindível discutir, implementar e reforçar comportamentos que impactam a cultura organizacional da entidade e de suas lideranças.<sup>49</sup>

Peter Drucker apresenta cultura como “*uma expressão muito comum no contexto empresarial que explora o lado humano de uma organização, contempla práticas, símbolos, valores, comportamentos, hábitos, políticas, crenças, rituais e normas adotadas, interage como um todo, e que tem como principal finalidade orientar àqueles que a integram como se fosse uma diretriz especial ou preceito, capaz de direcionar o comportamento das pessoas e suas atividades*”.<sup>50</sup>

Uma cultura ética e lideranças íntegras são o fator de sucesso para alcance de bons resultados em longo prazo e estão ligadas diretamente à adoção de práticas de Governança, visando à sustentabilidade organizacional. Neste contexto torna-se imprescindível escolher líderes que sejam capazes de inspirar e serem inspirados, que estejam abertos a ideias inovadoras e ao diálogo.

A evolução e a rápida transformação do ambiente de negócios, marcadas por crises, ameaças cibernéticas, grandes escândalos decorrentes de fraude e corrupção, bem como inovações disruptivas, vêm forçando as organizações a ampliarem o foco em governança e em *compliance*.

Legislações, regulamentações e fiscalizações, sobretudo de alcance extraterritorial, estão cada vez mais rígidas, resultando em pesadas sanções de

---

48 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. p. 20.

49 KPMG – Pesquisa Maturidade do *Compliance* no Brasil, 4ª edição, 2019.

50 Drucker, Peter F. O essencial de Drucker. Uma seleção das melhores teorias do pai da Gestão. Conjuntura Actual Editora, Lda. Coimbra – Portugal, junho 2008. Reimpressão: março/2020.

ordem financeira e econômica, tanto para pessoas jurídicas quanto para pessoas físicas. Acordos internacionais reforçaram a cooperação entre autoridades de diferentes países no combate à corrupção, fraudes e outros atos ilícitos nos setores público e privado.

Boa governança tem como uma de suas dimensões fundamentais a *accountability*. Paulo Nogueira da Costa, inclusive, expôs a respeito das dimensões do princípio da *accountability* no campo da gestão, salientando ser ela fundamental no quadro de combate à corrupção e na promoção da transparência da vida pública<sup>51</sup>, até porque prestação de contas é essencial para qualquer organização pública ou privada.

Seguindo o arcabouço inicial de implementação de uma estrutura de governança aderente às orientações do IBGC, as organizações devem implementar políticas institucionais que delimitam o exercício do poder decisório dos executivos, sem tolher sua capacidade de planejamento e execução.

De acordo com o referido Guia, chamamos de políticas institucionais os valores escritos de uma instituição e suas perspectivas, e podemos dividi-las em cinco categorias: Políticas de fins, que prescrevem missão e prioridades: quais benefícios devem ocorrer e para quais pessoas (público – alvo); Políticas de conformidade, que fixam os limites éticos aceitáveis e cuidados necessários na ação da equipe executiva e técnica, práticas e circunstâncias alinhadas com o Código de Conduta; Políticas de sistema de governança, esclarecendo o próprio trabalho do Conselho Curador e suas regras; Políticas de relação, descrevendo a interface entre o Conselho Curador e o principal executivo; Políticas de comunicação, elegendo quem será responsável prioritariamente.

Políticas, normas e procedimentos devem ser coordenados entre si e ser de fácil compreensão e aplicação na rotina de trabalho da organização. As políticas devem especificar, por exemplo, seus objetivos, procedimentos, público-alvo, periodicidade, unidades responsáveis e formas de monitoramento.

### **3.2. Compliance e Integridade**

A promoção de boas práticas de governança requer o desenvolvimento de um Programa de *Compliance*. E *compliance* é, antes de tudo, “estar de acordo”, ou seja, significa desenvolver cada aspecto das respectivas atividades em consonância com as mais diversos regulamentos a que se submete uma entidade do Terceiro Setor.

O *compliance* é o cumprimento das regras, que podem ser jurídicas, técnicas ou internas. A conformidade das regras é o pano de fundo para a aplicação do *compliance*. Mas o conceito é muito mais amplo, pois abarca também os controles internos das organizações. A partir da constatação de inconformidades sobre os processos internos, a organização pode antecipar e corrigir falhas, sejam elas propositais ou não, a fim de sobrelevar a confiança através da ética e idoneidade de cada colaborador que a representa. Efetivamente, para efeito técnico, a referência

---

<sup>51</sup> COSTA, Paulo Nogueira da. O Tribunal de Contas e a Boa Governança. 2ª edição. Petrony Editora, junho de 2017. pp. 240-242.

às regras e legislação dentro de uma Organização dá-se o nome de *compliance*, enquanto os processos aliados aos executantes é o que é denominado “controle interno” (ASSI, 2017. p. 38)

O *compliance*, em sentido amplo, engloba, portanto, tanto a conformidade quanto o controle interno. No sentido estrito, no entanto, há diferença, pois, a conformidade deve ser direcionada à normatização e cumprimento dos processos da Organização, através de emissão de normas, políticas e regulamentos internos; pesquisas diárias de legislação aplicável às atividades da organização; testes de aderências dos normativos internos às atividades executadas; monitoramento nos princípios éticos e normas de conduta.

Já o Programa de Integridade, de acordo com a legislação brasileira, consiste no agrupamento de mecanismos e procedimentos de controles internos e *compliance*, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades. Esse programa foi estabelecido pelo artigo 41 do Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que traz o conceito formal do tema:

Programa de Integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no 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 objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (BRASIL, 2015)

Ou seja, os mecanismos descritos pelo Programa de Integridade coadunam com as atividades exercidas pelas áreas de controle interno, comumente conhecido como *compliance*, auditoria e ouvidoria. A Controladoria Geral da União – CGU, órgão brasileiro responsável pela defesa do patrimônio público, transparência e combate à corrupção, em setembro de 2015, documentou formalmente denominado “Programa de Integridade – diretrizes para empresas privadas” que serve de subsídio na construção dos referidos programas para as empresas e também para as entidades do Terceiro Setor.

### **3.2.1. Controles Internos**

Controles Internos devem ser compreendidos como um processo desenvolvido no âmbito das instituições e conduzido por órgão de administração para proporcionar segurança na realização de seus objetivos, de maneira correta, tempestiva e com a mínima utilização de recursos. Ademais, um sistema de controles internos é um mecanismo essencial para manutenção de um programa de integridade.

De acordo com o COSO, principal referência sobre o tema, controles internos são “processos desenhados pelo conselho de administração, diretoria e outras lideranças, a fim de proporcionar segurança razoável em relação ao alcance dos objetivos operacionais, desenhados a fim de proporcionar segurança razoável em

relação ao alcance dos objetivos operacionais, de reporte e de *compliance* da empresa.”<sup>52</sup>

Para Silveira<sup>53</sup>, os objetivos operacionais dizem respeito à efetividade e à eficiência das operações da companhia incluindo suas metas financeiras e operacionais, bem como a proteção de ativos contra perdas. Os objetivos de reporte se referem aos relatórios financeiros e não financeiros publicados pela empresa para seus públicos externos, os quais devem ser confiáveis, tempestivos e transparentes. Os objetivos de *compliance*, por sua vez, são aqueles que se referem à aderência da organização às leis e regulamentações a ela aplicáveis.

A segurança razoável, ao invés da segurança absoluta, se justifica porque as atividades de controle não devem causar entraves ao desenvolvimento dos processos, devendo ter seus custos equilibrados em razão de seus benefícios.

