



### **Elizete Robinson Teixeira Pereira**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil -  
Endereço eletrônico para contato:  
lili1983@hotmail.com.*

### **Joyce dos Santos Premebida**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil -  
Endereço eletrônico para contato:  
joyce1993\_@hotmail.com.*

### **Luanna Camille de O. Furlaneto**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil -  
Endereço eletrônico para contato:  
luannafurlaneto@hotmail.com.*

### **Patricia Kuhnen**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil -  
Endereço eletrônico para contato:  
patricia\_kuhnen@hotmail.com.*

### **Lauro Katsumi Nagatsuyu**

*Professor Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. Mestre em Administração pela UFPR. Centro Universitário Autônomo do Brasil.  
Endereço eletrônico para contato:  
lauro.katsumi@gmail.com.*

#### **Correspondência/Contato**

UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR -  
82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br  
<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/>

#### **Editor responsável**

Claudio Marlus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)

# **GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA FUNDAÇÃO WEISS SCARPA**

## **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo analisar quais práticas devem ser adotadas na Fundação Weiss Scarpa para que seja assegurada a governança corporativa de uma organização do Terceiro Setor. Por meio de uma pesquisa-ação, realizou-se a coleta de dados através da aplicação de um questionário qualitativo baseado no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor – GMPOTS (2016) do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Outra fonte de informações foram os documentos primários pertinentes ao objeto de estudo. Para o estudo em questão foram gerados três objetivos específicos, sendo o primeiro, observar as particularidades na gestão da Fundação Weiss Scarpa. No segundo objetivo específico, verificou-se quais as práticas de governança corporativa estão presentes na gestão da Weiss Scarpa. E por fim, recomendamos práticas que melhorem o nível de governança corporativa na Fundação Weiss Scarpa. Em atendimento aos objetivos propostos verificou-se que a Fundação possui um bom nível de governança, atendendo os pilares da transparência, prestação de contas (*accountability*) e cumprimento as leis (*compliance*).

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Responsabilidade Social. Stakeholders.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze what practices should be adopted at the Weiss Scarpa Foundation to ensure corporate governance of a Third Sector organization. Through an action research, data was collected through the application of a qualitative questionnaire based on the Best Practices Guide for Organizations of the Third Sector - GMPOTS (2016) of the Brazilian Institute of Corporate Governance. Another source of information was the primary documents relevant to the object of study. For the study in question were generated three specific objectives, the first being to observe the particularities in the management of the Weiss Scarpa Foundation. In compliance with the second specific objective, we verified which practices of corporate governance are present in the management of Weiss Scarpa. And finally, we propose corporate governance practices that improve the level of corporate governance at the Weiss Scarpa Foundation. In compliance with the proposed objectives, it was verified that the Weiss Scarpa Foundation has a good level of corporate governance, meeting the pillars of transparency, accountability and compliance.

**Keywords:** Corporate governance. Social Responsibility. Stakeholders.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a Organização Internacional do Trabalho apud Moll et al (2010) 85% dos jovens vivem em países em desenvolvimento e sem muitas oportunidades de boa educação e trabalho, se sujeitando a trabalhos com longas jornadas e baixos salários. O aumento do desemprego é um agravante para essa situação, visto que se encontra dificuldades em garantir educação e ao mesmo tempo inserir no mercado produtivo jovens com pouca experiência.

Diante desta situação verifica-se a importância e a necessidade de se ter um setor que apoie o desenvolvimento social. A expressão terceiro setor deriva da ideia de que a sociedade civil é dividida em Primeiro Setor - Estado, Segundo Setor - mercado ou empresas privadas e Terceiro Setor - “um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a esfera social” (CARDOSO, 1997, p.12 apud LEVEK et al, 2002).

Conforme Santos et al (2012) devido o primeiro setor não conseguir atender o contingente de pessoas carentes e necessitadas, ensejando num agravamento às carências sociais, surgiu o terceiro setor assumindo um papel relevante no desenvolvimento das ações sociais, cujo objetivo não é a busca pelo lucro, mas sim a satisfação do interesse social. Haiduke (2010) complementa dizendo que este setor tem como objetivo principal a melhoria da qualidade de vida de pessoas necessitadas, prestando serviços nas áreas de educação, saúde, esportes, lazer, orientação vocacional, qualificação profissional e cultura.

Mendonça e Machado Filho (2004) constroem um conceito de que o terceiro setor é constituído pelas organizações que não pertencem à esfera do estado nem à esfera do mercado. Ressalta-se que enquadram neste setor, as organizações sem fins lucrativos.

De acordo com Resende (2003) apud Mota, Ckagnazaroff e Amaral (2007) a legislação brasileira só reconhece duas titulações para as organizações sem fins lucrativos: as associações e as fundações. Segundo a Lei nº 13.151, de 28 de julho de 2015, art. 68, as fundações públicas, assim como as fundações privadas, visam objetivos não econômicos, são constituídas para fins de: assistência social, cultura, educação, saúde, segurança alimentar, defesa, preservação e conservação do meio ambiente, pesquisa científica, promoção da ética e atividades religiosas (BRASIL, 2015).

Para que as fundações consigam exercer ações sociais perante a sociedade onde atuam é necessário o apoio de parceiros, tendo em vista que para o desenvolvimento de suas atividades a mesma utiliza recursos de terceiros. Precisa-se deixar claro quais as formas de utilização desses recursos, para tal há a necessidade de uma boa relação entre os mesmos. O clima de confiança também é necessário para um bom relacionamento com os stakeholders que Freeman (1984) conceitua como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa.

Outro tópico que merece destaque neste contexto é a responsabilidade social, que é o fundamental papel das fundações, e para que se possa entender qual é o objetivo das fundações que trabalham causas sociais, precisa-se compreender o que é a responsabilidade social e qual a sua importância para a empresa e sociedade.

Bowen (1957) define responsabilidade social como o dever do homem de negócios a agir e tomar decisões adequadas que atendam suas necessidades e que seja compatível com os fins e valores da sociedade.

Diante deste fato, Melo Neto e Froes (2001) falam que quando a ação da responsabilidade social é bem realizada, a fundação fica em destaque na sociedade em que está inserida, e fundamentalmente frente aos stakeholders. É devido aos investimentos sociais que se garante o papel de cidadã, ou seja, através do permanente benefício social que garante sua autopreservação.

De acordo com Costa (2005) apud Haiduke (2010) a atuação na área da assistência social, saúde ou educação, trabalhos com pessoas e famílias que estão à margem dos processos produtivos ou não inseridos no mercado de trabalho e sem acesso a serviços e bens necessários para suas necessidades básicas, é característica da responsabilidade social.

Visando recuperar e garantir a confiabilidade entre os envolvidos com a atividade de uma fundação, criando mecanismos de monitoramento, a fim de assegurar que os objetivos dos parceiros estejam sempre alinhados ao objetivo da fundação, ressalta-se a importância da governança corporativa, para que não haja fraudes, abusos de poder e erros estratégicos.

Para compreendermos, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009) define que o processo de governança corporativa, é uma forma de construção conjunta, que consiste nas práticas e nos relacionamentos entre os stakeholders com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho da empresa.

A governança corporativa é uma prática aplicada às empresas para que tenham transparência nos relacionamentos. Tais conceitos citados acima se enquadram nas fundações sem fins lucrativos, uma vez que, as práticas são desenvolvidas para melhorarem a gestão de relacionamento de qualquer setor seja público ou privado.

Nesse contexto, apresenta-se uma oportunidade de pesquisa para ser desenvolvida. A fim de realizar uma pesquisa-ação foi escolhida uma fundação, onde foram levantadas situações reais, que foram analisadas.

A pesquisa foi desenvolvida na Fundação Weiss Scarpa que é conhecida no mercado pelo nome Centro Profissionalizante Comendador Umberto Scarpa. É uma fundação que fornece qualificação profissional a jovens em situações vulneráveis. Está localizada no Centro de Pinhais, atua há 13 anos no mercado, e conta com 21 funcionários diretos e 24 indiretos.

Como visto até o momento, observou-se que há potencialidade em se realizar uma pesquisa a fim de identificar quais práticas de governança corporativa são realizadas, com

intuito de propor a melhoria de sua governança corporativa, assegurando os princípios da transparência.

O tema a ser tratado é a governança corporativa em uma organização do terceiro setor, sendo a pergunta de pesquisa: Quais práticas devem ser adotadas pela Fundação Weiss Scarpa para que seja assegurada uma governança corporativa?

