

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Ana Lúcia Polli

Mestranda em Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo no Mestrado Profissional, com orientação pelo Prof Dr. José Carlos Marion. Especialista em Controladoria pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Graduada em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Sócia responsável técnica nas empresas AL Polli Contabilidade e Polli & Sales Contabilidade Ltda.

<http://lattes.cnpq.br/4883439085587350>

e-mail: ana.polli@pollicontabil.com.br

Ricardo Paiva dos Santos

Mestrando em Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo no Mestrado Profissional, com orientação pelo Prof Dr. Napoleão Verardi Galegale. Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Sumaré. Atualmente é Analista Fiscal Junior da Fundação São Paulo.

<http://lattes.cnpq.br/0366397663143186>

e-mail: ricardopaiva88@outlook.com

Resumo

O objetivo da presente pesquisa é discorrer sobre a importância da promoção da Governança Corporativa nas Organizações da Sociedade Civil - OSC, sem fins lucrativos, a partir da superação de práticas limitadas e ultrapassadas comuns nesse segmento. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, levantando informações relevantes, fundamentadas especialmente nas Leis 10.406/2002, 13.019/2014 e 13.204/2015 para, somando-se a obras de referência, justificar a importância do problema pesquisado. Os resultados evidenciaram a necessidade de promoção da adoção de boas práticas de governança, controladoria e compliance pelas Organizações da Sociedade Civil.

Palavras-chave: governança corporativa; compliance; cultura organizacional; osc; mrosoc.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo da presente pesquisa é discorrer sobre a importância da promoção da Governança Corporativa junto às Organizações da Sociedade Civil - OSC, sem fins lucrativos, como forma de superar práticas limitadas e ultrapassadas de gestão, ainda muito comuns nesse segmento. Não é possível mais imaginar que questões como governança corporativa, controle, sustentabilidade e *compliance* sejam limitadas e acessíveis tão somente à grandes grupos empresariais, estando distantes da realidade dessas organizações sem finalidade de lucros.

As OSC desempenham importante papel na sociedade e, na sua grande maioria, cumprem funções próprias do Estado nos serviços de atendimento às grandes áreas de assistência social, educação e saúde.

Ao longo das últimas 3 décadas foi se consolidando a necessidade da criação de um regime jurídico que chancelasse parcerias entre as OSC e o poder público. Esse esforço culminou, em 31 de julho de 2014, na promulgação da Lei 13.019, pela então Presidente da República Dilma Rousseff, tendo ficado conhecida como o *Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC*. A Lei tem como objetivo estabelecer regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as OSC, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco. Ato contínuo, rapidamente, algumas questões que não haviam sido contempladas no texto original da Lei, foram contempladas com a publicação, em 14 de dezembro de 2015, pouco mais de um ano depois, da Lei 13.204, que atualizou o texto original. A atualização foi fundamental para, ao assegurar as parcerias, garantir em sua redação obrigações que levaram as organizações a implementarem boas práticas de governança, controle, sustentabilidade e *compliance*.

A Lei elevou as OSC que possuíam projetos financiados com recursos públicos a um patamar mais profissional, organizado e efetivo no caminho da perpetuação e continuidade dos seus objetivos estatutários.

Das questões mais importantes trazidas pela Lei, que devem passar a constar nos Estatutos das organizações, destacamos as mais relevantes, onde

deverá: em caso de dissolução, destinar seu respectivo patrimônio a outra pessoa jurídica de igual natureza; escriturar a contabilidade de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e com as Normas Brasileiras de Contabilidade; ter, no mínimo, 3 anos de existência; possuir experiência prévia na atividade objeto da parceria; comprovar capacidade técnica; possuir instalações adequadas e compatíveis com suas atividades; comprovar funcionamento no endereço constante no CNPJ; não ter entre os seus dirigentes membros vinculados ao poder público, sendo estendido para seus cônjuges ou companheiros, bem como parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o segundo grau; e, não possuir histórico de contas que tenham sido rejeitadas.