Ressalte-se que, em 1992, o COSO publicou a obra Controle Interno - Estrutura Integrada, reconhecida como uma estrutura modelo para desenvolvimento, implementação e condução do controle interno nas empresas. Desde então, os ambientes corporativos passaram por transformações significativas, tornando-se mais complexos, globais e tecnológicos. Além disso, o público externo tornou-se mais participativo, exigindo maior transparência por parte da governança das organizações.

Considerando estas constantes mudanças, em 2013 foi publicada a Estrutura COSO-ICIF (*Internal Control - Integrated Framework*) para auxiliar a administração, a governança e as demais estruturas a interagirem nas funções de controle interno, sem se prenderem excessivamente a dogmas. O COSO-ICIF estabelece os requisitos de um Sistema de Controle Interno eficaz para que proporcione segurança razoável na realização dos objetivos da entidade, reduzindo a um nível aceitável o risco de não atingi-los.

Já em 2017, foi lançada a obra Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada ou COSO-ERM (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*), que ampliou o alcance dos Controles Internos oferecendo um maior enfoque no gerenciamento dos riscos corporativos. A obra não substituiu a estrutura anterior, mas pode ser utilizada, tanto para atender às necessidades de controle interno, quanto para adotar um processo completo de gerenciamento de riscos.

Conforme recomendação do próprio COSO, as melhores práticas de controles internos e contábeis existentes devem ser fonte de evidenciação para: estabelecer uma única definição de controles internos que atendessem as necessidades de diferentes interessados. Fornecer um padrão com o qual empresas e outras entidades pudessem avaliar seus sistemas de controles e determinar como poderiam aperfeiçoá-los.

---

52 O COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) é uma organização privada e sem fins lucrativos, criada nos EUA, com o objetivo de prevenir e evitar fraudes nas empresas. O Comitê é dedicado à melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, da efetividade dos controles internos e das melhores práticas de governança corporativa.

53 SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo – Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 166.

Marcos Assi salienta, ao fim, que, de acordo com o COSO, os três principais objetivos de um sistema de controle interno são assegurar: operações eficientes e eficazes; relatórios financeiros corretos; conformidade com as leis e regulamentos<sup>54</sup>.

### **3.2.2. Gestão de Riscos**

O termo risco deriva da palavra em latim *risicu* ou *riscu*, que significa “ousar”. O risco é inerente a vida. Todos estão sujeitos a riscos o tempo inteiro, pois a única certeza que existe na vida é a morte. Essa lógica também se aplica aos negócios. O que resta aos gestores é gerenciar os riscos e definir o quanto está disposto a arriscar. É o que se define como “apetite a risco”. O conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, no que diz respeito às perdas e ganhos de qualquer atividade: quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos, ou seja, a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo são determinantes para a tomada de decisão. Tolerância a risco, oportuno dizer, é o nível de variação aceitável quanto à realização de um determinado objetivo. Uma operação dentro dos parâmetros de tolerâncias a riscos possibilita à administração a garantia de que a organização permanecerá dentro do seu apetite a riscos, o que por sua vez, possibilita um grau mais elevado de confiança para que seus objetivos possam ser atingidos (COSO, 2007. p. 43).

Quando tratamos da gestão de riscos<sup>55</sup>, avaliamos a possibilidade de acontecimentos incertos, fortuitos e danosos, associados às leis de probabilidade e possibilidade, ou seja, o risco deve ser algo possível de acontecer. Assim como no risco operacional, a lógica do gerenciamento de risco se estende para as diversas naturezas de riscos atrelados às atividades da organização, em âmbito interno (diferencial tecnológico, controles, capacitação, conduta) ou externo (concorrência, economia, reputação).

O principal objetivo de um sistema eficiente de gestão de riscos não é eliminá-los, mas reduzi-los a níveis aceitáveis, de forma a se alinhar ao plano estratégico da organização a ponto de otimizar os riscos assumidos e os retornos esperados nos negócios e gerenciá-los simultaneamente. Os riscos, no ambiente corporativo, têm natureza diversa: são dinâmicos, fluidos e interdependentes. Eles afetam concomitantemente e em diferentes proporções os negócios, os recursos, os processos, as pessoas e os sistemas das organizações. A implementação de um sistema integrado de gestão de riscos permite que a alta administração de uma instituição tome decisões em níveis aceitáveis de riscos ou exija que determinados riscos sejam eliminados ou reduzidos até limites aceitáveis (RAMOS, 2018).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC entende que as atividades envolvidas no Gerenciamento de Riscos Corporativos devem contribuir para a continuidade da organização, atendendo aos seus objetivos estratégicos. Para que o conselho de administração possa identificar, priorizar e garantir a gestão eficaz da exposição aos riscos a que o negócio está exposto, ele deve apresentar

---

54 ASSI, Marcos. Gestão de riscos com controles internos. Ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. Editora Saint Paul. p. 77.

55 SILVA, Kellen Emídio da. O Gerenciamento de Riscos Corporativos – GRC no Terceiro Setor. Universidade Católica de Brasília – UCB, 2019.

uma atitude proativa, com conhecimento efetivo dos conceitos e ferramentas do gerenciamento de riscos corporativos (IBGC, 2013. p. 10). A adoção do Gerenciamento de Riscos Corporativos pelas organizações é um instrumento de melhoria no desempenho de percepção de oportunidades de ganho e redução na probabilidade / impacto de perdas, fazendo com que as organizações atuem além da conformidade regulatória.

A compreensão da importância de uma gestão de riscos dentro do conceito de Governança Corporativa é essencial para que aplique tais conceitos no âmbito das entidades do Terceiro Setor. O primeiro passo é assimilar que a premissa básica que uma gestão de riscos eficiente é gerar valor ao negócio. E definir quais riscos devem ser priorizados na instituição filantrópica: em essência a atividade fim (educação, saúde ou assistência social) e a própria filantropia, reputação da instituição e saúde financeira são os riscos basilares para serem tratados.

#### **4. Fundação Banco do Brasil: adoção de políticas institucionais com ênfase na integridade e no cumprimento de sua missão institucional<sup>56</sup>**

##### **4.1 Políticas Institucionais na Fundação Banco do Brasil**

A Fundação Banco do Brasil, típica fundação empresarial<sup>57</sup>, instituída e mantida por uma das maiores empresas do sistema financeiro do país, o Banco do Brasil, tem clara a necessidade do contínuo e permanente aprimoramento de sua gestão.

---

56 Em cumprimento ao projeto de investigação apresentado e aceito no Programa de Pós-Doutoramento em Democracia e Direitos Humanos do Centro de Estudos Interdisciplinares, *Ius Gentium Coninbrigae*, Coimbra-Portugal, sob a orientação do Professor Doutor Paulo Nogueira da Costa, na qual foi proposta a realização de um estudo de caso a respeito da implementação do Programa de Integridade da Fundação Banco do Brasil, entidade do Terceiro Setor. Foram realizados, no transcurso do ano de 2020, 6 (seis) encontros temáticos, essenciais ao desenvolvimento deste capítulo. E que o autor muito agradece a cada um dos expositores e a cada um dos participantes. Listo a seguir os encontros temáticos e seus expositores, todos integrantes da Fundação Banco do Brasil:

1º Encontro: Evolução Histórica e Políticas Institucionais. Apresentado pela assessora Mirella Sanches, com a colaboração do Gestor Alirio Pereira Filho;

2º Encontro: Controles Internos: Apresentado pela assessora Elisa Pimenta, com a participação na reunião, como ouvintes, dos funcionários Mirella Sanches, Alirio Pereira Filho e Cláudia Rosane.