Este trabalho teve como objetivo geral estudar quais práticas de governança corporativa são adotadas na Fundação Weiss Scarpa. Para o desenvolvimento do tema foi selecionado os seguintes objetivos específicos: 1) pesquisar as particularidades na gestão da Fundação Weiss Scarpa; 2) verificar quais as práticas de governança corporativa estão presentes na gestão da Weiss Scarpa, com base no Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa para Organizações do Terceiro Setor do IBGC; 3) recomendar práticas de governança corporativa que melhorem o nível de governança corporativa na Fundação Weiss Scarpa.

Para o alcance dos objetivos expostos, foi necessário compreender os motivos que levaram a desenvolver os mesmos de tal forma, justificando o proposto com a realidade encontrada.

Do ponto de vista teórico são notáveis a eficácia e a importância das práticas de governança corporativa para as fundações, independente do seu porte. Contudo a definição correta destas práticas é fundamental para o relacionamento entre os interessados. Nota-se, portanto, que nesse ponto há um cruzamento entre a teoria e a proposta do estudo.

Presume-se a importância do presente estudo para a organização, pois por meio da análise realizada, a equipe pode propiciar a melhoria nos processos alusivos as informações e conhecimento da fundação, e, desta forma, pode-se contribuir com uma proposta direcionada a realidade da empresa e que possa ajudá-la a melhorar seu nível de governança.

Para a equipe teve-se a oportunidade de colocar em prática o conhecimento teórico adquirido, associá-los e aplicá-los. Torna-se indispensável que os alunos consolidem os conhecimentos obtidos, uma vez que o intuito é se tornar um profissional na área de negócios.

Este cruzamento entre a teoria e a proposta de estudo evidencia a oportunidade de encontrar na realidade de uma fundação os conceitos teóricos estudados durante a graduação. Esse estudo prático tem muita relevância na formação profissional dos acadêmicos, pois abordará um assunto fundamental na realidade atual das fundações que necessitam de seus parceiros apoio para continuidade de um trabalho que beneficia não apenas a própria fundação, mas também a comunidade em que está inserida.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica consiste em embasar por meio das ideias de outros autores aspectos teóricos da pesquisa. Neste contexto será apresentado ao longo do artigo os

conceitos da governança corporativa, *stakeholders* e responsabilidade social de forma sinérgica, uma vez que esses conceitos se entrelaçam. Visando por meio do estudo teórico a implementação das práticas de governança corporativa na Fundação Weiss Scarpa.

Segundo Silva (2010) *apud* Pereira *et al* (2010) nos Estados Unidos, nos anos 90, iniciou-se uma política com objetivo de acabar com a prática abusiva de algumas diretorias de grandes empresas, e a falta de auditorias externas como forma de controle de gestão. Os primeiros códigos de boas práticas de governança corporativa surgiram em 1992, com a publicação do Relatório *Cadbury*, documento realizado como resposta aos escândalos ocorridos no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra no final dos anos 80. Sendo assim, surgiu a governança corporativa com a preocupação de criar um conjunto de mecanismos de monitoramento para equilibrar os interesses entre os acionistas e o comportamento dos executivos.

A teoria de Oliveira (2006) em seu texto fala que a governança corporativa é útil para toda e qualquer empresa que procure consolidar um modelo de gestão com excelência, inovação e diferenciação. Este modelo de gestão pode resumir e simplificar, ao máximo necessário, o modelo apresentado, ajustando-o à realidade atual e a situação futura desejada de cada empresa. Tal colocação adéqua-se também as fundações.

Em Tsai e Yamamoto (2005) observamos a importância da governança corporativa uma vez que os autores falam que sem uma estrutura planejada, metas e estratégias bem definidas não se pode garantir cumprimento de missão. Muitas vezes as entidades do terceiro setor surgem através da informalidade, mas cheios de ideais e valores nobres e filosofia de caráter humanitário. Visto isso acredita-se na necessidade da gestão baseada nas boas práticas de governança corporativa, a fim de formalizar tal gestão.

Mindlin (2009) *apud* Bevilaqua e Peleias (2015) fala que nas organizações sem fins lucrativos é necessário separar controle e gestão. À medida que as fundações crescem há a necessidade de obter recursos de doadores e parceiros externos, que possam exigir maior transparência na prestação de contas. Os fundadores desejam que os recursos adquiridos sejam aplicados nos fins das fundações, estabelecendo assim a necessidade de governança.

Haiduke (2010) ainda aponta que no terceiro setor a necessidade de divulgação é a que mais se destaca, porque se necessita de recursos financeiros de seus parceiros para se manter e continuar com seu projeto.

Drucker (1997) *apud* Tsai e Yamamoto (2005) ressalta que é essencial o conhecimento do gerente da instituição sem fins lucrativos sobre como definir os resultados de um esforço e relatá-los aos doadores, para mostrar-lhes o que estão realizando, porém, as instituições sem fins lucrativos encontram dificuldades para responder tais resultados. Dessa forma deve-se desenvolver formas para mobilizar parceiras que visam à importância que seu trabalho apresenta para a sociedade.

Vinten (1997) *apud* Mota, Ckagnazaroff e Amaral (2007) explica que, com relação às fundações, deve haver uma preocupação pública para saber se o dinheiro confiado às mesmas está sendo adequadamente, efetivamente e eficientemente usado. Para isso, a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os *stakeholders*.

Lobo (2006) fundamenta que a governança corporativa é o conjunto de normas, que vem de forma consuetudinária e escrita, com base jurídica e também ética, regulando os deveres de cuidado, lealdade, informação, além de não intervir em qualquer operação em que tiver interesse conflitante com o da sociedade. E expõe também o exercício das funções e atribuições dos membros do conselho de administração, da diretoria executiva, do conselho fiscal e dos auditores externos, e ainda o relacionamento dos presentes na empresa e da empresa para com a sociedade em si, seus acionistas e o mercado.

Jamali *et al* (2008) *apud* Amarante, Deretti e Silva (2015) afirmam que a governança corporativa é considerada como a responsabilidade para com todas as partes interessadas.

Como menciona Oliveira (2006) governança corporativa é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas com seus negócios, ao proteger todas as partes interessadas como clientes, fornecedores, funcionários, governo, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

Segundo Santos (1997) *apud* Gonçalves (2005) isso nos ensina que a boa governança é essencial para o desenvolvimento sustentável, que incorpora ao crescimento econômico, equidade social, bem como direitos humanos.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009) observa que o fator que mais potencializa os conflitos e coloca em risco a sobrevivência de muitas empresas, é a falta dos valores de governança corporativa.

Por exemplo, conforme Matiello (2012) estima-se que cerca de mais de 80% das empresas enfrentam problemas com a falta de práticas de governança corporativa. As práticas dos princípios de transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados perante os fundadores, sócios e herdeiros ajudam a evitar situações desagradáveis devido a conflitos típicos de empresas ao longo do tempo.

Oliveira (2006) afirma ainda que a governança corporativa deixa clara a distinção entre propriedade e gestão e contribui para a ampliação da equipe administrativa da empresa, principalmente pela consolidação de novos e fortes conhecimentos. Representa a melhor forma de estruturar a alta administração, como consequência, a definição das responsabilidades e autoridades nesse nível fica mais clara e melhor aplicada.

Compreendido Oliveira (2006), volta-se para Matiello (2012) que define que a prática da boa governança corporativa proporciona aos proprietários, sendo eles acionistas ou cotistas, uma gestão estratégica. A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa

adota como linhas mestras transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade. Os princípios fundamentais da governança corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento da lei, ética, administração participativa, transparente e com responsabilidade. Tais práticas têm a finalidade de preservar e aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Passa-se agora para o conceito de Rocha e Goldschmidt (2010) tais autores falam que as boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da empresa, facilitando seu acesso aos recursos e contribuindo para a sua longevidade, com transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Visto isso, Steinberg (2003) *apud* Pereira *et al* (2010) defende que o princípio da transparência na governança corporativa tem o objetivo de passar a obrigação de informar para o desejo de informar, resultando em um clima de confiança, tanto no ambiente interno, quanto nas informações de terceiros. Já Tsai e Yamamoto (2005) falam que em meio às dificuldades encontradas na mensuração dos resultados nas organizações do terceiro setor, para fins de prestação de contas, a postura de transparência fortalece a imagem institucional.

Ainda conforme Steinberg (2003) *apud* Pereira *et al* (2010) prestação de contas é o princípio definido como o prestamento de contas da governança corporativa a aqueles que os elegeram. Os agentes eleitos, respondem pelos atos que praticam conforme seu mandato.