Outra questão importante que requer destaque, e causou grande debate com o advento da Lei, foi a autorização para remuneração de dirigentes, desde que atuem efetivamente na gestão executiva. Dessa forma, por analogia, a remuneração se dará por meio da emissão de pró-labore e não por emissão de nota fiscal de prestação de serviços, como defendem alguns consultores. Para consolidar essa afirmação basta verificar que o dirigente foi eleito para a direção da organização sendo uma pessoa natural, física, e não pessoa jurídica. Portanto, não há que se falar em prestação de serviços de diretor executivo com emissão de nota fiscal. Dessa forma, fixou-se também o entendimento, conforme delimitado na Lei, de que membros de outros órgãos da organização, tais como Conselheiros Fiscais, Conselheiros Administrativos ou Conselheiros membros do Conselho Curador, no caso das Fundações, não poderão ser remunerados por serem conselheiros ou por uma eventual prestação de serviços pautado na sua atividade profissional. No máximo, poderão receber ajuda de custo para reembolso de despesas necessárias ao cumprimento do seu dever nas reuniões ordinárias e extraordinárias dos seus respectivos Conselhos.

Além disso, indo para as áreas Fiscal e Trabalhista, as OSC são obrigadas ao cumprimento de obrigações acessórias tais como: transmissão do SPED ECF, ECD, EFD Reinf, DCTFWeb, e-Social entre outras. As questões trabalhistas não mudam e afetam as OSC da mesma forma que afetam as Pessoas Jurídicas em geral.

Como podemos verificar, a atividade das OSC, principalmente após o MROSC, afunila cada vez mais para as organizações buscarem metodologias para a implantação de governança, controle, sustentabilidade e *compliance*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Constituição Jurídica

De acordo com a Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que instituiu o Código Civil Brasileiro, as Organizações da Sociedade Civil poderão se constituir como Pessoas Jurídicas de direito privado, na forma de Associação ou de Fundação.

Diferente da Fundação, a Associação (Código Civil, capítulo II, Art. 53 ao 61) se constitui pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos.

Para se criar uma Fundação (Código Civil, capítulo III, Art. 62 ao 69), seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres especificando o fim a que se destina, sendo que seus fins estão relacionados no parágrafo único do art. 62 do Código Civil.

Outra situação específica é que a Fundação, diferentemente da Associação, presta contas anual junto ao Ministério Público do Estado em que foi instituída. A prestação de contas é processada por meio de um sistema chamado Sistema de Cadastro e Prestação de Contas – SICAP, desenvolvido pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIP. O prazo para prestação de contas é o último dia do mês de junho do ano subsequente ao ano da execução financeira (ano base).

2.2. Parcerias Públicas e Parcerias Privadas

As organizações podem constituir parcerias tanto com o setor público quanto com o setor privado, inclusive entre as próprias organizações. Para tanto, necessitam se qualificar.

As parcerias Públicas estão previstas na Lei 13.019 de 31 de julho de 2014, com atualizações na Lei 13.204, de 14 de dezembro de 2015. A Lei obrigou as entidades a repensarem sua forma de gestão, uma vez que trouxe exigências que sugerem a necessidade melhorias com a adoção de boas práticas de governança, controle e *compliance*.

A Lei, também conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROC, apesar de tratar das relações de parcerias entre o Estado e as organizações privadas, sem fins lucrativos, acabou se transformando um marco também das relações com a iniciativa privada e a sociedade como um todo, que passou a exigir as mesmas práticas para as parcerias privadas.

Entidades que possuem atividades semelhantes, passaram a celebrar parcerias mútuas para desenvolver e executar projetos próprios dentro das suas áreas de atuação.

2.3. Cultura Organizacional e Clima Organizacional: Implicações Cruciais para a Governança Corporativa em Organizações da Sociedade Civil OSC

A sinergia entre a cultura organizacional e o clima organizacional desempenha um papel crucial na eficaz implementação da governança corporativa em Organizações da Sociedade Civil OSC. Ambos os elementos, intrinsecamente interligados, são fundamentais na condução das operações e na realização dos objetivos institucionais.

No contexto das OSC, que se dedicam à criação de soluções participativas para abordar questões sociais, a sinergia entre cultura e clima organizacional instiga uma resposta proativa. Essa resposta redefine o papel desempenhado pelo setor público, promovendo um reordenamento alcançado por meio da implementação de novos processos participativos internos. Essas mudanças transformam não apenas a dinâmica interna, mas também a interação entre os diversos atores no cenário social.