3º Encontro: Gestão de Riscos: Apresentado pelos assessores Marlise Fonseca e Eliseu Antonio. E participou como ouvintes: Alirio Pereira, Mirella Sanches e Cláudia Rosane.

4º Encontro: Código de Ética, Comitê de Conduta e Canal de Denúncias: Apresentado pela Gerente Patricia Lustosa, com assessoria do Rodrigo Vasconcelos Cruz, e participação como ouvinte das funcionárias Mirella Sanches, Simone Otawa, e Christiane Fontana.

5º Encontro: Obtenção da marca Empresa Pró Ética junto a CGU: Apresentado pelas assessoras Simone Otawa e Christiane Fontana. Com a participação da funcionária Mirella Sanches.

6º Encontro: Cultura Organizacional: Apresentado pela Gerente Patricia Lustosa, o assessor Rodrigo Vasconcelos e pelo Diretor Roberto Benkenstein, e participação como ouvintes os funcionários Alirio Pereira Filho e Mirella Sanches.

57 Na obra *Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários*, José Eduardo Sabo Paes apresenta uma classificação das Fundações em Fundações Públicas e Fundações Privadas. Nestas, estão elencadas as Fundações instituídas por empresas, instituídas por Partidos Políticos, de Apoio às Instituições de Ensino Superior, de Previdência Privada ou Complementar e as Fundações Comunitárias. (PAES, 2021, pp. 228-297)

A atuação da Fundação Banco do Brasil (FBB) está ancorada no seu Estatuto, Regimento Interno, Políticas Institucionais, Código de Ética e Normas de Conduta e Programa de Integridade.

- Estatuto - É o documento onde estão definidas as finalidades da FBB, a estrutura organizacional, as competências dos órgãos e dos respectivos integrantes e os meios de que poderão valer os administradores para atingir os objetivos da organização.
- Regimento Interno - Contém as normas específicas que complementam e clarificam as normas gerais contidas no Estatuto.
- Código de Ética e Normas de Conduta - Reúnem orientações norteadoras dos relacionamentos com os *stakeholders* e definem comportamentos esperados dos colaboradores da Fundação BB.
- Programa de Integridade - Conjunto de mecanismos relacionados à gestão da integridade, que visa garantir a disseminação e promoção de medidas e boas práticas de gestão, para manutenção de um ambiente comprometido com a ética e a transparência.

Como cediço, o cumprimento de leis e de normas, sejam externas ou internas, é da responsabilidade dos órgãos de administração e fiscalização, dos gestores e dos funcionários em todas as instâncias da organização.

As decisões da FBB, em todos os níveis, são tomadas de forma colegiada, com o propósito de envolver todos os gestores na definição de estratégias e operações. A sua governança é composta dos seguintes órgãos: Conselho Curador, Diretoria-Executiva e Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva utiliza comitês internos que garantem agilidade, qualidade e segurança à tomada de decisão.

Entretanto, a simples transposição das melhores práticas de governança empresarial não se configura como o modelo ideal a ser adotado, tendo em vista que as ações e a estratégia da organização, que é do Terceiro Setor, são voltadas para o interesse público.

Atualmente a FBB conta com instrumentos que reforçam a relevância da adoção das melhores práticas e princípios de governança, com vistas a: otimizar seu valor; facilitar seu desempenho; atrair / captar recursos; contribuir para sua longevidade; e perseguir o equilíbrio entre os interesses de todas as partes que se relacionam com a organização, incluindo participantes de programas e projetos sociais, instituidor e interesse público.

Assim, desde 2015, a FBB estabelece políticas institucionais, que orientam o seu comportamento e servem de base para as tomadas de decisão em qualquer nível da instituição. Essas políticas são revisadas, anualmente, concomitantes à revisão do Plano Estratégico. São elas:

- Política de Sustentabilidade - Visa garantir a perenidade da Instituição e orientar seu comportamento em relação à responsabilidade socioambiental e financeira e à busca pelo atingimento dos ODS<sup>58</sup>. Aborda temas como

---

58 ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são uma agenda de desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos, a Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esse é um esforço conjunto, de países, empresas, instituições e sociedade civil. Nesta agenda, buscam assegurar os

governança, transparência, prestação de contas e relações com os diversos públicos de interesse (*stakeholders*), possuindo, assim, um caráter de política geral.<sup>59</sup>

- Política de Segurança da Informação - Orienta na gestão da segurança da informação, demonstrando o compromisso com a proteção das informações e demais ativos.
- Política de Continuidade de Negócios - Objetiva mitigar potenciais ameaças, garantindo proteção aos funcionários, manutenção das atividades da entidade e evitar possíveis perdas financeiras e danos à imagem da instituição.
- Política de Riscos - Estabelece princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados no processo de gestão, de forma a possibilitar a identificação, avaliação, controle e mitigação dos riscos que afetem a sustentabilidade da fundação. Abrange o risco operacional, o risco de estratégia e o risco de reputação.
- Política de Parcerias Estratégicas e Mobilização de Recursos – Estabelece orientações, diretrizes e limitações com relação às parcerias e à utilização de recursos, considerando a missão da fundação e as necessidades específicas e os aspectos legais e regulamentares a que estão sujeitas, no intuito de promover, apoiar, incentivar e patrocinar ações, alinhadas com o Estatuto, o Regimento Interno e o Plano Estratégico Plurianual.
- Política de Controles Internos e Conformidade - Estabelece princípios e diretrizes a serem observados para assegurar o efetivo gerenciamento do risco de conformidade e o fortalecimento do sistema de controles internos, de acordo com a complexidade de seus processos, dissemina a cultura de controles, bem como enfatiza que a responsabilidade das atividades de controles internos e de conformidade na FBB são atribuições de todos os funcionários, em seus diversos níveis hierárquicos, principalmente com o envolvimento da alta administração no processo e na gestão de riscos e controle.
- Política de Investimentos - Sistematiza a administração dos recursos financeiros geridos pela FBB no intuito de aumentar os níveis de controle e segurança do gerenciamento financeiro das aplicações, otimiza os resultados dos investimentos, o cumprimento de obrigações assumidas e a manutenção do Fundo Patrimonial.
- Política de Patrocínios - A Fundação BB define Patrocínio “como ação de comunicação que se realiza por meio da aquisição do direito de associação da marca e/ou de produtos e serviços do patrocinador a projeto de iniciativa de terceiro, mediante a celebração de contrato de patrocínio.”. A Política

---

direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, agir contra as mudanças climáticas, bem como enfrentar outros dos maiores desafios de nossos tempos. O setor privado tem um papel essencial nesse processo como grande detentor do poder econômico, propulsor de inovações e tecnologias influenciador e engajador dos mais diversos públicos – governos, fornecedores, colaboradores e consumidores. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/>. Acesso em 09.01.2021.

59 Dentre as Diretrizes da Política de Sustentabilidade: as boas práticas de Governança; Promoção do desenvolvimento Sustentável; Uso racional de recurso; Compromisso com a ética e a transparência; Respeito aos direitos humanos; Valor para as partes interessadas; Diálogo e engajamento; Qualidade de vida, condições de trabalho e de bem estar dos (as) colaboradores (as); Gestão da sustentabilidade; e Gestão de Riscos. Disponível em: <https://fbb.org.br/pt-br/programa-integridade>. Consultado em 09.01.2021.

define o direcionamento da FBB considerando as necessidades específicas e os aspectos legais e regulamentares a que está sujeita, alinhada ao Plano Estratégico Plurianual, visando uma maior segurança no processo de concessão e uma maior visibilidade às ações patrocinadas.

