UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE MEDICINA DE RIBEIRÃO PRETO

WILLIAN CLE CARVALHO

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Diagnóstico de uma Fundação Privada sem fins lucrativos, da Área da Saúde, da cidade de Ribeirao Preto/SP

Ribeirão Preto – SP

2021

WILLIAN CLE CARVALHO

Governança Corporativa no Terceiro Setor: Diagnóstico de uma Fundação Privada sem fins lucrativos, da Área da Saúde, da cidade de Ribeirão Preto/SP

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo para obtenção de título de Mestre em Gestão de Organizações de Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Scarpelini

Ribeirão Preto – SP

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Carvalho, Willian Cle

Governança Corporativa no terceiro setor: diagnóstico de uma fundação privada sem fins lucrativos, da área da saúde, da cidade de Ribeirão Preto/SP. Ribeirão Preto, 2021.

57 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Gestão de Organizações de Saúde.

Orientador: Scarpelini, Sandro.

1. Governança Corporativa. 2. Conflitos de Agência. 3. Terceiro Setor. 4. Saúde.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Willian Cle Carvalho

Título: Governança Corporativa no Terceiro Setor: Diagnóstico de uma Fundação Privada sem fins lucrativos, da área da saúde, da cidade de Ribeirão Preto/SP.

Dissertação apresentada à Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo para obtenção de título de Mestre em Gestão de Organizações de Saúde.

Aprovado em: ____/ ____/ ____

Banca Examinadora

Prof.(a) Dr(a). _____

Instituição _____ Julgamento _____

Assinatura_____

Prof.(a) Dr(a). _____

Instituição _____ Julgamento _____

Assinatura_____

Prof.(a) Dr(a). _____

Instituição _____ Julgamento _____

Assinatura_____

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Ana Paula, e meus filhos, Helena e Arthur, que são fonte de inspiração para minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Sandro Scarpelini, pela orientação, amizade e compreensão dispensados durante toda a elaboração deste trabalho.

À Profa. Dra. Mariana Simões Ferraz do Amaral Fregonesi, pelos ensinamentos, amizade, apoio e paciência durante todas as etapas do Programa de Mestrado Profissional.

Ao Programa de Pós-Graduação, Professores e colegas do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações de Saúde da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de aprendizado e experiências.

Aos meus pais, Edson e Silvana, e irmãos, Nathália e Henrique, pelo amor incondicional, apoio e admiração.

A todos os amigos e familiares, pelo acompanhamento e apoio em minhas conquistas.

Aos meus coordenadores e colegas de trabalho que, de alguma forma, ajudaram no projeto. Em especial a Sra. Silvana Pischiotin, pela motivação, desafios e questionamentos.

Por fim, gostaria de agradecer ao apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES).

“Quem procura alguma coisa já a encontrou... é a procura que precede o encontro, ou o encontro que precede a procura?”
Alcides Cacini

RESUMO

CARVALHO, W. C.. 2021. Governança Corporativa no terceiro setor: diagnóstico de uma fundação privada sem fins lucrativos, da área da saúde, da cidade de Ribeirão Preto/SP. 41 f.. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações de Saúde) – Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

As ferramentas de gestão e controle financeiro público e privado passaram a ser cada vez mais evidenciadas nos últimos 10 anos. E em meio a diversas descobertas de corrupção, observa-se uma movimentação constante de empresas privadas, desenvolvendo e implantando mecanismos internos, buscando a mitigação das possibilidades de falhas na gestão, seja através do aumento estratégico de controle ou mesmo na preservação dos interesses de todas as partes envolvidas (DOUMA, 2013). Dentre esses mecanismos, a Governança Corporativa (GC), amplamente discutida, pode ser definida como uma ferramenta de proteção dos interesses dos acionistas frente às ações e decisões dos gestores. Tal divergência de interesses também é conhecida, no setor privado, como conflitos de agência (JENSEN; WILLIAM, 2018). Neste contexto, encontram-se também fundações de direito privado, sem fins lucrativos, dotadas de políticas internas específicas, da qual o principal objetivo se dá pelo fomento ao apoio no desenvolvimento do ensino, pesquisa e crescimento institucional tanto no âmbito científico-tecnológico. Assim sendo, a presente pesquisa buscou realizar o diagnóstico da estrutura gerencial de uma Fundação Privada sem Fins Lucrativos da cidade de Ribeirão Preto, que presta serviços à saúde, com vistas às possibilidades de implantação do referido sistema, comparando com as boas práticas de GC publicadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Para tanto, foi realizado o aprofundamento teórico da matéria e análise dos documentos que a fundação disponibiliza a sociedade. Após a análise comparativa, constatou-se que a fundação possui ainda algumas deficiências com relação à transparência das informações, porém que para a implantação das boas práticas de GC não seriam necessárias alterações em sua estrutura gerencial, mas sim mudanças culturais.

Palavras Chave: Governança Corporativa, conflitos de agência, terceiro setor, saúde.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Princípios básicos de Governança Corporativa.....	17
Tabela 2 - Pesquisas nacionais e internacionais sobre utilização de websites para promoção da transparência em entidades do terceiro setor.....	24
Tabela 3 - Relação de documentos analisados e meios de obtenção	27
Tabela 4 - Relação de boas práticas de Governança Corporativa à luz do Código de Governança Corporativa do IBGC.....	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aderência às boas práticas de GC a partir do Estatuto Social	33
Figura 2 - Aderência às boas práticas de GC a partir da proposta de Lei Complementar.....	34
Figura 3 - Organograma Institucional na fundação da pesquisa	35

ABSTRACT

CARVALHO, W. C.. 2021. Corporate Governance in the third sector: diagnosis of a private non-profit health foundation, in the city of Ribeirão Preto/SP. 41 f.. Dissertation (Professional Master in Health Organizations Management) – Ribeirão Preto Medical School, University of São Paulo, São Paulo, 2021.

Public and private financial management and control tools have become increasingly evident in the last 10 years. Amidst several discoveries of corruption, there is a constant movement of private companies, developing and implementing internal mechanisms, seeking to mitigate the possibilities of management failures, either through the strategic increase of control or even in the preservation of the interests of all related parties (DOUMA, 2013). Among these mechanisms, Corporate Governance (CG), widely discussed, can be defined as a tool to protect the interests of shareholders against the actions and decisions of managers. Such divergence of interests is also known, in the private sector, agency conflicts (JENSEN; WILLIAM, 2018). In this context, there are also foundations of private law, non-profit, endowed with specific internal policies, of which the main objective is to encourage support in the development of teaching, research and institutional growth in the scientific-technological scope. Therefore, the present research sought to diagnose the management structure of a Private Non-Profit Foundation in the city of Ribeirão Preto, which provides health services, with a view to the possibilities of implementing this system, comparing with the published good CG practices by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC). For that, the theoretical deepening of the matter and analysis of the documents that the foundation makes available to society was carried out. After the comparative analysis, it was found that the foundation still has some deficiencies in relation to the transparency of the information, however that for the implementation of good CG practices, changes in its management structure would not be necessary, but cultural changes.

Key words: Corporate Governance, agency conflicts, third sector, health.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	16
2.2 TEORIAS DE AGÊNCIA E DOS STAKEHOLDERS	20
2.3. O TERCEIRO SETOR E AS FUNDAÇÕES SEM FINS DE LUCRO	22
3. METODOLOGIA.....	25
3.1. TIPO DE ESTUDO	25
3.2. OBJETO DO ESTUDO.....	25
3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	26
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
4.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	35
4.2.1. IDENTIDADE.....	36
4.2.2. DENOMINAÇÃO / NOME FANTASIA E/OU MARCA REGISTRADA	37
4.2.3. RESPEITO ÀS LEIS.....	37
4.2.4. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE DELIBERAÇÃO	38
4.2.4.1 CONSTITUIÇÃO E ESTATUTO SOCIAL.....	38
4.2.4.2. CONSELHO DE CURADORES	39
4.2.5. CONSELHO FISCAL.....	40
4.2.6. GESTÃO ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA EXECUTIVA.....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
6. BIBLIOGRAFIA	44
APÊNDICE A.....	51

1. INTRODUÇÃO

A integração de mecanismos que visam a promoção de controle, eficiência e transparência está cada vez mais presente no universo das organizações empresariais. Tais mecanismos promovem ainda o equilíbrio de interesses internos e externos, nas relações entre as mais variadas organizações, auxiliando assim no comprometimento e responsabilização de *stakeholders* e na prevenção da corrupção.

Em se tratando de ferramentas que envolvam principalmente políticas e pessoas, pode-se destacar a Governança Corporativa. Considerada como um conjunto de boas práticas para o desenvolvimento de ferramentas gerenciais, a Governança Corporativa é conhecida como um sistema de gestão e controle societário, relacionando todas as classes hierárquicas executivas de uma organização empresarial, seja ela de direito público ou privado (IBGC, 2015). Ainda assim, a Governança Corporativa pode também auxiliar no aumento do valor empresarial, seja na conservação do capital, como também no seu acesso (SILVEIRA, 2006).

A Governança Corporativa surgiu em meados de 1980 e 1990, basicamente a partir da descoberta de esquemas de corrupção de empresas de países desenvolvidos, o que, à época, motivou principalmente a criação de meios de proteção de acionistas e investidores das ações e tomadas de decisões abusivas de gerentes e diretores (IBGC, 2015). E após, em 2002, quando da descoberta de fraudes em resultados de balanços de uma grande empresa norte americana, o que resultou na quebra da relação de confiança entre investidores e dirigentes, demonstrando assim não somente a necessidade de aumento do controle de atuação das empresas, como também na promoção da transparência das informações (STEINBERG, 2003).

No Brasil, a GC passou a ser mais disseminada após a consolidação de uma organização de referência especializada. Assim, em 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) foi criado a partir da necessidade de padronização de um tema que ainda apresentava dificuldades de inserção na cultura empresarial brasileira, principalmente pela falta de conhecimento a respeito do ativismo societário empresarial pelos brasileiros (KRÜGER; GOMES, 2010).

Já no setor da saúde, além dos problemas relacionados à falta de sincronia entre as partes interessadas, resultando em conflitos de interesses em toda a cadeia de *stakeholders* (CHAPCHAP; MACEDO, 2014), observa-se ainda os efeitos de um

intenso processo de disrupção, provocado pela pandemia do novo Coronavírus, fato esse que deixou em evidência a necessidade de adaptação das empresas num cenário inédito e inesperado (CHAMMA, 2020).

Logo, a aplicação das boas práticas de Governança Corporativa auxiliaria não só em modificações culturais das organizações, agregando valor para a sociedade, como também no aprimoramento dos objetivos estratégicos, beneficiando inclusive na sustentabilidade da organização.

Neste contexto, observam-se ainda as instituições hospitalares de cunho filantrópico, principais colaboradoras do Sistema Único de Saúde, porém que apresentam um dos mais rudimentares desenvolvimentos gerenciais, além de carências estruturais e instrumentais, evidenciando a necessidade latente de implantação de meios de eficientização (LIMA *et al.*, 2004).

Uma instituição filantrópica tem como objetivo principal a prestação de serviços à comunidade e à geração do bem comum. Sua estrutura organizacional é norteadada por um conselho, composto de voluntários, o que nem sempre trará garantias de que os interesses coletivos sejam favorecidos, ou seja, inverso ao bem comum. Tal condição também evidencia ainda mais a necessidade de melhorias na eficiência e no bom desempenho proporcionados pela GC (ALMEIDA; CONTADOR FILHO; SANTOS, 2014).

Além disso, em meio a essas instituições de cunho filantrópico existem aquelas que buscam, através de critérios estabelecidos por organizações de saúde, creditações, como exemplo, de hospitais de excelência. Tais critérios podem variar desde a prestação de alto nível de qualidade assistencial à apresentação de projetos de apoio ao SUS, o que pode render à instituição muitos benefícios (BRASIL, 2011).