Além disso, as OSC assumem um papel crucial ao fornecer os marcos regulatórios e financeiros necessários para a disseminação de inovações sociais, como destacado por BEPA (2010) e HOWALDT, DOMANSKI, KALETKA (2016).

A abordagem inovadora e participativa adotada pelas OSC não apenas transforma o ambiente interno dessas organizações, mas também molda sua interação com o ambiente externo. Ao adotar estratégias proativas, as OSC redefinem seu papel como agentes de mudança social, influenciando não apenas as dinâmicas internas, mas também contribuindo para a evolução do panorama regulatório e financeiro que sustenta as inovações sociais.

Esta perspectiva dinâmica destaca a capacidade adaptativa das OSC e sua habilidade de liderar mudanças significativas. A integração efetiva da cultura organizacional e do clima organizacional não apenas aprimora a governança corporativa dessas organizações, mas também catalisa transformações positivas na sociedade como um todo.

2.4. Cultura Organizacional: Fundamento da Identidade e Orientação nas Organizações da Sociedade Civil OSC

Schein (1984, p. 9) conceitua a cultura organizacional como o suporte de pressupostos que direcionam a percepção, pensamento e sentimentos dos membros da organização diante dos desafios. Nas OSC, a cultura não apenas estabelece uma diretriz compartilhada, mas também se manifesta como a essência da identidade organizacional. A eficaz transmissão desses valores fundamentais a novos membros não só os integra, mas robustece a coesão interna e reforça o alinhamento com a missão social.

Neusa Maria Bastos F. Santos (1994, p. 42) amplia a compreensão da cultura organizacional como "valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, atuando como mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos". Essa cultura confere significado, direção e mobilização aos membros da organização. Essa definição aprofundada destaca a natureza dinâmica da cultura, não apenas como um guia,

mas como um influente mecanismo de controle que molda as interações organizacionais, proporcionando significado, direção e impulso aos membros.

Dessa forma, a cultura organizacional não apenas configura a identidade das OSC, mas também desempenha um papel fundamental como guia orientador para ações, fornecendo significado substancial, uma direção clara e um engajamento coeso com os objetivos sociais da organização.

2.5. Clima Organizacional: Reflexo da Cultura em Ação nas Organizações da Sociedade Civil OSC

O clima organizacional, em sua essência, representa o estado emocional coletivo dentro de uma organização, revelando como os membros percebem e reagem ao ambiente de trabalho. Ele se manifesta como a expressão tangível da cultura em ação. Nas Organizações da Sociedade Civil OSC, a qualidade do clima organizacional está intrinsecamente vinculada à coesão interna, à inovação e à resiliência frente a desafios externos.

De acordo com Souza (1978, p. 5), o clima é definido como um fenômeno resultante da interação da cultura, sendo a consequência do peso de cada um de seus elementos culturais e seus efeitos mútuos. Este autor destaca que, dado o caráter multifacetado de cada um dos três elementos culturais, compostos por diversos componentes, surgem inúmeras combinações possíveis entre eles, gerando climas organizacionais com diferentes graus de rigidez, realização e emocionalidade.

Assim, compreender o clima organizacional como um reflexo ativo da cultura oferece uma perspectiva dinâmica. Este não é um mero estado subjetivo, mas sim uma interpretação coletiva dos valores, normas e práticas organizacionais. Em OSC, onde a dinâmica emocional e a resiliência são cruciais para o cumprimento de suas missões sociais, cultivar um clima organizacional saudável torna-se essencial. Este é um elemento-chave na promoção de um ambiente de trabalho que estimula a colaboração, a criatividade e a capacidade de adaptação necessárias para enfrentar os desafios em constante evolução.

2.6. Interconexão Dinâmica na Governança Corporativa em Organizações da Sociedade Civil OSC

Na interseção entre cultura e clima organizacional, a governança corporativa encontra seu terreno fértil. Uma cultura organizacional sólida estabelece a base ética e os valores que orientam as práticas de governança. Ao mesmo tempo, um clima organizacional positivo promove a colaboração, a transparência e a responsabilidade, elementos essenciais para a governança eficaz.