#### **4.2. Controles Internos na Fundação Banco do Brasil**

Desde 2005, com base na estrutura do COSO<sup>60</sup>, a FBB implementa um Plano Anual de Controle - PAC, importante documento norteador que define o escopo de atuação das atividades de controle interno para o ano e que tem como objetivo validar e aprimorar o Sistema de Controles Internos da FBB.

A partir de 2018, com o amadurecimento do processo de Gestão de Riscos na FBB, foram definidos como modelo de estrutura os direcionadores COSO-ICIF (Controles Internos) e COSO-ERM (Riscos), de forma complementar. Assim, para definição do escopo do Plano Anual de Controle - PAC tornam-se relevantes também os eventos descritos na Matriz de Riscos, além da maturidade dos processos, da existência de recomendações e das diretrizes do Plano Estratégico da FBB, critérios já utilizados. Considera-se ainda a perspectiva da Diretoria Executiva na composição do ciclo de avaliação, o que o torna flexível e adaptável aos diversos cenários.

Parte das verificações de conformidade definidas no PAC é acompanhada no Acordo de Trabalho – ATB da FBB. A decisão de incluir um determinado processo no ATB é consequência das fragilidades constatadas nas análises feitas em ciclos anteriores. Esta prática traz foco ao processo e tem por objetivo induzir que as atividades sejam executadas sempre em conformidade com os normativos.

Em 2020, após a reestruturação ocorrida na FBB, as áreas responsáveis pelos controles internos e pelo gerenciamento de riscos passaram a compor a atual Gerência de Controles e Riscos. Mantendo a indispensável segregação entre as funções, para não contaminar as análises, essa proximidade trouxe um relevante ganho de eficiência na retroalimentação dos processos e contribuiu para o aprimoramento do Sistema.

Atualmente, os instrumentos utilizados pela área de Controles Internos para formalização das análises dos processos são:

- Ficha de Análise de Conformidade - FAC: aponta falhas específicas de um determinado processo.
- Relatório Técnico de Risco e Controle - RRC: identifica a ocorrência sistematizada de uma mesma falha no cumprimento de uma norma, caracterizando um problema sistêmico e de risco relevante.
- Recomendação Técnica de Controle - RTC: propõe a correção de falhas identificadas em normativos internos. Possui prazo de implantação e é aprovada e acompanhada pelo Comitê Estratégico, além de ser reportada ao Conselho Fiscal.

---

60 O COSO é uma organização privada, criada nos Estados Unidos em 1985, para prevenir e evitar fraudes nas demonstrações contábeis das empresas.

## **Controles Internos e Integridade**

De forma compatível ao seu porte, a FBB aprovou em 2018 a primeira versão do seu Programa de Integridade, desde então desenvolve e aprimora diversos mecanismos para consolidá-lo. No mesmo ano foi aprovada também pelo Conselho Curador a Política de Controles Internos e Conformidade, que corrobora com a solidez da estrutura de governança.

Um Sistema de Controles Internos sólido é um mecanismo essencial para manutenção do Programa de Integridade. Assim como o Banco do Brasil, a FBB estabeleceu o Modelo Referencial de Linhas de Defesa - MRLD para a avaliação da efetividade do seu Sistema. Este modelo de três linhas de defesa foi apresentado por *The Institute of Internal Auditors (IIA)*<sup>61</sup>, em que aborda, de forma simples, a busca pela eficácia na comunicação do gerenciamento de riscos e controles por meio do esclarecimento e dos papéis e responsabilidades essenciais. O modelo apresenta, de maneira bastante lúdica, um novo ponto de vista sobre as operações, favorecendo a garantia do sucesso contínuo das iniciativas de gerenciamento de riscos, e o mais importante: pode ser aplicado a qualquer organização, independentemente do tamanho e porte.

Após estabelecer a necessidade de uma concepção da estrutura de gerenciamento de riscos em qualquer organização, é importante avaliar e compreender os contextos internos e externos dessa organização, contemplando o ambiente cultural, social, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, nacional, regional e local, até internacional, conforme o caso.

O envolvimento da alta gestão é essencial para a estruturação de uma gestão de riscos. É comum criar um comitê de riscos, no qual figura o gestor de riscos ou *chief risk officer (CRO)*, profissional dedicado integralmente ao processo de gerenciamento de riscos da organização. Esse profissional é contratado de acordo com o porte da organização e da complexidade dos seus riscos. Por fim, o conselho de administração desempenha papel chave para assegurar um gerenciamento efetivo dos riscos organizacionais, pois cabe a ele supervisionar continuamente as iniciativas dos gestores relativas aos temas, bem como verificar o cumprimento da política de gestão de riscos. Em determinados casos, pode-se constituir um comitê de risco no âmbito do conselho, que deverá ter papel distinto e complementar ao comitê de riscos da gestão (SILVEIRA, 2015). O Instituto dos Auditores Internos – IIA desenvolveu uma metodologia baseada em melhores práticas, que adota o modelo denominado Três Linhas de Defesa:

O modelo de Três Linhas de Defesa é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais. O modelo apresenta um novo ponto de vista sobre as operações, ajudando a garantir o sucesso contínuo das iniciativas de

---

61 Criado em 1941, *The Institute of Internal Auditors (IIA)* é uma associação profissional internacional, com sede global em Altamonte Springs, Flórida, EUA. O IIA é o líder reconhecido, principal defensor e educador em auditoria interna. O Instituto dos auditores internos do Brasil é uma entidade civil sem fins econômicos que é afiliada do IIA Global (*The Institute of Internal Auditors*) no Brasil, fundado em 20 de novembro de 1960. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/>. Consultado em 13.01.2021.

gerenciamento de riscos, e é aplicável a qualquer organização - não importando seu tamanho ou complexidade. Mesmo em empresas em que não haja uma estrutura ou sistema formal de gerenciamento de riscos, o modelo de Três Linhas de Defesa pode melhorar a clareza dos riscos e controles e ajudar a aumentar a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos (IIA, 2016, p. 2).



A 1ª linha de defesa é constituída pela gestão dos processos que fazem parte da cadeia produtiva da FBB. Sua atuação implica em identificar e avaliar os riscos associados aos processos, bem como implementar e executar controles para mitigá-los.

A 2ª linha de defesa corresponde às funções típicas de gestão de riscos, controles internos e conformidade, bem como governança, segurança institucional e assessoria jurídica, que visam subsidiar a Diretoria Executiva na tomada de decisão.

Já a 3ª linha de defesa abrange a função de auditoria interna, a qual avalia a efetividade de todo o ciclo de gerenciamento de riscos e controles da FBB.

O MRLD, como se sabe, é um importante mecanismo de retroalimentação das atividades de gestão de riscos e controles realizadas pelas 1ª e 2ª Linhas de Defesa e que viabiliza a aferição do nível de efetividade do Sistema de Controles Internos.

Com o objetivo de manter seus normativos internos aderentes às leis e regulamentos externos, em 2019 a FBB deu início à implementação de outra importante ferramenta do Programa Integridade, ao formatar sua primeira versão do processo de Monitoramento Regulatório periódico.

A identificação de leis, normas e regulamentos na FBB passou a ser efetuada de forma descentralizada pelos gestores de processos, no seu âmbito de atuação,

ficando também a cargo destes, a internalização, publicação e revisão periódica de seus normativos e procedimentos internos.