Dentre as creditações institucionais, no Brasil destaca-se a Certificação de Entidade Beneficente e Assistência Social (CEBAS). O CEBAS permite que a instituição seja beneficiada através de isenções fiscais, proporcionando certa vantagem financeira, em relação à isenção de tributos, principalmente quando comparadas à hospitais privados não filantrópicos.

Observa-se então que a Filantropia não promove apenas o beneficiamento social, mas, também, como ferramenta de estratégia competitiva (FASCINA, 2009).

Neste contexto se justifica o desenvolvimento da presente pesquisa, o diagnóstico da estrutura organizacional de uma fundação de fins específicos para a

verificação de implementação de um conjunto de práticas gerenciais, que busca promover eficiência e transparência, porém que, originalmente, visa a proteção dos provedores de capital frente às ações dos gestores.

Para tanto, considerando a participação da instituição no desenvolvimento e na prestação de serviços à área da saúde pública municipal, escolheu-se uma fundação privada, filantrópica, que possui uma unidade de atendimento à saúde. A referida fundação foi constituída há dez anos e recentemente foi objeto de intervenção judicial, da qual também, ainda passa por reestruturação organizacional. Cabe destacar que, suas atividades são voltadas à saúde pública municipal, seja através de seu hospital, como também pelos convênios municipais para gestão de unidades básicas de pronto atendimento e atenção à saúde.

Sendo assim, considerando o interesse em contribuir na melhoria da estrutura gerencial da referida fundação, ainda em desenvolvimento, o presente estudo busca responder a partir do diagnóstico a seguinte questão: ***As boas práticas de Governança Corporativa estão presentes na Gestão Hospitalar?***

A partir desta pergunta é que se norteia o objetivo geral da presente pesquisa: analisar e diagnosticar a estrutura organizacional de uma fundação privada da área da saúde, à luz das boas práticas de governança corporativa propostas pelo IBGC às organizações não empresariais pertencentes ao terceiro setor.

Considerando que a presente pesquisa é de caráter exploratório e de natureza qualitativa, foi dividida então em quatro etapas para melhor desenvolvimento. Após a formulação da questão e definição dos objetivos, a primeira etapa demonstra o resultado de todo o referencial teórico obtido através de literatura acadêmica, demonstrando os conceitos de GC, as características das fundações privadas sem fins lucrativos e suas especificidades, e a relação deste tipo de organização não empresarial e a GC.

Na segunda etapa foi realizada a análise documental da fundação objeto deste estudo, incluindo instrumentos de constituição, revisão de estatutos e regimentos, homologação de leis além do ocorrido durante a intervenção judicial. Os referidos documentos foram obtidos através do portal da transparência da Fundação, disponível em seu *website*.

Já na terceira etapa, é apresentada a metodologia de desenvolvimento da pesquisa, que busca realizar o diagnóstico da estrutura organizacional da fundação, comparando-a com as boas práticas de GC publicadas pelo IBGC.

Por fim, na quarta etapa, é apresentado o diagnóstico de práticas de GC já implementadas na Fundação. A expectativa dos resultados desta pesquisa foi de auxiliar no desenvolvimento desta fundação, com eficiência e transparência, podendo ainda servir de modelo para outras fundações de mesma natureza localizadas na região.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa (GC) essencialmente é um conjunto de ferramentas, políticas e processos, envolvendo níveis hierárquicos, agentes internos e externos, que estabelece como uma empresa é gerenciada, de maneira a garantir retorno dos investimentos com transparência e eficiência (IBGC, 2015).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a GC envolve todos os assuntos referentes à direção e controle de uma organização empresarial, assim como os interesses das diferentes classes e esferas que, de alguma forma, estão relacionados à sobrevivência das sociedades comerciais. A GC pode ser considerada ainda como um conjunto de ferramentas que, quando implantadas, procuram aumentar a garantia de retorno de um investimento, através da redução de prejuízos, que muitas vezes são causados pelos conflitos de agência, ocorridos entre gestores e fornecedores de recursos ou acionistas (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Há ainda a teoria de que GC seja originária da separação entre controle e propriedade nas organizações empresariais, resultante dos conflitos de agência. Tal separação provoca a necessidade de definição dos direitos de cada parte interessada, especialmente do detentor da propriedade e do gestor. Em geral, os interesses de ambos são divergentes e assimétricos (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005). Destaca-se que nas organizações empresariais sempre haverá a existência de conflitos de agência pois, uma vez que o poder de decisão é compartilhado ou transferido, sempre haverá a ocorrência de assimetrias informacionais (MACHADO FILHO, 2006).

A GC também pode ser definida como um conjunto de princípios básicos formados pelas ações institucionais de gestão para que se tenha transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), responsabilização na prestação de contas (*accountability*) e o cumprimento das leis, políticas e condutas da instituição, ou responsabilidade corporativa (*compliance*), conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Princípios básicos de Governança Corporativa

Princípio	Descrição
Transparência	Ato de disponibilização às partes interessadas de informações que sejam de seu interesse e não aquelas impostas por disposições, leis ou regulamentos. Não restringir-se apenas ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.
Equidade	Caracterizada pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais <i>stakeholders</i> . Considera ainda seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas	Atividade a ser desenvolvida pelos agentes de governança, de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de suas ações e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis
Responsabilidade Corporativa	Práticas e políticas estratégicas integradas e interdependentes que atuam em consonância para a geração e percepção de valor da empresa por todos <i>stakeholders</i> , minimizando ou evitando assim os impactos dessas externalidades na sociedade

Fonte: Adaptado de Código de melhores práticas do Instituto brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

Logo, Governança Corporativa é responsável pela orientação estratégica dos anseios de uma instituição, definindo e formulando ações e políticas a serem executadas por todos os níveis hierárquicos. É responsável ainda pela supervisão e controle da prestação de contas da classe executiva da instituição (TRICKER, 2015).

Além disso, Governança Corporativa pode corresponder à um conjunto de mecanismos que garantem a obtenção de retorno sobre o investimento de acionistas (CATAPAN; CHEROBIN, 2010). E em se tratando de um conjunto de mecanismos, as boas práticas de Governança Corporativa fazem com que princípios básicos sejam convertidos em recomendações objetivas, igualando interesses, preservando e otimizando o valor econômico de longo prazo de uma instituição ou organização empresaria, favorecendo assim o seu acesso a recursos e, contribuindo na qualidade de gestão, na sua longevidade e no bem comum (IBGC, 2015).

O termo Governança Corporativa ou movimento pela Governança Corporativa surgiu no cenário mundial no início da década de 70, nos Estados Unidos e, na década de 80, em outros países. Em destaque a partir de 1990, a Inglaterra, país no qual a

Governança Corporativa se tornou o principal fator de exigência nas empresas de capital aberto (CHEFFINS, 2015).

Segundo Rosseti e Andrade (2014), a Governança Corporativa possui quatro marcos históricos. O primeiro, na segunda metade de 1980, incomodado com as práticas oportunistas de executivos e a indiferença dos acionistas, Robert Monks modificou o curso de Governança Corporativa nos Estados Unidos, revelando desvios em práticas corporativas, concentrações de acionistas individuais e institucionais, ao aumento do respeito pelos direitos dos proprietários.

Já o segundo, a partir de 1992, após a publicação do documento britânico, nomeado como Relatório de Cadbury, através de uma comissão formada em 1991, composta pela bolsa de valores de Londres, pelo Banco da Inglaterra e por organizações institucionais e empresariais, resultando ainda no esboço do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, revisado posteriormente em 1998 (CARDOSO FILHO; SIMÃO FILHO, 2014).

Por conta da falta de transparência de informações de algumas instituições, da insatisfação de acionistas com a competência de auditores e da inconfiabilidade de relatórios financeiros institucionais, a comissão de Cadbury foi responsável pela avaliação das mais diversas questões acerca de Governança Corporativa, abrangendo as responsabilidades de membros do Conselho e de executivos, forçando-os a reportar e revisar o desempenho das empresas e, ao mesmo tempo, motivando a troca de informações entre acionistas, Conselho e demais partes interessadas (CHEFFINS, 2015).

Ainda em 1990, após a formalização de códigos de boas práticas por operadores de mercados financeiros e organizações internacionais, o que resultou em um movimento global para a institucionalização das práticas de Governança Corporativa. À época, bolsas de valores estabeleceram critérios de avaliação e classificação de instituições de acordo com o padrão de governança, dando origem às agências de classificação de risco (CLAUMANN, 2015).

O terceiro marco, após o “despertar” de interesses de uma organização multilateral pelo tema Governança Corporativa, como consequência do aumento da abrangência institucional (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Tal organização multilateral, intitulada como “Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico” (OCDE), após concluir que o desenvolvimento das nações se devia ao fato de se ter

uma boa gestão, desenvolvendo um método de implementação de governança corporativa em organizações privadas. Os resultados desse modelo de implementação motivariam posteriormente a sua aplicação ao setor público (OCDE, 2003).

No final dos anos 90, os governos já formulavam seus próprios códigos de governança ou passavam a implantar modelos formulados por instituições privadas. Em 1998, a OCDE definiu princípios direcionados ao bom funcionamento de organizações empresariais e mercados de capitais, que refletiriam ainda no desenvolvimento das nações (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Em vista disso, em 1999, após a divulgação dos princípios de Governança Corporativa pela OCDE, já haviam sido registrados 72 códigos em 24 países (CUERVO-CAZURRA; AGUILERA, 2004).

O quarto e último marco destaca a amplitude da regulação e legalidade da Governança (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Após a descoberta de casos de corrupção no mercado de capitais Norte-americano, resultando em inúmeros prejuízos financeiros, foi necessária a tomada de ações pelas autoridades americanas, para contenção da descapitalização e a retomada de crédito no mercado (SILVA; MACHADO, 2008).

Diante disso, em 2002, foi aprovada pelo congresso americano uma lei que trouxe efeitos significativos de abrangência mundial, a lei Sarbarnes-Oxley (SOX). A referida lei obrigou as empresas a moldar um cenário de mudanças, incluindo a criação de auditorias internas e os mecanismos de controle de cada área, de maneira a produzir informações com transparência sobre a situação patrimonial financeira da empresa para investidores e administradores (SILVA; MACHADO, 2008).

Contudo, o domínio e o controle proporcionados pela SOX não foram suficientes e, após o colapso do setor imobiliário americano, resultado do aumento expressivo e abusivo dos valores de imóveis, associado a episódios de falta de transparência em balanços financeiros de bancos credores, em 2008, a bolsa de valores americana entrou em crise (SILVEIRA, 2015).

À época, a falência do banco Lehman Brothers, um dos principais e mais tradicionais bancos americanos, levou a crise ao auge. Ações despencaram, títulos foram desvalorizados ficando à cargo do governo a tomada de ações para mudança do cenário, que posteriormente atingiria a União Europeia (GUERRA, 2009).

No entanto, em 2010, houve a aprovação da Lei Dodd-Frank nos Estados Unidos, que prevê essencialmente a regulação das atividades financeiras, incluindo a promoção da transparência dos relatórios de avaliação de risco e diminuindo a dependência dos bancos da esfera federal (CARBONE, 2010).

Enquanto isso, no Brasil, somente a partir 1997, após diversos conflitos de interesses internos dos grupos empresariais brasileiros, gerados por conta das alterações ocorridas na Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/1976), é que a GC passou a ser mais discutida (SILVEIRA, 2015). Tais alterações à lei, motivadas pelo Estado, buscavam o aumento de ganhos através dos processos de privatização.

Neste contexto surgiu o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável de organizações, através de seu código de boas práticas em GC, publicado e disseminado apenas em 1999 (IBGC, 2015). À época, sua publicação se deu por conta das diversas discussões em torno das mudanças que ocorreriam nas políticas de fundos de investimento, e nos mecanismos de controle societário.