2.7. Desafios e Oportunidades: Estratégias para Fortalecimento

Entender os desafios e as oportunidades inerentes à interconexão entre cultura e clima organizacional nas OSC é crucial para desenvolver estratégias efetivas. Promover uma cultura que valorize a transparência, a participação e a ética cria as bases para um clima organizacional positivo. Investir em processos de comunicação eficientes, programas de desenvolvimento pessoal e reconhecimento de conquistas contribui para a construção de um ambiente propício à boa governança.

Este artigo visa, portanto, explorar a dinâmica entre cultura organizacional, clima organizacional e governança corporativa em OSC. Ao compreender como esses elementos se entrelaçam, podemos identificar melhores práticas para fortalecer a eficácia das OSC na realização de suas missões sociais e no cumprimento de padrões elevados de governança corporativa.

2.8. Modelo de Referência para o Estudo da Cultura Organizacional: Explorando Relações com o Desempenho

Com o objetivo mais amplo de investigar as interconexões entre cultura organizacional e desempenho, torna-se essencial estabelecer um modelo de referência robusto que guie nossa análise. Nesse sentido, este artigo propõe uma abordagem inicial ao discutir o conceito de cultura, anteriormente apresentado no

capítulo anterior, e posteriormente aprofundar-se no estudo de um modelo teórico que busca categorizar os diversos tipos culturais.

2.9. Tipologias Culturais como Base para a Compreensão

Na primeira parte deste capítulo, examinaremos diversas tipologias culturais que servirão como base para a compreensão da complexidade e diversidade do fenômeno cultural nas organizações. Esta análise preliminar proporcionará um contexto essencial para a compreensão dos modelos subsequentes.

2.10. Competing Value Model (CVM): Uma Abordagem Categorizadora

Dando continuidade, exploraremos a origem da abordagem selecionada para o estudo da cultura organizacional, desenvolvida empiricamente por Quinn e Rohrbaugh em 1981. Este modelo, conhecido como Competing Value Model (CVM), assume que as organizações podem ser categorizadas de acordo com traços culturais comuns. Mais do que uma mera ferramenta, o CVM emerge como um instrumento eficaz para definir quatro tipos fundamentais de cultura organizacional: grupal, inovativa, racional e hierárquica. Essa tipologia, também reconhecida como a Tipologia Cultural de Quinn, proporciona uma lente comparativa para interpretar os atributos culturais e, assim, examinar a cultura organizacional em termos relativos.

2.11. Hipóteses e Aplicações Práticas: Desdobrando o CVM

Por último, iremos apresentar as hipóteses subjacentes ao modelo e discutir suas aplicações práticas no contexto organizacional. Ao desdobrar as nuances do Competing Value Model, este artigo visa não apenas fornecer uma estrutura teórica sólida, mas também explorar as implicações práticas de sua aplicação. Este modelo de referência promete oferecer insights valiosos para pesquisadores e profissionais que buscam compreender e otimizar a dinâmica cultural em organizações,

proporcionando, assim, contribuições significativas para o campo de estudos sobre cultura organizacional e desempenho.

2.12. Tipificação Cultural e sua Influência nas Organizações: Governança Corporativa em Organizações da Sociedade Civil OSC

A compreensão da tipificação cultural emerge como uma ferramenta essencial no contexto das Organizações da Sociedade Civil OSC, onde a governança corporativa desempenha um papel crucial. Ao analisar as nuances das culturas organizacionais por meio de tipologias, como as propostas por Champion e Caldwell-Black, é possível ganhar uma perspectiva aprofundada sobre como diferentes tipos de cultura podem impactar a eficácia da governança em OSC.

2.13. Relevância da Tipologia Cultural em OSC: Transparência, Responsabilidade e Participação

Na especificidade das OSC, onde a transparência, responsabilidade e participação são princípios fundamentais de governança, a tipologia de atributos culturais se torna ainda mais relevante. Ao agrupar organizações em quadrantes ou tipos culturais, é possível avaliar como a congruência cultural afeta a capacidade de uma OSC de aderir aos padrões éticos e de responsabilidade esperados em sua governança.

