



CONTRIBUIÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA AOS ESTATUTOS SOCIAIS E PROCESSOS DE SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

CONTRIBUTION OF CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES TO SOCIAL STATUTES AND SUCCESSION PROCESSES IN THIRD SECTOR ORGANIZATIONS

Humberto Aparecido Pereira Damasceno¹, Celso Machado Júnior²

RESUMO

Este artigo trata da contribuição dos princípios da Governança Corporativa numa investigação sobre o problema sucessório nas organizações do terceiro setor. Trata de responder a seguinte questão de pesquisa: Os princípios de governança corporativa podem contribuir para o êxito do processo sucessório nas organizações do terceiro setor? O objetivo do trabalho é analisar o processo sucessório de gestores das Organizações do Terceiro Setor, em uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, com estudo de caso múltiplo, feita mediante análise documental e entrevista com profissionais que atuam na governança corporativa em duas Organizações do Terceiro Setor: a Worldfund, voltada a Educação, e a Lar Vicentino, que abriga idosos. As instituições pesquisadas estão sediadas na Cidade de São Paulo e as entrevistas foram realizadas com os respectivos presidentes, que retrataram como é o processo sucessório e como este é amparado pelos estatutos das entidades. Buscou-se conhecer como são feitos o planejamento sucessório e o processo da sucessão, e se são usados os princípios de equidade e transparência, os quais são recomendados como boas práticas de governança corporativa para garantir o tratamento igualitário e a transparência no processo de transferência do poder. Os resultados mostraram que os estatutos sociais das entidades contemplam e amparam o processo sucessório dentro de um contexto de planejamento, de acordo com as boas práticas de governança corporativa com ênfase nos princípios da transparência e equidade, como itens facilitadores do acesso ao poder e práticas de governança corporativa.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Governança Corporativa. Sucessão

ABSTRACT

This article deals with the contribution of the principles of Corporate Governance in research on the succession problem in the third sector organizations. It comes to answering the following research question: Can corporate governance principles contribute to the success of the succession process in nonprofit organizations? The objective is to analyze the succession process managers of Third Sector Organizations, in a qualitative research of descriptive nature, with multiple case study, done by document analysis and interviews with professionals working in corporate governance in two Third Sector Organizations: the Worldfund, focused on education, and the Vincentian Home, home elderly. The research institutions are based in the city of São Paulo and interviews were held with the respective presidents who depicted how the succession process and how it is supported by the statutes of the entities. He sought to know how they are made succession planning and the process of succession, and are used the principles of fairness and transparency, which are recommended as good corporate governance practices to ensure equal treatment and transparency in the transfer process power. The results showed that the bylaws of the entities include and bolster the succession process within a planning context, in accordance with good corporate governance practices with emphasis on the principles of transparency and fairness, as facilitators items of access to power and practices corporate governance.

Keywords: Third Sector. Corporate Governance. Succession.

¹ Mestre em Administração – Centro Paula Souza

² Curso de Administração



1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo a sociedade tem procurado identificar soluções adequadas para atender às necessidades das pessoas. Paralelamente à ação do Estado, a sociedade também tem desenvolvido ações em caráter complementar para suprir as indigências dos necessitados. As ações de auxílio aos necessitados podem ser realizadas de forma individual ou colegiada. Muitas das ações que são desenvolvidas de forma conjunta demandam o estabelecimento de uma organização que se aproxima das ações executadas pelas empresas. Assim, as ações desenvolvidas por arranjos organizados da sociedade e voltadas aos benefícios sociais se desenvolvem em organizações específicas para esta finalidade, tais organizações são classificadas como Organizações do Terceiro Setor – OTS.

Segundo Comini, et al (2008), a partir da segunda metade da década de 1990 observou-se um crescimento quantitativo e qualitativo das OTS. Este crescimento possibilitou o surgimento dos mais variados tipos de organizações não governamentais (as quais são também popularmente chamadas de ONGs). Segundo os autores, as ONGs são criadas para atender uma diversidade de finalidades. Dentre os focos de atenção das ONGs pode-se destacar atividades voltadas ao meio ambiente, à defesa da cidadania ou de direitos humanos, as ações assistenciais, ações de apoio às associações comunitárias e as fundações privadas.

As ONGs operam em diversas áreas do interesse público, em lacunas não atendidas pela atuação do Estado. As ONGs ocupam assim, um importante papel na sociedade, na medida em que atendem as necessidades sociais que deveriam ser realizadas pelo Estado. De acordo com Oliveira et al (2015), o relatório sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos – FASFIL 2010, publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 2012, mostra que o Brasil possuía em 2010 um total de 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos. Para Lacruz (2014), observa-se uma taxa média de crescimento de 4,7 % no número de entidades classificadas como FASFIL entre 2007 e 2010. Tais valores projetam uma tendência crescente no número de organizações não governamentais, que consolidam a sua importância na sociedade.

A governança corporativa se posiciona como um importante componente de relacionamento da empresa com a sociedade. Conforme apontam Rossoni e Machado-da-Silva (2013), as organizações se inserem no arranjo social dentro de um amplo espectro, no qual sua conduta é avaliada com base em um conjunto de crenças, valores e pressupostos. Para os autores, a sociedade analisa, emite opiniões, interpreta a credibilidade das organizações ante seus diversos stakeholders, estabelecendo assim um cenário que influencia a capacidade destas empresas em adquirirem recursos.

Como os recursos das organizações do terceiro setor também se originam das contribuições da sociedade nos seus mais diversos arranjos, se estabelece a necessidade destas entidades desenvolverem uma gestão transparente e passível de análise, contexto este que envolve a governança corporativa. Desta forma a governança corporativa é aplicável não somente para as empresas que atuam



na Bolsa de Valores, mas também para as organizações do terceiro setor, que necessitam mostrar uma governança adequada para seus mantenedores e demais partes interessadas.

Conforme o Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais – GIFE (2014), a Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, controladas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre o conselho, equipe de executivos e demais órgãos de controle, com seus mantenedores e demais partes interessadas das organizações.

O tema Sucessão nas Organizações é abordado por autores internacionais como Etzioni (1973), Brandsen, Van De Donk, Putters (2005) e Fyfe (2005), que interpretam o fenômeno como de importância para a sociedade. No meio acadêmico nacional o tema sucessão é tratado por autores como Oliveira et al (2015) e Lacruz (2014), com uma abordagem mais pragmática voltada a estruturação das Instituições do Terceiro Setor.

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), é atribuição do Comitê de Recursos Humanos do Conselho de Administração das entidades discutir assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas, sendo que o conselho de administração deve manter um plano de avaliação dos possíveis candidatos à sucessão do diretor-presidente e de todas as pessoas-chave das organizações.

De acordo com O Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais – GIFE (2014), o conselho de administração das OTS deve ter um plano de sucessão dos executivos das organizações.

No entanto, a sucessão do principal gestor das organizações do terceiro setor deveria ser mais explorada, observamos baixo volume de pesquisas publicadas a este respeito. O reduzido índice de publicações é justificado pelo fato de muitas destas empresas ainda serem muito jovens e não terem passado pelo processo de sucessão. Vale destacar, que o processo de sucessão não se configura como uma exclusividade das instituições do terceiro setor, e se posiciona como elemento de atenção em todos os setores da economia.

As preocupações referentes ao processo de sucessão nas empresas do terceiro setor não diferem das demais organizações, no entanto as características da OTS estabelecem diferenças, em decorrência da natureza da atividade, da fonte de financiamento, da estrutura organizacional, além de outras variáveis que podem impactar neste processo. Neste sentido, a existência de uma governança corporativa na organização pode se materializar como um importante elemento do processo sucessório. Vale destacar que a governança corporativa se encontra nos mais variados tipos de empresa sejam elas de capital aberto ou fechado, privado ou público.

Segundo o GIFE (2014), os princípios básicos de Governança são transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. Neste contexto, as organizações do terceiro setor devem apresentar à



sociedade os processos que desenvolvem internamente, inclusive os relacionados ao processo sucessório de seus principais gestores.

De acordo com o Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais – GIFE (2014), todo associado de OTS deve estar quite com suas obrigações e ter direito a voto. As regras de exercício de votação devem ser claras, estáveis e transparentes.

Pesquisas de Comini et al. (2008), apontam que muitos dos pioneiros na criação e direção das Organizações do Terceiro Setor encontram-se em vias de aposentadoria. Assim, os processos sucessórios para a renovação de tais lideranças se tornam inevitáveis e necessários, no curto ou médio prazo. Segundo o Federal Reserve Bank (2010) no manual Nonprofit Executive Succession-Planning Toolkit, entre 10% e 25% (dez a vinte e cinco por cento) das organizações do terceiro setor procuram um novo executivo a cada ano.

Frente à adjacência que se estabelece entre o processo sucessório nas OTS e a governança corporativa, levantamos os seguintes problemas de pesquisa: Quais os princípios utilizados pelas Organizações do Terceiro Setor em seus processos de sucessão executiva? Os princípios de governança corporativa podem contribuir para o êxito dos processos de sucessão executiva nas referidas organizações?

O objetivo geral da pesquisa é: analisar o processo sucessório dos gestores das organizações do terceiro setor. Os objetivos específicos são:

- Identificar a existência de protocolos específicos para o processo sucessório em estatutos das organizações do terceiro setor;
- Identificar como os atuais executivos das organizações do terceiro setor fazem a adequação do processo sucessório estabelecido;
- Identificar se as boas práticas de governança corporativa estão presentes no processo sucessório das organizações do terceiro setor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta teorias e estudos que auxiliam a interpretar o fenômeno em análise e na discussão dos dados coletados. Veremos inicialmente as definições de Governança Corporativa, na sequência considerações sobre as Organizações do Terceiro Setor, e Sucessão nas OTS.

2.1 Governança Corporativa

De acordo com o IBGC (2009), as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, de modo a facilitar o acesso ao capital, contribuir para a perenidade das organizações, converter os princípios de Governança Corporativa em recomendações objetivas, alinhar os interesses com a finalidade de preservar a reputação das organizações e otimizar o valor social.



Segundo o IBGC (2009), a governança corporativa é conhecida como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas, e incentivadas, envolvendo relacionamento constante entre conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle.

O Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009) apresenta como princípios básicos de governança: a equidade (tratamento justo de todas as partes interessadas), a transparência (mais do que disponibilizar as informações impostas pelas leis, é necessário informar tudo que seja do interesse das partes interessadas), a prestação de contas (conforme a acepção do termo em inglês *accountability*, no qual os agentes da entidade devem prestar contas de sua atuação assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões), e a responsabilidade corporativa (os agentes devem prestar contas e ser responsáveis pelas decisões que tomam em nome da administração).

