

Processo de sucessão nas organizações do terceiro setor

Succession process in the third sector organizations

Humberto Aparecido Pereira Damasceno

E-mail: mestrehapd@gmail.com

Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" – CPS – Brasil.
Rua dos Andradas, 140 - Santa Ifigênia 01208-000 - São Paulo - SP

Celso Machado Junior

E-mail: elsomachado1@gmail.com

Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU – Brasil
Programa de Pós-graduação em Administração
Rua Vergueiro, 107 - Liberdade, São Paulo - SP

Cristiane Jaciara Furlaneto

E-mail: crisjaciara@gmail.com

Universidade Paulista – UNIP – Brasil
Curso de Ciências Biológicas
Av. Paulista, 900 - Cerqueira César, São Paulo - SP, 01333-001

Iara Regina dos Santos Parisotto

E-mail: iaraparisotto@furb.br

Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB – Brasil
Rua Antônio da Veiga, 140 - Itoupava Seca - Blumenau – SC, 89030-903

Recebido em 17 de julho de 2017; revisado em 10 de novembro de 2017 (esse artigo passou por uma revisão dos autores); aceito em 10 de novembro de 2017; publicado online em 02 de abril de 2018.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta como objetivo analisar o processo sucessório de gestores das Organizações do Terceiro Setor. Para atender esta proposta utiliza-se de 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. 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 research has the objective of analyzing the succession process managers of Third Sector Organizations. To meet this proposal uses 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 Lar Vicentino, home elderly. 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.

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 por 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 (ONG). 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, entre outras.

As ONGs operam em diversas áreas do interesse público, na maioria das vezes 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 (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 ONGs, que consolidam a sua importância na sociedade.

A Governança Corporativa (GC) 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.

O tema Sucessão nas Organizações é abordado por autores internacionais como 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 GC do IBGC (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. 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 (GIFE, 2014), o conselho de administração das OTS deve ter um plano de sucessão dos executivos das organizações.

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 - FRB (2010), entre 10% e 25% (dez a vinte e cinco por cento) das organizações do terceiro setor procuram um novo executivo a cada ano.

Frente a este contexto a presente pesquisa apresenta como objetivo analisar o processo sucessório dos gestores das organizações do terceiro setor. Para o atendimento deste objetivo, além deste capítulo introdutório o trabalho apresenta a fundamentação teórica, os métodos utilizados na pesquisa, os dados coletados, com a subsequente discussão, e finalmente a conclusão.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta teorias e estudos que auxiliam a interpretar o fenômeno em análise, e na discussão dos dados coletados e contempla definições de GC e Organizações do Terceiro Setor.

De acordo com o IBGC (2009), as boas práticas de GC 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 GC 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 GC 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 GC 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).

De acordo com Lacruz (2014), economicamente, as organizações formais são classificadas em Primeiro Setor, Segundo Setor e Terceiro Setor. As Organizações do Terceiro Setor, são instituições particulares dirigidas a finalidades públicas ou privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto administradas e voluntárias. O terceiro setor funciona com dinheiro público e privado com fins públicos, e realiza atividades complementares à ação de caráter social ou público, sem estarem vinculadas ao Estado.

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 brasileiro (2002) são: 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; constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos; dispositivos de alteração de disposições estatutárias; dispositivos de dissolução da entidade; gestão administrativa e de aprovação das contas.

O Código Civil brasileiro (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).

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

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.

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 GC 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 FRB (2010) e BoardSource (2010), 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 GC 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.

De acordo com o FRB (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.

De acordo com o FRB (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.

Segundo o Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão do IBGC

(2011), o responsável pelo processo sucessório, que pode ser o presidente do conselho ou pessoa designada pelo mesmo para tal, se defrontará com uma série de opções e na maioria das vezes terá dificuldades para identificar qual o candidato mais capacitado. Daí emerge a necessidade do estabelecimento de regras para o procedimento de registro de candidaturas e escolha do melhor candidato. O Guia estabelece ainda, 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. Condições estas consonantes as propostas de Leone, Silva, Fernandes (1996), na qual 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 os autores, 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 são: a resistência dos donos ou fundadores em deixar o cargo de dirigente, e os dilemas na escolha do sucessor.

Algumas atividades devem preceder o processo sucessório, a fim de garantir sua eficiência e eficácia, demonstradas em índices mensuráveis sobre o desempenho organizacional.