Para Andrade e Rossetti (2007) *apud* Pereira *et al* (2010) são características do princípio equidade o justo e igual tratamento de todos os grupos, tanto os grupos minoritários como estrangeiros, no aumento da riqueza corporativa e também no resultado das operações, bem como na presença ativa das assembleias gerais.

De acordo com Steinberg (2003) *apud* Pereira *et al* (2010) na visão ampla da estratégia empresarial do princípio da responsabilidade corporativa é contemplado todos os relacionamentos com a sociedade em que está inserida. Sua função é criar oportunidades de emprego, qualificação e diversificação da força de trabalho.

Oliveira (2006) os faz pensar que ter vontade de mudar é fator predominante, pois empresas que não mudam suas práticas atuais não conseguem evoluir seu modelo de gestão. O comportamento e as atitudes adequadas são essenciais para os profissionais que participam da evolução da governança corporativa, visto que esses preparam o futuro da empresa. Em primeiro lugar deve-se constar o interesse da empresa, ou seja, as informações devem ser compartilhadas, sendo está um princípio da governança corporativa. Deve-se, portanto, otimizar o capital humano e consolidar a profissionalização e a transparência. Ressalta-se que esta abordagem se aplica também para as fundações.

Tanto a sustentabilidade quanto a governança corporativa apresentam aspectos estratégicos na gestão das empresas. Melhores práticas de governança corporativa aumentam suas chances de satisfazerem às demandas legítimas de todas as partes

interessadas, permitindo em outros aspectos do desenvolvimento sustentável, como o social e o ambiental (IBGC, 2006, p. 91 *apud* ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010).

Dawson (2004) *apud* Álvares, Giacometti e Gusso (2008) complementa dizendo que as peças importantes para uma prática de negócios efetiva e sustentável são as instituições e os seres humanos, pois ambos inspiram confiança, ou causam suspeita. A confiança deve enraizar-se em ações, valores e crenças dos *stakeholders*.

Pensando nas organizações a partir da imagem de Parente (2004) vemos que a função do terceiro setor é criar uma base de valores comuns e criar um clima de confiança entre os parceiros internos e externos. Se não houver confiança quanto aos valores e ao comportamento ético das partes, não é possível construir uma relação de confiança, isso só acontece quando se tem uma base comum de valores e de ética.

Mostardeiro e Ferreira (2005) *apud* Lyra, Gomes e Jacovine (2009) ressaltam que as relações éticas são características relevantes para ter uma boa imagem com os *stakeholders* que afetam ou podem ser afetados pelas ações da empresa, possuem papel essencial no desenvolvimento de ações responsáveis para com a sociedade.

Kaplan *et al* (1997) *apud* Souza e Almeida (2006) conceituam *stakeholders* como grupos de indivíduos e instituições que definem o sucesso da organização, ou podem prejudicar a mesma no quesito de atingir seus objetivos. *Stakeholders* são todos os envolvidos com a companhia, como cliente, empregados, fornecedores, credores, entre outros (PEREIRA *et al*, 2010).

Borger (2001) *apud* Feitosa, Souza e Gomes (2014) propõe que esse relacionamento ocorra por meio do estabelecimento de objetivos conjuntos, compartilhamento de informações e recursos. Dessa forma, as partes serão beneficiadas e desenvolve-se uma relação baseada na confiança, na integridade e na credibilidade, os quais são valores importantes na constituição de um ambiente de troca e participação dos *stakeholders*.

Melo Neto e Froes (2001) ainda falam que as parcerias também constituem uma área em expansão, é o mais novo modelo de investimento no terceiro setor, que congrega recursos e esforços do governo, empresas privadas, comunidades, ONGs e demais entidades do setor. Orientar a fundação para relacionamentos duradouros com seus parceiros requer práticas de governança corporativa, que podem resolver problemas de grandes e pequenas empresas, além de orientar as ações das fundações possibilitando ampliar suas chances de sucesso.

Outro fator importante a considerar neste contexto é a responsabilidade social. Segundo Martinelli (1997) *apud* Menegasso (2001) tem-se notado em ritmo promissor uma crescente consciência de que a empresa pode e deve assumir dentro da sociedade um papel mais amplo, transcendendo a sua vocação básica de geradora de riquezas, a responsabilidade social pode estar associada não só a motivos de obrigação social, mas também a sugestões de natureza estratégica.



Diante desta realidade Grajew (1999) *apud* Pereira *et al* (2010) define que a responsabilidade social aborda a relação ética em todas as ações, independentemente de serem, políticas ou práticas, de público interno ou externo.

Como afirma Melo Neto e Froes (2001) a responsabilidade social é vista ainda como um conjunto de valores; atitude e comportamento ético e responsável; exercício da capacitação profissional estratégia de integração social; estratégia social de inserção na comunidade; estratégia de marketing social, entre outros.

Passa-se agora para o conceito da *European Commission* (2002) Leandro e Rabelo (2011) Ramachandran (2010) *apud* Feitosa, Souza e Gomes (2014) responsabilidade social é o modo de gestão definido pelas relações éticas, transparentes e responsáveis da empresa com todos os seus *stakeholders*. Para Miron, Pectu e Sobolevschi (2011) *apud* Feitosa, Souza e Gomes (2014) a responsabilidade social é um importante pilar no que tange aos ganhos de parcerias e a confiança do público.

Por conseguinte, passa-se ao conceito de Silva (2001) Oliveira (1984) *apud* Pereira *et al* (2010) entende-se por responsabilidade social o comportamento responsável em que se observa à ética, a contribuição para o desenvolvimento econômico, a melhoria da qualidade de vida dos empregados e das famílias, do local, e da comunidade como um todo.

Finalmente, Gonzalez (2002) *apud* Ferreira (2004) fala que o conceito de responsabilidade social corporativa está intimamente ligado à governança corporativa a partir de uma razão simples: uma depende da outra. Para ser responsável socialmente a empresa é obrigada a praticar a governança em sua essência.

Os conceitos referentes às empresas aplicam-se também as fundações, pois ambas se tratam de organizações.

Conforme, Machado Filho (2006) a reputação das empresas para o comportamento ético, incluindo sua integridade percebida em lidar com clientes, fornecedores e outras partes, é parte do valor da sua marca ou nome. Isso reflete em sua avaliação, assim como o capital humano é baseado, em sua reputação para o comportamento ético. As empresas que desenvolvem um comportamento socialmente questionável, intencionalmente ou não, correm o risco de atrair a atenção da mídia, que por sua vez, pode causar danos irreversíveis à sua imagem, comprometendo a própria sobrevivência

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir são explanados os procedimentos metodológicos, que compreendem a proposição da pesquisa, as considerações metodológicas e o processo de pesquisa utilizado para a execução desse trabalho.

Primeiramente, aponta-se o delineamento da pesquisa, ou seja, apresenta-se o formato que a pesquisa terá frente aos objetivos e a forma pela qual será alcançado. A pesquisa tem como intuito principal a busca de informações da Fundação Weiss Scarpa que foi o caso a ser estudado, e nela se verificará variados aspectos, isto através de entrevista gravada e transcrita.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, que Marconi e Lakatos (2003, p. 20) apontam que tal pesquisa “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e é dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.”

Visto que, não será criado um novo conhecimento e sim utilizado informações de conhecimentos já desenvolvidos nessa área, o objetivo da pesquisa é solucionar problemas existentes.

Para classificação da pesquisa quanto aos objetivos, aponta-se que a mesma possui característica exploratória. Que conforme Stein (2015) este tipo de pesquisa tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, proporcionando ao pesquisador uma familiaridade com o problema em estudo. Tem como objetivo proporcionar visão geral, acerca de determinado fato principalmente quando o tema é pouco explorado.

De acordo com Gil (2012) a pesquisa exploratória é usada para problemas pouco explorados, para ter uma visão geral do tema, traz o problema mais próximo do pesquisado, também é chamado de pesquisa de base.

Definiu-se o tipo de pesquisa exploratória pelo fato desta ser uma pesquisa no campo social, para a qual raramente se estabelece relação de causalidade, devido à dificuldade de isolar o efeito de todas as variáveis não envolvidas no estudo e que poderiam afetar o resultado da variável dependente.

Quanto à abordagem da pesquisa classifica-se como abordagem qualitativa.

Segundo Bogdan e Birten (1982) *apud* Gil (2012) a pesquisa qualitativa é entendida como uma expressão genérica, ou seja, tem como objetivo compreender atividades de investigação que podem ser chamadas específicas em contrapartida todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns.