Ainda assim, em 2000, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), cria um mecanismo de classificação de ações de empresas que, voluntariamente, implementariam as boas práticas de GC. Ressalta-se que, as ações disponibilizadas no mercado são diretamente influenciadas pela qualidade das informações divulgadas pelas instituições e pela segurança oferecida aos acionistas, através do direito a eles concedido (SANTOS; PEDREIRA, 2004).

Posteriormente, além do aumento das exigências em torno da transparência das informações prestadas pelas instituições, inclusive com a apresentação das remunerações dos Conselhos e da Diretoria Executiva, tem-se a promulgação da Lei 12.486/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, responsabilizando, civil e administrativamente, as empresas pelas tomadas de decisões que por ventura prejudicarem a administração pública (ALONSO, 2015).

2.2 TEORIAS DE AGÊNCIA E DOS STAKEHOLDERS

Para Jensen e Meckling (1976), uma organização empresarial é considerada essencialmente como um conjunto de contratos de produção, cada qual com suas funções e interesses específicos de todos os *stakeholders*. Desse conjunto, destacam-se as figuras do principal e do agente, onde o primeiro detém a autoridade

e poder de delegação, enquanto que o segundo, como o próprio nome, é um agente contratado, realizará algum serviço ou ação em nome do contratante.

Dessa relação, entre principal e agente, sempre haverá conflitos, pois, considerando que o poder de decisão é compartilhado por ambos, é evidente a ocorrência de assimetrias informacionais, uma vez que o agente pode ter acesso a dados que o principal não tem e vice-versa (MACHADO FILHO, 2006). Logo, o princípio fundamental sobre a teoria de agência é que as pessoas têm diferentes interesses e, por conta disso, cada um busca a promoção de seus objetivos (JENSEN; MECKLING, 1976).

Já para Mendes (2001 apud FAMA, 1988), a Teoria de Agência busca analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre propriedade e controle. Neste modelo, do qual é evidente a não participação do acionista na gestão da empresa, pode ser observado na sociedade por ações, onde a responsabilidade dos acionistas é limitada à parcela de capital que ele investiu.

Enquanto que Hendriksen e Breda (1999), definem Teoria de Agência como um modelo de tomada de decisões coletivo, envolvendo mais de um indivíduo. Neste modelo, o principal, já visto anteriormente, é responsável pela escolha do sistema de informações, assim como pela avaliação delas, enquanto que o agente passa a ser responsável pela tomada de decisões, avaliando todas as alternativas de decisão considerando o ponto de vista do proprietário e, ao mesmo tempo, avaliando quais informações que serão disponibilizadas a ele.

A partir do exposto, pode-se concluir que, os conflitos observados na Teoria de Agência, ou “conflitos de agência”, são consequência da incongruência entre a expectativa criada pelo principal e a realidade apresentada pelo agente.

Já o termo *stakeholder*, segundo Freeman (1999), surgiu em meados de 1963, após a publicação de um memorando do Instituto de Pesquisa de Stanford, designando com termo “todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir”, ou seja, acionistas, empregados, fornecedores, credores e sociedade. Para Clarkson (1995), todos os personagens envolvidos de uma organização empresarial que são portadores de interesses e expectativas, admitindo ainda que sem os mesmos a organização não existiria.

Um dos maiores desafios de uma organização empresária é o de identificar e coordenar os interesses de todos os envolvidos. Assim como os interesses do

principal e do agente, os *stakeholders* também possuem diferenças, uma vez que suas motivações são distintas. (CAMPBELL, 1997). Acionistas e investidores almejam eficiência e retorno dos recursos financeiros aplicados, empregados buscam uma remuneração adequada e oportunidade de carreira e, ao mesmo tempo, satisfação no trabalho desenvolvido, enquanto que os clientes, buscam qualidade nos produtos e serviços. Em vista disso, fica evidente que as relações entre *stakeholders* e as empresas influenciam na estratégia organizacional, e conseqüentemente, nas ações e nos resultados corporativos.

2.3. O TERCEIRO SETOR E AS FUNDAÇÕES SEM FINS DE LUCRO

Segundo ALBUQUERQUE (2006), o termo “terceiro setor” originou-se nos Estados Unidos, quando da utilização da expressão *third sector* com *nonprofit organizations* (organizações sem fins lucrativos). Já na Inglaterra utilizava-se a expressão *charities* (caridades), por conta das ações comunitárias promovidas pela Igreja durante o período medieval, e posteriormente foi substituída pelo termo *philantropy* (filantropia). Enquanto que no Brasil, o terceiro setor originou-se da expressão “sociedade civil”, que à época (século XVIII) representava uma categoria intermediária entre o Estado e a natureza pré-social, incluindo organizações que interagiam na sociedade.

ALBUQUERQUE (2006) afirma ainda que, as sociedades civis também podem ser definidas como o conjunto de organizações que fazem o intercâmbio entre o campo público e os componentes sociais, porém que não possuem finalidade econômica, muito menos o controle do Estado.

Para a Divisão de Estatísticas da Organização das Nações Unidas (ONU), em parceria com a Universidade *John Hopkins*, apresentado através do *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts* (2002), as organizações que compõem o terceiro setor, devem possuir, simultaneamente, as seguintes características:

- a) privadas, sem qualquer vínculo institucional com o Estado;
- b) sem fins de lucro, ou seja, a sua existência não se dá em razão da geração de lucro, porém, em casos de eventuais *superávits*, estes não poderão ser distribuídos entre proprietários e/ou diretores e sim aplicados às atividades fins;
- c) constituídas legalmente;

- d) capazes de gerenciar suas próprias atividades;
- e) voluntárias, podendo ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas.

Todavia, observa-se uma grande tendência de separação entre principal e agente nessas organizações, como consequência da profissionalização do setor e o aumento dos critérios de prestação de contas aos principais. Os problemas de agência se mantêm mesmo quando o gestor é voluntário pois, estes não podem ser simplesmente resolvidos apenas considerando os princípios altruístas dos envolvidos (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004).

No Brasil, as organizações que compõem o terceiro setor podem ser divididas em Igrejas e Instituições Religiosas, Organizações não-governamentais e Movimentos Sociais, Empreendimentos sem fins lucrativos, e Fundações Empresariais (IBGE, 2016).

Logo, as fundações privadas são organizações não empresariais, em sua maioria de direito privado, sem fins lucrativos. Possuem autonomia administrativa e financeira, regidas por uma lei interna própria e por um Regimento Interno, onde todas as suas atividades, em razão da natureza jurídica, são fiscalizadas por órgãos controladores específicos (MACIEL *et al.*, 2005). Não são constituídas através da criação de leis, porém seguem o Código Civil Brasileiro e a legislação trabalhista.

A estrutura gerencial das fundações é composta, sumariamente, por um Conselho Curador, responsável pelo controle institucional, através da discussão e aprovação de orçamentos referentes às aplicações dos recursos financeiros, admissão de pessoal, planejamento estratégico, entre outros (MACIEL *et al.*, 2005); e por um Conselho Fiscal, responsável pela fiscalização dos administradores, discutindo sobre as diversas ações internas, reportando as informações aos *stakeholders* (MINDLIN, 2009).

Isto posto, verifica-se que a implementação das boas práticas de GC auxilia no desenvolvimento da auto sustentabilidade e provocam a competitividade entre instituições, otimizando assim a gestão dos recursos financeiros, garantindo também o seu propósito e sua finalidade perante a sociedade.

Um dos princípios básicos de Governança Corporativa é a transparência (em inglês, *disclosure*). A transparência, segundo o IBGC (2015), é o ato de disponibilização às partes interessadas de informações que sejam de seu interesse e

não aquelas impostas por disposições, leis ou regulamentos. Logo, quanto maior a prática da transparência de informações de uma organização melhor será o seu desempenho, bem como sua avaliação e reputação perante o mercado (RIBEIRO et al., 2014). Tal relação pode ser observada tanto em organizações empresariais quanto em organizações do terceiro setor (MAÑAS & MEDEIROS, 2012).

Observa-se, no entanto que, uma das particularidades das organizações do terceiro setor é a de obtenção de recursos através de convênios com o poder público, ou através de doações (BEHN, DEVRIES, & LIN, 2010), justificando assim a necessidade da prática de transparência, que beneficiará não só a credibilidade da organização frente a seus *stakeholders* e doadores, mas também ao próprio poder público, comunidade e de outros interessados.

Em vista dessa necessidade e, considerando os diversos meios de comunicação da atualidade, destaca-se a internet, cuja potencialidade de disponibilização de informações de forma transparente e tempestiva, a um custo relativamente baixo e de acesso universal, principalmente quando comparada aos meios tradicionais, de relatórios impressos (CRUZ, FERREIRA, SILVA & MACEDO, 2012). Tais informações podem ser publicadas por meio de *websites* e devem ser apresentadas de modo claro e conciso, em linguagem acessível ao público alvo (IBGC, 2015).

Em estudos internacionais e nacionais, verificou-se a exploração desse tema não somente na utilização de *websites* para a publicação de relatórios de atividades, de prestação de contas ou como meio de comunicação com *stakeholders*, como também na aderência de instituições do terceiro setor às boas práticas de governança corporativa, com objetivos semelhantes ao presente estudo, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Pesquisas nacionais e internacionais sobre utilização de websites para promoção da transparência em entidades do terceiro setor

Pesquisa	Descrição
Van Hulle e Dewaelheyns (2014)	Através da análise de 165 entidades sem fins lucrativos, os pesquisadores mediram o nível e qualidade da divulgação de informações via <i>website</i> , concluindo que haviam semelhanças nessa prática, quando comparadas à pesquisas em empresas com fins lucrativos. Além da evidência de que a ação de pressões externas pode levar à melhora no nível de divulgação dessas organizações, atendendo às principais partes interessadas da mesma forma que as empresas com fins lucrativos atendem seus clientes.
Saxton, G. D., & Guo, C. (2011)	Os pesquisadores desenvolveram o tema da prática de responsabilidade baseada na web, também conhecida como <i>Accountability Online</i> . Após a análise do conteúdo de 117 <i>websites</i> de fundações americanas, os pesquisadores concluíram que a utilização da internet tem sido o meio mais

Ingenhoff, D., & Koelling, A. M. (2009)	eficaz para divulgações financeiras e de desempenho, do que apenas como mecanismos dialógicos e interativos para acesso de <i>stakeholders</i> . Os pesquisadores exploraram o potencial de websites como ferramenta de comunicação de organizações sem fins lucrativos. Por meio da análise de conteúdos de websites de 134 organizações, foi avaliado como essas organizações estão utilizando a internet para criação de relações dialógicas com seus <i>stakeholders</i> , que são em sua maioria doadores. Concluiu-se que a comunicação dialógica não é utilizada de forma eficiente pela maioria das organizações, entretanto, verificou-se ações de reconhecimento da importância de envolvimento de públicos no diálogo.
Gandía, J. L. (2011)	O pesquisador propõe um modelo de divulgação de informações em <i>websites</i> , focando na transparência e prestação de contas de organizações sem fins lucrativos. Após análise empírica de 80 organizações, concluiu-se que os <i>websites</i> eram, fundamentalmente, ornamentais e que os níveis de divulgação estavam relacionados com a quantidade de futuras doações recebidas.
Schimith, P. F., & Chagas, P. B. (2010)	O pesquisador avaliou e identificou os princípios de Governança Corporativa em uma organização do Terceiro Setor da cidade de Maringá, comprando-as com as boas práticas de GC publicadas pelo IBGC. Após a coleta e análise de dados, concluiu-se que a organização possui os princípios e práticas de GC já implantados, porém que pode melhorá-los.
Bevilaqua, S., & Peleias, I. R. (2015)	Avaliação da aderência de fundações empresariais às práticas sugeridas pelo IBGC na evidenciação de informações por meio de <i>websites</i> . Concluiu-se que as fundações empresariais analisadas pouco praticam as práticas sugeridas pelo IBGC, tendo muito ainda o que se fazer para se ter pelo atendimento.