A partir do trabalho feito nas diversas gerências, a Gerência de Controles e Riscos constrói e publica anualmente o Radar Regulatório da FBB que colabora com a manutenção da conformidade de suas normas, evitando sanções ou perdas decorrentes de multas e penalidades, bem como danos à reputação.

#### **4.3. Gerenciamento de Riscos na Fundação Banco do Brasil**

Como as empresas privadas com fins lucrativos, as entidades sem fins lucrativos estão expostas a riscos decorrentes de suas atividades, e apesar de não objetivarem lucros, devem transformar seus recursos em disponibilidades de maneira eficaz, maximizando sua capacidade e qualidade de atendimento.

Nesse contexto, a Fundação BB vem buscando alternativas para tratar assuntos relacionados a riscos, de forma a apoiar a Administração na consecução do seu Propósito e objetivos. O modelo utilizado pela Fundação BB para gerenciamento de seus riscos é aquele proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO II) e pela norma ISO 31.000.

O processo de gestão de riscos na Fundação BB tem por objetivo possibilitar a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos inerentes às atividades da Instituição, resguardando-a de possíveis danos e permitindo uma gestão proativa, transparente e de qualidade.

Na gestão de riscos, consideramos os riscos operacionais relacionados à ocorrência de fraudes, corrupção, conflito de interesses e nepotismo.

O sistema de Gestão de Riscos da Fundação BB é composto pelos seguintes direcionadores: Política de Gestão de Riscos; Matriz de Riscos em processos; Matriz de Riscos em Projetos Sociais; Gerenciamento de riscos; Estrutura de gerenciamento; Integração de riscos; Gerenciamento de riscos relevantes (Operacional, Estratégico, de Reputação e Socioambiental); Guia Prático de Gestão de Riscos em Processos; Declaração de Apetite e Tolerância a Riscos; Relatórios gerenciais; Matriz de Classificação de Relevância do Risco; Inventário de riscos; Política de Gestão de Continuidade de Negócios.

A Política de Gestão de Riscos da FBB contém as diretrizes para o gerenciamento integrado de riscos, é revisada anualmente e está acessível a todos os públicos por meio do Portal da Fundação.<sup>62</sup>

No ano de 2016 foi instituída a Matriz de Riscos em Projetos Sociais, que é uma ferramenta destinada à identificação de riscos quanto à viabilidade do alcance dos objetivos dos projetos sociais; identificação do nível de criticidade dos projetos e priorização dos processos em função do nível de criticidade apurado.

Em 2017, a Fundação BB iniciou a implementação de sua gestão de riscos com o objetivo de identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos

---

62 Disponível em: <[www.fbb.org.br](http://www.fbb.org.br)>. Acesso em 07.01.2021.

traçados pela Instituição, utilizando-se as orientações e ferramentas da metodologia COSO II.

A elaboração da matriz de riscos<sup>63</sup> foi realizada de forma colaborativa, o que despertou nos envolvidos um sentimento maior de pertencimento e, conseqüentemente, de responsabilização pelos riscos incorridos pela Instituição.

Em 2019, foi desenvolvido o “Guia Prático de Gestão de Riscos em Processos”, que contribui para disseminação do tema. Tem como objetivo facilitar a compreensão do processo de gerenciamento de riscos nas áreas responsáveis pela condução dos processos, no âmbito da FBB.

O guia foi criado a partir de modelos de referência no tema risco e reúne, em documento único, a metodologia de gerenciamento de risco e a matriz de riscos da Fundação BB. E complementando a disseminação desse tema, foram realizadas oficinas de gerenciamento de riscos, que contou com a presença de funcionários de todas as gerências.

Com o intuito de aprimorar o processo de gerenciamento de riscos na Fundação BB, em 2019 foi aprovada a metodologia sintetizada na “Matriz de Classificação de Relevância do Risco” cujo objetivo é estruturar o inventário de riscos, além de constituir importante instrumento de apoio à tomada de decisão.

O inventário de riscos da Fundação BB direciona a Gestão de Riscos da Instituição quanto à identificação e relevância dos riscos incorridos, com revisão trienal. As definições do inventário consideraram análises qualitativas e quantitativas, consolidadas na referida matriz de classificação.

Para os riscos definidos com relevância “muito alta”, “alta”, “média” e “baixa” é implementado processo específico de gerenciamento.

De forma complementar, a Política de Gestão de Continuidade de Negócios estabelece diretrizes gerais para minimizar os impactos decorrentes de falhas, desastres ou indisponibilidades significativas sobre as atividades essenciais ou críticas da Fundação BB a um nível aceitável, por intermédio de ações de prevenção, resposta e recuperação. Como instrumento de cumprimento da referida Política, foram implementados os Planos de Continuidade de Negócios - PCNs, que consistem em medidas a serem tomadas pela Fundação BB na hipótese de materialização de algum evento de risco para fazer com os processos vitais da Instituição voltem a funcionar plenamente, ou num estado minimamente aceitável, o mais rápido possível. Nestes planos estão definidas as responsabilidades das equipes envolvidas com o acionamento das ações de contingência, antes, durante e após a ocorrência.

#### **4.4. Controle de Ética da Fundação Banco do Brasil**

---

<sup>63</sup> A matriz aborda a identificação do risco, suas causas e conseqüências, além da criticidade de cada evento. É composta pelo Indicador de Perdas Financeiras - IPF, cujo objetivo é mensurar o impacto financeiro dos eventos de risco gerenciados. A Fundação BB realiza ao menos trimestralmente o monitoramento e reporta à Alta Administração, os eventos de risco declarados na sua matriz de riscos.

Em 2008, o Conselho Curador da FBB aprovou a Carta de Conduta da FBB, com objetivo de orientar as ações dos colaboradores perante os diversos públicos de relacionamento.

No mesmo ano, o Comitê Estratégico da FBB aprovou o Regimento Interno da Comissão de Conduta com a finalidade de gerir a Carta de Conduta da FBB e regulamentar a composição da Comissão de Conduta por funcionários da FBB.

Em maio de 2018, iniciou-se estudo acerca da Comissão de Conduta, para avaliar sua atuação e propor novo procedimento na condução de suas atividades, com a aprovação, em 2018, do Programa de Integridade da FBB, alinhado com as melhores práticas de governança e em observância às exigências legais de prevenção e combate à corrupção, a necessidade de revisão da Carta de Conduta acentuou-se.

Os estudos efetuados pela FBB evidenciaram a relevância para a FBB de um documento que considerasse as especificidades inerentes de uma instituição com atuação no Terceiro Setor, no qual estivessem declaradas as práticas norteadoras para o relacionamento entre os diversos *stakeholders*, aí incluídos os fornecedores, funcionários, conselheiros, participantes, parceiros e outras empresas ou entidades do Terceiro Setor.

Diante dos resultados do estudo, com o objetivo de dispor de um documento mais abrangente e focado nas peculiaridades da FBB, foi aprovado documento único com as orientações norteadoras dos relacionamentos da FBB com os *stakeholders* e os comportamentos esperados dos funcionários da FBB nas mais diversas situações do ambiente de trabalho, que foi denominado de “Código de Ética e Normas de Conduta”<sup>64</sup> da FBB.

A implementação do Código de Ética e das Normas de Conduta confere maior transparência e direcionamento acerca das orientações necessárias para as mais diversas situações sob as quais a FBB e seus funcionários possam estar sujeitos. Além disso, proporcionou um balizador coerente e detalhado no qual a instituição declara seus norteadores éticos para a sociedade.