2.14. Contribuições de Autores Relevantes: Deal e Kennedy, Handy

Autores como Deal e Kennedy, ao identificarem quatro culturas com base no grau de risco associado às atividades da empresa, proporcionam insights valiosos para as OSC. Nesse contexto, a compreensão de como a cultura organizacional influencia a abordagem ao risco nas OSC é crucial para desenvolver práticas de governança que se alinhem com os objetivos da organização e as expectativas da sociedade.

A perspectiva adicional de Handy, que descreve quatro tipos de cultura (do poder, de papéis, da tarefa e da pessoa), encontra aplicação direta na análise das OSC. Por exemplo, compreender como essas culturas se manifestam na estrutura de poder interno das OSC é essencial para estabelecer sistemas de governança que promovam a equidade e a participação. Este referencial teórico busca fornecer uma base sólida para a compreensão da interseção entre tipificação cultural e governança corporativa em OSC.

2.15. Governança, Controle e Integridade

Sobre Governança Corporativa SILVEIRA (2021 p. 19-20) relaciona 10 princípios de boa governança aplicáveis a qualquer organização:

1. Atitude e comprometimento ético das lideranças.
2. Transparência e integridade das informações.
3. Sustentabilidade e perspectiva de longo prazo na condução da organização.
4. Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas.
5. Avaliação de desempenho e remuneração justa.
6. Contrapesos independentes no processo decisório.
7. Respeito às regras, controles e supervisão independentes.
8. Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização.
9. Equidade e facilitação da participação efetiva de todos os sócios.
10. Diversidade, inclusão e direitos humanos.

Como pudemos observar ao longo das análises, as entidades possuem estrutura de poder, regras a cumprir, prazos legais, prestação de contas junto a *stakeholders* externos e internos, que esperam da organização capacidade de gerir toda sua estrutura, como um microssistema que necessita funcionar plenamente, conectar-se a outros microssistemas que, como ela, trabalham para atender uma causa muito maior.

Para prosseguir com boas práticas, as organizações necessitam traçar objetivos, cumprir metas e vencer etapas.

A controladoria é responsável pelos controles que cooperam com a administração tendo o objetivo estratégico de auxiliar na tomada de decisão.

A contabilidade também possui papel essencial nesse contexto, fornecendo demonstrações segregadas por atividade/projeto em conformidade com as Normas Brasileiras de Contabilidade (ITG 2002 R1).

Em relação à integridade GRAZZIOLI e PAES (2018 p. 81) recomendam:

É essencial para a atuação eficiente da entidade que as normas gerais de gestão, bem como as ferramentas de integridade, estejam previstas expressamente também em seu Estatuto Social, sem prejuízo de inúmeros outros Regimentos Internos, tais como Regulamentos de Contratação de Bens e Serviços, Regulamento de Contratação de Pessoas, Regulamento de Compras, Código de Ética, entre outros, o que garantirá uma maior estabilidade institucional e segurança interna nas relações de poder, em razão do efetivo vinculante que referidos instrumentos possuem.

Sobre atividades-meio como forma de sustentabilidade:

Com a mudança de práticas de gestão, as organizações perceberam que poderiam ativar suas atividades-meio para potencializar a manutenção e continuidade das atividades-fim, conforme estabelecido nos seus estatutos sociais, sendo que as atividades-meio representam a sustentabilidade.

De acordo com GRAZZIOLI e PAES (2018 p. 79):

... implementar melhorias nas práticas gerenciais e administrativas para que a atuação em favor do interesse social seja cada vez mais eficiente, inclusive sendo não apenas possível, mas especialmente recomendado, às entidades atuar, visando a resultados superavitários, o que permitirá potencializar suas atividades.

Aqui os autores procuraram evidenciar uma mudança de paradigma, onde no passado se questionava o fato de a entidade apresentar superávit, como se

correspondesse a “lucro”, sendo que, na verdade, representa sustentabilidade e é revertido para manutenção das suas atividades-fim.

3. METODOLOGIA

A condução deste estudo adotou uma abordagem qualitativa, embasando-se em opiniões científicas e respaldando-se legalmente nas leis N° 10.406/2002, Lei N° 13.019/2014 e Lei N° 13.204/2015, além de fontes provenientes de sites, livros e artigos acadêmicos.

A pesquisa contempla uma análise abrangente, englobando os principais desafios da governança corporativa nas Organizações da Sociedade Civil - OSC, boas práticas nesse domínio, recomendações para aprimoramento e a identificação de padrões para conclusões substanciais.