Fonte: Elaboração própria

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE ESTUDO

Trata-se de um estudo de caso de caráter exploratório e de natureza qualitativa. Segundo Sampieri, Collado e Lucio, (2013), o estudo de caso é uma metodologia se utiliza de processos de pesquisa qualitativos, quantitativos ou mistos, analisando criteriosamente uma unidade, buscando assim a resposta para um problema ou pergunta previamente definidos, testar hipóteses ou desenvolver alguma teoria. O caráter exploratório de natureza qualitativa pode ser caracterizado como um conjunto de práticas e técnicas interpretativas para a coleta e análise de dados, transformando-os em observações, anotações e documentos.

3.2. OBJETO DO ESTUDO

Para a escolha da instituição os seguintes critérios foram definidos: possuir uma unidade de atendimento à saúde, possuir o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social em Saúde (CEBAS) e não ter nenhum modelo de Governança Corporativa implementado.

A Fundação Hospital Santa Lydia (FHSL), escolhida para o presente estudo, é uma instituição da cidade de Ribeirão Preto/SP, instituída por meio de escritura pública, pelo Poder Público Municipal, com base em autorização legislativa concedida por lei municipal, e constituída, com personalidade jurídica de direito privado, mediante registro dos atos constitutivos em cartório de registro civil. Possui ainda autonomia administrativa, operacional e financeira, além da plena gestão de seus bens e recursos (SIMÃO, 2013).

Tem por finalidade a prestação de serviços de saúde ao Poder Público Municipal e à iniciativa privada, incluindo o fornecimento de suporte técnico e operacional, com atendimentos de urgência e emergência, além das atividades hospitalares, preferencialmente, destinadas aos usuários do Sistema Único de Saúde – SUS (FSLH, 2020).

Todavia, três anos após a sua instituição, a FHSL foi objeto de intervenção judicial, devido a problemas financeiros e administrativos. De acordo com a Ação Civil Pública proposta pelo Ministério Público (2014), na época os diretores em exercício foram suspensos, enquanto que os membros do Conselho Curador foram afastados, e uma Comissão Mista de Administração inicialmente realizaria o levantamento da situação administrativo-financeira da fundação.

A intervenção judicial encerrou-se em dezembro/2017, com a resolução dos problemas financeiros que deram causa à Ação Civil Pública, juntamente com a recomposição do Conselho de Curadores da Fundação e prosseguimento das atividades hospitalares. Entretanto, a Fundação ainda mantém o mesmo Estatuto Social datado de sua instituição, do qual ainda tramita em discussão um projeto de lei complementar para sua alteração.

3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para desenvolvimento do estudo foi adotado o guia das melhores práticas de Governança Corporativa específico para instituições do Terceiro Setor, publicado pelo IBGC.

O código de boas práticas do IBGC foi escolhido não só por se tratar de um instituto brasileiro, mas também por trazer conceitos que foram desenvolvidos embasados na cultura das instituições brasileiras (IBGC, 2015).

A técnica de coleta de dados utilizada para o presente estudo foi a de análise documental ou pesquisa documental, que examina materiais de natureza diversa, que

ainda não receberam nenhum tratamento analítico (SETZ; D'INNOCENZO, 2009). Os documentos foram obtidos através do *website* da fundação objeto do presente estudo, do qual já conta com uma aba dedicada à transparência. Os acessos foram realizados no período de setembro/2020 a janeiro/2021. Na Tabela 3 abaixo, é apresentado a relação de documentos coletados.

Tabela 3 - Relação de documentos analisados e meios de obtenção

Documento	Descrição	Fonte
Estatuto Social	Documento que formaliza a instituição da fundação	<i>Website</i> da Fundação
Projeto de Lei Complementar	Projeto de Lei que prevê alterações na Lei Complementar n. 2415, de 14 de julho de 2010, alterada pela Lei Complementar n. 2434/10, das quais registram o Estatuto Social.	Obtido após solicitação junto à Diretoria Executiva da Fundação e da Secretaria Municipal de Saúde.
Ação Civil Pública	Ação Civil Pública que deu origem à intervenção judicial	<i>Website</i> da Fundação em conjunto com consulta ao <i>website</i> do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

Fonte: Elaboração própria.

Para tanto, com base no manual de boas práticas de Governança Corporativa do IBGC, foi elaborado um *checklist*, composto por 45 práticas de governança, divididas em 8 categorias. A partir dos documentos disponibilizados no *website* da fundação, foi estabelecido uma escala de 0 a 2, a fim de identificar a execução, ou não, da prática, e a maneira como estava sendo publicada, sendo: “0” – prática não identificada, “1” – existência de alguma informação sobre a prática e “2” – prática totalmente implementada (Innocenti, Vicente & Gasparetto, 2020).

Após a tabulação e identificação das 45 práticas de governança em uma planilha, conforme Tabela 4 abaixo, buscou-se no Estatuto Social da fundação e em uma proposta de lei complementar, que prevê adequações do Estatuto Social, informações que identificassem as práticas de governança, atribuindo-se códigos para os achados. Logo, foi possível comparar tais aspectos de um documento elaborado quando da criação da fundação, ou seja, em janeiro/2011, que nunca foi alterado, e de sua adequação proposta, ainda em discussão.

Tabela 4 - Relação de boas práticas de Governança Corporativa à luz do Código de Governança Corporativa do IBGC

BOAS PRÁTICAS		DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO
1	Estrutura Organizacional	
1.1	Organograma	Representação visual da estrutura organizacional de uma fundação.
2	Identidade	
2.1	Missão	Voltada ao interesse público, cujo objetivo estatutário atenda a fins sociais. Deve estar descrita em seu estatuto.
2.2	Denominação/Marca	Independência e autonomia do nome são consideradas boas prática, uma vez que a ligação com marcas inidôneas pode prejudicar a imagem da Fundação.
2.3	Respeito às Leis	O fiel cumprimento das legislações pertinentes, acompanhado da prestação de contas a todos <i>stakeholders</i> .
3	Formas de Constituição	
3.1	Constituição	Feita por um ou um grupo de pessoas físicas e/ou jurídica, através de uma escritura pública ou, promulgação de uma lei.
3.2	Estatuto Social	Relação de premissas essenciais para o funcionamento e manutenção das fundações, assim como a descrição de sua estrutura organizacional
3.3	Velamento no Ministério Público	Fiscalização da fundação através da análise das prestações de contas anuais e das atividades da fundação.
4	Órgão Colegiado Superior: Conselho de Curadores	
4.1	Descrição	Unidade máxima de deliberação de uma fundação. Zelar pela missão e visão, além da gestão de riscos de uma fundação.
4.2	Do Estatuto Social	<p>Requisitos Obrigatórios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Denominação, os fins, a sede, o tempo de duração e o fundo social - Modelo de administração - Modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos - Hipóteses de alteração do estatuto - Fontes de recurso e destinação de patrimônio em caso de extinção - Previsão, ou não, de responsabilização dos membros pelas obrigações sociais - Criação de um Conselho Fiscal permanente - Definição de regras para escolha e contratação de auditoria independente
4.3	Noções sobre o Conselho Curador	<ul style="list-style-type: none"> - Formado conforme normas estatutárias - Possui a atribuição exclusiva de alterar o estatuto - Deve garantir a transparência, eficiência e agilidade na tomada de decisões estratégicas

(continua)

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO
	(continuação)
4.4 Atribuições do Conselho Curador	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar o cumprimento dos fins sociais - Definir os objetivos estratégicos alinhados à missão e às finalidades da fundação - Garantir, junto com o executivo principal, a consecução dos objetivos estratégicos - Assegurar a existência de um sistema de governança atuante e a adoção das melhores práticas - Contratar e avaliar o desempenho do principal executivo, assim como definir sua remuneração - Apoiar e supervisionar a gestão executiva - Garantir a prestação de contas aos órgãos competentes - Nomear os membros do Conselho Fiscal - Definir as políticas, valores e perspectivas da fundação - Gerenciamento de riscos
4.5 Composição	<p>Composto por número ímpar de conselheiros. Recomendado que sejam pessoas que não possuam nenhum vínculo com a fundação. Recomendado ainda que sejam pessoas de conhecimentos diversificados. Não recomendado a existência de conselheiros suplentes.</p>
4.6 Mandato	<p>Não superior a 02 anos. É permitido reeleição, porém por um número limitado de vezes, a ser definido pelo estatuto social.</p>
4.7 Conselheiro Independente	<p>A boa prática recomenda, uma vez que um conselheiro independente não teria nenhum tipo de vínculo com a fundação ou com o poder público.</p>
4.8 Segregação das funções	<p>As atribuições do presidente do conselho curador são diferentes e complementares ao do executivo principal. Não é recomendado que o executivo principal seja membro do conselho curador.</p>
4.9 Reuniões	<ul style="list-style-type: none"> - A pauta e demais documentações das reuniões devem ser disponibilizadas aos conselheiros com antecedência - As reuniões são conduzidas pelo presidente do conselho - As atas das reuniões devem ser disponibilizadas às partes interessadas. - As atas das reuniões devem ser registradas em cartório e requerem a anuência do Ministério Público - É recomendado que o principal executivo participe das reuniões
4.10 Remuneração	<p>É recomendado que o conselheiro exerça seu cargo voluntariamente, não recebendo nenhum benefício.</p>
5 Gestão Organizacional	
	(continua)

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO
	(continuação)
5.1 Estrutura Executiva	Liderada por um executivo principal, responsável pela gestão da fundação, assim como pela execução de sua estratégia. O executivo principal é o elo entre a equipe executiva e técnica e os órgãos superiores.
5.2 Competências Administrativas Básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar e desenvolver a qualidade e a entrega de serviços - Identificar, planejar e implementar mudanças de sistemas e processos, garantindo a qualidade nos serviços e produtos - Monitorar e controlar o uso de recursos, assim como garantir a sua alocação eficaz - Recrutar e selecionar pessoal
5.3 Relacionamento com os Stakeholders	Garantir um relacionamento transparente, definindo estratégias de comunicação. O executivo principal deve prestar contas e garantir que sejam fornecidas aos interessados as informações pertinentes.
5.4 Relatórios periódicos	É de responsabilidade do executivo principal a divulgação de relatórios periódicos que contenham não só informações sobre as suas atividades e as dos conselhos, mas também apresentar informações econômico-financeiras e informações exigidas por lei, tais como transações com mantenedores e outras partes relacionadas, e remuneração dos gestores. É recomendado que seja apresentado ainda o modelo de gestão e de governança.
5.5 Gestão de Riscos e Controles Internos	O executivo principal, auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao conselho curador, é responsável pela elaboração e proposição para aprovação formal, de sistemas de controles internos que monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros.
5.6 Conduta dos Executivos	Deve ser balizada através de um código de conduta, aprovado pelo conselho curador. O código de conduta é um instrumento essencial à adoção das melhores práticas de governança, e deve ser praticado por toda a cadeia de valor da fundação.
5.7 Remuneração	Cabe ao conselho curador deliberar sobre a remuneração do executivo principal. Cabe ao executivo principal propor ao conselho curador as políticas de remuneração e de benefícios de todos os colaboradores da fundação, assegurando-se da viabilidade da fundação. A remuneração do executivo principal deve ser feita conforme modelo de gestão.
5.8 Contabilidade	Obrigação legal e fiscal essencial à boa gestão da fundação. Os registros contábeis devem estar permanentemente atualizados para que a fundação exerça uma gestão proativa e o devido controle sobre o planejamento orçamentário. As demonstrações financeiras, sempre que possível auditadas, devem ser disponibilizadas, após aprovadas, garantindo a necessária transparência à fundação.