A transformação da Comissão de Conduta em Comitê de Ética possibilitou, no que tange à ética e disciplina, maior foco em temas relacionados aos riscos institucionais da organização.

Cumprе ressaltar que o Comitê de Ética é composto pelo presidente, pelo diretor de pessoas e pelo gestor da área de pessoas da FBB e seu acionamento é automático, assim que qualquer denúncia é recebida.

Atualmente, todos os funcionários da FBB fizeram a adesão ao Código de Ética e às Normas de Conduta da FBB. Ao serem aprovados os novos preceitos, a FBB encaminhou para todos os funcionários, fazendo ampla divulgação. Após tempore leitura do Código, os funcionários procuraram a área de pessoas para assinatura da adesão ao Código. Ressalte-se que para os novos funcionários, é colhida a adesão no momento de cessão à FBB.

---

64 A leitura na íntegra pode ser feita no [www.fbb.org.br](http://www.fbb.org.br), Governança, Código de Ética. Acesso em 09.01.2021.

O Programa de Integridade busca tratar da prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na lei 12.846/2013 e que tem como foco o combate a corrupção, a exemplo da previsão de ocorrência de suborno, de fraudes nos processos de licitações e na execução de contratos com o setor público.

O Programa também prevê a disponibilização de canal de contato específico, pelo meio do qual qualquer pessoa possa efetuar registros (inclusive de forma anônima) de denúncias de ilícitos criminais.

Para viabilizar o tratamento de eventual ato lesivo, a FBB verificou a necessidade de disponibilização de canais de contato com os diversos públicos de relacionamento da FBB que viabilizem o recebimento dessas ocorrências.

Assim, foi disponibilizado, no site da FBB, Canal de Denúncias para o registro eventual de ato lesivo, por parte de qualquer pessoa. Além disso, foram criados fluxos internos específicos para o recebimento e tratamento das denúncias.

A aprovação do Canal, bem como dos fluxos de tratamento das denúncias, trouxe orientações necessárias para o correto tratamento das informações recebidas pela FBB por seus diversos públicos, orientações acerca da qualidade do atendimento, uma vez que remete aos preceitos de tratamento previstos no nosso Código de Ética e Normas de Conduta e promoção de ferramentas relevantes para o funcionamento do nosso Programa de Integridade.

Em 2019, a FBB recebeu três denúncias tipificadas pelos denunciantes como ilícitos criminais e todas foram tratadas pelo Comitê de Ética da FBB. Todas as denúncias foram abertas pelo Canal de Denúncias de Ilícitos do Conglomerado Banco do Brasil de forma anônima e nenhuma delas apontou o envolvimento de funcionários ou colaboradores da FBB, classificando a Fundação como vítima do suposto ilícito anonimamente. Cumpre ressaltar que todas as denúncias foram encerradas com status de concluídas improcedentes.

#### **4.5 Indicadores de Integridade**

O Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção<sup>65</sup> foi lançado em 2006, por iniciativa do Instituto Ethos, UniEthos, Patri Relações Governamentais & Políticas Públicas, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Escritório das Nações Unidas Contra Drogas e Crime (UNODC) e Comitê Brasileiro do Pacto Global.

Contém um conjunto de diretrizes e procedimentos que deverão ser adotados pelas empresas e entidades signatárias no relacionamento com os poderes públicos e que serão divulgados amplamente para que seja utilizado pelo mercado como referência no trato com as empresas.

Os principais compromissos assumidos pelos signatários do Pacto são: Conhecimento e cumprimento integral da legislação sobre o tema; Divulgação, orientação e respostas sobre princípios legais aplicáveis às suas atividades;

---

65 Vide: <https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/pacto-empresarial-pela-integridade-e-contra-a-corrupcao/> Acesso em 10.01.2021.

Vedação à prática de suborno; Propagação de princípios do Pacto entre seus públicos; Investigações abertas e transparentes; Atuação junto à cadeia produtiva.

As Organizações assinam o Pacto para assumir um compromisso público em favor da integridade no ambiente dos negócios. Assim, as organizações são capazes de direcionar, de forma compartilhada, seu esforço pela criação e manutenção de políticas e processos de promoção de integridade, bem como de prevenção e combate à corrupção.

Entre o grupo de signatárias, há um ambiente favorável ao posicionamento conjunto para incidir sobre políticas públicas, à troca de experiências e ao diálogo em práticas de gestão. Há ainda a possibilidade de, a partir da divulgação de adesão ao Pacto, influir sobre o comportamento de sua cadeia de valor, seu setor e seus públicos de interesse em relação ao tema.

Em fevereiro de 2019, a Fundação BB tornou-se signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, assumindo o compromisso público de promover um ambiente mais íntegro, ético e combater a prática decorrupção.

Em Outubro de 2020, efetivou sua manutenção junto ao Pacto, através do envio do Questionário Ethos relativo ao Ciclo 2019, permitindo sua participação na Fase II de obtenção da marca Empresa Pró-Ética, coordenada pela CGU.

O Cadastro Nacional de Empresas Comprometidas com a Ética e a Integridade (Empresa Pró-Ética) é uma iniciativa do Instituto Ethos e da Controladoria-Geral da União (CGU) com o objetivo de avaliar e divulgar as companhias voluntariamente engajadas na construção de um ambiente de integridade e confiança nas relações comerciais, inclusive nas que envolvem o setor público.

Atualmente a FBB encontrando-se inserida no processo de inscrição da Fase II, onde deverá providenciar o preenchimento dos formulários “Análise de Perfil” e “Questionário de Avaliação”, anexando evidências das respostas prestadas, com prazo de envio até 29.01.2021.

#### **4.6. Cultura Organizacional**

A Fundação Banco do Brasil - FBB utiliza, como referencial, o conceito de Cultura Organizacional utilizado pelo Banco do Brasil, seu instituidor, sendo o “conjunto de pressupostos compartilhados por uma instituição, como crenças, valores, costumes, normas, histórias e formas de relacionamento que refletem a personalidade da organização, tornando-a singular”<sup>66</sup>.

Tendo presente que cultura organizacional influencia e sofre influência dos princípios e crenças da instituição e de seus funcionários, é importante destacar que os valores constantes nos documentos estratégicos da FBB refletem o que a instituição efetivamente acredita e a forma como ela lida com suas questões no dia a dia.

---

66 Fonte: Instrução Normativa BB - IN 940-1

Atualmente, os valores da FBB, fruto do Planejamento Estratégico realizado para 2019-2023, são:

- a) ética e integridade como alicerce;
- a) sensibilidade social com respeito à diversidade;
- b) empoderamento socioeconômico para a sustentabilidade;
- c) eficiência e inovação que geram inclusão;
- d) efetividade na transformação socioambiental.

Esses valores guardam consonância e espelham o propósito da FBB, de valorizar vidas para transformar realidades e é esse ciclo virtuoso entre cultura, valores, crenças e princípios que acaba por manter atual e efetiva a cultura organizacional da Fundação.

Com o intuito de trabalhar e reforçar a cultura organizacional, são utilizadas, na FBB, ações de *endomarketing*, direcionadores estratégicos, ações de reconhecimento dos funcionários e avaliação do ambiente de trabalho.

Resultado desse trabalho em Cultura Organizacional é a observância da evolução dos valores da FBB ao longo dos anos. Ao se fazer um recorte de cinco anos, com o enfoque da temática integridade, por exemplo, percebe-se que os valores da FBB passaram a retratar a importância e relevância do tema.