André (1995) *apud* Stein (2015) define que a abordagem de pesquisa, chamada de naturalística ou qualitativa, é realizada no ambiente natural que é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento principal.

Tal método é apropriado, visto que, o fenômeno em estudo é de natureza social e não tende a quantificação, sendo o contexto social e cultural importante para o entendimento da pesquisa.

A Classificação quanto aos procedimentos de coleta de dados define-se conforme apresentado no quadro a seguir.

### QUADRO 1 – PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

TIPO	DESCRIÇÃO
Pesquisa Bibliográfica	Desenvolvida com base em material publicado (ex. livros, revistas, jornais, Internet). O material é acessível ao público geral.
Pesquisa Documental	É realizada em documentos conservados no interior das empresas (públicos e privados) de qualquer natureza.
Levantamento	Envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Pode ser do tipo <i>survey</i> com aplicação de questionários ou uso de formulários.
Observação	Registro sistemático dos padrões de comportamento das pessoas, objetos e eventos para obter informações sobre o fenômeno de interesse.

FONTE: Adaptado de Vergara (2009) e Gil (2012).

Quanto as técnicas de coleta de dados foram utilizados instrumentos conforme o quadro a seguir:

### QUADRO 2 - INSTRUMENTOS PARA ANÁLISE

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TRATAMENTO DE COLETA DE DADOS	TRATAMENTO DE INFORMAÇÕES
Pesquisar as particularidades na gestão da Fundação Weiss Scarpa.	Entrevistas com diretoria, roteiro não estruturado; Aplicação do questionário MPE Brasil; Aplicação do questionário baseado no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor; Observação pessoal, não participante.	Análise de conteúdo.
Verificar quais as práticas de governança corporativa estão presentes na gestão da Weiss Scarpa, com base no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor do IBGC.	Pesquisa bibliográfica; Observação pessoal, não participante. Aplicação do questionário baseado no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor;	Análise de conteúdo.
Recomendar práticas de governança corporativa que melhorem o nível de governança corporativa na Fundação Weiss Scarpa.	Observação pessoal, não participante. Aplicação do questionário baseado no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor;	Análise de conteúdo.

FONTE: As Autoras (2016).

Em relação aos instrumentos de coleta de dados, tem-se como objeto de estudo a Fundação Weiss Scarpa, na qual os dados foram levantados junto a Diretora da fundação – Sra. Matilde Dias Martins Pupo - tal escolha se deve pelo fato desta obter o conhecimento necessário para realização da pesquisa e por nos proporcionar também informações privilegiadas sobre atividades e processos que a fundação exerce, tornando a pesquisa mais concreta.

Após o levantamento dos dados necessários, será feita uma seleção a fim de detectar falhas e erros, evitando informações confusas e distorcidas.

Os métodos de análise mais utilizados para os dados qualitativos segundo Vergara (2009) são a análise de conteúdo e análise do discurso.

A análise de conteúdo é “considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2009, p. 15). Já numa abordagem mais profunda, a análise de discurso “visa não apenas aprender como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido” (VERGARA, 2009, p. 25).

Para a análise e interpretação dos dados coletados será utilizada a técnica de análise de conteúdo e análise de discurso. Na análise de conteúdo se analisa os dados de acordo com categorias previamente escolhidas, de forma a trazer informações relevantes que elucidem o problema de pesquisa. De outro lado, na análise de discurso o pesquisador considera o contexto no qual está inserido, podendo analisar, inclusive expressão facial, tom de voz e demais elementos que contribuam para entendimento do problema de pesquisa.

Portanto, a análise se dará pelo problema mais evidente identificado, verificando quais suas consequências para a fundação. Já a interpretação e análise se dão através da observação.

### **3.1 LIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Teve-se como limitação da pesquisa o não acesso ao Estatuto Social, documento que estabelece diretrizes a serem seguidas pela fundação, se tratando de um documento interno e não divulgado pela fundação de estudo.

## **4 ANÁLISE DE DADOS E PROPOSIÇÕES**

O presente capítulo tem por objetivo apresentar dados sobre a fundação em estudo, organizando sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação, relacionando os resultados com conhecimentos já assimilados.

### **4.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

A Fundação Weiss Scarpa é conhecida como Centro de Educação Profissional Comendador Umberto Scarpa, nasceu da vontade do Comendador Umberto Scarpa e sua esposa Eleonora Adelaide Isolda Weiss Scarpa, de legar em testamento público todos os seus bens para uma fundação assistencial.

Foi criada em 2003 e sua administração é exercida pela “Associação dos Cavaleiros da Soberana Ordem Militar de Malta” e presidida pelo Padre Antônio Carlos Zago.

Tem como atividade principal fornecer cursos de qualificação e capacitação profissional, garantindo a emancipação social, política e econômica dos segmentos vulneráveis da comunidade, contribuindo para a formação de uma sociedade fundamentada em princípios éticos de liberdade, equidade, cidadania e democracia.

Oferece cursos à população, com o intuito de prepará-los para o mercado de trabalho. Tornou-se uma referência no ramo da qualificação profissional, mas, sobretudo numa alternativa para jovens da região. Está localizada na Avenida Ayrton Senna da Silva, 2650, Centro, cidade de Pinhais, Estado do Paraná.

É através do aluguel dos imóveis pertencentes a ela, que se têm o faturamento médio de aproximadamente R\$ 180mil mensais. Desde a criação a fundação já qualificou mais de 12 mil pessoas, sua força de trabalho é composta por 21 funcionários, dos quais quatro são terceirizadas de uma empresa de limpeza, e duas estagiárias do setor de pedagogia e serviço social, e o restante são contratados pelo regime da CLT. Muitos profissionais contratados pelo SENAI e SENAC atuam na fundação como, os professores, as recepcionistas e as zeladoras. Esses não integram o quadro de funcionários da fundação, pois são mantidos pelos parceiros. No total o número de pessoas trabalhando na fundação é de 45 funcionários.

O público atendido é composto em sua grande maioria por jovens residentes no município de Pinhais, com idade acima dos 14 anos e que não possuam condições financeiras de se qualificar.

Atende principalmente a comunidade de Pinhais que tem como população 117.008 mil pessoas, é o 14º município de maior população do Estado do Paraná.

A fundação possui o projeto aprovado CDMCA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente) de Pinhais, o que permite as pessoas físicas e jurídicas contribuírem com as atividades desenvolvidas e ter o abatimento do imposto de renda. A pessoa física pode fazer a destinação de até 6% do imposto a pagar, desde que declare no Modelo Completo, já a pessoa jurídica, desde que tributada com base no lucro real, pode fazer a destinação de até 1%. Ressalta-se que o recurso não é depositado diretamente na conta da fundação, mas na conta do conselho citado acima.

Além disso, as instituições parceiras como o SENAI e o SENAC têm como responsabilidade a certificação dos alunos, disponibilização de material didático, acompanhamento pedagógico, entre outros. A Prefeitura Municipal de Pinhais também se faz presente nos trabalhos desenvolvidos e ainda com o repasse de recursos financeiros, por meio do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Sua política é atender o maior número de pessoas possíveis, e como há uma capacidade máxima de alunos, a mesma não consegue atender a todos que precisam, então essa parcela de alunos que não conseguem ingressar na Fundação Weiss vão para outras instituições de ensino, como: CIEE, ELO, Espro, Instituto Tibaji, entre outros.

Essas instituições oferecem cursos pagos e também encaminham alunos para o mercado de trabalho, mas possuem uma estratégia diferente da Fundação Weiss, pois trabalham com a grade curricular reduzida, enquanto no Weiss Scarpa o aluno deve cumprir a

carga horária diária de 8 horas, sendo 4 horas de teoria dentro da fundação mais 4 horas de prática na organização, isso a torna competitiva perante as demais.

É notório o diferencial da fundação com relação à qualidade na formação de seus jovens aprendizes, tendo em vista que recebem uma preparação melhor devido ao tempo disponibilizado para a junção de teoria e prática. Esse diferencial na qualificação dos aprendizes faz com que as empresas parceiras se sujeitem a pagar uma bolsa auxílio maior para eles, enquanto que os jovens de outras instituições recebem uma bolsa equivalente com a carga horária de 4 horas diárias.

O fator de cargas horárias e a bolsa auxílio superior em relação as demais instituições, fez com que a fundação perdesse contratos de trabalho, pois o custo com o aprendiz nas demais instituições de ensino é inferior. Porém, verificou-se que muitas empresas recorrem novamente a fundação, pois perceberam que a qualificação de alunos das demais instituições profissionalizantes não correspondia ao grau esperado.