(continua)

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO
	(continuação)
5.9 Receitas	É atribuição da gestão executiva e do conselho curador da fundação assegurar a sustentabilidade financeira para o cumprimento da sua finalidade estatutária.
5.10 Gestão de pessoas	Deve contemplar colaboradores remunerados e voluntários. Deve ainda atender com rigor as leis trabalhistas vigentes.
5.11 Atualização de Normativos Legais	O executivo principal, com o apoio da contabilidade e da assessoria jurídica, deve levar ao conhecimento e avaliação dos órgãos superiores, o acompanhamento periódico, a análise e a divulgação das alterações na legislação tributária, trabalhista, previdenciária, societária, normativos contábeis e outras que possam acarretar mudanças na condução da gestão da fundação.
5.12 Planejamento e Orçamento	Deve ser elaborado anualmente com o envolvimento de todas as áreas de competência da fundação, estabelecendo um conjunto de objetivos e metas, de curto, médio e longo prazos, contemplando a mobilização de recursos necessários à execução das atividades com indicadores de monitoramento e avaliação.
5.13 Acesso a informações e documentos	É recomendado que o executivo principal facilite o acesso dos membros dos conselhos curador e fiscal às informações e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive as relativas a exercícios anteriores. Dev ainda atender aos requisitos legais inerentes às modalidades dos termos de colaboração e fomento, no que tange à divulgação das prestações de contas e demais informações.
6 Auditoria Independente	
6.1 Contratação	Recomendada como boa prática. Deve ter como objetivo não só a elaboração de relatórios, como também a revisão e avaliação dos controles internos da fundação, resultando em um relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento.
6.2 Parecer da Auditoria Independente	Deve apresentar se as demonstrações financeiras elaboradas pela gestão executiva apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período.
6.3 Recomendações da Auditoria Independente	Deve reportar ao conselho: - Aplicação das políticas contábeis, eventuais deficiências e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; - Casos de discordâncias no tratamento do uso da norma com a gestão executiva; - Avaliação de riscos aos quais a fundação está exposta e identificação de fragilidades que possibilitem a ocorrência de irregularidades
6.4 Contratação e independência	Recomenda-se que o período máximo de prestação de serviço da mesma auditoria independente seja de cinco anos.
	(continua)

BOAS PRÁTICAS		DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO
7 Conselho Fiscal		(continuação)
7.1	Descrição	Previsto em estatuto social, de caráter permanente
7.2	Atribuições básicas do Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial a missão - Analisar periodicamente o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas pela fundação - Examinar e opinar sobre as demonstrações financeiras do exercício social - Opinar sobre o relatório anual da administração e sobre as propostas dos demais órgãos da administração, relativas às operações patrimoniais relevantes - Denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e demandar providências ao conselho curador
7.3	Composição	Recomenda-se que o conselho fiscal seja composto por três a cinco membros, que não deverão exercer nenhuma outra função na fundação
7.4	Agenda de Trabalho	Recomenda-se deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá os focos de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, que poderão ter uma periodicidade mínima prevista no estatuto social.
7.5	Relacionamento com a Auditoria Independente	Caso a fundação conte com auditoria externa, o conselho fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes e o seu relacionamento com a administração. A administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do conselho fiscal e os auditores independentes.
7.6	Remuneração e despesas realizadas pelo Conselho Fiscal	Recomenda-se que o conselheiro fiscal exerça seu cargo voluntariamente, não recebendo nenhum benefício ou vantagem pela função que exerce. As despesas incorridas pelo conselheiro para o exercício de suas atribuições poderão ser custeadas pela fundação.
7.7	Pareceres do Conselho Fiscal	Recomenda-se incluir na política de divulgação de informações da fundação o parecer do conselho fiscal.
8 Conduta, conflito de interesses e divulgação de informações		
8.1	Código de Conduta	Elemento importante dentro do conjunto de boas práticas de governança, é notória a necessidade de um código de conduta produzido e seguido pela fundação. Durante sua elaboração recomenda-se a participação e discussão de todas as áreas que compõem a estrutura de gestão e tomada de decisão da fundação.
8.2	Conflito de interesses e operações com partes relacionadas	O código de conduta deve elucidar de forma objetiva a maneira pela qual as pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesses devam proceder para se absterem de participar das deliberações, ou, em alguns casos, o afastamento da fundação.

(continua)

BOAS PRÁTICAS		DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO
		(conclusão)
8.3	Política de divulgação das informações	A formalização do pilar da transparência por parte da fundação se dá por meio de seu processo sistematizado e consistente de divulgação das informações. O princípio de transparência tem como objetivo definir e implementar as melhores práticas para a prestação de contas.
8.4	Políticas sobre repasses / Contribuições a outras sociedades	Quando houver destinação de recursos a outras entidades sem fins lucrativos, além de haver respaldo estatutário, tal ação deve ser divulgada, com informações claras sobre os valores envolvidos, a identificação dos contemplados e o objetivo de tal repasse

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos documentos disponibilizados no *website* ocorreu inicialmente no período de julho/2019 a agosto/2019. Posteriormente, foi realizada uma segunda consulta, desta vez no período de janeiro/2021, com o objetivo de verificar possíveis atualizações. Todavia, não foram observadas alterações documentais.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Apêndice A demonstra a análise realizada através do *checklist* elaborado a partir do manual de boas práticas de Governança Corporativa do IBGC. A Figura 1 apresenta o percentual de aderência às boas práticas de GC para cada categoria, quando comparadas ao Estatuto Social da Fundação.

Figura 1 - Aderência às boas práticas de GC a partir do Estatuto Social

Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado, as categorias Identidade da Fundação e Formas de Constituição, apresentam índice de evidenciação superior a 80. As categorias Conselho de Curadores e Gestão Organizacional apresentam 50% de aderência, seguidas de Conselho Fiscal – 36%. Para a categoria Estrutura Organizacional não houve aderência, com ausência da apresentação do Organograma da Fundação. Já a *Figura 2* abaixo, verifica-se que, ainda que exista uma proposta de alteração do Estatuto Social, esta não trará mudanças na aderência às boas práticas de GC, evidenciando que ainda é necessário alinhar tais categorias e conceitos, para a plena implementação das melhores práticas de governança.

Figura 2 - Aderência às boas práticas de GC a partir da proposta de Lei Complementar

Fonte: Elaboração própria

A análise documental comparativa permitiu verificar que, ainda que a fundação, de maneira geral, apresentou um índice de aderência às boas práticas de GC abaixo de 50%, baseado em um documento com mais de dez anos, observou-se que em ao menos 12 das 45 práticas a fundação já estão implementadas, principalmente nas categorias de Conselho de Curadores e Gestão Organizacional. Muito embora não seja obrigatória a sua divulgação, a identificação da implementação de tais práticas não é apresentada de forma clara em seu Estatuto Social.

Entretanto, para Baller et al (2018), as instituições do terceiro setor ainda precisam melhorar os meios de divulgação da implementação das práticas de GC pois, ainda que aplicadas, não são apresentadas de forma clara, principalmente no

fornecimento de informações úteis aos usuários, aos processos de gestão e à avaliação de *stakeholders*.

4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O organograma da fundação, apresentado na Figura 3, foi idealizado nesta pesquisa levando-se em conta as informações disponibilizadas em seu Estatuto Social em confronto com o modelo genérico idealizado pelo IBGC.

Figura 3 - Organograma Institucional na fundação da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o Estatuto Social da Fundação, o Conselho Curador, unidade superior de direção, fiscalização e controle da fundação é constituído por cinco membros titulares e suplentes, tendo a participação de membros do Poder Executivo Municipal, do Conselho Municipal de Saúde e um membro eleito pelos empregados da fundação. Cabe ao Conselho Curador, principalmente, instituir um regimento interno e, quando necessário, reformar ou modificar o Estatuto da fundação. Cabe ainda ao Conselho Curador a fiscalização e controle dos atos da Diretoria Executiva, evidenciando assim hierarquia na tomada de decisões.

A Diretoria Executiva representa a unidade de administração da fundação, com as atribuições essenciais de elaborar Planos Operativos da Fundação, anual ou plurianual, atos de instituição da fundação e regimentos internos. A Diretoria

Executiva, neste caso é indicada pelo Poder Executivo Municipal, diferentemente de outras fundações, de mesma natureza jurídica, das quais a diretoria executiva é nomeada após uma eleição realizada pelo Conselho Curador.

Já a Diretoria Técnica, além da corresponsabilidade pela tomada de decisões junto à Diretoria Executiva, cabe a ela a orientação, fiscalização e coordenação de estudos e programas visando o desenvolvimento das atividades da fundação.

Enquanto que o Conselho Fiscal é uma unidade de controle interno, responsável pela fiscalização da gestão econômico-financeira da fundação, composta por um representante da Secretaria Municipal de Saúde, um representante da Secretaria Municipal da Casa Civil e um representante da Secretaria Municipal da Fazenda. Destaca-se que o presidente do Conselho Fiscal é nomeado por ato pelo Chefe do Poder Executivo.

As unidades, Conselho Curador, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Diretoria Técnica, são unidades diretivas, com integrantes que exercem suas funções voluntariamente, ou seja, sem remuneração. Tal condição, ainda que não apresentada em seu Estatuto Social, é apresentada no portal da transparência da Fundação, em seu *website*.

4.2.1. IDENTIDADE

Este item procura demonstrar a compatibilização entre a missão e a visão efetivamente praticadas pela fundação, da maneira que são descritas no estatuto e como são divulgadas para a sociedade.

Segundo o IBGC (2016), o estatuto social é um documento formal a ser elaborado e que, após encaminhado e aprovado pelo Ministério Público, deve ser registrado em cartório de registro civil de pessoas jurídicas. Somente após o seu registro é que a fundação adquire personalidade jurídica e estará sujeita a direitos e obrigações.

Na instituição em estudo, observa-se que com relação à este primeiro nível estrutural de Governança Corporativa, a estrutura da fundação apresenta compatibilidade às práticas essenciais recomendadas pelo IBGC. Observa-se ainda que, no estatuto social não constam, de forma clara, quaisquer informações a respeito de Governança Corporativa, o que corrobora a situação da fundação de não possuir as práticas de GC totalmente implementadas.

4.2.2. DENOMINAÇÃO / NOME FANTASIA E/OU MARCA REGISTRADA

Segundo o IBGC (2016), as organizações do terceiro setor, sejam empresariais, jurídicas, de direito privado, ou fundações, podem ou não ter seus nomes próprios vinculados aos seus instituidores.

A independência e autonomia tanto da identificação quanto do seu uso são consideradas boas práticas, uma vez que em alguns casos, há cessão de uso da marca para campanhas de captação de recursos. Este tipo de cessão exige análise criteriosa, de maneira a não prejudicar a imagem da fundação por ligação com outras marcas inidôneas ou que vão contra as suas atividades (IBGC, 2016). Como exemplo, uma parceria entre uma fundação de apoio à saúde com um fabricante de cigarros não demonstra coerência.

Logo, a imagem de uma organização é o conjunto de seu esforço conceitual com o seu público. Ainda que não reflita a realidade atual, influenciará na sua relação com o mesmo e, conseqüentemente o aproximando ou afastando. Sendo assim, imagem é a somatória de ideias, impressões e crenças de uma pessoa sobre determinado objeto (CLAUDINO *et al.*, 2011).

Para o IBGC (2015), a boa reputação de uma organização contribui na redução de custos de transação de capital, trazendo benefícios e agregando valor econômico.

Todavia, na instituição em estudo, em se tratando de uma fundação de fins e interesse social, não foi observado aplicabilidade de tal prática, uma vez que os benefícios são estratégicos.