Em 2015, a FBB tinha como valores: potencial humano; inovação; efetividade; sensibilidade social. O aumento dos debates sobre integridade refletiu na inclusão do valor 'ética nas relações' (em 2016), além de 'confiabilidade' (em 2017), ressaltando que a cultura e o entendimento da FBB estavam amadurecendo e evoluindo em temas tão relevantes para as organizações, preponderantemente para as entidades do terceiro setor.

Além disso, em 2018, a FBB aprovou seu Programa de Integridade, em 2019 aprovou seu Código de Ética e Normas de Conduta e criou seu Comitê de Ética, demonstrando a importância do tema para a FBB e ratificando o compromisso da Fundação no constante aprimoramento de seus documentos estratégicos e no debate sobre o tema.

Importa destacar que a cultura organizacional da FBB guarda grande similaridade com o BB, seu instituidor. Todos os funcionários da Fundação são empregados do BB cedidos para atuarem na FBB, braço social do Banco.

Atualmente, 90% dos funcionários da FBB possuem mais de 10 anos de Banco do Brasil, sendo que 72% do corpo funcional possuem mais de 5 anos de dedicação à FBB.

Assim sendo, é natural que os funcionários que vêm para a FBB tragam a cultura, a experiência e os valores do BB. Essa cultura organizacional do BB é forte, tendo em vista ser uma empresa de 212 anos e que prima pelo desenvolvimento, aprimoramento, transparência e engajamento de seus funcionários.

Em relação aos funcionários, anualmente, a FBB participa da Pesquisa de Clima do BB e, há dois anos, faz pesquisa de clima da *Great Place to Work* – GPTW<sup>67</sup>.

O relatório da pesquisa gera insumos que podem ser trabalhados pela FBB, no qual são identificados seus pontos fortes bem como aqueles que necessitam de aprimoramento o que viabiliza ações para o desenvolvimento e melhoria dos referidos temas.

Após a avaliação dos seus colaboradores e atingidos os critérios mínimos, a empresa obtém reconhecimento por meio do selo de Certificação GPTW, com validade de 12 meses. O selo pode ser aplicado na divulgação institucional da empresa, *banners* do site e mídias sociais e promove o fortalecimento da marca tornando-a mais atrativa ao mercado e gerando confiança em potenciais clientes, parceiros, investidores e colaboradores.

Adicionalmente, a FBB com o intuito de reforçar aspectos culturais, incentiva e promove ações de capacitações por meio do acesso à Universidade Corporativa do BB - UniBB que busca desenvolver as competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais, que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional alinhando-se à Estratégia Corporativa e contribuindo para concretizar a visão de futuro da instituição, bem como atingir seus objetivos consolidando o seu compromisso com seus *stakeholders*.

A FBB aproveita os conhecimentos alinhados com a sua atuação promovendo a Gestão do Conhecimento, por meio de diversas práticas que contribuem para o desenvolvimento de competências e para a construção e socialização do conhecimento. Os programas e ações educacionais da UniBB são estruturados de forma a abranger o conhecimento tácito e explícito presentes na organização, incluindo cursos e trilhas educacionais disponíveis relacionadas à liderança, qualidade no atendimento, trabalho remoto, ética e *compliance* dentre outros.

A FBB também participa das certificações de conhecimentos do BB em assuntos de interesse para a instituição. A ação, que visa reconhecer e atestar determinados conhecimentos dos funcionários, a partir da realização de provas em computador, disponibilizadas em centros de testes busca identificar e dar visibilidade aos talentos no Banco, bem como orientar o desenvolvimento do profissional bancário.

As certificações disponíveis abordam diversas áreas de conhecimento dentre elas: Controles Internos e Risco Operacional, Gestão Organizacional e de Pessoas, Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Sustentável e Gestão da Segurança.

---

<sup>67</sup> A GPTW é empresa com mais de 30 anos de mercado e reconhecimento internacional em pesquisas de clima organizacional está presente em 53 países, analisando mais de 7000 empresas anualmente, incluindo presença no Brasil desde 1997. A empresa atua promovendo a realização de pesquisa com os funcionários da instituição que, por meio de questionários específicos aborda temas como credibilidade, respeito e imparcialidade. O *Great Place to Work* publica anualmente diversos Rankings, premiando as Melhores Empresas para Trabalhar em âmbito nacional, regional, setorial e temático e é uma autoridade global no mundo do trabalho e corporativo. Disponível em: [www.gptw.com.br](http://www.gptw.com.br). Acesso em 09.01.2021.

Buscando seu constante aprimoramento, a FBB atua em constante ciclo, revisando seus documentos estratégicos (como políticas institucionais, Código de Ética e Programa Integridade), bem como, anualmente, faz pesquisa de clima junto aos funcionários, indica cursos obrigatórios em temas como integridade, ética e *compliance* e faz reuniões de debates e de treinamento. Todo esse fluxo retroalimenta com informações a FBB e cria oportunidades de melhoria e avanços.

### **Considerações finais**

Como se sabe, o Terceiro Setor, especialmente nos dias de hoje, em que o Poder Público enfrenta verdadeira crise de efetividade na implementação de direitos, assume relevante papel de agente de transformação social.

A cada dia se nota um aumento exponencial da demanda por serviços básicos de toda a natureza, o que, na mesma proporção, exige uma maior atuação da própria sociedade civil organizada com o escopo de fazer frente e suprir, dentro do que lhe é possível, as necessidades da população menos favorecida.

Assim, apresentou-se no decorrer do artigo a importância do Terceiro Setor pelas entidades que o compõe de adotar e implementar processos de governança corporativa, para que façam a diferença nos países e nas sociedades em que se situam e atuam, com destaque ao Brasil e a Portugal.

Acredito que aspectos inerentes à governança devem ser, cada vez mais, postos em prática. Ademais, as organizações que adotam esse tipo modelo gerencial e, por isso, contam com diretrizes de direção e monitoramento bem estabelecidas, e, além disso, conseguem incentivar e envolver todos os colaboradores no cumprimento da missão institucional, indiscutivelmente caminham para uma atuação exitosa e longeva.

No entanto, o sucesso não depende apenas de um corpo administrativo capacitado que busca a implementação de boas práticas de governança corporativa, mas também da forma pela qual são implementadas estas diretrizes.

Neste sentido, a previsão, o *compliance* e a adoção de processos eficazes de controle são medidas essenciais para que o desenvolvimento de cada projeto ocorra não apenas em observância às diretrizes e metas traçadas pelos órgãos de gestão interna, mas, principalmente, para que sua concretização respeite todas as regras e normas legais existentes, que não são poucas.

Não se pode olvidar que ao lado das medidas de governança corporativa e de controle, também é muito importante que a entidade conte com previsões internas no sentido de prevenir e corrigir eventuais irregularidades ou desvios de condutas que sejam identificados no desempenho de suas atividades.

E, é neste encadeamento que surge o conceito de ferramentas de integridade, como instrumentos internos de regulação de partes relacionadas e de políticas internas de gestão de pessoas, de processos e de riscos financeiros. Ao adotar esses instrumentos, a entidade fortalece sua imagem perante os referidos *stakeholders* externos e a sociedade como um todo, o que certamente fomenta sua respeitabilidade como entidade de transformação social.

Acredito que a presença destas normas de gestão ou ferramentas de integridade tanto na norma estatutária como em regulamentos específicos trará mais estabilidade à organização até porque nenhuma simples alteração da composição de algum ou alguns órgãos diretivos ensejará modificação das premissas e diretrizes de gestão que tenham sido fixadas.