O desafio é conscientizar os parceiros de que o trabalho realizado na fundação é de agregar valor aos jovens da comunidade, pois envolve a questão da responsabilidade social. Atualmente possui dificuldade em conseguir aliança dos potenciais parceiros, sobretudo, porque não consegue deixar claro qual seu efetivo papel, que é qualificar os jovens para que ingressem no mercado de trabalho. Percebe-se ainda que muitas empresas consideram os jovens aprendizes apenas uma cota que deve ser cumprida por lei de acordo com a quantidade de funcionários, e que representa mais um custo para a empresa.

A busca pela qualidade e excelência teve início em 2003 quando as aulas eram ministradas nas salas de catequese da Paróquia, buscando um melhor ambiente. Em 2007 a fundação vendeu parte dos bens para a construção de prédios com estruturas capazes de atender um maior número de alunos. O prédio que hoje é o principal da fundação foi construído em 2008, e tem uma adequada estrutura para seus fins.

## **4.2 TRATAMENTO DOS DADOS**

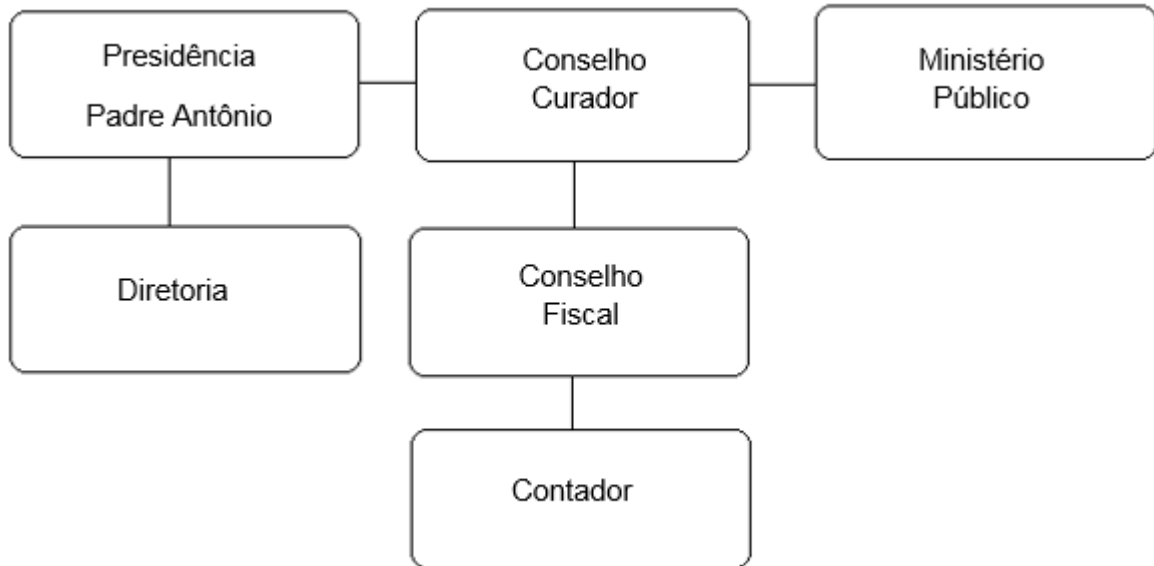
Em atendimento ao objetivo geral e aos objetivos específicos, foi realizada a aplicação de um questionário contendo 23 questões qualitativas baseadas no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor, ao qual foi aplicado à Sr.<sup>a</sup> Matilde Pupo, diretora da fundação, obtendo-se os seguintes dados.

### **4.2.1 Pesquisar as particularidades na gestão da Fundação Weiss Scarpa**

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, analisando as diretrizes do capítulo Propriedade, é notável que a Fundação Weiss Scarpa possui alguns dos atributos preconizados pelo Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor – GMPOTS (2016) do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, entretanto, em sua particularidade alguns dos atributos se tornam não aplicados, pois em resposta à pergunta

número um do questionário aplicado a Sr.<sup>a</sup> Matilde Pupo, a mesma deixou claro que a fundação não possui um organograma formal, evidenciando apenas a existência de uma hierarquia estabelecida a fim de organizar o controle hierárquico, a qual, conforme descrito pela Sr.<sup>a</sup> Matilde, apresenta a seguinte estrutura:

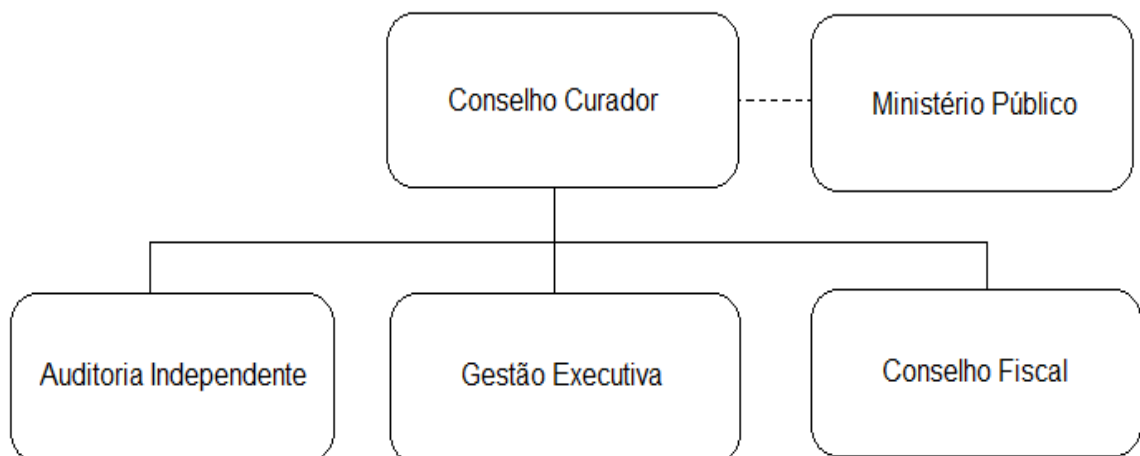
**FIGURA 01 – ESTRUTURA FUNDAÇÃO WEISS SCARPA**



Fonte: As Autoras (2016).

A estrutura organizacional proposta no GMPOTS do IBGC (2016) visa atribuir aos conselheiros curadores a responsabilidade pela definição de políticas, deixando para o nível executivo a prática de atos gerenciais. Conforme se pode observar no organograma a seguir:

**FIGURA 02 – ESTRUTURA PROPOSTA PELO IBGC**



Fonte: IBGC (2016).

O GMPOTS do IBGC (2016) cita que para que possam executar as finalidades pretendidas pelo instituidor, é necessária a criação de uma estrutura administrativa que é exigida por lei, composta por um conselho curador, uma diretoria executiva e um conselho fiscal.

É notória a existência de atividades do conselho curador, conselho fiscal, auditoria independente e gestão executiva. De acordo com o GMPOTS do IBGC (2016) o sistema de governança das fundações é composto por um Conselho Curador que possui ligação com o Ministério Público, por uma Auditoria Independente, uma Gestão Executiva e um Conselho Fiscal. Ainda de acordo com o GMPOTS o conselho curador pode ser designado por vários outros nomes, como por exemplo, em resposta às perguntas do questionário a Diretora da fundação se referiu como sendo conselho administrativo, no qual adequamos para melhor comparação com o GMPOTS do IBGC.

Em análise a pergunta número dois do questionário, a Sr.<sup>a</sup> Matilde Pupo, informou que a fundação se mantém por conta própria, através do aluguel de imóveis pertencentes a ela, sendo o presidente, o Pe. Antônio Carlos Zago, a autoridade máxima. Através da resposta da quinta pergunta verifica-se que o mesmo detém as principais informações sobre a fundação, portanto, é a quem a diretoria e os demais funcionários recorrem quando há necessidade. O mesmo acompanha diariamente as ações desenvolvidas, participando da gestão da fundação. O que não corrobora com o que diz no GMPOTS do IBGC (2016) uma vez que o presidente não deve ser parte integrante da gestão da organização, pois há a possibilidade de ocorrer conflitos de interesse, que podem afetar o bom andamento da organização, sendo que, os interesses da gestão executiva podem prevalecer perante aos demais envolvidos com a fundação.

Analisando as diretrizes do capítulo Conselho Curador percebe-se através do relato na pergunta 21 do questionário a existência de um conselho curador, em que participam a presidência, a vice-presidência e o tesoureiro.