Segundo Gonzales (2012), a Governança Corporativa iniciou-se nos Estados Unidos da América, num movimento liderado pelo investidor e ativista Robert Monks, o qual desejava que os acionistas americanos despertassem para a necessidade de novas regras no mercado de ações, que lhes permitissem votar nas reuniões que escolhiam os componentes do conselho de administração das empresas. Ainda segundo o mesmo autor, Cadbury, na Inglaterra, também conduziu discussões sobre a efetividade do papel dos conselheiros no direcionamento estratégico das empresas, o que resultou no relatório que apresentou, com a proposta do primeiro código de governança corporativa.

A governança corporativa um sistema de administração inicialmente voltado para a preservação do interesse do acionista, no qual estão separadas a propriedade (muitas vezes dispersa) e a gestão das organizações.

De acordo com Muritiba (2009), a preocupação crescente das organizações com a governança corporativa foi motivada pela necessidade de prevenir escândalos corporativos. Sabe-se que a má gestão corporativa pode provocar grandes prejuízos e escândalos financeiros.

O uso inadequado de recursos nos investimentos do primeiro setor (empresas públicas voltadas ao bem-estar social), segundo setor (empresas privadas) e terceiro setor da economia, é um fator que desperta a sociedade para os benefícios da Governança Corporativa. A eficácia e eficiência das boas práticas de Governança Corporativa a coloca como uma boa opção para a gestão das Organizações do Terceiro Setor.

Principais Teorias da Governança Corporativa

Várias teorias são passíveis de utilização para a interpretação da Governança Corporativa. Neste estudo foram utilizadas duas abordagens: a teoria de Agência e a teoria do Problema de Agência, nas quais são observadas a ocorrência de comportamentos conflitantes entre o contratante (principal) e o contratado (agente), e a necessidade do monitoramento do agente por parte do principal, o que gera o chamado custo de agência.

2.2 Organizações do Terceiro Setor



De acordo com Lacruz (2014), economicamente, as organizações formais são classificadas em Primeiro Setor, Segundo Setor e Terceiro Setor.

- Primeiro Setor: composto por organizações diretamente vinculadas ao Estado e responsável pelas questões sociais e possui um papel fortemente regulador;
- Segundo Setor: constituído por organizações de carácter privado, ele apresenta relação direta com o mercado e é responsável por questões focadas nos indivíduos;
- Terceiro Setor: segundo Pessoa e Trezza (2015), são organizações particulares dirigidas a finalidades públicas ou privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, autoadministradas e voluntárias; o terceiro setor funciona com dinheiro público e privado com fins públicos, e realiza atividades complementares à ação de carácter social ou público, sem estarem vinculadas ao Estado; as organizações do terceiro setor são instituídas sob a forma de sociedades, associações, fundações, organizações religiosas ou partidos políticos.

De acordo com Santos e Souza (2014), a criação de uma Organização do Terceiro Setor exige a elaboração de um estatuto social que traga um conjunto de regras sobre a constituição, funcionamento e as obrigações da organização, e desta forma as associações serão legítimas quando forem documentadas por escrito sob a forma de um estatuto social.

Para as associações, os requisitos previstos no artigo 54 do Código Civil (2002) são:

- a denominação, declaração de fins e local da sede administrativa;
- requisitos para admissão, demissão ou exclusão de associados;
- declaração de direitos e deveres dos associados;
- declaração das fontes de recursos para manutenção da associação;
- modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos;
- modo de alteração de disposições estatutárias;
- modo de dissolução da entidade;
- forma de gestão administrativa e de aprovação das contas.

Para Tenório (2006), as organizações do terceiro setor possuem personalidade de direito privado, não objetivam o lucro e atendem as necessidades da sociedade não cobertas pelo estado.

Segundo Lacruz (2014), existem várias formas de denominações ou títulos para as Organizações do Terceiro Setor, tais como Institutos, Organizações Não Governamentais (ONGs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), Organizações de Utilidade Pública, Entidades



Beneficentes etc., sendo que mesmo assim, no aspecto jurídico, as mesmas permanecem como associações ou fundações.

Para Pessoa e Trezza (2015), o conceito da Organização das Nações Unidas prevalece mundialmente. Uma entidade que se caracteriza como Organização do Terceiro Setor deve ser privada sem fins lucrativos, institucionalizada, autoadministrada e voluntária.

De acordo com Pessoa e Trezza (2015), a metodologia COPNI - Classification of the Purposes of Non-Profit Institutions Serving Households, ou em português “Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviço das Famílias”, empregada pela Organização das Nações Unidas (ONU), diz que para uma organização ou entidade ser caracterizada como sem fins lucrativos e integrar o terceiro setor deve preencher simultaneamente cinco critérios: ser privada, sem fins lucrativos, institucionalizada, autoadministrada e voluntária.

Como consequência desta conceituação, pode-se dizer que um “condomínio” não é uma organização do terceiro setor, porque atende somente quatro dos cinco quesitos exigidos. Ou seja, embora a organização tenha personalidade jurídica de direito privado por ter sido criada em razão da existência de uma propriedade comum de terreno e edificações, opere sem fins lucrativos, seja institucionalizada por possuir CNPJ e contrato social, apresente autogestão, não pode ser considerada uma organização do terceiro setor por não ser uma organização voluntária, e sim obrigatória, por exigência de lei específica.

A Constituição Federal (1988) determina a liberdade de associação para fins lícitos (art. 5º, XVII), inclusive a liberdade de associação sindical e profissional (art. 8º, caput), a liberdade de crença e de exercício de cultos religiosos (art. 5º, VI), e identifica e denomina de forma específica as seguintes organizações como sem fins lucrativos: Associações (art. 5º, XVIII e XIX), Fundações: públicas (art. 37, XIX) e privadas (art. 150 VI, “c”), Sindicatos (art. 8º, incisos I à VIII, e art. 150, VI, “c”), Partidos Políticos (art. 17 e art. 150 VI, “c”), Cultos Religiosos e Igrejas (art. 19, I, e art. 150, VI, “b”), Serviço Social Autônomo (art. 240, e art. 62 dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias), Cooperativas (art. 5º, XVIII, e art. 174, § 2º).

O Código Civil (2002) contém a lei que define as espécies de pessoas jurídicas, e deixa claro que as “sociedades” são pessoas jurídicas de direito privado com fins econômicos ou lucrativos (arts. 44 e 981), assim como as “cooperativas” são “sociedades cooperativas” (arts. 1093 a 1.096). O Código Civil identifica e caracteriza como “sem fins lucrativos ou econômicos” as seguintes organizações: Associações (arts. 44 e 53): união de pessoas que se organizam para fins não econômicos; Fundações (arts. 44 e 62): dotação especial de bens livres destinados ao fim especificado pelo instituidor, que poderá inclusive declarar a maneira de administrar a fundação; a Fundação apenas poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência; Organizações Religiosas (art. 44, § 1º): apresenta liberdade de criação, organização, estruturação interna, e o seu funcionamento é vedado ao poder público para negar-lhes reconhecimento ou registro dos atos constitutivos e necessários ao seu



funcionamento; Partidos Políticos (art. 44, § 3º): são organizados e funcionarão conforme o disposto em lei específica.

Para Silva e Silva (2008), as Organizações Sociais são criadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, por iniciativa voluntária de particulares e são estruturadas na forma de fundações ou associações. Os estatutos das Organizações Sociais podem prever a participação de pessoas do poder público e membros da comunidade no seu órgão deliberativo superior (Conselho de Administração) com finalidades direcionadas às atividades de interesse público, podendo ser aquelas atividades exclusivas do Estado ou não. As relações jurídicas entre as entidades sociais qualificadas como Organizações Sociais e o Estado são sustentadas pelos contratos de gestão. Os contratos de gestão são os meios pelos quais são estabelecidas metas de desempenho que asseguram a qualidade e efetividade dos serviços prestados ao público, além de assegurar ao Estado as condições de fiscalização das metas de desempenho.

Para a qualificação de uma entidade como sendo de utilidade pública, é necessária a obtenção de título de reconhecimento, que pode ser federal, estadual ou municipal.

De acordo com o Guia Prático para Entidades Sociais (2009) do Ministério da Justiça, os requisitos para a qualificação federal como entidade de utilidade pública são: encaminhamento de pedido de qualificação via Ministério da Justiça à Presidência da República; constituição legalizada no Brasil; personalidade jurídica; funcionamento mínimo de três anos; relatórios comprobatórios de atividade nas áreas da educação, pesquisa científica, cultural, artística ou filantrópica, em caráter geral e indiscriminado; cargos não remunerados na diretoria, conselho fiscal, mantenedores e associados; moralidade atestada para sua diretoria e publicação anual de relatório de receitas e despesas quando receber subvenção da União. O título de Utilidade Pública Federal proporciona vários benefícios à entidade detentora, entre eles a certificação CEBAS (Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social).

Conforme Silva e Silva (2008), a lei estadual 2574/80 estabelece normas para qualificação de Entidade de Utilidade Pública no Estado de São Paulo, que são os seguintes: encaminhamento de pedido de qualificação para a secretaria da Justiça; personalidade jurídica; funcionamento efetivo e contínuo há pelo menos cinco anos; manutenção de cargos não remuneradores na diretoria; registro nos órgãos competentes do Estado; apresentação de relatórios que comprovem atividade nas áreas de ensino, pesquisa científica, cultural ou artística, filantrópica ou assistencial, de caráter beneficente, caritativo ou religioso; atestado de moralidade de sua diretoria; relação circunstanciada de serviços prestados à comunidade, a partir de inscrição em livro específico.

De acordo com a lei municipal 4819/55, os requisitos para qualificação de entidade de utilidade pública no Município de São Paulo são: encaminhamento de pedido de qualificação ao executivo municipal; personalidade jurídica; funcionamento efetivo e contínuo há pelo menos um ano; serviço continuado à comunidade em determinado setor; estatuto social que permita inclusão de associados sem discriminação; cargos não remunerados em sua diretoria; atestado de moralidade de diretores; prestação



de colaboração com o município em sua especialidade; compromisso de ceder temporariamente ao município os locais onde são mantidas suas atividades, mediante acordo e para fins sociais (a declaração de utilidade pública será concedida mediante entrega de diploma legal).

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), por meio de suas relações com o estado e iniciativa privada promovem e executam ações voltadas para o desenvolvimento econômico e social.

Segundo Silva e Silva (2008), as principais características que diferenciam a OSCIP de outras associações e fundações são a possibilidade de obter registro como tal desde o momento de sua fundação, previsão de atuação como OSCIP em seu estatuto social e a possibilidade de remuneração de seus dirigentes.

Ainda segundo Silva e Silva (2008), a OSCIP é pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, instituída por particulares integrantes da sociedade civil, possuidora de finalidades que pautam as entidades sociais e que poderão estabelecer relações com o Poder Público por meio de contratos de gestão. A OSCIP pode trabalhar em prol do interesse público e se diferencia das associações e fundações pela possibilidade de atuação em diversas áreas do interesse público, quando assina termos de parcerias ou convênios com o Estado, ficando sujeita à fiscalização estatal.