Constatarei, ao longo dos anos e, principalmente, neste ano de pesquisa e intenso compartilhamento de conhecimentos e informações, por meio de reuniões temáticas e leitura de textos, com a equipe de dedicados integrantes da Fundação Banco do Brasil, que é fundamental no âmbito de uma organização do Terceiro Setor uma cultura organizacional que, compartilhada por todos, reflita a missão, os valores e a história da instituição, fazendo com que seus integrantes, ao se relacionarem, imbuídos do propósito único de dar cumprimento as finalidades da organização que no caso da FBB é “valorizar vidas para transformar realidade”.

Dúvidas não tenho que, nos moldes da Fundação Banco do Brasil, as instituições do Terceiro Setor que puderem adotar práticas de gestão e governança, com ênfase na integridade e no *compliance*, incentivarão a todos, colaboradores e parceiros, no comprometimento de sua missão institucional, o que fará com que a instituição caminhe, de forma segura, ética e íntegra para atuação exitosa e longa na transformação de nossa realidade.

## Referências bibliográficas

ALMEIDA, Vasco. Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo>>, Revista Crítica de Ciências Sociais [Online], 95/2011, colocado online no dia 01 dezembro 2012, criado a 19 de abril de 2019, URL: <http://journals.openedition.org/rccs/4397>; DOI: 10.4000/RCCS.4397. p. 94.

ALMEIDA, Vasco. As instituições particulares de solidariedade social: governação e terceiro sector. – (CES: conhecimentos e instituições). Outubro, 2011. Edições Almedina. p. 20.

ARCHAMBAULT, Edith (2001), “*Y a-t-il un modele européen de secteur sans but lucratif*”, RECMA, Revue Internationale de l'économie sociale, 80(282), 64-83.

Afonso D'Oliveira Martins e Guilherme Waldemar D'Oliveira Martins. “Conceito e Regime do Terceiro Sector: Alguns aspectos”, na obra *Prof. Doutor Inocêncio Galvão Telles: 90 anos, homenagem da Faculdade de Direito de Lisboa*, Almedina, 2007.

ASSI, Marcos. Gestão de riscos com controles internos. Ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. Editora Saint Paul. p. 77.

ASSI, Marcos. Governança, riscos e *compliance*. Mudando a conduta dos negócios. São Paulo. Editora Saint Paul, 2017.

BRASIL, Código Civil: Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

BRASIL, Lei Anticorrupção: Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.

CAVALCANTI, Thais Novaes. O princípio da subsidiariedade e a dignidade da pessoa: bases para um novo federalismo. Disponível em: <http://www.academus.pro.br/Upl/PaginaGenerica/695DCD86536F4505800F466265C94A12.pdf>. Acesso 13 de janeiro de 2021.

Chaves, R. & Monzón, J. (2007). *A Economia Social na União Europeia – Síntese*, International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) e Comité Económico e Social Europeu. Disponível em: [http://www.eesc.europa.eu/groups/3/index\\_en.asp?id=1405GR03EN](http://www.eesc.europa.eu/groups/3/index_en.asp?id=1405GR03EN).

COELHO, Simone de Castro. *Terceiro Setor – um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*, agora na 2ª edição, São Paulo, ed. Senac. 2008.

COSTA, Paulo Nogueira da. *O Tribunal de Contas e a Boa Governança*. 2ª edição. Petrony Editora, junho de 2017. p. 240-242.

Drucker, Peter F. *O essencial de Drucker. Uma seleção das melhores teorias do pai da Gestão*. Conjuntura Actual Editora, Lda. Coimbra – Portugal, junho 2008. Reimpressão: março/2020.

Diagnóstico das ONG em Portugal: Estudo sobre Organizações Não Governamentais realizado pela Universidade Católica de Portuguesa, sob orientação de Raquel Campos Franco. Edição Fundação Calouste Gulbenkian, 2015.

Evers, Adalbert; Laville, Jean-Louis; *et al.* (2005). “Defining the third in Europe”, in Evers, Adalbert; Jean-Louis (Eds.). *The Third Sector in Europe* (p. 11-42). Reino Unido: Edward Elgar.

FERNANDES, Rubem César. *Privado, porém público – O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume/Dumará 1994.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. *Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais*, publicado na *Revista Bahia Análise de Dados*, Salvador, SEI v. 12, p. 10, junho 2002.

FRANCO, Raquel Campos (orientação). *Diagnóstico das ONG em Portugal: Estudo sobre Organizações Não Governamentais realizado pela Universidade Católica de Portuguesa*. Edição Fundação Calouste Gulbenkian, 2015. p. 47.

FRANCO, Raquel *et al.* (2005), “*The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective*” *The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University. [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/Portugal\\_NationalReport\\_2005.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/Portugal_NationalReport_2005.pdf). Acesso em 13.01. 2021.

GRAZZIOLI, Airton. PAES, José Eduardo Sabo. *Compliance no Terceiro Setor. Controle e Integridade nas Organizações da Sociedade Civil*. São Paulo: Editora Elevação, 2018, v. 1. p. 19.

GRAZZIOLI, Airton. PAES, José Eduardo Sabo. *et al.* *Organizações da Sociedade Civil: Associações e Fundações. Constituição, funcionamento e remuneração de dirigentes*. São Paulo: EDUC, 2016.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de direito administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 30.

KPMG – Pesquisa Maturidade do *Compliance* no Brasil, 4ª edição, 2019.

Marcos Biasioli com a colaboração de Ricardo Cúria, Talita Falcão, Planejamento legal tributário das entidades sociais, *Revista Filantropia*, n. 46, p. 30 e 31, maio-jun. 2010.

PAES, José Eduardo Sabo. *Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários*. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

PAES, José Eduardo Sabo. GODOY, Arnaldo Sampaio de Moraes. SANTOS, Júlio Edstron S. O Terceiro Setor no Brasil: entre a subsidiariedade e a essencialidade. *REPATS, Brasília*, V.6, nº 2, p 01-30 Jul-Dez, 2019.

QUINTÃO, Carlota. O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. Instituto de Sociologia U. Porto. *Is Working Papers*. 2ª série, nº 2. Porto, abril de 2011.

RUELA, Andreia Filipa Gomes. ALBUQUERQUE, Cristina Pinto. *Accountability* no Terceiro Setor em Portugal. Perspectivas, desafios e oportunidades. Imprensa da Universidade de Coimbra. Coimbra University Press, 2016, citando Baker, 2007 e Bryce, 2000; cit, por Jager, 2010; Ligth, 2011; Oghojafor, *et al.*, 2011. p. 69-70.

SANTOS, Boaventura de Souza. “A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado”, publicado às p. 243 a 271, in: *Sociedade e Estado em Transformação*, Luiz Carlos Bresser Pereira, Jorge Wilhelm, Lourdes Sole, organizadores. São Paulo: UNESP, Brasília: ENAP, 1999, p. 453.

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut (1998), “Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross – Nationally”, *Voluntas*, 9 (3), 213-248.

SALAMON, Lester *et al.* (2000), “Social Origins of Civil Society: An Overview”, *Working Papers of The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/cnpwp38.pdf>, acessado em 25 de Outubro de 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo – Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 166.

SILVA, Kellen Emídio da. *O Gerenciamento de Riscos Corporativos – GRC no Terceiro Setor*. Universidade Católica de Brasília – UCB, 2019.

VALLIANOS, Carole W. A administração das entidades sem fins lucrativos: um estudo de caso. *Revista Eletrônica da USAID*, v. 3, n. 1, jan. 1998.