Para a realização deste estudo, foram empregados recursos específicos, tais como acesso a informações detalhadas sobre as leis vigentes, consulta a bibliografia especializada e a compreensão das práticas de governança.

Os resultados almejados buscam contribuir de maneira significativa para o aprimoramento da governança corporativa nas OSC, proporcionando *insights* valiosos que possam beneficiar não apenas essas organizações, mas também enriquecer o campo mais amplo das práticas de governança.

4. RESULTADOS

Ao longo das pesquisas realizadas verificamos que, da mesma forma que aconteceu com a luta pela conquista de uma Lei que efetivamente constituísse um Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, e que, por cerca de 3 décadas, arrastou o debate para reconhecimento do papel importante dos serviços prestados pelas OSC à sociedade, tendo se materializado com a promulgação da Lei 13.019/2014, passados 9 anos dos quais cerca de 3 deles mergulhados numa pandemia que afetou a vida e as estruturas em todo o planeta, chegamos, finalmente, à consolidação do passo seguinte, onde as entidades passam a acessar as boas práticas da governança, controle e integridade como forma de alavancar e

consolidar as organizações sem fins lucrativos num mundo antes acessível somente à grandes organizações empresariais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recomendamos que novas pesquisas sejam feitas para que possam contribuir com o aprimoramento da metodologia para implantação de boas práticas de governança corporativa nas organizações da sociedade civil.

6. REFERÊNCIAS

SANTOS, Neuza Maria Bastos F. Cultura Organizacional e Desempenho. *Pesquisa, Teoria e Aplicação*. São Paulo: Saint Paul, 2021.

MARION, José Carlos. RIOS, Ricardo Pereira. Contabilidade Avançada. *De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) e Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS)*. São Paulo: Atlas, 2021.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo. *Teoria e Prática*. São Paulo: Virtuous Company, 2021.

PAES, José Eduardo Sabo. Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social. *Aspectos Jurídicos, Administrativos, Contábeis, Trabalhistas e Tributários*. São Paulo: Forense, 2018.

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

GRAZZIOLI, Airton. PAES, José Eduardo Sabo. SANTOS, Marcelo Henrique dos. FRANÇA, José Antônio de. Organizações da Sociedade Civil. *Associações e Fundações – Constituição, Funcionamento e Remuneração de Dirigentes*. São Paulo: EDUC, 2016.

BRASIL, Portal do Governo. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2022. *Institui o Código Civil*. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm> acesso em 27 nov 2023, 01:49:10.

BRASIL, Portal do Governo. Lei nº 10.204, de 14 de dezembro de 2015. *Altera a Lei 13.019 de 31 de julho de 2014 – MIROSC*. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm#art2> acesso em 27 nov 2023, 01:51:12.

BRASIL, Portal do Governo. Lei nº 13019, de 31 de julho de 2014. *MROSC*. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm> acesso em 27 nov 2023, 01:54:09.

BRASIL, Portal do Governo. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. *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:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm> acesso em 27 nov 2023, 02:15:21.

CFC, Portal do Conselho Federal de Contabilidade. Aprova a ITG 2002 – *entidade sem finalidade de lucros*. Disponível em:
<[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2002\(R1\).pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2002(R1).pdf)> acesso em 27 nov 2015, 02:15:03.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. Governança corporativa em organizações da sociedade civil. São Paulo: IBGC, 2019.

HOWALDT, J.; DOMANSKI, D.; KALETKA, T. *Social innovation in the European Union: Towards a New Agenda*. Berlin: Springer, 2016.

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG. Princípios de governança para organizações da sociedade civil. Brasília: Abong, 2015.

BEPA. O papel das organizações da sociedade civil na inovação social. Bruxelas: Comissão Europeia, 2010.

CAMERON, K. S., & QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

QUINN, R. E., & CAMERON, K. S. *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

SHEIN, E. H.. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

QUINN, R. E., & ROHRBAUGH, J. *A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis*. *Public Administration Review*, 41(2), 122-132, 1981.

SOUZA, J. C. Cultura e clima organizacional: uma abordagem teórica. *Revista de Administração de Empresas*, 18(1), 5-14, 1978.