De acordo com Silva e Silva (2008), as Leis 9790/99 - que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como OSCIP e Decreto 3100/99 que regulamenta a lei 9790/99, instituem e disciplinam o Termo de Parceria e dão outras providências, esclarecendo os aspectos jurídicos para qualificação de OSCIP: ser pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos com CNPJ; atender a objetivos sociais e normas estatutárias previstas em lei; ter estatuto social registrado em cartório com as cláusulas definidas em lei; declarar imposto de renda; apresentar cópias autenticadas dos documentos exigidos; ter registro no CNAS a fim de poder celebrar convênios com a administração Pública Federal; não acumular outros títulos.

Segundo consta em lei, a OSCIP pode receber doações de pessoas jurídicas, dedutíveis até o limite de 2% do lucro operacional, e no caso de pessoas físicas, dedutíveis até o limite de 6% da tributação do imposto de renda das pessoas físicas, quando as doações forem destinadas a atividades nas áreas da cultura, audiovisual ou fundo de amparo a crianças e adolescentes.

A OSCIP ainda pode beneficiar-se de isenções, imunidades e benefícios fiscais que independem de tal certificação, por atuar na área social e não ter fins lucrativos, tais como não sujeição à tributação por recebimento de doações patrimoniais (se houver venda de patrimônio está prevista tributação).

Modelo de Governança Corporativa no Terceiro Setor

No terceiro setor a Governança das Organizações se insere nos princípios de transparência, legalidade, equidade e responsabilidade corporativa fundamentada em prestação de contas, sustentabilidade e busca da perenidade organizacional.



Para Lacruz (2014), o modelo de governança corporativa das organizações do terceiro setor define a macroestrutura de poder da organização em instâncias, que são: Instâncias deliberativas: a assembleia no caso de associações; o conselho curador no caso de fundações; o conselho de administração no caso das OSCIP; e a diretoria executiva nos casos em geral; Instâncias fiscalizadoras: são órgãos obrigatórios, tais como o conselho fiscal, a auditoria interna e a auditoria externa. Em certos casos o conselho fiscal é obrigatoriamente remunerado; Instâncias consultivas: onde o conselho consultivo é órgão facultativo; Instâncias executivas: depende do porte da entidade e apresenta como variável o fato de que normalmente seus membros executivos são remunerados.

A estruturação da governança corporativa tende a ser caracterizada em “função” da missão da organização e seu microuniverso institucional.

A estruturação da governança corporativa nas organizações do terceiro setor busca garantir que a visão, a missão e os valores da alta administração permeiem toda a entidade, sem ocorrência de desvios. A estrutura da governança corporativa habitualmente comporta o presidente do conselho de administração, os conselheiros, o diretor executivo e demais diretores operacionais, e atende ao disposto no estatuto social da organização.

Para Lacruz (2014), a estrutura de gestão divide-se em cúpula, linha intermediária e núcleo operacional. A linha intermediária e núcleo operacional são apoiadas por órgãos de suporte administrativo e suporte técnico, sendo as departamentalizações funcional, matricial ou projetada as mais recorrentes. No desenho funcional as organizações são estruturadas por processos semelhantes, os quais são agrupados por função, enquanto no desenho projetado a departamentalização obedece ao critério de prioridades de cada projeto com a subordinação das funções de compras, pessoal, contabilidade, etc. No desenho matricial gerente de projetos atua em uma condição que mistura os dois primeiros modelos, e as prioridades são definidas pelos projetos, ou pela relevância das funções especializadas.

Segundo Lacruz (2014), os conselhos de administração reúnem-se ordinariamente de duas até quatro vezes ao ano, ou segundo a frequência estabelecida no estatuto social da organização. Ainda segundo o autor, cabe ao presidente do conselho de administração a condução inicial da agenda de assuntos estratégicos que serão tratados nas reuniões ordinárias. Uma atividade importante das cúpulas das OTS é o levantamento de fundos para o financiamento dos projetos institucionais. O levantamento de fundos contribui para a garantia da saúde financeira das instituições. Após as reuniões do conselho de administração, as diretivas de ação são passadas pelo presidente do conselho de administração ao principal diretor executivo, e este passa as diretivas aos demais diretores e gestores, de modo que a organização execute as orientações da alta administração sem desviar-se da missão e valores da organização.

As ações das organizações do terceiro setor podem ser propositivas ou executoras: As ações são propositivas quando captam recursos para projetos por meio de doações voluntárias de seus membros, patrocinadores, sociedade em geral ou por meio de respostas a editais governamentais. As ações são



executoras quando estas executam os projetos para os quais foram captados recursos ou transferidos recursos, de modo que terceiros executem as ações propostas, realizando apenas a gestão do projeto.

2.3 Sucessão no terceiro setor

Importância

De acordo com Hambrick e Mason (1984), as organizações são reflexos dos componentes dos altos escalões administrativos, e sendo assim a seleção de tais executivos deve ser tema de discussão por parte do Conselho de Administração.

Para Kesner e Seborá (1994), a sucessão afeta as partes interessadas na organização, ou seja, tem influência de alguma maneira sobre todas as pessoas envolvidas com a organização, sejam elas internas (funcionários, fundadores etc.) ou externas (doadores, fornecedores, clientes, público, governo etc.). Para as autoras, em muitas organizações o Diretor-Geral (Chairman) ou o Diretor-Executivo (CEO), representam a última palavra em termos de decisão, pois possuem a prerrogativa de dar a palavra final nos assuntos colocados em votação. Frente a prerrogativa de possuir a disposição final, as partes interessadas (internas e externas) também denominadas de stakeholders são propensas a interpretar a sucessão do principal executivo como um direcionamento das ações futuras da instituição, o que posiciona o processo de sucessão das empresas como um evento único, de destacada importância para praticamente todas as organizações.

Para Leone, Silva, Fernandes (1996), é comum os dirigentes ou fundadores, em geral, não planejarem a transferência do poder, interpretando que sua permanência na organização é eterna. É possível inferir que esta falta de planejamento sucessório potencializa o surgimento de conflitos que interferem de forma negativa no processo. Para os autores em alguns processos sucessórios, os mitos ou lendas sobre os fundadores podem dificultar a sucessão, especialmente quanto à transparência (disclosure) do processo, equidade (equity) de tratamento entre candidatos, entre outros princípios da governança corporativa não são observados.

Segundo Comini et al (2008) existe uma correlação entre ciclo de vida de um empreendimento social e o papel exercido pelas lideranças, no sentido de obter-se melhores resultados para a organização.

De acordo com Comini et al (2008), durante a cogitação sobre a sucessão nas OTS, existe a preocupação em saber-se quem será o próximo líder da organização, e esse posicionamento apresenta-se restrito, pois uma resposta direta não garantirá a perpetuação da organização. É necessário interpretar todos os benefícios, riscos e ameaças derivados da sucessão. Segundo os autores, a prática do planejamento sucessório acrescenta valor à organização na medida em que se identifica e se capacita as pessoas para assumir posições de comando no futuro. Adicionalmente, o planejamento sucessório possui potencial para identificar situações de risco e desempenho organizacional, que podem ser mitigados, evitados ou melhorados.



Segundo o Nonprofit Executive Succession-Planning Toolkit (2010) do Federal Reserve Bank e o The Handbook of Nonprofit Governance (2010) da BoardSource Organization, os benefícios do processo sucessório são diversos: alinhamento dos talentos existentes no presente com o perfil de líderes necessários no futuro, superação de desafios estratégicos e operacionais, colocação de pessoas certas nos cargos certos e nos diferentes momentos necessários, garantia da continuidade da memória e cultura organizacionais, o realinhamento estratégico e a redefinição da missão, visão e valores organizacionais, renovação dos quadros de pessoal, avaliação de desempenho, adequação dos planos de remunerações e compensações aos valores de mercado etc., garantindo-se assim um melhor desempenho institucional.

Vale destacar que o manual de boas práticas de governança corporativa do IBGC (2009) diz que o Conselho de Administração deve manter atualizado um plano de sucessão para todas as pessoas-chave da organização.

Segundo o Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão do IBGC (2011), toda organização deve ter um planejamento de sucessão alinhado com a estratégia da organização, refletindo suas metas de crescimento. Tal guia também recomenda que haja transparência no processo sucessório e que o conselho de administração comunique de forma clara e inequívoca as regras e protocolos envolvidos no processo sucessório, abrangendo todos os cargos-chave da organização. O conselho de administração deve participar ativamente do estabelecimento de regras e critérios de seleção dos candidatos à sucessão.

Segundo Gonzalez (2012), o fundador é parte primordial em qualquer organização do terceiro setor, pois além de acreditar na causa, ele dá início à instituição, comandando toda a sua estrutura, de modo que os colaboradores, ao se identificarem com a cultura organizacional legitimam o líder, transformando-o, muitas vezes, em uma lenda ou mito.

Ainda, conforme Gonzalez (2012), é comum algumas entidades do terceiro setor serem extintas em virtude da falta de compartilhamento das decisões na alta administração. Sendo assim, para evitar tal situação, as organizações do terceiro setor devem criar amarras estatutárias fortes, tendo mecanismos claros de reeleição, que não permitam o número ilimitado de reeleições da cúpula dirigente. Por outro lado, a rotatividade dos membros oxigena a instituição, promovendo modernização.

De acordo com Pereira (2013), o mito sobre o fundador transforma o mesmo em um modelo carismático a ser seguido, devido à experiência passada na condução da entidade. Uma questão particularmente relevante em organizações do terceiro setor refere-se à figura da liderança carismática que o fundador pode exercer, influenciando na formação da cultura e identidade da organização.

Motivação da Sucessão

De acordo com o Nonprofit Executive Succession-Planning Toolkit do Federal Reserve Bank (2010), os motivos que geram preocupação com sucessão são vários: aposentadoria, demissão, problemas de



saúde, entre outros. Os motivos mais comuns são sucessão voluntária ou involuntária, planejada ou não, temporária ou definitiva, e sucessão para o período de transição.

Após a detecção da necessidade da Sucessão, ocorre o processo sucessório, que deve ser antecedido por uma atividade de planejamento da sucessão.

Processo Sucessório

De acordo com o Nonprofit Executive Success-Planning Toolkit do Federal Reserve Bank (2010), o objetivo principal do processo sucessório é o preenchimento de vagas surgidas no alto escalão das organizações, de modo temporário ou em definitivo, satisfazendo a necessidade de substituição de pessoas consideradas como líderes executivos.

Para Silva (2014), o processo sucessório é complexo, e em outras palavras, consiste em compatibilizar expectativas de pessoas com desejos das organizações, e sendo assim a organização deve ser clara em comunicar quais são seus objetivos sucessórios.

O processo sucessório é eminentemente prático e pode ser dividido em três fases: fase inicial – na qual é detectada a necessidade do processo sucessório e são estabelecidas as premissas e regras que direcionam o processo; fase intermediária - em que são executadas as regras estabelecidas para o evento e são recrutados e selecionados os candidatos; e fase final – nesta fase é escolhido o candidato ideal e tomadas as medidas para sua posse e apoio durante o período inicial de sua gestão corporativa.