4.2.3. RESPEITO ÀS LEIS

Ainda que as fundações possuam objetivos que promovam o bem comum, isso não a dispensa da observância irrestrita às leis e normas vigentes. Logo, independentemente de seu tamanho e nível de desenvolvimento, as fundações devem ser fiéis ao cumprimento das legislações pertinentes, sempre acompanhadas das prestações de contas a todos os *stakeholders*.

O processo de tomadas de decisões, a identidade organizacional e os impactos das decisões sobre o conjunto que envolve as partes interessadas, a sociedade, o meio ambiente, na busca pelo bem comum, são preceitos para uma deliberação ética. A sua prática constante promove a coerência entre o pensar, o falar e o agir, beneficiando a solidez de sua reputação e sua identidade (IBGC, 2015).

Neste sentido, além do aspecto de *compliance* no cumprimento das normas e leis, observa-se ainda outro fator, de extrema importância para a estratégia dessas organizações, inserido no contexto de aderência à legalidade, que é a manutenção da filantropia.

A manutenção ou obtenção de um Certificado de Entidade Filantrópica beneficia às organizações de saúde, que em sua maioria, prestam serviços ao Sistema Único de Saúde (SUS), isenções fiscais diversas, promovendo vantagem competitiva em relação à redução de custos, quando comparados aos hospitais privados não filantrópicos, que muitas vezes prestam serviços exclusivamente na saúde suplementar (FASCINA, 2009).

Neste requisito, de respeito às leis, observa-se que a instituição possui contratos e convênios de gestão para prestação de serviços à saúde pública dos quais é indispensável à apresentação do certificado de entidade beneficente, ou CEBAS. Diante desta condição, pressupõe-se que a fundação demonstra preocupação com relação às documentações exigidas para fins de prestação de contas, seguindo as determinações legais.

4.2.4. FORMAS DE CONSTITUIÇÃO E ÓRGÃO SUPERIOR DE DELIBERAÇÃO

4.2.4.1 CONSTITUIÇÃO E ESTATUTO SOCIAL

Segundo o IBGC (2016), uma fundação pode ser juridicamente definida como uma universalidade de bens, dotada de personalidade jurídica, da qual, por vontade de seu instituidor, seja pessoa física e/ou jurídica, é atribuída uma finalidade de interesse coletivo.

De acordo com artigo 62 do Código Civil, para se criar uma fundação é necessário que o seu instituidor a faça através de escritura pública, testamento ou dotação especial de bens livres, especificando claramente sua finalidade e, caso queira, como deverá ser administrada. Entretanto, uma fundação pode começar suas atividades somente após a elaboração e aprovação de um estatuto pelo Ministério Público.

Logo, o estatuto social é um instrumento jurídico essencial na estruturação do sistema de governança e sem a sua apresentação e aprovação uma fundação não possui existência legal (IBGC, 2016).

Neste requisito, a instituição em estudo, cumpre o recomendado pelas boas práticas de Governança, apresentando não só uma escritura pública, como também estatuto social com informações a respeito:

- a) Denominação, finalidade, sede, tempo de duração;
- b) Modo de administração e representação, bem como seu órgão máximo de deliberação;
- c) Possibilidades de reforma de seu ato constitutivo;
- d) Constituição e funcionamentos dos órgãos deliberativos;
- e) Descrição da forma de gestão administrativa e de aprovação de contas.
- f) Fontes de recursos para manutenção;
- g) Condições de alteração das disposições estatutárias;
- h) Condições de extinção da pessoa jurídica e destino do patrimônio;
- i) Criação de um conselho fiscal permanente;
- j) Condições para escolha e contratação de auditorias independentes.

4.2.4.2. CONSELHO DE CURADORES

O conselho curador é o órgão máximo de deliberação de uma fundação. Diferentemente de uma associação, uma fundação não possui associados, muito menos uma assembleia geral de associados como órgão máximo (IBGC, 2016).

Segundo o IBGC (2016), o conselho curador deve, necessariamente, ser um órgão composto por membros oriundos de diversos setores, o que possibilita que o processo decisório seja mais qualificado em razão da diferente experiência trazida por cada um desses membros. Reitera-se aqui que, o exercício do cargo de conselheiro é voluntário, não resultando assim nenhum tipo de benefício e/ou remuneração.

O IBGC recomenda ainda que seja composto por no mínimo três integrantes do qual lhes compete a conservação da sua missão e visão, bem como o planejamento e gestão de riscos nas atividades desenvolvidas e apoiadas pela fundação. Sua missão tem por princípio a proteção dos valores e propósitos institucionais, de maneira a aperfeiçoar o retorno social dos recursos aplicados a longo prazo, permitindo um equilíbrio entre os anseios e as expectativas das diversas partes interessadas (IBGC, 2016).

Na estrutura organizacional, o conselho curador deve atuar de modo a garantir transparência e eficiência, facilitando a tomada de decisões estratégicas (IBGC,

2016). Logo, o conselho curador sempre deverá decidir em favor do melhor interesse da fundação como um todo, empenhando seus esforços para garantir a inexistência de conflitos de interesse.

Sendo assim, cabe ao conselho curador garantir que sejam cumpridos todos os requisitos sociais da fundação, orientando as unidades executivas para que sejam garantidas as consecuições de objetivos estratégicos. Entretanto, as atribuições do conselho curador devem estar relacionadas ao “governar”, e não ao “administrar”, ou seja, o conselho deve “manter-se longe” de detalhes operacionais e de pequenos tópicos de decisão, com alcance reduzido e de curto prazo, porém atento às linhas gerais e às decisões que podem (ou possam) afetar a fundação (IBGC, 2016).

É recomendado ainda que, dentre as atribuições do conselho curador estariam ainda a responsabilidade pelas políticas da fundação, deixando a cargo do nível executivo a prática dos atos gerenciais. Cabe ainda a análise periódica, junto à direção executiva, de possíveis vulnerabilidades tais como: controle do orçamento realizado em comparação ao planejado, prestação de contas, projetos, investimentos e a definição de regras e procedimentos específicos nos casos de existência de fundo patrimonial (*endowment*).

Neste item, a instituição em estudo, atende parcialmente às recomendações das boas práticas de governança, pois, ainda que sejam cumpridas as rotinas do conselho curador da fundação, estas são omissas em seu estatuto, sendo recomendada a sua reforma para adequação, para que fique claro as competências de sua unidade máxima de deliberação.

4.2.5. CONSELHO FISCAL

As boas práticas de governança recomendam a composição de um conselho fiscal permanente, registrado em estatuto, como importante elemento no sistema de governança. Sua existência é obrigatória nas que possuem qualificação de organização da sociedade civil de interesse público (Oscip), conforme inciso III do artigo 4º da Lei n. 9.790/1999.

Ainda que seja um órgão colegiado, os conselheiros possuem autonomia em suas ações, agindo assim em conjunto ou individualmente (IBGC, 2016).

É recomendado ainda que o conselho fiscal seja composto por no mínimo três membros que não devem exercer nenhuma outra função na fundação, isentos de

qualquer vínculo com membros do conselho curador, diretoria executiva ou qualquer outro colaborador, remunerado ou voluntário.

Para tanto, os membros do conselho fiscal deverão ter notório conhecimento para a realização de análise em demonstrações financeiras e relatórios contábeis (IBGC, 2016).

Destaca-se que o conselho fiscal não deve ser considerado apenas como um órgão de “fechamento de contas”, mas como uma unidade de controle e acompanhamento dos controles internos e dos planejamentos, estratégico e orçamentário (TINOCO *et al.* 2011).

Neste item, a instituição em estudo atende ao recomendado pelas boas práticas de governança, pois, o conselho fiscal está claramente apresentado em seu estatuto, assim como suas competências. Nota-se que, o recomendado pelas boas práticas é de que os membros do conselho fiscal são eleitos pelo conselho curador, todavia, consta em seu estatuto que o presidente do conselho fiscal é nomeado por ato do Chefe do Poder Executivo, gerando um ponto de atenção a ser discutido pois, têm-se a designação de uma função relevante por ou agente externo, sem a participação do conselho curador. Tal achado corrobora o estudo de Simão (2013), que descreve conflitos de algumas atividades da fundação em confronto com sua natureza jurídica, que hora é pública e hora é privada.

4.2.6. GESTÃO ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA EXECUTIVA

Gerir ou administrar tem por princípio a realização de atividades básicas, tais como: planejar, organizar, dirigir e controlar um conjunto de recursos com a finalidade de alcançar objetivos, de forma eficaz (alcance de metas com menor esforço) e eficiente (alcance de objetivos com menor apropriação de recursos), utilizando-se de recursos humanos e tecnológicos.

Sendo assim, em uma fundação, a gestão é efetivada por meio de uma estrutura executiva responsável pela facilitação e operacionalização das atividades básicas de gestão. É recomendado que esta estrutura seja liderada por um líder executivo principal, que atuará como elo entre a equipe executiva, a equipe técnica, conselhos e demais órgãos estatutários (IBGC, 2016).

É de responsabilidade do líder executivo a prestação de contas aos órgãos superiores da administração de uma fundação, assim como a representação jurídica e comercial da instituição.

Segundo o IBGC (2016), o líder executivo, associado às demais áreas da fundação, responde igualmente pela elaboração e implementação de todos os processos gerenciais. Cabe à ele a seleção, acompanhamento e avaliação dos demais quadros executivos, assim como às remunerações, sempre levando em consideração a anuência do conselho curador.

Neste item, a instituição em estudo não atende ao recomendado nas boas práticas de governança, uma vez que em seu estatuto estão apenas as atribuições e deveres dos membros da direção executiva. Nota-se novamente que o Diretor Administrativo, líder executivo da instituição, é escolhido e designado pelo Poder Executivo Municipal, gerando um ponto de atenção a ser discutido, já que a designação de um cargo relevante da instituição é realizada por um agente externo, sem a participação do conselho curador. Tal achado, conforme observado anteriormente, corrobora o estudo de Simão (2013), que descreve conflitos de algumas atividades da fundação em confronto com sua natureza jurídica, que hora é pública e hora é privada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu identificar e diagnosticar o nível de implementação das boas práticas de GC, com base nos documentos obtidos através do *website* da Fundação, constatando que a ausência na transparência das informações associada à não atualização de documentos essenciais, tais como o Estatuto Social, trazem diversos pontos de discussão não somente para a implementação das boas práticas de GC, mas para a sustentabilidade da fundação.

Tal condição não é condicionante nem torna irregular o desenvolvimento das atividades da fundação, caso contrário, esta não seria a detentora de uma das principais unidades de atendimento à saúde do município.

Entretanto, faz-se necessário sua manutenção, pois, observa-se que os documentos de criação da fundação, compostos por promulgação de uma lei, registro de escritura pública, estatuto social, não demonstrando claramente normas, procedimentos e demais elementos operacionais necessários à sua adequada administração.

Destaca-se que não foram observadas publicações a respeito de manuais de conduta ética que devem ser disponibilizados a seus *stakeholders*. Ainda assim, pode-se afirmar que a estrutura organizacional e gerencial é apresentada em estatuto,

demonstrando que a implantação das boas práticas de governança na fundação não traria alterações estruturais, mas sim culturais. Há de se ressaltar ainda que, nessa categoria, muito embora as alterações propostas na Lei Complementar não agregam práticas de GC, complementam as informações acerca da estrutura organizacional e gerencial da fundação e de suas unidades administrativas.

É fato que a pesquisa possui limitações quanto aos meios de coleta de dados e de análise das informações, que dependem da interpretação e do raciocínio empírico do pesquisador. Logo, a subjetividade da análise das práticas de GC, em confronto com as informações disponibilizadas através do *website* da fundação pode resultar em vieses nas respostas. Em vista disso, a estrutura de comparação documental apresentada nesta pesquisa pode ser adaptada para mensuração do nível de governança de instituições do terceiro setor de outras áreas.