A existência do conselho curador preconiza o que diz o GMPOTS (2016), porém, é recomendado que presidente da diretoria não participe do conselho, pois o conselho fiscaliza a gestão dos diretores. As atribuições do conselho curador são diferentes e complementares às do presidente, neste caso da autoridade máxima. Entretanto, para a Fundação Weiss Scarpa como se trata de uma empresa de 21 funcionários não há necessidade de fazer essa separação, uma vez que possui uma estrutura simples. O ideal seria que houvesse uma separação na gestão.

#### 4.2.2 Verificar quais as práticas de governança corporativa estão presentes na gestão da Fundação Weiss Scarpa, com base no guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor do IBGC.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, analisando as diretrizes do capítulo Gestão, o GMPOTS (2016) do IBGC recomenda que ocorra reuniões periódicas, que tratem os assuntos de demonstrativos financeiros, relatórios de atividades, aprovação do plano de trabalho e orçamento do ano seguinte. Nota-se a existência dos atributos preconizados no GMPOTS (2016) do IBGC, pois conforme a pergunta número três do questionário, a Sr.<sup>a</sup>



Matilde Pupo, respondeu que existe reuniões entre a presidência e diretoria nas quais ocorrem na sede da fundação e tem como pauta os seguintes assuntos: apresentação e aprovação da prestação de contas; aprovação de novos projetos; aluguel de imóveis da fundação; aprovação de orçamento e plano de trabalho para o ano seguinte; e outros assuntos que necessitam por lei ser tratados nas assembleias e não podem ser resolvidos apenas pelo presidente.

Com relação à pergunta número 12, a Sr.<sup>a</sup> Matilde Pupo informou que a fundação possui uma estrutura administrativa que é exigida por lei para que funcionem adequadamente, corroborando com o que diz no GMPOTS do IBGC, atendendo também a linha mestra de atendimento as leis (*compliance*). Uma vez que o IBGC (2016) fala que o fato dessas fundações terem objetivos que promovam o bem comum não as desonera da observância irrestrita às leis aplicadas ao campo de atuação, cabe, portanto, o fiel cumprimento da legislação pertinente, acompanhada da prestação de contas a todas as partes interessadas.

Analisando as informações obtidas na aplicação do questionário, observou-se que em resposta à pergunta número quatro do questionário, as assembleias ocorrem no mínimo duas vezes por ano e qualquer pessoa pode participar, podendo ser de outro município, não havendo discriminação, e não necessariamente precisa ser parceiro ou da comunidade local. Assim atende ao princípio da transparência.

Como menciona Ashley e Cardoso (2002) *apud* Ferreira (2004) a responsabilidade social é o compromisso que uma organização tem com o local onde está inserida, é caracterizada através de atos e atitudes positivos, de maneira ampla ou específica, bem como a sua prestação de contas para com a sociedade.

De acordo com o GMPOTS do IBGC (2016) as boas práticas de governança recomendam prever a criação de um conselho fiscal em caráter permanente, como importante elemento no sistema de governança das fundações. Em análise as diretrizes do capítulo Conselho Fiscal, é perceptível que a Fundação Weiss Scarpa preconiza o que se recomenda no GMPOTS, uma vez que os assuntos financeiros são tratados entre o conselho fiscal, a presidência e a tesouraria. Entretanto, em análise ao questionário também há o relato de que a maioria dos assuntos são tratados na assembleia, pois as contas da fundação não possuem sigilo. Dessa forma atende ao princípio de transparência, corroborando com Rezende, Facure e Dalmácio (2009), que afirmam que os fundamentos e as boas práticas de governança corporativa auxiliam no processo de quebra de assimetria informacional em sociedades sem fins lucrativos.

Conforme a questão 16, a convocação para as assembleias gerais é feita através de edital publicado em jornal local com 15 dias de antecedência, atendendo novamente a linha mestra da transparência.

Na pergunta número dez observa-se que o conselho fiscal também é o responsável por fiscalizar as atividades da diretoria, uma vez que em resposta a pergunta número 13, a Sr.<sup>a</sup>

Matilde afirma que a fundação possui um conselho fiscal, e que além do conselho fiscal, uma empresa de contabilidade especializada em terceiro setor presta serviços à fundação.

Analisando as diretrizes do capítulo Auditoria, e seguindo a linha mestra da transparência e prestação de contas (*accountability*) do GMPOTS, que ressalta a necessidade do repasse de informações ao Ministério Público, observa-se na resposta da questão número 15, que a fundação é auditada pelo Ministério Público das fundações, e todos os anos é enviado uma prestação de contas até o dia 30 de junho ao Ministério Público, em que anualmente os auditores vão até a sede para realizar uma fiscalização. De acordo com IBGC (2016) as fundações devem ser veladas pelo Ministério Público do estado onde estão situadas, que zelará pelo cumprimento da vontade do instituidor. Disso decorre a obrigação de que a fundação preste contas anualmente, ou sempre que exigido, ao Ministério Público da comarca onde estiver situada, assim atende a linha mestra do atendimento as leis (*compliance*).

Em resposta à pergunta número 19, as demonstrações contábeis são feitas conforme as normas brasileiras de contabilidade, tais demonstrações ficam arquivadas na própria fundação e a partir deste ano serão divulgadas no site da fundação, atendendo também as normas que são padronizadas conforme diz o capítulo três do GMPOTS do IBGC (2016) no qual diz que é necessário utilizar padrões para se ter transparência e realizar a prestação de contas.

Abordando a questão número 17, foi informado que a Weiss Scarpa elabora relatórios anuais em conjunto com a assistente social, com o departamento financeiro e contabilidade. A aprovação é feita pela diretoria nas assembleias. Percebe-se que neste quesito a fundação atende as linhas mestras da transparência e prestação de contas (*accountability*).

Observa-se, portanto, que através das informações obtidas no questionário, as práticas de governança corporativa estão existentes na Fundação Weiss Scarpa, uma vez que foram evidenciadas as práticas de: transparência, respeito às leis (*compliance*) e prestação de contas (*accountability*).

Conforme o GMPOTS do IBGC (2016) a fundação só adquire personalidade jurídica e torna-se sujeito de direitos e obrigações após o registro do estatuto social. O estatuto social é considerado ato constitutivo imprescindível à criação das fundações, poderá ser elaborado por pessoa indicada pelo instituidor ou pelo Ministério Público. Em qualquer circunstância, é obrigatória a aprovação do estatuto social pelo Ministério Público local. De acordo com a resposta obtida na questão número 11, a fundação possui um estatuto social, desenvolvido por pessoas ligadas ao Comendador Umberto Scarpa, sendo esses advogados e contadores. Foi elaborado no início das atividades da fundação, e ao decorrer dos anos foi atualizado para atender as novas legislações e realidade social dos projetos desenvolvidos pela fundação. Este documento é interno, e não divulgado.

Analisando as diretrizes do capítulo de Código de Ética o GMPOTS do IBGC (2016) fala que tal documento é um elemento importante dentro do conjunto de boas práticas de

governança, é notória a necessidade de um código de ética produzido e seguido pela fundação. Pode-se observar que em resposta à pergunta número 22, a Sr.<sup>a</sup> Matilde Pupo, informa que a fundação não possui um Código de Ética.

Pode-se observar a seguir um quadro com as linhas mestras atendidas na fundação de forma simplificada:

**QUADRO 3 – PRÁTICAS EXISTENTES NA FUNDAÇÃO WEISS SCARPA**

PRÁTICAS	LINHAS MESTRAS
Reuniões entre presidência e diretoria	Transparência
Estrutura administrativa	Atendimento as leis ( <i>compliance</i> )
Assembleias	Transparência
Conselho Fiscal	Transparência, atendimento as leis ( <i>compliance</i> )
Ministério Público	Transparência, prestação de contas ( <i>accountability</i> ), atendimento as leis ( <i>compliance</i> )
Demonstrações contábeis e relatórios anuais	Transparência, prestação de contas ( <i>accountability</i> )
Estatuto Social	Atendimento as leis ( <i>compliance</i> )

FONTE: As Autoras (2016).

**4.2.3 Recomendar práticas de governança corporativa que melhorem o nível de governança corporativa na Fundação Weiss Scarpa**

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, após a análise dos objetivos específicos um e dois, observou-se a inexistência de um organograma formal. Portanto, recomendamos a elaboração de um organograma ao qual estabelece cargos e funções. E também a elaboração de um organograma alinhado ao GMPOTS do IBCG (2016) conforme apresentado no item 4.2.2 (FIGURA 2), com separação do presidente do conselho da gestão da fundação. Porém como a Fundação Weiss Scarpa possui uma estrutura simples, é assegurada a transparência, uma vez que todos os funcionários possuem autoridade para realizar suas tarefas, tem fácil acesso ao presidente, além também do pouco sigilo das informações, o que faz com que todos tenham acesso as mesmas informações.