Segundo o Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão do IBGC (2011), durante o processo sucessório o responsável pelo evento depara-se entre as várias opções de candidatos elegíveis ao cargo. O responsável pelo processo sucessório, que pode ser o presidente do conselho ou pessoa designada pelo mesmo para tal, se deparará com uma série de opções e na maioria das vezes terá dificuldades para identificar qual é a mais capacitada. Daí emerge a necessidade do estabelecimento de regras para o procedimento de registro de candidaturas e escolha do melhor candidato.

O Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente do IBGC (2011) estabelece uma série de considerações e recomendações para o processo sucessório e seu planejamento, que são plenamente aplicáveis aos procedimentos análogos das organizações do terceiro setor.

De acordo com Leone, Silva, Fernandes (1996), é necessário estabelecer regras para o processo sucessório, e preparar as mudanças que garantirão a sustentabilidade da organização.

De acordo com Santos e Souza (2014), é imprescindível que os estatutos sociais das OTS contenham detalhes sobre o processo sucessório.

Segundo Santos e Souza (2014), os estatutos das organizações devem definir os requisitos necessários para que seus membros se candidatem aos cargos dos altos escalões, já que 47% das entidades, pesquisadas pelos autores, não definem quais materiais devem ser utilizados para a divulgação de seus



processos eleitorais, nem as regras e os pré-requisitos do processo eleitoral. Ainda segundo os autores, quando as organizações do terceiro setor não possuem processo sucessório inscrito em estatuto social, os principais dilemas no processo sucessório de empresas são: a resistência dos donos ou fundadores em deixar o cargo de dirigente máximo da entidade e os dilemas na escolha do sucessor.

Vale destacar, que o estatuto social das organizações do terceiro setor é um documento oficial, registrado em órgãos de governo, no qual estão gravadas as diretrizes institucionais, as primeiras direções dos fundadores quanto à missão, visão e valores, e as formas de designação dos principais dirigentes, sendo que tais ações devem ser implementadas pelo presidente e conselheiros da administração, bem como pelo diretor executivo.

Godoi-Souza (2010) propõe que o processo sucessório nas organizações do terceiro setor envolve diversas atividades de busca de candidatos ao cargo em aberto com características específicas, tais como estilo de liderança, capacidade de contextualização, automotivação para o desenvolvimento intelectual, bom relacionamento interpessoal, além de habilidades analíticas, política e estratégicas.

Algumas atividades devem preceder o processo sucessório, de modo que tais planos, quando bem executados e devidamente controlados, passam a garantir sua eficiência e eficácia, demonstradas em índices mensuráveis sobre o desempenho organizacional.

De acordo com o Nonprofit Executive Succession-Planning Toolkit do Federal Reserve Bank (2010), e o The Handbook of Nonprofit Governance (2010) da BoardSource Organization, são muitos os aspectos a cobrir em um planejamento de sucessão executiva, como por exemplo: preparação do conselho para os procedimentos sucessórios, regras para os procedimentos, perfil do cargo, estilo de liderança requerida pelo cargo, características de personalidade desejadas, remuneração, recrutamento, seleção, posse, treinamento, avaliação e programa de retenção de talentos. Ainda segundo estas instituições, há vários procedimentos passíveis de se adotar, como destaque para as seguintes etapas:

A preparação do conselho para os procedimentos sucessórios, o que segundo Hallqvist (2000), consiste em: avaliar os motivos envolvidos na substituição do executivo principal, estabelecer o perfil desejado do ocupante do cargo, definir os critérios do processo, definir o sistema de remuneração e avaliação do cargo, iniciar o recrutamento do candidato e o processo de seleção e escolha, nomeação, apresentação, e finalmente a introdução do candidato aprovado.

Perfil do Candidato à Sucessão

De acordo com Gil (2011), ao elaborar o perfil do cargo, o responsável pela condução do processo sucessório deve se atentar as seguintes variáveis: a) grau de educação formal exigido; b) quais são os conhecimentos específicos necessários ao cargo; c) quais experiências profissionais são necessárias; d) quais os tipos de aptidões e habilidades pessoais são requeridos; e) quais circunstâncias da vida pessoal dos candidatos devem ser consideradas como relevantes no processo. O perfil do cargo deverá contemplar e especificar os conhecimentos, habilidades e competências esperadas para o cargo.



As competências esperadas dos candidatos devem ser especificadas e detalhadas para cada posição que requer sucessão, cabendo à organização a escolha dos profissionais e respectivas ferramentas para medição das competências exigidas.

O Handbook of Nonprofit Governance (2010) da OTS norte-americana BoardSource aponta que de acordo com suas necessidades, as organizações decidem o tipo de sucessor que desejam: se necessitam de um sucessor inovador ou conservador; se precisam de um sucessor focado nas estratégias corporativas (internas) ou um sucessor voltado para as estratégias competitivas no seu ramo de negócio (externas). Não há receitas para um estilo de liderança certo. Em uma determinada etapa, um determinado estilo de liderança aparenta ser mais efetivo que outro, e satisfazer os desafios de gestão na análise dos empreendimentos sociais pesquisados. Aos líderes são necessárias habilidades de negociação e coordenação política. O objetivo da liderança é conciliar interesses, coordenar unidades operacionais e seus diferentes programas, e consolidar parcerias estratégicas, visando obter uma maior visibilidade externa da organização. Os estilos de líderes mais comuns são os carismáticos e os autocráticos:

Para o Handbook of Nonprofit Governance - Board Source (2010), um chefe executivo deve apresentar várias características de personalidade, tais como: comprometimento, confiabilidade, conhecimento intelectual, iniciativa, visão e capacidade de manter os demais colaboradores comprometidos com a missão, visão, valores, objetivos e metas organizacionais; a característica mais importante é confiabilidade em executar as funções para a qual foi contratado, a qual é essencial ao desempenho no cargo do executivo escolhido; outras características pessoais necessárias: poderão ser: escolaridade, vínculos com a atual administração, experiências profissionais anteriores, experiências no cargo procurado, idade, saúde, estado civil, idiomas falados, origem familiar, amizades, hobbies, visibilidade pública, frequência em mídias e em redes sociais etc.

Planejamento da Remuneração do Sucessor

Segundo o Guia de Orientação para o Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração do IBGC (2011), a remuneração executiva pode representar um custo relevante, o que faz com que o foco às vezes seja a contenção de despesas, mas deve haver equilíbrio entre a gestão dos custos e a importância de se ter a gestão da remuneração eficaz como uma ferramenta, que permita a competitividade e sustentabilidade organizacional.

Conforme o Handbook of Nonprofit Governance (2010) da OTS BoardSource Organization a organização deve remunerar o candidato por desempenho, habilidades, competências, desenvolvimento, crescimento, compromisso visível e eficaz com a organização. O sistema de compensação deve encorajar o recrutamento, retenção e motivação dos funcionários que se destacam no alcance da missão e objetivos organizacionais. De acordo com o Guia de Orientação para o Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração do IBGC (2011), a filosofia e práticas de remuneração de uma organização devem ser discutidas pelos comitês de recursos humanos ou de



remuneração, e aprovadas pelo conselho de administração e assembleia geral ordinária dos votantes da entidade. Segundo o Handbook of Nonprofit Governance (2010) da OTS BoardSource Organization a estrutura de compensação dos executivos deve misturar salário base e desempenho com base em risco, pagando valores apropriados ao mercado das organizações sem fins lucrativos, incluindo aposentadoria, benefícios e prêmios como reconhecimento especial por merecido desempenho. Uma porção da remuneração servirá para a realização dos objetivos organizacionais e individuais. O sistema de compensação deverá incluir reajustes anuais com base em mudanças no mercado (sujeito às limitações financeiras da organização). Os reajustes individuais serão baseados no desempenho, no emprego e no domínio das competências requeridas pelo emprego. Conforme o Handbook of Nonprofit Governance (2010) da OTS BoardSource Organization, a compensação deverá ter uma estrutura de práticas de remuneração coerente com a missão da organização, não para o lucro e status de alguns, e reconhecer que a compensação para cada posição deve basear-se no mercado, de acordo com a remuneração das diferentes áreas de seus profissionais. Diz o Guia de Orientação para o Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração do IBGC (2011), que a remuneração deve ter adequação ao mercado, devendo ser julgada em termos de remuneração total incluindo benefícios; o pagamento deve ser o mais próximo possível da média do mercado externo, reconhecendo que a equidade interna e restrições financeiras podem justificar alguns desvios no comparativo com os valores de mercado, porém, o pacote total deve ser competitivo, permitindo o crescimento sustentável dos negócios e a atração e retenção de talentos.

De acordo com o Handbook of Nonprofit Governance (2010) da OTS BoardSource Organization, a estrutura de remuneração deverá ser vinculada ao sistema de avaliação de desempenho individual, baseada em índices ou benchmarks que registrem o sucesso do efetivo crescimento individual e alcance de metas de realização profissional. O sistema de compensação deve premiar o desempenho notável e fornecer feedback adequado aos funcionários que precisam melhorar o seu desempenho.

Os Executivos e demais funcionários deverão receber amplo e regular treinamento no sistema de compensação.

Gestão de Talentos

Segundo o Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão do IBGC (2011) e o Nonprofit Executive Succession - Planning Toolkit (2010) do Federal Reserve Bank, uma tendência global sobre planejamento de sucessão indica que os conselhos de administração devem realizar uma espécie de teste e treino de potenciais novas lideranças, dentro da própria organização, antes de entregar a um destes o comando. Neste contexto, os executivos estariam expostos a desafios, com a oportunidade de aprender com a própria experiência. Tal alternativa também pode ser aplicada a executivos contratados no mercado. Os treinados somente seriam promovidos a líderes da organização após o satisfatório desempenho nas operações da OTS. As promoções laterais de potenciais líderes à chefia, em cargos intermediários, mostram-se eficazes na preparação de novas lideranças; os mesmos serão testados na prática e



revelarão a maior parte de suas características quando postos à prova. De acordo com o Handbook of Nonprofit Governance (2010) da OTS BoardSource Organization, em geral, os processos de recrutamento iniciam-se pela avaliação de candidatos internos e os candidatos internos devem ter perfeito entendimento do processo e métodos utilizados para avaliar potenciais sucessores. Porém, nem sempre os candidatos internos atingem os critérios definidos, partindo-se assim para o recrutamento e seleção de candidatos externos, ou pode ocorrer um processo misto, que no final escolherá entre finalistas internos e externos.

Recrutamento e seleção do Sucessor

Segundo o Guia de Planejamento de Sucessão do IBGC (2011), ao buscar um executivo de fora da organização o conselho de administração deve procurar pessoas que sejam compatíveis com a cultura, crenças e valores da mesma, que não venham a impor práticas que gerem demasiados conflitos internos. Caso seja necessária a quebra de paradigmas, o conselho de administração deverá auxiliar o recém-contratado na realização e gestão das mudanças desejadas.