O propósito do presente estudo, além do diagnóstico, teve em vista a contribuição com a literatura por pesquisas sobre as boas práticas de GC em instituições do terceiro setor. Logo, a utilização da estrutura conceitual de boas práticas de GC do IBGC (2016) favorece a criação de metodologias de implantação plena das práticas de governança corporativa, se de maneira integral ou por etapas, ficando como sugestão de objeto de novos estudos, principalmente na sua utilização em outras fundações de mesma natureza.

6. BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo. Summus, 2006.

ALMEIDA, L. R. N.; CONTADOR FILHO, J. H.; SANTOS, D. S. Desafios das Organizações Filantrópicas. In: IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Governança Corporativa em Saúde: conceitos, estruturas e modelos**. São Paulo: Saint Paul, 2014.

ALONSO, P. H. B. **A lei anticorrupção (nº 12.846): Uma proposta de ações de baixo custo de implantação no ambiente das pequenas e médias empresas brasileiras**. 2015. 108 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

BALLER, E. A., RAMOS, F. M., SILVA, I. S. T., & SOARES, S. V. (2018). **Evidenciação das práticas de Governança Corporativa nas Instituições de Ensino Superior (IES) Fundacionais Catarinenses**. Revista Brasileira de Contabilidade, 233(1), 62-75.

Recuperado de <http://www.informef.com.br/paginas/mef33914.htm>

BEHN, B. K. B., DEVRIES, D. D., & LIN, J. (2010). **The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study**. Advances in Accounting incorporating Advances in International Accounting, 26(4), 6–12

BEVILAQUA, S., & PELEIAS, I. R. (2015). **Transparência para gerar confiança: as fundações empresariais e suas práticas de governança**. Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 13(2), 140-153. Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/viewFile/22040/18456>

BRASIL. Ministério da Saúde. Programa de Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 45, n. 4, p. 808-811, Ago. 2011 .

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102011000400025&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 de dezembro de 2020.

CAMPBELL, Andrew. *Stakeholders: the case in favour*. **Long Range Planning**. London, v.30, n.3, p.446-450, Jun. 1997.

CARBONE, D. *The Impact of Dood-Frank Act's Credit Rating Agency Reform on Public Companies*. **Insights The Corporate and Securities Law Advisor**, v. 24, 2010.

CARDOSO FILHO, G. F.; SIMÃO FILHO, A. Implementação da nova empresarialidade através da governança corporativa: mecanismo de contribuição para a cidadania e de inclusão social. **Revista Paradigma**, v. 19, n. 23, p. 2-16, jan./dez. 2014.

CATAPAN, A.; CHEROBIN, A. P. M. S. Estado da arte da Governança Corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 207-230, 2010.

CHAMMA, A. **Conselhos diante de pressões da pandemia e dos aspectos ESG**. In: IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). São Paulo, 2020. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/blog/pressoes-da-pandemia-e-aspectos-esg>. Acesso em: 18 de dezembro de 2020.

CHAPCHAP, P.; MACEDO, R. A. Transparência: princípio do modelo integrado de governança, gestão e assistência do Hospital Sirio-Libanês. In: IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Governança Corporativa em Saúde: conceitos, estruturas e modelos**. São Paulo: Saint Paul, 2014.

CHEFFINS, B. R. *The Rise of Corporate Governance in UK: When and Why*. **Legal Study Research**, Paper 18, 2015.

CLAUDINO, L.P. *et al.* **A gestão da imagem organizacional: novas perspectivas para a sustentabilidade de instituições filantrópicas por meio da extensão**. In: CONGRESSO IBERAMERICANO DE EXTENSION UNIVERSITARIA, XI., 2011, Santa Fé: Universidade Federal de Viçosa, 2011.p.1-20.

CLAUMANN, R. B. **OCDE e governança corporativa**: construção e legitimação de um modelo. 2015. 176 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

CRUZ, C. F., FERREIRA, A. C. D. S., SILVA, L. M. Da, & MACEDO, M. Á. D. S. (2012). **Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros**. Revista de Administração Pública, 46(1), 153–176. Rio de Janeiro, RJ

CUERVO-CAZURRA, A.; AGUILERA, R.V. Codes of good governance worldwide: What is the trigger? **Organization Studies**, v.25, n.3, 29 p., setembro. 2004.

DOUMA, S., Screuder, H. **Economic Approuches to Organizations**. USA, Pearson Prentice Hall, 2013.

FASCINA, L. P. **Filantropia como estratégia de cinco organizações hospitalares privadas no município de São Paulo**. 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2009.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GANDIA, J. L. (2011). **Internet Disclosure by Nonprofit Organizations: Empirical Evidence of Nongovernmental Organizations for Development in Spain**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40(1), 57–78.

GUERRA, Sandra. A crise financeira e o papel do conselho no monitoramento de riscos. In IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Governança Corporativa em Tempos de Crise**; 1 ed. São Paulo: IBGC 2009, p. 127-148.

HENDRICKSEN, Edson S.; VAN BRED, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INGENHOFF, D., & KOELLING, A. M. (2009). **The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs**. Public Relations Review, 35(1), 66-73. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.09.023>

INNOCENTI, R. M.; VICENTE, E. F. R. & GASPARETTO, V. **Evidenciação voluntária de boas práticas de Governança Corporativa em Fundações Privadas, à Luz do IBGC**. RMGC – Revista Metropolitana de Governança Corporativa. Volume 5, número 1 – 2020.
<https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/2345>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 2015. Disponível em <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 16 de novembro de 2018.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of Firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, 1976.

JENSEN, M. C.; WILLIAM H. M. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em: 25 de novembro de 2018.

KRÜGER, Ísis Mota; GOMES, Luciane da Silva. **Governança corporativa - Estratégia de valor empresarial**. Disponível em <http://www.eumed.net/libros/2010f/864/A%20BOA%20GOVERNANCA%20CORPORATIVA.htm>. Acesso em: Abril de 2019.

LIMA, S. M. L. *et al.* **Caracterização gerencial dos hospitais filantrópicos no Brasil**. Cadernos de Saúde Pública, v. 20, n. 5, p. 1249-1261, set.-out. 2004.

MACHADO FILHO, C.P. **Responsabilidade Social e Governança: O Debate e as Implicações**. São Paulo, Thomson, 2006.

MACIEL, B.C.; WICHERT, M.A.A.L.; PERONI, S.P.; PROSPERO, U.S. **Fundações de Apoio – Como modelo de gestão em parceria público-privada na área de saúde – Aspectos administrativos, jurídicos e sociais**. São Paulo. Segmento Farma, 2005.

MAÑAS, A. V., & MEDEIROS, E. E. (2012). **Terceiro Setor : Um Estudo Sobre a sua Importância no Processo de Desenvolvimento Socio-Econômico**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 2(2), 15–29

MENDES, Andréa Paula Segatto. **Teoria da Agência Aplicada à Análise de Relações entre os Participantes dos Processos de Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa**. 2001. 260f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001.

MENDONÇA, L. R.; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Considerações Teóricas. **Revista de Administração**, v. 39, 2004.

MINDLIN, S. E. **A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório**. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

OCDE (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico). **Relatório Oficial sobre Governança Corporativa na América Latina**. São Paulo: Pinheiro Neto, 2003.

RIBEIRO, H. C. M., COSTA, B. K., FERREIRA, M. A. S. P. V., & SSERRA, B. P. D. C. (2014). **Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais**. Contabilidade, Gestão e Governança, 17(1), 95-114. Recuperado de <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/571>

ROSSETI, J.P., ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo, Atlas, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, O. S.; PEDREIRA, E. B. Análise da relação entre o índice de governança corporativa eo preço das ações de empresas de papel e celulose. **Administração em Diálogo**, n. 6, 2004.

SAXTON, G. D., & GUO, C. (2011). **Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40(2), 270-295. <https://doi.org/10.1177/0899764009341086>

SETZ, V.G.; D'INNOCENZO, M. Avaliação da qualidade dos registros de enfermagem no prontuário por meio de auditoria. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.22, n.3, p. 313-17, São Paulo, 2009.

SCHIMITH, P. F., & CHAGAS, P. B. (2010). **A aplicação da governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso**. **Caderno de Administração**, 17(2), 12-25. Recuperado de <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/11613>.

SILVA, L. M.; MACHADO, S. B. Z. Um estudo sobre os impactos da Lei Sarbanes-Olsey na área de auditoria interna de uma empresa brasileira com ações negociadas nos Estados Unidos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18., 2008, Gramado. **Anais**. Gramado: Congr. Brasileiro de Contabilidade, 2008.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVEIRA, A.D.M. da. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e Relação com o Desempenho das Empresas no Brasil**. São Paulo, Saint Paul Editora, 2006.

SIMÃO, C. **Relatório Fundação Hospital Santa Lydia - FHSL**. Poder Executivo, 2013.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. 2ª ed. São Paulo. Gente, 2003.

TINOCO, J. E. P.; ESCUDER, S. A. L.; YOSHITAKE, M. O conselho fiscal e a governança corporativa: transparência e gestão de conflitos. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 16, p. 175-202, jul./dez., 2011.

TRICKER, B. **Corporate Governance: Principles, Policies and Practices**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2015.

VAN HULLE, C., & DEWAELEHEYN, N. (2014). **Why do private non-profit organizations provide information on the Internet?** Social Enterprise Journal, 10(1), 69-86. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2012-0047>

ZYLBERSZTAJN, D. e SZTAJN, R. **Direito & Economia: Análise Econômica do Direito e das Organizações**. Editora Campus, São Paulo, 2005.

APÊNDICE A

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO	ESTATUTO SOCIAL - 03.01.2011		PROPOSTA DE LEI COMPLEMENTAR	
		VALOR	% DE ADERÊNCIA	VALOR	% DE ADERÊNCIA (continua)
1	Estrutura Organizacional		0%		0%
1.1	Organograma	Representação visual da estrutura organizacional de uma fundação.	0	0	Mantido
2	Identidade		83%		83%
2.1	Missão	Voltada ao interesse público, cujo objetivo estatutário atenda a fins sociais. Deve estar descrita em seu estatuto.	2	2	Mantido
2.2	Denominação/Marca	Independência e autonomia do nome são consideradas boas prática, uma vez que a ligação com marcas inidôneas pode prejudicar a imagem da Fundação.	2	2	Mantido
2.3	Respeito às Leis	O fiel cumprimento das legislações pertinentes, acompanhado da prestação de contas a todos <i>stakeholders</i> .	1	1	Mantido
3	Formas de Constituição		83%		83%
3.1	Constituição	Feita por um ou um grupo de pessoas físicas e/ou jurídica, através de uma escritura pública ou, promulgação de uma lei.	2	2	Mantido
3.2	Estatuto Social	Relação de premissas essenciais para o funcionamento e manutenção das fundações, assim como a descrição de sua estrutura organizacional	1	1	Mantido
3.3	Velamento no Ministério Público	Fiscalização da fundação através da análise das prestações de contas anuais e das atividades da fundação.	2	2	Mantido
4	Órgão Colegiado Superior: Conselho de Curadores		50%		50%
4.1	Descrição	Unidade máxima de deliberação de uma fundação. Zelar pela missão e visão, além da gestão de riscos de uma fundação.	2	2	Mantido
4.2	Do Estatuto Social	Requisitos Obrigatórios: a) Denominação, os fins, a sede, o tempo de duração e o fundo social b) Modelo de administração c) Modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos d) Hipóteses de alteração do estatuto e) Fontes de recurso e destinação de patrimônio em caso de extinção f) Previsão, ou não, de responsabilização dos membros pelas obrigações sociais g) Criação de um Conselho Fiscal permanente h) Definição de regras para escolha e contratação de auditoria independente	2	2	Mantido