Devido ao que menciona o GMPOTS, propõe-se que o conselho curador atue de modo a zelar pelos valores e propósitos institucionais, mantendo o equilíbrio entre os anseios e as expectativas das diversas partes interessadas, assegurando que a missão da fundação seja cumprida.

A separação da gestão executiva (presidente) do conselho curador também é necessária uma vez que o GMPOTS do IBGC (2016) menciona que a gestão executiva deve prestar contas de seus atos, decisões e resultados ao conselho curador, também incube ao conselho curador supervisionar e cobrar por uma gestão eficaz e eficiente.

Necessariamente não há necessidade de uma auditoria independente, pois o ministério público faz o papel de auditor.

Analisando o objetivo específico número dois, observa-se a falta de um código de ética. No qual recomendamos a elaboração de um código de ética, pois de acordo com o GMPOTS do IBGC (2016) toda empresa deve ter um código de ética que comprometa toda sua administração e seus funcionários, elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração, contendo os seguintes assuntos: pagamentos impróprios, conflitos de interesse, informações privilegiadas, recebimento de presentes, discriminação de oportunidades, doações, meio ambiente, segurança no trabalho, confidencialidade pessoal, quais mais julgarem necessário. É notória a necessidade deste documento, produzido e seguido pela fundação. A criação e o cumprimento deste elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: imagem e marca.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os resultados obtidos após o estudo realizado na Fundação Weiss Scarpa, constatou-se que a mesma possui um bom nível de governança corporativa. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009) recomenda a utilização de linhas mestras: da transparência, prestação de contas (*accountability*), atendimento as leis (*compliance*) e equidade. Ao qual se estas forem utilizadas, a boa governança corporativa estará presente na organização.

Por meio da aplicação do questionário verificou-se que as linhas mestras que predominam na fundação são a da transparência, atendimento as leis e prestação de contas (*accountability*), a linha mestra da equidade ficou indefinida, uma vez que de acordo com o IBGC (2016) o princípio da equidade visa o justo e igual tratamento entre os acionistas da organização, além também do direito igualitário a votos. Como a organização em estudo atua no terceiro setor, tal ação não se encaixa neste caso.

Percebe-se, portanto, que o objetivo geral do trabalho foi atingido, uma vez, que é notória a presença de práticas de governança corporativa na fundação através da gestão da mesma, onde há reuniões entre a diretoria abrangendo os seguintes assuntos: apresentação e prestação de contas; aprovação de novos projetos; aluguel de imóveis da fundação; aprovação de orçamento e plano de trabalho para o ano seguinte; e outros assuntos que precisam por lei ser tratados nas assembleias e não podem ser resolvidas apenas pelo presidente.

Verificou-se que as assembleias ocorrem duas vezes ao ano e é aberta a quem queira participar, a convocação para as assembleias gerais ocorre com 15 dias de antecedência. As questões financeiras são tratadas entre o conselho fiscal, presidente e tesoureiro e também nas assembleias. Uma empresa de contabilidade especializada em terceiro setor presta

serviços a fundação, além do conselho fiscal. As auditorias são realizadas pelo Ministério Público e todo o ano realiza-se à prestação de contas. Suas demonstrações contábeis estão de acordo com as normas brasileiras de contabilidade e a partir do presente ano serão divulgados no site da fundação. Possui Estatuto Social conforme preconiza o GMPOTS. A adequada transparência resulta num clima de confiança, tanto internamente quantos nas relações com terceiros.

Em contrapartida, existem alguns pontos que podem melhorar sua gestão, sendo então recomendada a separação do presidente a gestão do conselho curador, evitando-se assim os chamados conflitos de interesse. Outra proposta é o planejamento e criação do código de ética e organograma, conforme recomendado pelo GMPOTS. Sendo estas propostas para elevar o nível de governança corporativa da fundação.

Na governança corporativa em instituições do terceiro setor, percebe-se que o foco está nos conselhos curadores. No entanto o tema ainda é pouco conhecido no Brasil e relativamente novo em organizações do terceiro setor. Para organizações do Terceiro Setor a questão da transparência e prestação de contas torna-se algo difícil e problemático de apresentar aos interessados, e esta questão pode tornar-se prejudicial, uma vez que se mantém de voluntariado, doações, parcerias, e patrocínio de empresas. No entanto, a prática de sustentabilidade, responsabilidade e a correta aplicação e manuseio dos recursos, concomitantemente ao planejamento estratégico refletem em resultados positivos para tal organização. Sendo essencial a obtenção das doações de recursos financeiros, as iniciativas, atitudes, gestos e demonstrações que comprovam transparência, torna-se aliados das boas práticas de governança corporativa e conseqüentemente um fator eficaz de gestão.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

AMARANTE, J. G. M. C. C.; DERETTI, S.; SILVA, E. D. Governança Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa: uma revisão sistemática dessa relação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 123-140, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39414/governanca-corporativa-e-responsabilidade-social-corporativa--uma-revisao-sistemica-dessa-relacao/i/pt-br>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

BEVILAQUA, Suelen; PELEIAS, Ivam Ricardo. Transparência para Gerar Confiança: as Fundações Empresariais e Suas Práticas de Governança. **Revista Gestão.Org**. São Paulo, v. 13, n. 2, p. 140-153, Jun., 2015. Disponível em:<<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/693>>. Acesso em: 17 Mar. 2016.

BOWEN, H.R. **Responsabilidades sociais dos homens de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRASIL. **Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos: LEI Nº 13.151, DE 28 DE JULHO DE 2015**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13151.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13151.htm)> Acesso em: 05 de Maio de 2016 às 20:15.

FEITOSA, M. J. S.; SOUZA, N. M. O.; GÓMEZ, C. R. P. Princípios da responsabilidade social empresarial nas relações “empresa-stakeholders” como fonte de vantagem competitiva. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 42-61, 2014. Disponível em:<

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38211/principios-da-responsabilidade-social-empresarial-nas-relacoes---empresa-stakeholders---como-fonte-de-vantagem-competitiva/i/pt-br>>. Acesso em 21 mar. 2016.

FERREIRA, Roberto do Nascimento. Responsabilidade Social, governança corporativa e valor das empresas. **Revista de Administração da UFLA**, v. 6, n. 1, p. 132 – 142, jan./jun., 2004. Disponível em: <<http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/view/235/232>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston: Pitman. New York: Cambridge University Press. 1984.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed., São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, Alcindo. O Conceito de Governança. **Universidade Católica de Santos**, São Paulo, 1 – 16, 2005. Disponível em: <[https://social.stoa.usp.br/articles/0016/1432/GovernanA\\_a100913.pdf](https://social.stoa.usp.br/articles/0016/1432/GovernanA_a100913.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2016.

HAIDUKE, Ivonete Ferreira. **Gestão do terceiro setor**. São Paulo: Unidade, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha. et. al. A responsabilidade Social e sua interface com o marketing social. **Rev. FAE**, v. 5, n. 2, p. 15-25, maio/ago, 2002. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v5\\_n2/a\\_responsabilidade\\_social.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n2/a_responsabilidade_social.pdf)>. Acesso em: 16 maio 2016.

LOBO, Jorge. Princípios de Governança Corporativa. **Revista de Direito Mercantil: industrial, econômico e financeiro**. 142. ed. São Paulo: Malheiros Editores, abril/junho de 2006.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos Stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. n.spe, p. 39-52, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8257/o-papel-dos-stakeholders-na-sustentabilidade-da-empresa--contribuicoes-para-construcao-de-um-modelo-de-analise/i/pt-br>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIELLO, EniZaneti. **A excelência das empresas fortalecidas na governança corporativa**, 2012. Disponível em: <[www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/download/544/388](http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/download/544/388)>. Acesso em: 10 mar. 2016.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, Cesar. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2.ed., 2001.

MENDONÇA, Luciana Rocha; MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro. Governança nas Organizações do terceiro Setor – Considerações Teóricas. **ANPAD**. Rio de Janeiro, p. 1 – 11, 2004. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/GSA/2004\\_GSA1713.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GSA/2004_GSA1713.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2016.

MENEGASSO, Maria Ester. **Mini Curso – Terceiro Setor e Responsabilidade Social das Organizações**. Florianópolis. Nov., 2001.