Segundo Kesner e Sehora (1994) tanto para candidatos internos como externos, os fatores determinantes para seleção ou escolha do melhor candidato no processo de sucessão são: afinidade do candidato com a liderança ou conselho atual; adesão à causa e confiabilidade transmitida pelo candidato; adequação técnica ao perfil desejado para preenchimento da vaga; e o desempenho na entrevista antes da posse do candidato escolhido.

Comunicação da escolha

Segundo o Handbook of Nonprofit Governance (2010) da OTS BoardSource Organization, a posse do candidato escolhido pode ser comunicada à imprensa e à organização mediante trabalho da assessoria de comunicações da organização. Anteriormente, deve ser elaborado um comunicado e distribuição de material de divulgação, citando a biografia do candidato, suas realizações, promessas e estilo de governança.

Período de experiência

Para o Handbook of Nonprofit Governance (2010) da OTS BoardSource Organization, uma vez aberto o processo sucessório e feita a escolha entre os candidatos, a organização precisa ser flexível para o período da troca de lideranças, que deve contemplar a experimentação e apoio ao escolhido. Geralmente, para conduzir a organização, testa-se uma pessoa que já atue na organização em diferentes papéis, ou obtém-se uma pessoa externa, levando-se em consideração a maturidade e o compromisso, e que se permita guiar durante a primeira fase de seu tempo de serviço, o que contribui para o seu próprio desenvolvimento e para a legitimação de seu processo de escolha.

Avaliação de Desempenho



Segundo o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), os diretores presidentes devem realizar periodicamente sua autoavaliação, que envolve a sua avaliação de desempenho por profissionais do mercado, e avaliação pelos membros do conselho, comitês e principal diretor-executivo. Todos os membros da governança corporativa devem ser avaliados da mesma forma. O objetivo é fazer com que a visão e missão institucionais sejam preservadas para que a organização alcance objetivos, metas e satisfaça a todos os interessados.

Consequências Adversas do Processo Sucessório

Conforme o Nonprofit Executive Succession-Planning Toolkit (2010) do Federal Reserve Bank, as organizações poderão sofrer consequências adversas devidas ao processo sucessório malconduzido. A troca de lideranças poderá trazer no curto prazo as seguintes consequências: - perda das pessoas preteridas no processo seletivo para o mercado competidor, devido geralmente ao ressentimento; - perda de desempenho financeiro da organização devido menor entrada de doações; - perda de credibilidade junto a seus stakeholders; e demissões de pessoal administrativo interno, parte da equipe do profissional afastado após a sucessão.

3. METODOLOGIA

Conforme Gil (2002), a pesquisa é o procedimento racional e sistemático que proporciona respostas aos problemas ou indagações propostas, em geral na forma de perguntas ou questões de pesquisa, que buscam satisfazer anseios pessoais ou intelectuais. Problemas ou questões muito genéricas são delimitadas para que fiquem passíveis de elucidação. A elucidação dos problemas, para ser científica, deve lançar mão do método científico.

Para Yin (2015), um modo comum de Estudo de Caso é a coleta de dados em campo (mundo real) mediante entrevista, evidência documental e observações diretas. O estudo de caso quando investiga um fato atual em profundidade num contexto de mundo real pode ser classificada, conforme a finalidade do estudo (ensino, descritivo, explicativo, exploratório, caso piloto), e de acordo com o número de casos envolvidos (caso único ou múltiplos casos). Pode ser feita triangulação ou cruzamento das informações obtidas, observando-se o padrão dos resultados, que poderão ser semelhantes ou contrastantes.

De acordo com Campos (2004), a análise de conteúdo é uma importante ferramenta na condução da análise dos dados qualitativos. Vergara (2011) menciona que a análise de conteúdo é largamente adotada na área de administração, e que pode ser utilizada em pesquisas quantitativas e qualitativas. Nesta pesquisa foi adotada a abordagem qualitativa.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva com observação e posterior relato da dinâmica estabelecida pelas duas OTS no processo sucessório do executivo principal. Gil (2002) destaca que a pesquisa descritiva se desenvolve pela análise, registro e a interpretação dos fenômenos sem a interferência do pesquisador. Esse tipo de pesquisa pode ser interpretado como um estudo de caso.



Após a coleta de dados é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

Nesta pesquisa o estudo de caso é descritivo e se apoia na análise de duas instituições selecionadas por conveniência. As organizações não estabeleceram restrições quanto à divulgação de seus nomes. Em função das técnicas empregadas, foi possível realizar um cruzamento de informações oriundas das entrevistas, documentos e do estatuto das empresas.

Quanto aos meios, as técnicas utilizadas são a documental e estudo de caso. A técnica documental é utilizada para examinar documentos disponibilizados pelas organizações por meio de página eletrônica ou de documentos internos da instituição como os estatutos sociais a serem analisados. O estudo de casos múltiplos busca identificar a diversidade de situações nas duas OTSs. A primeira organização, Lar Vicentino, é brasileira com histórico voltado ao atendimento das necessidades locais, enquanto a segunda organização, Worldfund, é uma unidade de um conjunto maior com sede nos Estados Unidos. O perfil de ambas as empresas é bem diferente, e estabelece uma interessante diversidade de perspectivas sobre sucessão em OTS.

4. DADOS DA PESQUISA

A coleta de dados foi realizada por meio de análise de informação sobre o Lar Vicentino e da Worldfund e dos respectivos estatutos sociais disponibilizados pelas organizações nas páginas eletrônicas da Internet, além de entrevistas com os seus principais executivos. As duas instituições analisadas se enquadram como Organizações do Terceiro Setor - OTS, e estão localizadas na região da Grande São Paulo. As instituições atuam no segmento de educação e assistência social e possuem importância e representatividade no segmento de atuação.

As entrevistas foram realizadas com os agentes envolvidos no processo de sucessão e governança corporativa, e envolveu consultas pessoais a um agente de cada organização. Na Worldfund foi entrevistada Kelly Maurice, diretora geral da entidade no Brasil, e no Lar Vicentino foi entrevistado o presidente do conselho de administração Mauro Margarido.

Entrevista na Worldfund

A entrevista foi realizada com a presidente da Worldfund Brasil, Kelly Ann Maurice. A Worldfund é uma entidade civil sem fins lucrativos focada em todos os aspectos da educação de crianças e adolescentes, por meio de ações e programas específicos. No Brasil situa-se em São Paulo, tem nove empregados em tempo integral e tem como principal programa social o STEM, que é o aperfeiçoamento de professores que lecionam no ensino de primeiro e segundo graus nas áreas de Ciências, Tecnologia e Matemática.

A OTS possui um sistema adequado de desenvolver o processo sucessório, que se apoia no estatuto definido pela matriz nos Estados Unidos. O estatuto da filial brasileira consiste na adequação às normas legais brasileiras sobre as associações (novo Código Civil), bem como na tradução direta do estatuto social da OTS nos Estados Unidos. Ressalta-se que a legislação brasileira se assemelha em muitos



aspectos à legislação americana, fato este que dispensou maiores necessidades de ajustes no estatuto social.

A sucessão é prevista no estatuto social da entidade Worldfund Brasil, e está sob a jurisdição direta da mantenedora principal World Education & Development Fund, Inc. nos Estados Unidos. A sucessão é prevista no estatuto social da entidade Worldfund por indicação direta da mantenedora principal. E se inicia ao final do mandato ou a pedido da mantenedora. (Presidente da Worldfound).

Os princípios éticos de condução da administração recomendados pela mantenedora da Worldfund Brasil são coincidentes com as recomendações de boas práticas de Governança Corporativa no tocante à equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A forma de sucessão dos membros da Diretoria Executiva, Conselho Consultivo e dos Associados está descrita no estatuto social, assim como a necessidade de indicação de aceitação de uma candidatura à sucessão, recomendações de publicidade de datas, e pauta de reuniões com certa antecedência;

Existe a preocupação dos membros da Governança Corporativa com as necessidades de planejamento e procedimentos quanto a sucessão, que é iniciada no final do mandato, demissões, em atendimento à solicitação de membros, ou determinação da mantenedora.

O conselho de administração poderá opinar sobre o processo sucessório, mas a aprovação depende de indicação e aprovação da mantenedora, ou seja, a responsabilidade da condução do processo sucessório pertence em última análise da mantenedora (Fundadora e Presidente da Worldfund, nos Estados Unidos).

A base legal da Sucessão é o Estatuto Social da Organização. O benefício direto percebido pela organização com a sucessão é a renovação administrativa, aproveitando-se o evento para a atualização da administração e dos seus conselhos consultivo e fiscal.

A previsão da Sucessão no Estatuto Social beneficia a organização por diminuir os conflitos decorrentes. O estatuto social da organização contém princípios que coincidem com as recomendações de Boas Práticas da Governança Corporativa, tais como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Não há uma preocupação específica com a Governança Corporativa, apesar de procurar-se praticar todos estes princípios (Presidente da Worldfound).

A divulgação do processo sucessório é feita através de divulgação interna por carta, e-mail ou edital, com a antecedência prevista no estatuto social, que é de no mínimo três dias.

A característica desejável do candidato ao processo sucessório é a indicação por parte da presidenta do conselho (mantenedora), porém sabe-se que são consideradas características como honestidade, comprometimento com a entidade, tempo disponível, capacidade de contribuição, projeção pessoal e relacionamentos sociais.



As características desejáveis dos candidatos ao processo sucessório são a indicação por parte da presidenta do conselho (mantenedora), honestidade, comprometimento com a entidade, tempo disponível para dedicar-se à entidade, capacidade de contribuição, projeção e relacionamentos sociais, ser membro do conselho de administração (Presidente da Worldfound).

Os candidatos à sucessão podem ser pessoas internas ou externas à Organização, a critério da mantenedora ou do presidente da diretoria executiva. A OTS apoia o novo dirigente, de forma natural. A posse do novo dirigente é feita em reunião do conselho com a participação da mantenedora ou seu representante legal. E o seu desempenho é analisado pela mantenedora e pelo presidente da diretoria executiva.

Os mecanismos para prevenção de fraudes, desvios e corrupção são a existência de um conselho fiscal interno, uma auditoria externa, e atuação mútua dos diretores e conselheiros, na prevenção de toda e qualquer irregularidade, na qual todos fiscalizam todos.

Existe um comitê fiscal interno, uma auditoria externa, e todos os conselheiros e diretores também fazem a fiscalização mútua. (Presidente da Worldfound).

Na Worldfund o presidente do conselho de administração e diretores executivos, bem como colaboradores especializados são remunerados. Os membros do conselho consultivo e conselho fiscal não são remunerados.