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO	ESTATUTO SOCIAL - 03.01.2011		PROPOSTA DE LEI COMPLEMENTAR	
		VALOR	% DE ADERÊNCIA	VALOR	% DE ADERÊNCIA
(continuação)					
4.3	Noções sobre o Conselho Curador	a) Formado conforme normas estatutárias b) Possui a atribuição exclusiva de alterar o estatuto c) Deve garantir a transparência, eficiência e agilidade na tomada de decisões estratégicas		2	Mantido
4.4	Atribuições do Conselho Curador	a) Assegurar o cumprimento dos fins sociais b) Definir os objetivos estratégicos alinhados à missão e às finalidades da fundação c) Garantir, junto com o executivo principal, a consecução dos objetivos estratégicos d) Assegurar a existência de um sistema de governança atuante e a adoção das melhores práticas e) Contratar e avaliar o desempenho do principal executivo, assim como definir sua remuneração f) Apoiar e supervisionar a gestão executiva g) Garantir a prestação de contas aos órgãos competentes h) Nomear os membros do Conselho Fiscal i) Definir as políticas, valores e perspectivas da fundação j) Gerenciamento de riscos		1	Mantido
4.5	Composição	Composto por número ímpar de conselheiros. Recomendado que sejam pessoas que não possuam nenhum vínculo com a fundação. Recomendado ainda que sejam pessoas de conhecimentos diversificados. Não recomendado a existência de conselheiros suplentes.		1	Propõe o aumento do número de conselheiros, incluindo dois membros empregados da Fundação.
4.6	Mandato	Não superior a 02 anos. É permitido reeleição, porém por um número limitado de vezes, a ser definido pelo estatuto social.		2	Mantido
4.7	Conselheiro Independente	A boa prática recomenda, uma vez que um conselheiro independente não teria nenhum tipo de vínculo com a fundação ou com o poder público.		0	Mantido
4.8	Segregação das funções	As atribuições do presidente do conselho curador são diferentes e complementares ao do executivo principal. Não é recomendado que o executivo principal seja membro do conselho curador.			

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO	ESTATUTO SOCIAL - 03.01.2011		PROPOSTA DE LEI COMPLEMENTAR	
		VALOR	% DE ADERÊNCIA	VALOR	% DE ADERÊNCIA (continuação)
		0		0	Mantido
4.9	Reuniões				
	a) A pauta e demais documentações das reuniões devem ser disponibilizadas aos conselheiros com antecedência				
	b) As reuniões são conduzidas pelo presidente do conselho				
	c) As atas das reuniões devem ser disponibilizadas às partes interessadas.				
	d) As atas das reuniões devem ser registradas em cartório e requerem a anuência do Ministério Público				
	e) É recomendado que o principal executivo participe das reuniões				
		0		0	Mantido
4.10	Remuneração				
	É recomendado que o conselheiro exerça seu cargo voluntariamente, não recebendo nenhum benefício.				
		0		0	Mantido
5	Gestão Organizacional		50%		50%
5.1	Estrutura Executiva				
	Liderada por um executivo principal, responsável pela gestão da fundação, assim como pela execução de sua estratégia. O executivo principal é o elo entre a equipe executiva e técnica e os órgãos superiores.				
		2		2	Propõe o acréscimo de gestores específicos para áreas jurídica e RH, além de gestores das Unidades Administrativas
5.2	Competências Administrativas Básicas				
	a) Consolidar e desenvolver a qualidade e a entrega de serviços				
	b) Identificar, planejar e implementar mudanças de sistemas e processos, garantindo a qualidade nos serviços e produtos				
	c) Monitorar e controlar o uso de recursos, assim como garantir a sua alocação eficaz				
	d) Recrutar e selecionar pessoal				
		1		1	Mantido
5.3	Relacionamento com os Stakeholders				
	Garantir um relacionamento transparente, definindo estratégias de comunicação. O executivo principal deve prestar contas e garantir que sejam fornecidas aos interessados as informações pertinentes.				
		1		1	Mantido
5.4	Relatórios periódicos				
	É de responsabilidade do executivo principal a divulgação de relatórios periódicos que contenham não só informações sobre as suas atividades e as dos conselhos, mas também apresentar informações econômico-financeiras e informações exigidas por lei, tais como transações com mantenedores e outras partes relacionadas, e remuneração dos gestores. É recomendado que seja apresentado ainda o modelo de gestão e de governança.				

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO	ESTATUTO SOCIAL - 03.01.2011		PROPOSTA DE LEI COMPLEMENTAR	
		VALOR	% DE ADERÊNCIA	VALOR	% DE ADERÊNCIA (continuação)
		2		2	Mantido
5.5	Gestão de Riscos e Controles Internos	O executivo principal, auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao conselho curador, é responsável pela elaboração e proposição para aprovação formal, de sistemas de controles internos que monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros.			
		1		1	Mantido
5.6	Conduta dos Executivos	Deve ser balizada através de um código de conduta, aprovado pelo conselho curador. O código de conduta é um instrumento essencial à adoção das melhores práticas de governança, e deve ser praticado por toda a cadeia de valor da fundação.			
		0		0	Mantido
5.7	Remuneração	Cabe ao conselho curador deliberar sobre a remuneração do executivo principal. Cabe ao executivo principal propor ao conselho curador as políticas de remuneração e de benefícios de todos os colaboradores da fundação, assegurando-se da viabilidade da fundação. A remuneração do executivo principal deve ser feita conforme modelo de gestão.			
		1		1	Mantido
5.8	Contabilidade	Obrigação legal e fiscal essencial à boa gestão da fundação. Os registros contábeis devem estar permanentemente atualizados para que a fundação exerça uma gestão proativa e o devido controle sobre o planejamento orçamentário. As demonstrações financeiras, sempre que possível auditadas, devem ser disponibilizadas, após aprovadas, garantindo a necessária transparência à fundação.			
		0		0	Mantido
5.9	Receitas	É atribuição da gestão executiva e do conselho curador da fundação assegurar a sustentabilidade financeira para o cumprimento da sua finalidade estatutária.			
		1		1	Mantido
5.10	Gestão de pessoas	Deve contemplar colaboradores remunerados e voluntários. Deve ainda atender com rigor as leis trabalhistas vigentes.			
		1		1	Mantido
5.11	Atualização de Normativos Legais	O executivo principal, com o apoio da contabilidade e da assessoria jurídica, deve levar ao conhecimento e avaliação dos órgãos superiores, o acompanhamento periódico, a análise e a divulgação das alterações na legislação tributária, trabalhista, previdenciária, societária, normativos contábeis e outras que possam acarretar mudanças na condução da gestão da fundação.			
		1		1	Mantido

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO	ESTATUTO SOCIAL - 03.01.2011		PROPOSTA DE LEI COMPLEMENTAR	
		VALOR	% DE ADERÊNCIA	VALOR	% DE ADERÊNCIA (continuação)
5.12	Planejamento e Orçamento	Deve ser elaborado anualmente com o envolvimento de todas as áreas de competência da fundação, estabelecendo um conjunto de objetivos e metas, de curto, médio e longo prazos, contemplando a mobilização de recursos necessários à execução das atividades com indicadores de monitoramento e avaliação.			
		1		1	Mantido
5.13	Acesso a informações e documentos	É recomendado que o executivo principal facilite o acesso dos membros dos conselhos curador e fiscal às informações e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive as relativas a exercícios anteriores. Deve ainda atender aos requisitos legais inerentes às modalidades dos termos de colaboração e fomento, no que tange à divulgação das prestações de contas e demais informações.			
		1		1	Mantido
6	Auditoria Independente		13%		13%
6.1	Contratação	Recomendada como boa prática. Deve ter como objetivo não só a elaboração de relatórios, como também a revisão e avaliação dos controles internos da fundação, resultando em um relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento.			
		1		1	Mantido
6.2	Parecer da Auditoria Independente	Deve apresentar se as demonstrações financeiras elaboradas pela gestão executiva apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período.			
		0		0	Mantido
6.3	Recomendações da Auditoria Independente	Deve reportar ao conselho: a) Aplicação das políticas contábeis, eventuais deficiências e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; b) Casos de discordâncias no tratamento do uso da norma com a gestão executiva; c) Avaliação de riscos aos quais a fundação está exposta e identificação de fragilidades que possibilitem a ocorrência de irregularidades			
		0		0	Mantido
6.4	Contratação e independência	Recomenda-se que o período máximo de prestação de serviço da mesma auditoria independente seja de cinco anos.			
		0		0	Mantido
7	Conselho Fiscal		36%		36%
7.1	Descrição	Previsto em estatuto social, de caráter permanente			
		2		2	Mantido

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO	ESTATUTO SOCIAL - 03.01.2011		PROPOSTA DE LEI COMPLEMENTAR	
		VALOR	% DE ADERÊNCIA	VALOR	% DE ADERÊNCIA (continuação)
7.2	Atribuições básicas do Conselho Fiscal	a) Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial a missão b) Analisar periodicamente o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas pela fundação c) Examinar e opinar sobre as demonstrações financeiras do exercício social d) Opinar sobre o relatório anual da administração e sobre as propostas dos demais órgãos da administração, relativas às operações patrimoniais relevantes e) Denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e demandar providências ao conselho curador			
		1		1	Mantido
7.3	Composição	Recomenda-se que o conselho fiscal seja composto por três a cinco membros, que não deverão exercer nenhuma outra função na fundação			
		2		2	Mantido
7.4	Agenda de Trabalho	Recomenda-se deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá os focos de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, que poderão ter uma periodicidade mínima prevista no estatuto social.			
		0		0	Mantido
7.5	Relacionamento com a Auditoria Independente	Caso a fundação conte com auditoria externa, o conselho fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes e o seu relacionamento com a administração. administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do conselho fiscal e os auditores independentes.			
		0		0	Mantido
7.6	Remuneração e despesas realizadas pelo Conselho Fiscal	Recomenda-se que o conselheiro fiscal exerça seu cargo voluntariamente, não recebendo nenhum benefício ou vantagem pela função que exerce. As despesas incorridas pelo conselheiro para o exercício de suas atribuições poderão ser custeadas pela fundação.			
		0		0	Mantido
7.7	Pareceres do Conselho Fiscal	Recomenda-se incluir na política de divulgação de informações da fundação o parecer do conselho fiscal.			
		0		0	Mantido
8	Conduta, conflito de interesses e divulgação de informações	13%			13%
8.1	Código de Conduta	Elemento importante dentro do conjunto de boas práticas de governança, é notória a necessidade de um código de conduta produzido e seguido pela fundação. Durante sua elaboração recomenda-se a participação e discussão de todas as áreas que compõem a estrutura de gestão e tomada de decisão da fundação.			

BOAS PRÁTICAS	DESCRIÇÃO / RECOMENDAÇÃO	ESTATUTO SOCIAL - 03.01.2011		PROPOSTA DE LEI COMPLEMENTAR	
		VALOR	% DE ADERÊNCIA	VALOR	% DE ADERÊNCIA (conclusão)
		0		0	Mantido
8.2	Conflito de interesses e operações com partes relacionadas	O código de conduta deve elucidar de forma objetiva a maneira pela qual as pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesses devam proceder para se absterem de participar das deliberações, ou, em alguns casos, o afastamento da fundação.			
		0		0	Mantido
8.3	Política de divulgação das informações	A formalização do pilar da transparência por parte da fundação se dá por meio de seu processo sistematizado e consistente de divulgação das informações. O princípio de transparência tem como objetivo definir e implementar as melhores práticas para a prestação de contas.			
		0		0	Mantido
8.4	Políticas sobre repasses / Contribuições a outras sociedades	Quando houver destinação de recursos a outras entidades sem fins lucrativos, além de haver respaldo estatutário, tal ação deve ser divulgada, com informações claras sobre os valores envolvidos, a identificação dos contemplados e o objetivo de tal repasse			
		1		1	Mantido
TOTAL		40		40	
% DE ADERÊNCIA		44%		44%	