MOLL, Jaqueline. et.al. **Educação Profissional e Tecnológica no Brasil Contemporâneo: Desafios, tensões e possibilidade**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOTA, Nomaston Rodrigues; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. **ISTR y CIAGS/UFBA**. Salvador, v. 1, n. 1, p. 1 – 16, Nov., 2007. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/13/10>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. São Paulo: Atlas, 2006.

PARENTE, Juracy. **Responsabilidade Social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PEREIRA, Sherly Roberta Adão. et.al. Governança Corporativa e Responsabilidade Social: indicativos de uma sociedade melhor e mais justa. **Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação** – Faculdade Anhanguera, Rio Claro, v. 5, n. 5, p. 179 – 194, 2010. Disponível em: <<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/view/4526/1449>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

REZENDE, Amaury José; FACURE, Carlos Eduardo Fernandes; DALMÁCIO, Flávia Zóboli. Práticas de Governança Corporativa em Organizações sem fins lucrativos. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1 – 16. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Dalmacio%20-%20Praticas%20de%20governanca.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Dalmacio%20-%20Praticas%20de%20governanca.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2016.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Nádia Alves da Silva. et.al. **Terceiro Setor: Desvendando o Terceiro Setor e as parcerias com a administração pública**, 2012. Disponível em: <<http://desvendando3setor.blogspot.com.br/p/2-conheca-as-diferenca-entre-o-primeiro.html>> Acesso em 05 de Maio de 2016 às 21:00.

SOUZA, Almir Ferreira de; ALMEIDA, Ricardo José de. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEIN, Maria de Lourdes Tomio. **Manual para elaboração de projetos de pesquisa e trabalhos acadêmico-científicos**. 2. ed. Curitiba, 2015.

TSAI, Paula Yoga; YAMAMOTO, Marina Mitiyo. Governança Corporativa: Análise Comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. **Universidade de São Paulo**, 2005. Disponível em: <[http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos22005/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=589](http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos22005/an_resumo.asp?cod_trabalho=589)>. Acesso em: 18 mar. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

---

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

O presente questionário baseia-se no Guia das melhores práticas para Organizações do Terceiro Setor do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

A Fundação possui Organograma?

Sim  Não

Se sim...

Onde está disponível?

Quem são os proprietários da Fundação?

**R:** A Fundação não tem proprietários, ela possui uma diretoria, eleita em assembleia que se reúne no mínimo duas vezes por ano. A Fundação foi instituída pelo Comendador Umberto Scarpa, o qual já faleceu há alguns anos.

**3) Existe reunião entre os proprietários?**

Sim  Não

**R:** Reunião entre os membros da diretoria

Quando é feita?

**R:** Na nossa sede: Av. Ayrton Senna da Silva, 2650, Centro, Pinhais – R.

Quais os assuntos tratados na reunião?

**R:** Apresentação e aprovação da prestação de contas;

Aprovação de novos projetos;

Aluguel de imóveis da Fundação;

Aprovação do orçamento e plano de trabalho para o ano seguinte;

Outros assuntos que necessitam por lei ser tratados nas assembleias e não podem ser resolvidos apenas pelo presidente.

**4) Quem participa das reuniões que tratam de conteúdos “privilegiados” (os conteúdos privilegiados são aqueles referentes à situação financeira, entre outros, não divulgáveis aos funcionários)?**

**R:** As assembleias acontecem no mínimo duas vezes por ano e qualquer pessoa pode participar. Os assuntos financeiros são tratados entre o Conselho Fiscal, presidente, vice presidente e tesoureiro. Entretanto, a maioria dos assuntos são tratados na assembleia mesmo, pois as contas da Fundação não tem nenhum sigilo.

**5) A quem o proprietário recorre quando precisa de alguma informação referente à Fundação?**

**R:** A Fundação tem um presidente que está o tempo todo (40 horas) na instituição e acompanha diariamente todas as ações desenvolvidas.

**6) O proprietário da Fundação faz parte da gestão?**

Sim  Não

**R:** O presidente acompanha toda a gestão da Fundação.

Como ele participa da gestão?

**R:** Como já mencionado acima, o presidente fica na Fundação todos os dias e participa ativamente. As equipes de trabalho tem autonomia para desenvolver as atividades, mas quando é necessário tomar decisões mais complexas, sempre o presidente participa, entretanto, respeita muito a opinião de todos os colaboradores.

**7) É realizada uma avaliação do executivo principal (CEO)?**

Sim  Não

Se sim...

Como é feita essa avaliação?



**8) Existe plano de sucessão do executivo?**

Sim  Não

Se sim...

Como é realizada a sucessão?

**9) Quem tem cargo de gestão, além da diretoria?**

**R:** Somente os funcionários contratados.

**10) Quem fiscaliza as atividades da diretoria?**

**R:** Conselho Fiscal

**11) A Fundação possui um Estatuto Social?**

Sim  Não

Se sim...

Quem elaborou?

**R:** O estatuto foi elaborado no início por pessoas ligadas ao Comendador Umberto Scarpa (advogado, contador). No decorrer dos anos foi atualizado para atender às novas legislações e realidade social dos projetos desenvolvidos pela Fundação.

É divulgado? Onde está disponível?

**R:** Não é divulgado, é um documento interno.

**12) A fundação possui uma estrutura administrativa, composta por um conselho curador (órgão colegiado, com no mínimo 3 integrantes, com competência para ser guardião da visão e missão, bem como para pensar a gestão dos riscos das atividades desenvolvidas e apoiadas pela Fundação), uma diretoria executiva e um conselho fiscal?**

**R:** A Fundação possui uma estrutura administrativa que é exigida por lei para poder funcionar.

**13) Possui Conselho Fiscal ou auditor interno (independente)?**

**R:** Possui Conselho Fiscal, mas não auditor interno independente.

Se não...

Há contratação de auditor externo (Contador)?

**R:** Temos uma contabilidade terceirizada, especializada em Terceiro Setor.

**14) Há alguma empresa que presta consultoria?**

Sim  Não

**15) Há alguma empresa que realiza auditorias?**

Sim  Não

**R:** A Fundação é auditada pelo Ministério Público das Fundações. Todos os anos temos que enviar prestação de contas até o dia 30 de junho ao Ministério Público e anualmente os auditores vem até a sede da Fundação para fiscalização.

A empresa que presta consultoria e auditoria é a mesma?

Sim  Não

**16) A Fundação realiza assembleias a fim de tratar assuntos como: demonstrações contábeis e verificar o desenvolvimento da fundação?**

Sim  Não

Se sim...

Como é feita convocação?

**R:** O edital é publicado em jornal local com 15 dias de antecedência.

Quem participa?

**R:** Diretoria, funcionários e quem mais quiser participar.

Onde é feita?

**R:** Na nossa sede: Av. Ayrton Senna da Silva, 2650, Centro, Pinhais – R.

**17)** É feito um relatório anual com os resultados obtidos, metas e objetivos?

Sim     Não

Se sim...

Quem elabora?

**R:** Diretora, assistente social, departamento financeiro e contabilidade.

Quem aprova?

**R:** Diretoria da Fundação nas assembleias

**18)** É realizada prestação de contas anuais ao Ministério Público?

Sim     Não

**19)** São feitas demonstrações contábeis?

Sim     Não

Se sim...

Estas são divulgadas?

**R:** Ficam arquivadas na própria Fundação e a partir deste ano serão divulgadas no site da Fundação.

Onde?

As demonstrações contábeis são feitas conforme padrão internacional de contabilidade?

**R:** São feitas conforma as Normas Brasileiras de Contabilidade.

**20)** A Fundação trabalha com o Conselho Familiar?

Sim     Não

Se sim...

Como é feito?

**21)** Possui Conselho Administrativo?

Sim     Não

Se sim...

Quem faz parte?

**R:** Presidente, vice e tesoureiro.

Foi designado pelo conselho de administração uma pessoa com a responsabilidade de ser o porta voz da fundação?

Sim     Não

Se sim...

Quem é?

**R:** O presidente, ou alguém designado por ele.

**22)** A Fundação possui um Código de Ética (com informações sobre: propinas, conflitos, assédio sexual, drogas, álcool, etc.)?

Sim     Não

Se sim...

Onde está disponível?

**R:** Só possuímos o Estatuto.

Quem elaborou?

**23)** Qual procedimento é abordado quando há um conflito de interesses dentro da fundação?

**R:** Depende da situação, ate hoje nunca tivemos nenhum conflito de interesse, pois todas as decisões tomadas em assembleia são respeitadas.