O êxito da escolha do novo líder da OTS é determinado pelo alcance dos objetivos e metas sociais atendidas, pelo desempenho individual e pela manutenção da condição de liquidez financeira. A organização mensura o apoio da OTS ao candidato escolhido pela aceitação e consenso do grupo e aprovação da mantenedora à ação do indivíduo avaliado.

Entrevista no Lar Vicentino

A entrevista foi realizada com o presidente do Centro de Promoção Humana Lar Vicentino, Mauro Margarido.

A entidade é classificada como entidade beneficente e cultural, e declarada como de utilidade pública, fundada em 27 de setembro de 1974, e dedica-se à prestação de serviço social à população idosa carente.

A diretoria da entidade é eleita pela assembleia de associados com direitos ao voto, com mandato de três anos e direito à uma reeleição para os mesmos cargos. A diretoria da entidade é composta por uma diretoria executiva (composta de presidente, vice-presidente, 1º. Secretário, 2º. Secretário, 1º. e 2º. Tesoureiros). O conselho fiscal é composto por três membros.

A entidade abriga 40 idosos, e emprega 43 funcionários com registro CLT, sendo que o custo de cada idoso é aproximadamente R\$ 2.000,00 (dois mil reais) mensais.



A instituição possui preocupação com a sucessão, que está prevista no seu estatuto social. Os benefícios do processo sucessório são a renovação e a atualização administrativas. Os candidatos à sucessão, por força do estatuto, são pessoas internas à organização.

Nós aproveitamos o processo sucessório para fazer um realinhamento das pessoas-chave com sua estratégia definida e para avaliar possíveis candidatos para futuras sucessões (Presidente Lar Vicentino).

O processo sucessório depende de aprovação da Assembleia Geral de Associados com o número de associados determinado pelo novo código brasileiro. As regras de sucessão da diretoria executiva e conselho fiscal estão contidas no estatuto social, que prevê que qualquer associado pode ser candidato voluntário à sucessão, porém deve estar em gozo de direitos associativos e perfazer carência de pelo menos um ano em serviços prestados à instituição.

O estatuto social prevê que a divulgação da pauta de assuntos a serem discutidos em reuniões da assembleia geral deve ter antecedência de oito dias antes da data da reunião, e que a publicação da pauta e demais informações deverá constar no quadro de avisos da entidade.

Exige-se dos candidatos à sucessão, além das regras acima, possuir reputação, honestidade e credibilidade junto ao conselho de diretores, porém estas exigências de qualificações não constam do estatuto social.

O candidato a sucessor do gestor deve ser uma pessoa conhecida da instituição, por meio de relacionamentos anteriores com as lideranças da organização, que tenham boas credenciais por desempenho em seu ramo de negócios ou em outros cargos na instituição, avaliando-se ainda suas características pessoais, como honestidade, comprometimento com a causa da organização, estilo de vida pessoal, tempo disponível para dedicar-se à instituição etc. (Presidente Lar Vicentino).

Em casos especiais como morte, destituição ou renúncia do diretor presidente, existe a possibilidade de atuação de um presidente de conselho interino. O tempo de mandato da diretoria executiva é determinado pela previsão do estatuto social. A data e as condições do início de processo sucessório são previstas em estatuto social. A posse ou destituição de diretores depende de aprovação de membros da assembleia geral de associados com direito ao voto. As reuniões da assembleia de associados poderão ser ordinárias ou extraordinárias se convocadas pelo presidente ou 05 (cinco) membros do conselho de diretores.

A prestação de contas da entidade é feita por relatórios e demonstrações contábeis, controladas pelo conselho fiscal de três membros e auditoria externa.

No momento de elaboração do estatuto da empresa não havia a formulação governança corporativa. Apesar deste fato, na análise do presidente do Lar Vicentino o estatuto se aproxima muito dos critérios da governança corporativa, em grande parte pela necessidade de atender a legislação envolvida no estabelecimento de uma OTS.

Não houve uma preocupação específica com a Governança Corporativa, apesar de procurar-se praticar todos estes princípios. (Presidente Lar Vicentino).

5. Síntese dos Dados Coletados nas Entrevistas

Na tabela 2 apresentamos uma síntese dos dados coletados nas OTS: Worldfund e no Lar Vicentino:

Tabela 2 - Comparativo de respostas da Worldfund e Lar Vicentino

ITEM	Tema	WORLD FUND	LAR VICENTINO
01	Preocupação dos dirigentes das organizações do terceiro setor com a sucessão própria e dos seus pares	A sucessão é prevista no estatuto social da entidade Worldfund por indicação direta da mantenedora principal.	A sucessão é prevista no estatuto social da entidade Lar Vicentino.
02	Circunstâncias que deflagram processo sucessório de forma mais frequente	Final de mandato ou pedido da mantenedora	Final de mandato previsto no estatuto social.
03	Motivos de início do processo sucessório na OTS	a) proximidade do final de mandato; b) indicação; c) aprovação pelo conselho para processo sucessório	a) proximidade do final de mandato; b) período de candidaturas de chapas; c) eleição
04	Quem conduz o processo sucessório na OTS	O presidente do conselho de administração ou o diretor geral.	O presidente em exercício e o conselho de administração.
05	Condutor do processo de sucessão é pessoa interna ou externa à OTS.	Pessoa interna	Pessoa interna
06	Base legal ou filosófica de condução do processo sucessório	Nas regras do estatuto social.	Nas regras do estatuto social.
07	Principais benefícios do processo sucessório percebidos pela organização	Manutenção ou Renovação administrativa, ao juízo da mantenedora, em decisão ratificada por assembleia.	Manutenção ou Renovação administrativa baseada no consenso do conselho de administração, ratificada por decisão de assembleia.
08.	Benefícios adicionais do processo sucessório percebidos pela organização	Possibilidade de manutenção ou atualização do conselho e da administração.	Possibilidade de manutenção ou atualização da administração e do conselho.



09	Benefícios da previsão estatutária da sucessão percebidos pela organização	Diminuição dos conflitos.	Diminuição dos conflitos.
10	Presença dos princípios de Governança Corporativa no Estatuto Social	Não há preocupação específica com a Governança Corporativa, apesar de praticar-se os princípios.	Não há preocupação específica com a Governança Corporativa, apesar de praticar-se todos estes princípios.
11	Conhecimento prévio da necessidade de abertura de processo sucessório	O assunto é tratado em reuniões do conselho de administração com a principal mantenedora.	O assunto é tratado como relevante nas reuniões entre o presidente do conselho, os conselheiros da entidade, e a cúpula da organização faz a divulgação.
12	Características desejáveis dos candidatos ao processo sucessório nas organizações do terceiro setor	O estatuto social não menciona quais são as características pessoais desejáveis para que um candidato se torne elegível; o estatuto informa da necessidade de indicação por parte da presidente da mantenedora, sem mencionar os critérios adotados na indicação. No entanto a entrevistada (diretora executiva) menciona ser necessário a confiabilidade, o comprometimento, a competência pessoal, além de outras características como tempo disponível para dedicar-se à entidade, capacidade de contribuição, projeção e relacionamentos sociais e experiência como membro de conselho de administração.	Não há menção no estatuto social das características pessoais desejáveis, só a exigência de um ano de atuação na entidade. Porém na avaliação do entrevistado (presidente do conselho de administração) o candidato a sucessor deve ser uma pessoa confiável (conhecida, com relacionamentos anteriores com as lideranças da organização, que tenha a aprovação dos atuais conselheiros), competência comprovada por possuir boas credenciais de desempenho anterior em seus ramo de negócios, comprometimento com a instituição – já que é exigida dedicação mínima de um ano aos negócios da instituição, avaliando-se ainda características pessoais como honestidade, comprometimento com a causa da organização, estilo de vida pessoal, tempo disponível para dedicar-se à instituição etc.
13	Origem dos candidatos à sucessão	Internos ou externos à organização, ao critério da mantenedora.	Pessoas Internas, com exigência de um ano de experiência em serviços à organização.



14	Existência de oportunidades iguais a todos os interessados em concorrer à sucessão	É preciso aval da mantenedora.	Sim, dentro das regras estabelecidas no estatuto social e um ano de atuação prévia.
15	Forma de publicidade ao processo sucessório	Edital, e-mail ou carta, informando discussão de pauta por parte do conselho de administração, ou por comunicação da mantenedora.	Divulgação em mural interno da entidade, por iniciativa do conselho e do presidente do conselho.
16	Forma de divulgação das regras que regem o processo sucessório	Através da consulta ao estatuto social e comunicações sobre o assunto por parte da mantenedora e do conselho de administração	Através de consulta ao estatuto social, regimento interno e das comunicações do conselho de administração e do presidente do conselho.
17	Formatação da escolha do candidato à sucessão.	Pela mantenedora e pelo que é definido no estatuto social.	Pelas regras definidas no estatuto social, ou seja, voto dos associados na assembleia geral ordinária.
18	Palavra final sobre a escolha do sucessor	Da mantenedora e aprovação em assembleia que é convidada pela mantenedora.	Da maioria dos votos dados ao candidato vencedor como resultado do processo de votação em assembleia específica.
19	Forma de apoiar o novo dirigente	Naturalmente, nas atividades de ofício, corriqueiras após a posse.	Naturalmente, nas atividades de ofício, corriqueiras após a posse.
20	Cerimônia de posse do novo dirigente escolhido	Reunião de posse, participação do conselho de administração	Reunião de posse, participação do conselho de administração.
21	Responsável pela avaliação do desempenho de novo líder escolhido	A mantenedora e o conselho.	O presidente do conselho e os conselheiros.
22	Mecanismos para prevenção de fraudes, desvios e corrupção durante a nova gestão	Comitê fiscal interno, uma auditoria externa, e todos os conselheiros e diretores também fazem a fiscalização mútua.	Comitê fiscal e todos os conselheiros também fazem a fiscalização.
23	Processo de remuneração do gestor.	O presidente do conselho de administração e diretores gerais são remunerados	O presidente é remunerado; os conselheiros não são remunerados.



24	Forma de mensurar o sucesso da escolha do novo líder da OTS	Pelo atingimento dos objetivos e metas sociais, por desempenho individual e condições de pagamento das despesas (liquidez financeira).	Pela aceitação do grupo, atingimento de metas e capacidade de pagar as despesas da organização.
25	Forma de mensurar o apoio da OTS ao candidato escolhido	Pela aceitação, consenso do grupo e aprovação da mantenedora.	Pela aceitação do grupo.
26	Período de mandato	Período de dois anos, com possibilidade de múltiplas reeleições	Período de três anos, com apenas uma reeleição
27	Carência para candidatura a cargo eletivo	Não citada no estatuto	Um ano de prestação de serviços
28	Tipos de conselhos previstos no estatuto social	Conselho fiscal e conselho consultivo	Conselho fiscal e conselho de diretores executivos
29	Antecedência com que ocorre o processo sucessório	Oito dias	Três dias

6. Discussão dos Resultados

Oliveira (2015), diz que os estatutos sociais da OTS, em obediência ao Código Civil Brasileiro de 2002, devem mencionar em seus estatutos sociais as regras sobre a constituição, funcionamento e obrigações das OTSs.