De acordo com o FRB (2010), e BoardSource (2010) 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.

Segundo Hallqvist (2000), a preparação do conselho para os procedimentos sucessórios, 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;

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.

Para o *BoardSource* (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.

Segundo o Guia 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 *BoardSource* (2010) 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 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 *BoardSource* (2010) 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. 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.

Adicionalmente o Guia do IBGC (2011) e o FRB (2010) indicam uma tendência global sobre planejamento de sucessão, na qual 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.

Segundo o *BoardSource* (2010) 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.

Na sequência apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

METODOLOGIA

Para atender ao objetivo proposto nesta pesquisa identificou-se a adequação de se utilizar um estudo de casos múltiplos. 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.

A coleta de dados se apoia em duas técnicas: a análise documental que se apoia em documentos disponibilizados pelas empresas. Documentos estes que serão objeto de análise de conteúdo. E ainda utiliza o recurso da entrevista com membros das instituições. 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.

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.

A pesquisa se configura como um estudo de caso múltiplo abarcando duas instituições. O estudo de casos múltiplos, envolve duas instituições, e busca identificar a diversidade de situações destas OTSs. Vale destacar que este estudo buscou outras empresas para participarem da pesquisa, que, no entanto, se posicionaram contra a disponibilização de suas informações.

A primeira instituição investigada foi a Lar Vicentino, que possui histórico voltado ao atendimento das necessidades locais, enquanto a segunda foi a Worldfund, que é a filial brasileira de uma organização com atuação mundial e com sede nos Estados Unidos. O capítulo seguinte apresenta os dados coletados na

pesquisa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dados da Pesquisa

A coleta de dados foi realizada por meio de análise de informação sobre a Worldfund, e o Lar Vicentino 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 GC, e envolveu consultas pessoais a um agente de cada organização. A consulta aos documentos foi realizada nas dependências das instituições. Na sequência os dados são apresentados de forma consubstanciada, ou seja, os resultados das entrevistas e da análise documental estão em uma narrativa unificada.

Na Worldfund a entrevista foi realizada com a presidente local, 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 Worldfund possui um sistema adequado para 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 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)

Os princípios éticos de condução da administração recomendados pela mantenedora da Worldfund Brasil são coincidentes com as recomendações de boas práticas de GC 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;

O conselho de administração no Brasil 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 a 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 GC, tais como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

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

A divulgação do processo sucessório é feita através de comunicação 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).

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).

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.

No Lar Vicentino a entrevista foi realizada com o presidente do Centro de Promoção Humana o Senhor Mauro Margarido. A instituição 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).

O processo sucessório depende de aprovação da Assembleia Geral de Associados com o número de membros determinado pelo novo código brasileiro. As regras de sucessão da diretoria executiva e conselho fiscal estão contidas no estatuto social, no qual 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, possuam 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).

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 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 GC. Apesar deste fato, na análise do presidente do Lar Vicentino o estatuto se aproxima muito dos critérios da GC, em grande parte pela necessidade de atender a legislação envolvida no estabelecimento de uma OTS.

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

Na sequência apresenta-se na Tabela 1 a síntese dos dados coletados nas OTS: Worldfund e no Lar Vicentino.

Tabela 1 - 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 GC no Estatuto Social	Não há preocupação específica com a GC, apesar de praticar-se os princípios.	Não há preocupação específica com a GC, 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, com posterior 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 presidente do conselho de administração o candidato a sucessor deve ser uma pessoa confiável (relacionamentos anteriores com as lideranças da organização, e aprovação dos atuais conselheiros), competência comprovada por possuir boas credenciais de desempenho anterior em seus negócios, comprometimento com a 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.

1 3	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.
1 4	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.
1 5	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.
1 6	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.
1 7	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.
1 8	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.
1 9	Forma de apoiar o novo dirigente	Naturalmente, nas atividades de ofício, corriqueiras após a posse.	Naturalmente, nas atividades de ofício, corriqueiras após a posse.
2 0	Cerimônia de posse do novo dirigente escolhido	Reunião de posse, participação do conselho de administração	Reunião de posse, participação do conselho de administração.
2 1	Responsável pela avaliação do desempenho de novo líder escolhido	A mantenedora e o conselho.	O presidente do conselho e os conselheiros.
2 2	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.
2 3	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.
2 4	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.
2 5	Forma de mensurar o apoio da OTS ao	Pela aceitação, consenso do grupo e aprovação da	Pela aceitação do grupo.