A pesquisa verificou que os estatutos sociais das entidades Worldfund e Lar Vicentino foram modificados para atender ao que é disposto no Código Civil sobre constituição, funcionamento e obrigações. As mudanças implementadas no estatuto da Worldfund foram realizadas com a finalidade de ajustá-lo a legislação brasileira, pois originalmente estava de acordo com a legislação americana. As mudanças no estatuto Lar Vicentino se destinam a atualização do mesmo, frente às mudanças que ocorreram na legislação brasileira, se caracterizando assim como necessárias para adequação aos preceitos legais brasileiros.

Segundo o Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão do IBGC (2011), toda organização deve possuir um planejamento de sucessão alinhado com a estratégia organizacional. Segundo o Guia IBGC (2011), o processo sucessório deve ser transparente, e estabelecer condutas que possibilitem a comunicação clara e inequívoca das regras e protocolos da sucessão.

Neste sentido, o estatuto social da Worldfund aponta em seu artigo 9º que é de competência da assembleia geral a eleição e a destituição dos administradores. No entanto, no artigo 6º identifica-se que é de competência do sócio fundador indicar os integrantes da diretoria executiva, e que os processos de



sucessões devem ser tramitados em assembleia geral deliberativa, com convocação e comunicação antecipada.

No caso da OTS Lar Vicentino, de acordo com o artigo 10º do seu estatuto, para se candidatar a cargos diretivos na instituição é necessário que o proponente possua tempo mínimo de um ano de atuação na entidade. E, conforme informa o artigo 23º, a eleição de membros para cargos administrativos deve ocorrer em assembleia geral específica com presença de pelo menos 2/3 dos membros associados com direito a voto, e adicionalmente o artigo 29º do estatuto social estabelece a competência da assembleia geral específica para eventos de eleição ou destituição de administradores.

O primeiro estatuto social da organização Lar Vicentino estabelecia que somente os associados fundadores teriam direito a concorrer às eleições dos cargos administrativos no primeiro mandato da entidade. Condição esta que veio a mudar posteriormente em decorrência de reformas no referido estatuto social. Este contexto possibilitou identificar tanto na consulta aos estatutos sociais, quanto na fala dos presidentes da Worldfund e do Lar Vicentino, requisitos específicos para o processo sucessório. Esta situação colabora com a abordagem de Santos e Souza (2014), de que as organizações devem possuir em seus estatutos os requisitos necessários para que seus membros se candidatem aos cargos de alto escalão.

Oliveira (2015) aponta a necessidade de que os estatutos sociais sejam registrados, sob pena de nulidade. Evidenciou-se durante as entrevistas realizadas, que os presidentes da Worldfund e Lar Vicentino apresentaram estatutos sociais registrados em cartório, o que confirma como prática as recomendações do autor.

De acordo com Leone, Silva, Fernandes (1996), Código Civil brasileiro (2002), Santos e Souza (2014) e os manuais sobre processo sucessório do BoardSource (2010) e do Federal Reserve Bank (2010) é necessário estabelecer regras para o processo sucessório. A análise documental, e o conteúdo das entrevistas, explicitam que os estatutos sociais das entidades Worldfund e Lar Vicentino apresentam cláusulas sobre o processo sucessório que corroboram com as indicações mencionadas por Leone, Silva, Fernandes (1996), Código Civil brasileiro (2002), os manuais sobre processo sucessório do BoardSource (2010) e do Federal Reserve Bank (2010) e Santos e Souza (2014).

Para Leone, Silva e Fernandes (1996,) é comum que os dirigentes ou fundadores, em geral, não planejem a transferência do poder, condição esta prejudicial a continuidade de empresas, e à equidade e transparência do processo sucessório. Porém, na pesquisa realizada, os estatutos sociais evidenciaram a preocupação das entidades com o processo sucessório, e na entrevista da presidente da Worldfund, ela esclareceu que a sucessão é tema de responsabilidade da mantenedora e do conselho de administração, e que o sucessor deve ser pessoa profissionalizada, pois o cargo é remunerado. Na organização Lar Vicentino o grupo de fundadores também estabeleceu o processo sucessório, que na origem da OTS assegurava aos fundadores a exclusividade de assumir o cargo de gestor.



Hallqvist (2000), Board-Source (2010) e Gil (2011) apresentam as características desejáveis para que determinado candidato seja escolhido para a sucessão. As características são: educação formal, conhecimentos e habilidades específicas, circunstâncias sobre a vida pessoal, conjunto de competências e estilo de liderança. Os dados identificados na investigação, e abaixo relatados, expressam a existência de requisitos mínimos necessários para o aspirante ao cargo de gestor. No entanto, em sua grande maioria não se apresentam de forma explícita. Nas entrevistas realizadas, os presidentes das organizações Worldfund e Lar Vicentino afirmam considerar como características essenciais o comprometimento com a missão da entidade, a confiabilidade em fazer o trabalho, as mudanças necessárias, competências que envolvam a honestidade e disponibilidade para exercer o cargo, a afinidade nas relações com a mantenedora e o conselho atual. É importante destacar que estas características não estão descritas nos estatutos sociais, sendo, portanto, codificadas e veladas.

Na Worldfund existe a figura da Associada Mantenedora que vincula no estatuto social a cláusula que lhe dá o poder de escolha dos sucessores da organização, enquanto que na organização Lar Vicentino não há a figura de associado mantenedor. Na organização Lar Vicentino o poder de escolha do sucessor é dado pelo voto direto dos participantes na Assembleia Geral Ordinária convocada com o fim específico de decidir sobre a sucessão.

Observou-se tanto na Worldfund quanto na Lar Vicentino tratamento específico, mesmo que superficial, para o processo sucessório nos estatutos sociais. Os presidentes destas instituições mostram conhecimento destes estatutos, bem como o entendimento da adequação dos estatutos frente ao processo sucessório de acordo com as realidades das entidades.

No Handbook of Nonprofit Governance (2010 da BoardSouce Organization as organizações do terceiro setor devem ter um planejamento do sistema de remuneração, condição esta que foi observada nas organizações pesquisadas. A Worldfund e a Lar Vicentino possuem a política de remunerar o trabalho do presidente do conselho de administração e do principal diretor executivo. As OTSs também remuneram os profissionais que executam atividades especializadas, tais como: serviços médicos, advocatícios entre outros. Nas duas organizações identificou-se o trabalho voluntário desempenhado por pessoas comuns e que não está sujeito a remuneração. Desta forma observa-se aderência entre as práticas das OTSs e a proposição do Handbook of Nonprofit Governance (2010) da BoardSouce Organization .

Para Lacruz (2014), a estrutura das OTS divide-se em cargos relacionados à gestão, linha intermediária de atividades e núcleo operacional. Os diferentes níveis exercem atividades características e possuem responsabilidades e autonomia definidas, o que possibilita o desempenho orientado de suas atividades. Nas organizações pesquisadas observou-se que as estruturas se dividem em: sócio mantenedor ou assembleia de associados; conselho administrativo com respectiva presidência; conselho fiscal com respectiva presidência; e diretoria geral, também conhecida como diretoria executiva, compondo o núcleo responsável pela gestão.



Identifica-se nas organizações, ainda, um grupo de funcionários que executam as atividades responsáveis pelo dia-a-dia das OTSs, e os que atuam de forma voluntária. As configurações das estruturas operacionais das duas organizações são parecidas à proposição apresentada por Lacruz (2014). Este contexto se mostra aderente ainda aos Guias de Boas Práticas do IBGC (2009) e GIFE (2014) que indicam a adequação da distinção das atividades executadas por equipes de governança e gestão, e ainda pela profissionalização dos que trabalham em tais organizações. Nas organizações estudadas, os diretores da Worldfund e da Lar Vicentino afirmam que os membros da governança corporativa se dedicam a temas estratégicos e mais importantes, enquanto que os membros da equipe de gestão executam os planos elaborados pela governança, e tratam das questões corriqueiras do dia-a-dia. Verifica-se que a estrutura de funcionamento das OTSs pesquisadas se apresenta consonante com as boas práticas de Governança Corporativa.

7. CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos na pesquisa pode-se concluir que existem protocolos específicos para o processo sucessório nos estatutos sociais das duas Organizações do Terceiro Setor objeto do Estudo de Caso: Worldfund e Lar Vicentino.

Os atuais executivos das OTSs investigadas fazem a observação das regras previstas nos estatutos sociais respectivos. Os princípios de administração recomendados pela governança corporativa - transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa - são praticados em decorrência de exigências do Código Civil vigente no Brasil.

Observou-se a atenção para com as medidas de transparência e equidade do processo sucessório, as quais estão previstas nos estatutos sociais destas organizações. No entanto, a transparência e a equidade do processo sucessório são prejudicadas nos seguintes itens: - tempo de antecedência para divulgação do processo; - critérios para aceitação de candidaturas, notadamente quando a situação para inscrição exige como pré-requisito que um candidato seja indicado pela mantenedora, ou que já venha trabalhando na entidade há pelo menos um ano; e, - possibilidade de reeleição continuada, já que podem ser reeleitos candidatos desde que atendam o que dispõe o estatuto social.

Na Worldfund a possibilidade de reeleição é contínua, pois não há elementos de restrição. Na organização Lar Vicentino a possibilidade de reeleição é continuada desde que em cargos diferentes daqueles da eleição anterior. Então, percebe-se a possibilidade de adequação do processo sucessório e a utilização das boas práticas da Governança Corporativa. Esta condição possibilitou uma reflexão sobre o segundo e o terceiro objetivos específicos.

Nas duas OTS estudadas, a estrutura da governança divide o processo decisório que é executado pelo presidente do conselho, pelos conselheiros e principais doadores, pela diretoria executiva e seus comitês auxiliares: conselho fiscal, e diretoria de relações e comunicações. A diretoria executiva é responsável pela implementação da estratégia aprovada pelo conselho e pela gestão compartilhada com os demais diretores, corpo de voluntários e corpo de auxiliares técnicos. Vale destacar ainda que as OTS contam



com processos de auditoria externa, com a finalidade de assegurar a adequação de suas contas aos stakeholders.

O guia de planejamento de sucessão do IBGC (2011) e o manual de sucessão do Federal Reserve Bank (2010) recomendam que os candidatos à sucessão devem ser treinados em cargos laterais. O estatuto social da entidade Lar Vicentino expressa que os candidatos à sucessão da entidade devam ter pelo menos um ano de experiência em trabalhos anteriores na organização, com o intuito de assegurar que os candidatos à sucessão possuam condições de assumir os cargos por eles pleiteados.

A dinâmica dos trabalhos da Governança Corporativa é executada pelo presidente, conselheiros de administração, pelo comitê fiscal, pelos principais doadores, pela diretoria executiva e diretores de operações, direcionados a favor da captação e aplicação de recursos em benefício da clientela-alvo da instituição. Realizando-se assim, preceitos importantes como: a missão declarada das organizações, proporcionando continuidade a visão dos líderes, fixando objetivos e metas, comunicando resultados, zelando pela conformidade e transparência. Estes condicionantes proporcionam o atendimento dos objetivos da governança corporativa aplicada às OTS.

O confronto dos dados das OTS frente ao referencial teórico estabelecido indica que: há preocupação dos executivos principais com o processo de sucessão, os estatutos sociais possuem cláusulas específicas sobre sucessão e abordam as variáveis levadas em consideração para escolha do melhor candidato. As variáveis que se evidenciaram no processo sucessório são: experiência anterior ou relacionamentos anteriores com a entidade, confiabilidade e competências pessoais como honestidade e grau de instrução.

As organizações entrevistadas possuem estatuto social que prevê a sucessão, e tal fato norteou os processos sucessórios que já ocorreram, e segundo os entrevistados os resultados observados foram positivos.

Em OTS a sucessão é interpretada como tema central de governança. A capacitação do sucessor é quesito importante para as OTS, que entendem que a gestão deve ser exercida por pessoas profissionalizadas.

Nas OTS, a antecedência do processo não é padronizada, e tende a ocorrer de forma contingencial, isto é, quando interpretada como necessária, ainda segundo determinação de previsão estatutária.

Uma contribuição do estudo é a constatação de que nas organizações estudadas a escolha do melhor candidato foi feita baseada na avaliação feita pelos mantenedores ou pelo presidente do conselho e membros do conselho, o que corrobora com a teoria.

Alguns dos requisitos mencionados como necessários ao candidato escolhido foram: ser pessoas conhecidas e com sucesso anterior em seus ramos de atuação, algum tipo de relacionamento anterior com as lideranças da organização, carisma, honestidade, ética, maturidade, competências e habilidades, comprometimento com a causa da entidade, sigilo, capacidade de gerar as mudanças necessárias, estilo



de vida pessoal, relacionamentos sociais, tempo disponível para dedicar-se a instituição e formação escolar. Nota-se que a formação escolar específica em Governança Corporativa não foi exigida dos candidatos.

Dessa forma, as recomendações encontradas na literatura consultada sobre boas práticas de governança para OTS possuem relação positiva com o bom desempenho organizacional e influenciam de forma benéfica a sucessão em seus altos escalões.

A pesquisa desenvolvida possibilitou o atendimento do objetivo geral desta pesquisa em analisar o processo sucessório dos gestores em Organizações do Terceiro Setor. Os dados possibilitaram um entendimento da ocorrência do processo sucessório nas OTS estudadas, e que, resguardando as devidas limitações e contextualizações, podem ser utilizados para analisar o processo sucessório em outras OTS.

REFERÊNCIAS

- AMADOR, Renato Pereira; CUPERTINO, César Medeiros; SILVA, César Augusto Tibúrcio;
ANDRADE, Maria M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico. 5.ed. São Paulo, Atlas, 2001.
- ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Lei estadual 2574 de 04/12/1980: Normas para declaração de entidade de utilidade pública. Disponível em <<http://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/204388/lei-2574-80>>. Acesso em dez/2015.
- BENQT, Hallvist. Código das melhores práticas de governança corporativa – o conselho de administração. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 72-76. Abril/Junho 2000.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. The Modern Corporation and private property. New York; MacMillan, 1932.
- BERNHOFER, Renato; CASTANHEIRA, Joaquim. Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros. São Paulo, Nobel, 1995.
- _____. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivênciacomprometida. 2. ed. São Paulo, Nobel, 1983.
- BOARDSOURCE ORGANIZATION. The handbook of nonprofit governance (2010).Disponível em:
<<http://themoorishsciencetempleofamerica.net/blog/wp-content/uploads/2009/05/ngo.pdf>>. Acesso em: 10 de nov. 2015.



BRANDSEN, Taco; VAN DE DONK, Wim; PUTTERS, Kim. Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *Intl Journal of Public Administration*, v. 28, n. 9-10, p. 749-765, 2005.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 5 de mar de. 2015.

_____. Lei 9790, de 23 de março de 1999, que Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19.dez.. 2015.

_____. Lei número 10.406 de 10 de janeiro de 2002, que institui o novo Código Civil. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 5 mar. 2015.

_____. Guia prático para Entidades Sociais / Departamento de Justiça, Classificação, Títulos e Qualificação; Elaboração, redação e organização: Andrea Aiolfi , Genário Viana Filho, Oscar Apolônio Nascimento Filho e Rodrigo Silva Machado. – Brasília : Secretaria Nacional de Justiça, 2009. Disponível em:

<http://captacao.org/recursos/pdfs/guia_pratico_entidades_sociais.pdf acesso em dez. 2015>.

CADBURY, Sir Adrian. The Corporate Governance. *An International Review*, Article first published online: 16 DEC 2002. DOI: 10.1111/1467-8683.00175. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8683.00175/abstract>>. Acesso em: abr. 2015.

CAMPOS, Claudinei J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004 set/out;57(5):611-4

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COMINI, Graziela M.; BECHILIA, Gisleyne; CASALI, Laura; BROWN, Suzanna. Dilemas e Desafios do Processo Sucessório em Organizações Brasileiras sem Fins lucrativos: um estudo de casos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ETZIONI, Amitai. The third sector and domestic missions. *Public Administration Review*, v. 33, n. 4, p. 314-323, 1973.

FASFIL Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos. Fundações Privadas e Associações 2010. Disponível em:



<[ftp://ftp.igbe.gov.br/Fundações Privadas_e_Associacoes/2010/comentarios.pdf](ftp://ftp.igbe.gov.br/Fundações_Privadas_e_Associacoes/2010/comentarios.pdf)> Acesso em: abr. 2015. 2010

FEDERAL RESERVE BANK. Nonprofit executive succession-planning toolkit. 2010. Disponível em: <<https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/succession-planning-nonprofits>>. Acesso em: maio, 2015. 2010

FYFE, Nicholas R. Making space for “neo-communitarianism”? The third sector, state and civil society in the UK. *Antipode*, v. 37, n. 3, p. 536-557, 2005.

GIFE. Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais – (2014) Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE, 2014. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/GUIA%20GIFE%20_%202014.pdf>

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo. Atlas .2002.

_____. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Atlas. 2011.

GODOI-DE-SOUZA, Edileusa; FISCHER, Rosa Maria. O processo sucessório na pauta dos empreendimentos sociais no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

GODOI-DE-SOUZA, E. O processo sucessório em associações produtivas no Brasil. Estrutura, desafios e oportunidades. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010

GONZALEZ, Roberto Sousa. Governança Corporativa Poder de Transformação das Empresas. São Paulo, Editora Trevisan. 2012.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management* (9) 2, 193-206.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo. 2009.

_____. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor Presidente (Série cadernos de governança corporativa, 10). São Paulo, 2011.

_____ e GIFE. Guia das melhores práticas para fundações e institutos empresarias. São Paulo, 2014 .



JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the firm: managerial behavior, Agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.

KESNER, Idalene; SEBORA, Terence. Sucessão Executiva: Passado, Presente e Futuro. *Journal of Management*, v. 20, n. 2, 1994. p. 327-372.

LACRUZ, Adonai José. *Gestão de Projetos no Terceiro Setor: uma aplicação prática*. São Paulo: Elsevier, 2014.

LEONE, N. M. C. P. G. O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Rio de Janeiro.

_____; SILVA, Anielson B.; FERNANDES, Carolina B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n.3, p. 76-81, jul./set. 1996.

_____; SOUZA, C, Clemente de. Sucessão nas empresas familiares: a visão dos dirigentes de pequenas e medias empresas comerciais de João Pessoa. *Estudos Avançados em Administração*, v. 1, n. 1, p. 1, 1993 192-202

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M.; *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo, Atlas, 2012.

MARTINS, Henrique Cordeiro. *Governança corporativa em cenário de mudanças: evidências empíricas das alterações dos atributos, papéis e responsabilidades do conselho de administração das empresas brasileiras*. 2004. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MENDONÇA, Luciana Rocha de; FILHO, Claudio Antônio Pinheiro Machado. *Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas*. *Revista Administração*, v. 39, n. 4, p. 302-308, 2004.

MOIR, J. Corporate Governance in Ásia: a work in progress. *Asialaw*, v. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.asialawprofiles.com/Article/1971209/Corporate-Governance-in-Asia-A-Work-in-Progress.html?Print=true&Single=true>>. Acesso em: maio 2015.

MOURA, José Flávio de Melo. *Análise da queda de um grande conglomerado empresarial sobre a ótica da Agency Theory* Universidade de Brasília. Disponível em: <<http://www.geocities.ws/wolneyunb/arquivos/texto2enron.pdf>>. Acesso em: fev. 2011



MURITIBA, S. N. Envolvimento dos Conselhos de Administração na Estratégia das Empresas. 2009. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de. et al. Terceiro Setor: características e gestão. São Paulo: Cenofisco Editora, 2015.

OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. Using the OECD Principles of Corporate Governance, 2008. Disponível em <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/40823806.pdf>>

PREFEITURA DO MUNICIPIO DE SÃO PAULO. Lei 4819/55: Dispõe sobre as condições para sociedade, associações, e fundações serem declaradas como de utilidade pública. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/governo/utilidade_publica>. Acesso em: 10 set. 2015.

OLIVEIRA, Luís Martins de. et al. Terceiro Setor: características e gestão. São Paulo: Cenofisco Editora, 2015.

REFICCO, E.; GUTIERREZ, R.; Leadership in Social Enterprise. In: SEKN. N. Effective Management of Social Enterprises – Lessons from business and civil society organizations in Iberoamerica. Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American studies. Cambridge: Massachusetts, 2006.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Legitimidade, governança corporativa e desempenho: Análise das empresas da BM&F Bovespa. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 3, p. 272-289, 2013.

SANTOS L. T. dos, SOUZA, E. G. de. A sucessão em empreendimentos sociais analisada a partir dos estatutos sociais. In: ENCONTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS, 2014, Uberlândia. Anais..., Uberlândia: EGEN, 2014.

SILVA, Rodrigo. Processo sucessório na governança de organizações familiares: um estudo exploratório nas melhores empresas. Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 86-96, 2014.

SILVA, Maria das G. B. B; SILVA, Ana M. V. Terceiro Setor: gestão das entidades sociais ONG-OSCIP-OS. Belo Horizonte, Editora Forum, 2008.

SMITH, A. Wealth of Nations. Methuen & Co. Ltd. London. 1776

TENÓRIO, F.G. et al. Gestão de ONG's: principais funções gerenciais. 10. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.



TRICKER, Bob. Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. 3. ed. Oxford Press University: Oxford, 2012.

VERGARA, Sylvia C.; Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios, Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 761-765, Jul./Ago. 2011.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre Docência em Administração – USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1995.