	candidato escolhido	mantenedora.	
2 6	Período de mandato	Período de dois anos, com possibilidade de múltiplas reeleições	Período de três anos, com apenas uma reeleição
2 7	Carência para candidatura a cargo eletivo	Não citada no estatuto	Um ano de prestação de serviços
2 8	Tipos de conselhos previstos no estatuto social	Conselho fiscal e conselho consultivo	Conselho fiscal e conselho de diretores executivos
2 9	Antecedência com que ocorre o processo sucessório	Oito dias	Três dias

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados

Frente aos dados coletados em entrevistas e na documentação das empresas, o próximo capítulo desenvolve a discussão dos dados encontrados frente ao referencial teórico elaborado para suportar esta pesquisa.

Discussão

Este capítulo analisa os dados encontrados na pesquisa frente ao conteúdo teórico estabelecido no referencial teórico

Oliveira (2015), aponta que os estatutos sociais da OTS, em obediência ao Código Civil Brasileiro (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 pelos autores

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, a equidade, e a 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, confirmou-se 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), *BoardSource* (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 na Worldfund e no 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.

Segundo o *BoardSource* (2010) 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 conduta 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 *BoardSource* (2010). 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. A configuração das estruturas operacionais das duas organizações é parecida 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 GC 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 GC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 investigadas a Worldfund e o Lar Vincentino.

Os atuais executivos das OTSs investigadas fazem a observação das regras previstas nos estatutos sociais respectivos. Os princípios de administração recomendados pela GC - 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 Vincentino 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 GC.

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 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.

Apesar de esforços para convencer outras instituições a participarem da pesquisa, esta ficou restrita a apenas duas OTSs, estabelecendo-se assim uma limitação deste estudo. Contexto, este que abre possibilidades de estudos futuros ampliando a quantidade de empresas pesquisadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boardsource Organization. (2010) *The handbook of nonprofit governance*. Recuperado em: 10 de novembro de 2016, de: <http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470457635.html>
- Brandsen, T., Van de Donk, W., & Putters, K. (2005), Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *Intl Journal of Public Administration*, 28(9), 749-765.
- Lei número 10.406 de 10 de janeiro de 2002*, (2002), que institui o novo Código Civil. Recuperado em 5 de março de 2017 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm
- Campos, C. J. G. (2004), Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611-614.
- Comini, G. M., Bechilia, G., Casali, L., & Brown, S. (2008) Dilemas e Desafios do Processo Sucessório em Organizações Brasileiras sem Fins lucrativos: um estudo de casos. *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL. (2010), *Fundações Privadas e Associações 2010*. Recuperado em 5 de março de 2017 de: ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf
- Federal Reserve Bank. (2010), *Nonprofit executive succession-planning toolkit*. Recuperado em 5 de março de 2017 de: <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/succession-planning-nonprofits>.
- Fyfe, N. R. (2005). Making space for “neo-communitarianism”? The third sector, state and civil society in the UK. *Antipode*, 37(3), 536-557.
- Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais*, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE. (2014). Recuperado em 5 de março de 2017 de: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Guia%20fies.pdf>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2011). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, São Paulo: Atlas.
- Hallqvist, B. (2000). Código das melhores práticas de governança corporativa – o conselho de administração". *Revista de Administração*, 35(2), 72-76.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009) *Código das melhores práticas de governança corporativa*, São Paulo, IBGC.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2011), *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, IBGC.

Lacruz, A. J. (2014), *Gestão de Projetos no Terceiro Setor: uma aplicação prática*, São Paulo: Elsevier.

Leone, N. M. C. P. G., Silva, A. B., & Fernandes, C. B. (1996), Sucessão: como transformar o duelo em dueto. *Revista de Administração*, 31(3). 76-81.

Oliveira, Luís Martins de. et al. (2015) *Terceiro Setor: características e gestão*, São Paulo: Cenofisco.

Rossoni, L., & Machado-Da-Silva, C. L. (2013), Legitimidade, governança corporativa e desempenho: Análise das empresas da BM&F Bovespa. *Revista de Administração de Empresas*, 53(3), 272-289.

Santos L. T., & Souza, E. G. (2014), A sucessão em empreendimentos sociais analisada a partir dos estatutos sociais. *Encontro de Gestão e Negócios*, 2014, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil, 14.

Vergara, S. C. (2011), Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 761-765.

Yin, R. K. (2015) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.